

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

**SPOR TESİSLERİNDE HİZMET KALİTESİ VE İNSAN
KAYNAKLARI STRATEJİLERİ: ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
YÜZME HAVUZU ÖRNEĞİ**

L. Tolga ÇELİK

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMANI
Doç. Dr. F. Pervin BİLİR**

ADANA - 2021

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

**ÜNİVERSİTE SPOR TESİSLERİNDE HİZMET KALİTESİ VE
İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ
(ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ SPOR TESİSLERİ ÖRNEĞİ)**

L. Tolga ÇELİK

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMANI
Doç. Dr. F. Pervin BİLİR**

Bu tez, Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından
TYL-2019-12503 Nolu Proje ile desteklenmiştir.

ADANA - 2021

KABUL VE ONAY



TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının her aşamasında olduğu gibi tüm yüksek lisans eğitimim boyunca yanımda olan; iş, okul ve spor çalışmalarımın yoğunlaştığı ve bir çalışmamın bir diğer çalışmamı olumsuz etkilediği, böylece ruhen daraldığım ve motivasyonumu kaybettiğim dönemlerde daima yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen fedakâr hocam, danışmanım Doç. Dr. Fatma Pervin BİLİR’e teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmamın yürütülmesi aşamasında yardım ve desteklerini esirgemeyen, yüksek lisans eğitimime katkıda bulunan Prof. Dr. Zeynep Filiz DİNÇ ve Doç. Dr. Yeliz ERATLI ŞİRİN’e tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Çalışmam süresince, kendisine sorduğum tüm soruları gece gündüz demeden içtenlikle ve özenle yanıtlayarak adeta fahri danışmanlığımı üstelenmiş olan; kafamda nitel araştırma ile ilgili oluşan tüm çılgın sorulara bıkmadan, büyük bir sabır ve hoşgörü ile karşılık veren Doç. Dr. İrem KAVASOĞLU’na teşekkürlerimi sunarım.

Hem lisans döneminde öğrencim olduğu süreçte hem de yüksek lisans döneminde sınıf arkadaşım olduğu süreçte birbirimizden çok şey öğrendiğimizi düşündüğüm akademik yoldaşım Fahri ERYILMAZ’a teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen, bana sevgi saygı ve sonsuz hoşgörü göstererek destek olup, aynı zamanda beni cesaretlendirip, bir antrenör gibi çalışmalarımı planlayan ve önerilerde bulunan sevgili eşim Ahu ÇELİK, oğlum Tolga Tuğra ÇELİK ve kızım Duru ÇELİK’e teşekkür ederim. Maalesef aramızda olmayan ve bugünlere gelmemde bana hayatımın en büyük desteği ve öğretmeni olan canım babam Akın ÇELİK’ ayrıca canım annem Mücella ÇELİK, sevgili ablam Öğr.Gör. Tuğba ÇELİK GÜRBÜZ’e şükran ve minnetlerimi sunarım.

L. Tolga ÇELİK

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT.....	x
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	5
2.1. Hizmet Kavramı	5
2.1.1. Hizmetin Tanımı.....	5
2.1.2. Hizmetin Özellikleri	7
2.1.2.1. Soyutluluk (Dokunulmazlık)	8
2.1.2.2. Ayrılmazlık (Eş Zamanlılık).....	8
2.1.2.3. Değişkenlik (Heterojenlik)	9
2.1.2.4. Dayanıksızlık	9
2.1.3. Hizmet Sektörü ve Hizmet İşletmeleri	10
2.2. Kalite ve Hizmet Kalitesi Kavramları.....	11
2.2.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	14
2.2.2. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler	16
2.2.3 Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri	19
2.2.3.1 Grönroos'un Hizmet Kalitesi Modeli	19
2.2.3.2 SERVQUAL-Kavramsal Hizmet Kalite Modeli	20
2.2.3.3. SERVPERF- Performans Dayalı Hizmet Kalitesi Modeli	25
2.3. Spor Tesisleri, Spor Hizmetleri ve Spor Hizmetlerinde Kalite	26
2.3.1. Spor Tesisleri	26
2.3.1.1. Spor Tesislerinin Sınıflandırılması	27
2.3.2.Spor Hizmetleri	27
2.3.3.Spor Hizmetlerinin Sınıflandırılması	28
2.3.3.1 Seyre Yönelik Spor Hizmetleri.....	30

2.3.3.2. Katılıma Dayalı Spor Hizmetleri	31
2.3.4. Spor Hizmetlerinde Kalite	31
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Çerçeve.....	36
2.4.1. Personel Yönetimi	36
2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY).....	38
2.4.3. Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	41
2.4.3.1. Strateji.....	41
2.4.3.2 Stratejik Yönetim	42
2.4.3.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	43
2.4.4. Spor İşletmelerinde “İnsan Kaynakları ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” İlişkisi	45
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırmanın Yaklaşımı	48
3.1.1. Araştırmacının Duruşu ve Özdeşünömselliği	49
3.2. Araştırma Grubu.....	50
3.3. Verilerin Toplanması	51
3.4. Verilerin Analizi.....	52
3.5.İnandırıcılık ve Güvenilirlik.....	53
4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	55
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
5.1. Sonuç.....	88
5.2. Öneriler	89
KAYNAKLAR	92
EKLER	100
EK-1 Etik Kurul Kararı	100
ÖZGEÇMİŞ	101

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2. 1. Hizmetin Karakteristik Özellikleri	7
Şekil 2. 2. Grönroos'un Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli (55)	20
Şekil 2. 3. Algılanan Hizmet Kalitesinin Boyutları (56)	22
Şekil 2. 4. SERVQUAL-Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli (56).....	25
Şekil 2. 5. Spor ve Fiziksel Etkinlikler Piramidi (64)	30
Şekil 2. 6. Hiyerarşik Hizmet Kalitesi Modeli (68).....	33
Şekil 2. 7. Stratejik Yönetim Evreleri (81).....	43



ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 2. 1. Hizmetin Tarihsel Tanımları (30).....	7
Çizelge 2. 2. Lovelock'un Dörtlü Sınıflandırması	11
Çizelge 2. 3. Kalite Tanımları (43).....	13
Çizelge 2. 4. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	15
Çizelge 2. 5. Spor tesislerinin sınıflandırılması (38)	27
Çizelge 2. 6. İKY uygulamaları özeti (72)	37
Çizelge 2. 7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Tablosu (75)	38
Çizelge 2. 8. İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar (82).....	44

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Ç.Ü.	: Çukurova Üniversitesi
HK	: Hizmet Kalitesi
ISO	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
vb.	: ve bunun gibi
yy	: Yüzyıl

ÖZET

Spor Tesislerinde Hizmet Kalitesi Ve İnsan Kaynakları Stratejileri: Çukurova Üniversitesi Yüzme Havuzu Örneği

Günümüz dünyasında gittikçe önem kazanan spor sektöründeki kamu ve özel işletmeler; insanın sağlığı başta olmak üzere eğitim, sosyalleşme, rekreatif ihtiyaçların karşılanmasında birçok alanda hizmet ve ürün sunarlar. Bu hizmet ve ürünlerin sunulduğu en önemli mekanlar ise spor tesisleridir. Spor tesislerinin etkili ve verimli yönetilmesinde, hizmet kalitesi ve insan kaynakları stratejileri önem taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı da Çukurova Üniversitesi yüzme havuzu örneklemini ile hizmet kalitesini ve insan kaynakları stratejilerini incelemektir. Bu bağlamda; yüzme havuzunun hizmet kalitesi; kullanıcı üyeler, personel ve yöneticiler, insan kaynakları stratejileri ise personel ve havuz yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir.

Çalışma nitel araştırma yöntemi ve fenomenoloji deseniyle tasarlanmıştır. Araştırmanın verileri; 10 yüzme havuzu üyesi, 4 personel ve 2 havuz yöneticisinden olmak üzere 16 kişiden bireysel görüşme tekniği ile ve yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Nitel verilerin analizinde içerik analizi uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, yüzme havuzu üyelerinin hizmet kalitesi konusundaki görüşleri; havuzun hijyeni, personelin davranışları, niteliği ve donanımı, yöneticilerle olan iletişimi olumlu bulduklarını, havuzun soyunma odaları ve temizliğinin ise eksik olduğunu ve personelin sayısal olarak yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Personeller ve yöneticilerin görüşleri de üyelerle aynı paralellikte olup; havuzun algılanan hizmet kalitesinde özellikle havuz hijyeni ve personelin müşterilerle kurduğu iletişim ve etkileşimin önemli olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin hizmet kalitesi algısında ise havuzun hijyeni kaliteyi belirleyen en önemli unsurlar arasında yer almıştır. İnsan kaynakları stratejilerin de ise personeller; takım geliştirme, stratejik eğitim faaliyetleri, üst kademe yönetim tarafından sosyal destek konuları ve özlük haklarının verilmesinde olumsuz görüş bildirmişlerdir. Ayrıca personeller kendi aralarında ve yöneticilerden sosyal destek aldıklarını, eğitim-öğretim boyutuna olumlu yaklaştıklarını, çalışma arkadaşları ve ortamdan memnun olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler ise insan kaynakları uygulamalarını olumlu değerlendirmişlerdir.

Sonuç olarak üyeler, personeller ve yöneticiler havuz hizmet kalitesinin belirleyicileri olarak; havuzun fiziksel özellikleri, personel davranışları, donanımları, iletişim ve etkileşimlerini önemsedikleri ve insan kaynakları stratejileri olarak ise takım geliştirme, stratejik eğitim, algılanan sosyal destek ve algılanan çalışma ortamının ön plana çıktığı ifade edilebilir.

Anahtar Sözcükler: Spor Tesisleri, Yüzme Havuzu, Üniversite, Hizmet Kalitesi, İnsan Kaynakları Stratejileri

ABSTRACT

Investigation of Service Quality and Human Resources Strategies in University Sports Facilities (Cukurova University Sports Facilities Example)

The sports sector, which is gaining more and more importance in today's world; They offer services and products in many areas, especially in the health of people, education, socialization and meeting recreational needs. The most important places where these services and products are offered are sports facilities. Service quality and human resources strategies are important in the effective and efficient management of sports facilities. The purpose of this research is to examine the service quality and human resources strategies with the Cukurova University swimming pool sample. In this context; service quality of the swimming pool; users were evaluated by members, staff and managers, and human resources strategies were evaluated by staff and pool managers.

The study was designed in qualitative research method and phenomenology pattern. The data of the research; It was collected from 16 people, including 10 swimming pool members, 4 staff and 2 pool managers, by means of individual interview technique and semi-structured interview form. Content analysis was used in the analysis of qualitative data. According to the findings of the research, opinions of swimming pool members on service quality; the hygiene of the pool, the behaviour of the staff, their quality and equipment; They stated that they found the communication with the managers positive, that the changing rooms and cleaning of the pool were lacking and that the personnel were not numerically sufficient. The opinions of the staff and managers are in parallel with the members; It shows that the perceived service quality of the pool, especially the pool hygiene and the communication and interaction of the staff with the customers, are important. In the perception of service quality of the managers, the hygiene of the pool was among the most important factors determining the quality. Staff, as human resources strategies; They expressed negative opinions on team development, strategic training activities, social support issues by the senior management and giving their personal rights. In addition, the personnel stated that they received social support from among themselves and from the administrators, that they approached the education dimension positively, and that they were satisfied with their colleagues and the environment. Managers, on the other hand, evaluated human resources practices positively.

As a result, members, staff and managers are the determinants of pool service quality; It can be stated that they care about the physical characteristics of the pool, personnel behaviours, equipment, communication and interactions, and that they are satisfied with team development, strategic training, perceived social support and working environment as human resources strategies.

Keywords: Sports Facilities, Swimming Pool, University, Service Quality, Human Resources Strategies

1. GİRİŞ

Spor, tarih boyunca insan yaşamında farklı çağlarda, çeşitli şekillerde ve uygulamalarla karşımıza çıkan bir olgudur. Sporun hem toplumsal hem de bireysel açıdan kazanımları, gün geçtikçe daha fazla oranda anlaşılmaya başlamıştır. Günümüzde spor, bireylerin yaşamlarında sağlık, sosyal, kültürel ve eğlenme amaçlı olumlu etkisinin yanında, ülkeler açısından çağdaşlık ve kalkınmışlık düzeyi olarak da değerlendirmektedir (1). Endüstri, medya, eğitim gibi toplumu yakından ilgilendiren bir çok farklı sektörle birlikte sporun önemi gün geçtikçe toplumun tüm kesimleri tarafından anlaşılmakta ve bir sektör olarak önemli bir yatırım aracı olma yolunda hızlı gelişim göstermektedir. Bu alandaki makro ekonomik göstergeler bize, spor sektörünün dünya ticaretinde büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir (2).

Günümüzde müşteriler daha dikkatli davranmaktadır, bir yandan ürün kalitesine önem verirken diğer yandan hizmetlerin kalitesine dikkat etmektedirler. Bu nedenle işletmeler kendi rekabet güçlerini arttırarak ticari hayatlarını sürdürürken, tüketicilerin istek ve beklentilerini karşılayacak standartlarda mal ve hizmet üretmeyi ve stratejiler geliştirmeyi hedeflemektedirler.(3,4). İşletmeler hizmet kalitelerini yükselterek verdikleri kaliteli hizmet sayesinde var olabileceklerini bilmektedirler (5). Kalite, tüketicinin beklentilerini karşılayabilecek mal ve hizmetlerin üretilmesidir. Kalite; kuruluşların faaliyet verimliliğinin yükseltilmesinin yanında etkin bir maliyet kontrolü, maliyetlerin azaltılmasında stratejik bir araç olarak görülmektedir (6,7). Bir başka ifadeyle tüketici davranışlarının belirlediği kalitenin düzenli olarak geliştirilmesi, hizmet işletmeleri adına birincil öneme sahip konular arasındadır. (8). Kalite; müşterinin beklentilerine uygunluk, hizmetlerin söz verildiği gibi gerçekleştirilmesi, ölçülebilen ve değerlendirilebilen müşteri memnuniyeti ile paralel bir unsur olarak kabul edilmektedir(9). Küreselleşme, hizmet sektörünün süratle büyümesini ve gelişmesi, tüketicilerin kalite konusunda daha fazla bilgiye sahip olmalarını sağlamış, aynı zamanda hizmet sektöründeki kuruluşların kalite konusuna daha fazla yoğunlaşmalarına neden olmuştur (3).

Çağımızda özel sektör işletmelerinin yanında kamu hizmeti sunan kurum ve kuruluşlar, özel sektördeki gibi kalite standartları ve insan kaynakları stratejilerini yoğun olarak kullanma çabası içindedirler. Kamu sektörü sporu, tüm grupların topluma dahil edilmesini teşvik etmede potansiyel olarak önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda

üniversiteler kamu kuruluşları içinde spor hizmetlerini sunma konusunda da öncü olmak durumundadırlar. Spor ürün ve hizmetlerinin kalitesi; bu hizmetleri sunan insan kaynağının niteliği, donanımı, bilgi ve beceri düzeylerinin yanı sıra bu hizmetlerin sunulduğu tesislerin niteliğiyle de ilgilidir. Ayrıca spor tesislerinin başarı hedeflerini gerçekleştirmede, spor yönetim stratejilerinin içinde yer aldığı, birbiriyle ilişkili birçok önemli faktörün senkronize bir şekilde çalışması etkilidir. Daha fazla ekonomik kazanç elde etme hedefleri, spor yarışma ve karşılaşmalarının gün geçtikçe daha fazla ilgi odağı haline dönüşmesi, bu durumun doğal sonucu olarak dünya medyasının bu spor olaylarına gösterdiği ilgideki yoğunlaşma, farklı hizmet işletmelerinde olduğu gibi spor sektöründeki işletmelerin de pazarlama ve benzeri stratejilere önem vermelerine neden olmuştur (10). Spor tesislerinde hizmetleri sunacak insan kaynaklarının planlanması bu stratejiler arasında ön plana çıkmaktadır. Son yıllarda kurumların, finansal ve teknolojik olarak güçlü olmalarının yanında, küreselleşmenin neden olduğu gelişmelere cevap vermek için iyi organize edilmiş insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamalarına gereksinimleri olduğunu ve en değerli sermayenin insan kaynağı olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerin tüm birimlerinde insan unsurunun mevcut olması, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, personelinin nitelikleri ve yönetim anlayışları büyük önem taşımaktadır (11). İnsan kaynağından etkin ve verimli şekilde yararlanmak örgütün başarısında önemli bir rekabet aracıdır (12). Klasik anlamıyla insan kaynağı planlaması, işletmelerde görülecek işler için kaç personelin gerekli olduğunu planlamak ve bu doğrultuda iş analizi ve iş gereksinimlerinin tespitini yapmaktır. Bu yaklaşımla insan kaynakları yönetimini tanımlamak gerekirse, bir işletmede insan kaynaklarının, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yasalara uygun ve verimli yöneltilmesini gerçekleştiren çabalar olarak açıklayabiliriz(13,14). Spor tesislerinde hizmet sunumu açısından rekabette üstün olmanın öncel koşulu, insan kaynaklarındaki stratejilerinin verimli ve etkin planlama ve uygulanmasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde insan kaynağına yapılacak olan yatırımlar kurumlar adına maliyet değil yatırım harcaması kapsamında değerlendirilmektedir (15). Hizmetin kalitesini etkileyen en önemli unsurlardan biri olan insan kaynağının yanında spor tesisinin niteliği de kaliteye etkide bulunan boyutlardandır.

Spor tesisleri, ilgili spor dallarının kendi doğası gereği, müsabaka, antrenman, eğitim ve karşılaşmalar öncesi, esnasında ve sonrasında tüm katılımcıların gereksinimlerini (saha, tribün, kafeterya, soyunma odası tuvalet, duş, vb.) karşılayacak

hizmet alanlarını bulunduran yapı, saha ve alanlardır (16). Spor tesislerinin hizmet kalitesinin algılanmasında, gerek sundukları programlar gerek hijyen koşulları gerekse diğer hizmet alanlarının yeterliliğinin yanı sıra personellerin donanımı, tutum ve davranışları, kullanıcıların kalite algısında önemli rol oynamaktadır. Alan yazında yapılan çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir. Eser'in Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi örneğinde yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında, üyelerin kalite algılamasında temizlik, ortamın güvenli oluşu ve kullanılan araç-gereçlerin kaliteli olmasının önemli olduğu bulgulanmıştır (17). Howat ve Crilley'nin, Avusturalya'da halka açık su merkezlerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarında temizlik ve hijyen müşteriler açısından hizmet kalitesinin algılanmasında önemli bir kriterdir (18). Yüzgenç ve Özgül gençlik merkezi üyelerinin hizmet kalitesi algılarının olumlu olduğu ancak çalışanlar, program, soyunma odaları ve tesis bakımından iyileştirmelere de gereksinim duyulduğu belirtmişlerdir (19). Çiftçi ve Çakmak'ın çalışmasında fitness merkezindeki üyelerin hizmet kalite algılamasında beklentilerin karşılanmadığı saptanmıştır (4). Sevilmiş'in yüksek lisans tezinde, müşteri memnuniyeti açısından personellerin niteliği, tesisin fiziksel koşulları ve ortamı, tesisin donanımı, yönetim ve sunulan spor programlarının olumlu etkisinin ön plana çıktığı görülmüştür (20). Senakhain'in doktora tez çalışmasında, Thai Üniversitesindeki fitness merkezlerindeki kamu ve özel spor tesisleri müşterilerinin hizmet kalitesi beklentilerini demografik değişkenlere göre kamu ve özel sektör olarak araştırmıştır. Kamu ve özel fitness merkezi katılımcılarının hizmet kalitesi beklentilerinde “çocuk bakımı” ve “genel personel” boyutlarının önemli olduğu belirlenmiştir (21).

Spor alanında farklı kurumlarda yapılan çalışmalarda insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Dolaşır, Sunay, İmamoğlu'nun çalışmasında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan üst düzey yöneticilerin, insan kaynakları yönetim yaklaşımını benimsenmedikleri saptanmıştır (22). Senyücel'in yüksek lisans tezinde, spor işletmelerinde bulunan insan kaynakları departmanının diğer işletmelerde olan fonksiyonları uygulanmadıkları, uygulansa bile çalışanların konu hakkında bilgi sahibi olmadıkları gözlemlenmiştir (23). Ünlü'nün yüksek lisans tezinde farklı hizmet sektörleri karşılaştırılmış olup spor işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin insan gücü planlama ve ödeme işlevlerinin uygulanma durumuna göre daha düşük olduğunu saptamıştır (24). Yapılan çalışmalarda hizmet kalitesi ve insan kaynakları uygulamaları

tek tek incelenmiştir. Spor tesislerinde sunulan hizmetin kalitesi yanında insan kaynakları stratejilerinin uygulanması tesislerin etkili ve verimli işletilmesinde önemli sonuçlar üretebilir. Bu çalışma, nitel olarak sorduğu sorularla birlikte hizmet kalitesi ile insan kaynakları stratejilerini birlikte ele alması açısından ve spor tesislerinin işletilmesinde önemli boyutların ortaya çıkarılmasına yardımcı olması açısından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda bu tez çalışmasının amacı; Çukurova Üniversitesi yüzme havuzunun mevcut spor işletmecilik anlayışına bağlı olarak hizmet kalitesi ve insan kaynakları stratejilerinin; üyelerin, personellerin ve tesis yöneticilerinin deneyimleri doğrultusunda ortaya konulmasıdır. Çalışmada, üyelerin sunulan hizmetin kalitesini nasıl deneyimlediklerinin yanı sıra, hizmeti sunan personellerin, hizmet sunumuna dair deneyimleri, yönetimin hizmet sunan personellerine karşı, insan kaynakları stratejilerindeki yaklaşımlarını, personellerin nasıl algıladıkları da belirlenebilecektir. Elde edilen sonuçlar, modern spor tesisi işletmecilik anlayışı ve uygulamaları doğrultusunda, hizmet kalitesi ve insan kaynakları stratejilerinin beklentileri karşılayıp karşılamadığını belirleyerek, yüzme havuzlarının başarılı işletilmesine katkı sağlayabilecektir. Literatür taramasında yapılan benzer çalışmaların genellikle nicel yöntemlere yapılmış olduğu saptanmıştır. Tez çalışmasının nitel yöntem ile yapılması, literatüre yöntemsel açıdan çeşitlilik sunabilecektir. Tezin amacı olan hizmet kalitesi ve insan kaynakları stratejilerinin belirlenebilmesi için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Üniversite yüzme havuzunda üyeler hizmet kalitesini nasıl algılamaktadırlar?
2. Üniversite yüzme havuzunu kullanan üyeler hizmet kalitesinin hangi boyutlarından memnundurlar?
3. Üniversite yüzme havuz yönetimi uyguladıkları stratejik insan kaynakları uygulamalarını nasıl algılamaktadırlar?
4. Üniversite yüzme havuzunda çalışan personeller stratejik insan kaynakları uygulamalarını nasıl algılamaktadırlar?

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölüm, tez konusu ile ilgili kuramsal ve kavramsal çerçeveyi ortaya koyabilmek için ulaşılan kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuş bölümleri içermektedir.

2.1. Hizmet Kavramı

Hizmet kavramı içinde hizmetin tanımı, özellikleri ve hizmet sektörü ve hizmet işletmeleri açıklanmıştır.

2.1.1. Hizmetin Tanımı

Günümüzde giderek çeşitlenen insan ihtiyaçları beraberinde işletmelerin de çeşitlenmesine yol açmıştır. İşletmeler, insan ihtiyaçların giderilmesi için farklı sektörlerde hizmet ve ürün sunarak ekonomiye katkıda bulunan örgütlerdir. Bu sektörler arasında spor hizmetleri gittikçe önem kazanmaktadır. Bu bakımdan işletmeler bireylere, sağlık başta olmak üzere eğitim, seyahat, konaklama ihtiyaçları gibi birçok alanda hizmet ve ürün sunarlar. Bu hizmet ve ürünlerin sunulduğu en önemli alanlardan biri de şüphesiz ki spor tesisleridir. Spor tesislerinin etkili ve verimli işletilmesinde, hizmet kalitesi ve insan kaynakları stratejileri çok önem taşımaktadır. Diğer bir durum ise insanları yoğun iş yaşamları, onların spor yapma ihtiyaçlarını tetiklemiş olmasının yanı sıra, bireylerin beden ve ruh sağlıklarını koruma, eğlence vb. konularda spor hizmetlerinden faydalanma taleplerini arttırmıştır. Bireylerin spor hizmetlerine karşı artan tüketim ihtiyaçları, spor ortamlarında spor hizmetlerinin şeklini, sunum tarzını, süresini vb. konuları da tartışılır hale getirmiştir.

Bu açıdan bireylerin yaşamında farklı zamanlarda ve farklı şekillerde ortaya çıkan hizmet kavramını açıklamak gerekmektedir. Bir kavram olarak hizmet, ilk olarak 1700-1800’lerde Fransız filozoflar tarafından ele alınmış olup bu yıllarda tarımsal etkinlikler dışında kalan tüm faaliyetler olarak tanımlanmıştır (25). Ancak günümüz koşullarında bu açıklama yetersizliğinin yanı sıra geçerliliğini yitirmiştir. Modern işletme biliminin gelişmesiyle birlikte günümüzde hizmet ve hizmet kalite kavramının tanımları çeşitlilik göstermektedir. Modern anlamadaki “Hizmet Kalitesinin” doğuşu 1960 sonrası gelişmiş ekonomilerde hizmetlerin artan önemi ile başlamıştır (26). Gelişmişlik düzeyi açısından incelenen ekonomilerde, hizmet sektörünün gücü ve etkileri gün geçtikçe artmaktadır.

Ekonomik durum, hizmet sektörünün ekonomideki varlığına ve sosyal alanlardaki etkinliğe bağlı olarak değişebilmektedir. Hizmet sektörü, ekonomilerde girişimcilik fırsatları, yatırım ve istihdam olanakları yaratmaktadır (27). Hizmet kavramının 1960 sonrasında gelişen ekonomilerde hizmetlerin öneminin artması, hizmetlerin kalitesinin doğuşunu da sağlamıştır. O dönem için bu kavramlar sadece imalat sektöründe ürünü çevreleyen hizmetlerden oluşmaktaydı. Hizmet kavramını her ne kadar imalat sektöründe ürünlerin elde edilme süreçlerindeki unsurların, kalitesi olarak doğmuş olsa da yıllar içerisindeki bu alanda yapılan bilimsel çalışmalar, kavramın günümüzdeki karşılığını bulmasını sağlamıştır.

Günümüzde ister imalata dayalı mal ve ürünler üreten işletmeler olsun isterse de hizmet sektöründe bulunan işletmeler olsun, genel olarak yaptıkları üretimlerin halka hizmet olduğunu ifade ederler. Bu açıdan ele aldığımızda günümüzde hizmet kavramını tam olarak tanımlamak güçleşmektedir. Bu nedenle kavram, tanımlı yapan kişinin çalışma alanı ve uzmanlığına bağlı olarak çok değişik tür ve niteliklerde tanımlanır bir hale gelmiştir (27). Günümüzde hizmetler sadece oteller ve hava yollarındaki verilen eylemlerden oluşmamaktadır, spor tesislerinde, sağlık kuruluşlarında, spor kulüplerinde ve bankalarda yüksek orana sahip rekabet unsuru olmuştur (28). Bu çerçevede, birçok farklı alanda faaliyet gösteren işletmeler, örgütler ve sivil toplum kuruluşları kendilerini çeşitli alanlarda hizmetler sunan yapılar olarak tanımlasa da günümüzde hizmetin tek bir tanımını yapmak güçtür.

Hizmet kavramı olarak, Türk Dil Kurumu açısından “Birinin işini görme veya birine yarayan bir işi yapma” şeklinde açıklanmıştır.

Hizmet, insan ihtiyaçlarının karşılanması adına üretilen işler, yalnızca elle tutulup gözle görülür somut bir özellik taşımazlar (29).

Hizmet, tüketicilerin hayatlarında ve çoğunlukla fiziksel olmayan problemlerine çözüm üreten, faaliyetler ve faydalar bütünüdür (30).

Hizmet, Kavramsal açıdan ele alındığında, bir işletmede veya bir iş gören tarafından başka işletme için ortaklaşa olarak yapılan eylemler veya süreçlerdir (31).

Hizmet, ihtiyaçları karşılama ve üretildiği anda tüketilme özelliğine sahip, gerektiğinde insanların ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla, belirli bir ücretten satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, doyum ve yarar oluşturan soyut eylemlerdir.

Genel olarak hizmetin tarihsel süreç de yapılan tanımlarını incelersek karşımıza şu tablo çıkar.

Çizelge 2. 1. Hizmetin Tarihsel Tanımları (30).

Fizyokratlar (-1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm eylemler
Adam Smith (123-1790)	Dokunulabilir (Somut) bir ürünle sonuçlanmayan tüm eylemler
J.B. Say (1767-1832)	Ürünle fayda ekleyen, tüm imalat dışı eylemler
Alfred Marshall (1842-1924)	Üretildiği anda varlık bulan mallar (hizmetler)
Batı Tolumları (1925-1960)	Her hangi bir malın şeklinde değişikliğe neden olmayan hizmetler
Çağdaş	Her hangi bir malın şeklinde değişikliğe neden olmayan bir eylem

Tarihsel süreç içinde hizmet 18.yy da tarımsal üretim dışındaki tüm eylemler olarak veya somut ürünle sonuçlanmayan tüm eylemler olarak kabul görmekte birlikte günümüzde ise, hizmet tanımı bir malın şeklinde değişikliğe yol açmayan eylemler olarak açıklanmaktadır (30).

2.1.2. Hizmetin Özellikleri

Hizmetler, endüstriyel imalata dayalı mallar ve ürünlerden farklı özelliklere sahiptir, “soyutluluk”; fiziksel varlığının bulunmaması, “ayrılmazlık”; üretimle tüketimin birbirinden ayrılmaz olması, “heterojenlik” (değişkenlik) ve “dayanıksızlık” tır (32). Şekil 2.1’de bu özellikler özetlenmiştir.

Soyutluluk (Dokunulmazlık)	•Hizmetler tadılmazlar, dokunulamaz, görülemez
Ayrılmazlık (Eş Zamanlılık)	•Hizmetler, hizmeti sunandan ayrılmaz
Değişkenlik (Heterojenlik)	•Hizmetin kalitesi, onu kimin,ne zaman, nerede, nasıl verdiğine bağlı olarak değişir.
Dayanıksızlık	•Hizmetler mallar gibi depolanamazlar.

Şekil 2. 1. Hizmetin Karakteristik Özellikleri

2.1.2.1. Soyutluluk (Dokunulmazlık)

Hizmetler elle tutulamayan, gözle görülemez, teşhir edilemez ve taşınamaz, bir başka ifade ile hizmetler, duyuşal yetilerimizle algılayamadığımız ve fiziksel boyutları bulunmayan ürünlerdir ve belirli bir performansla oluşabilir (33). Hizmetler soyuttur bundan dolayı hizmetler sunulduğu anda tüketilirler. Bu özelliğinden kaynaklı hizmeti alan müşteriler adına hizmetin değerlendirilmesini yapmak hiç kolay değildir. Ayrıca hizmeti satın almadan önce test etme olanağınız yoktur. Örneğin bir spor ayakkabısını deneyerek alma durumumuz varken hizmetlerin böyle bir özelliği bulunmamaktadır. Müşteri soyut bir şeyin sahibi olacağından hizmetin kalitesi hakkında her hangisi bir görüşe ulaşmak adına bazı veriler elde etmeye çalışır. Hizmetin sunulacağı mekan, hizmeti sunacak olan kişi malzeme ve ekipmanın yanı sıra fiyattan hizmetin kalitesi hakkında bazı yargılara ulaşmaya çalışır (34).

Sonuç olarak hizmetlerin fiziksel varlığa sahip olmaması, onları mallardan ayıran en belirgin özellik olduğu gibi, hizmet pazarlamasının mal pazarlamasından farklı kılan bazı pazarlama sorunlarının da ana kaynağıdır; hizmetlerin depolanamaması, patentle korunamaması, kolayca teşhir ve tanıtmaya imkanının olmaması gibi (32).

2.1.2.2. Ayrılmazlık (Eş Zamanlılık)

Hizmetler üretildiği anda tüketilirler, bir başka ifadeye göre hizmetler, hizmeti sunan satıcı ile bundan faydalanacak olan tüketicinin aynı anda birlikte bir etkileşim içerisinde olmasını gerektirmektedir (35). Hizmetleri bu özelliği bakımından imalata dayalı mallardan ayrılmaktadır. Malların üretimi başka bir yerde olabildiği gibi, tüketimi ise başka bir alanda gerçekleşebilmektedir. Mallar üretildik den sonra farklı zamanlarda piyasaya sunulmak üzere depolanabilmektedir. Herhangi bir mal bir yerde üretilebilir, farklı zaman diliminde ve mekânda tüketilebilir. Oysa hizmetlerde durum mallara göre çok daha farklıdır; Hizmetlerde üretim ve tüketim eş zamanlıdır ve bir birinden ayrılamazlar. Örneğin; yüzme antrenörünün, sporcusuna yaptırdığı antrenman süresince, hizmet antrenör tarafından sunulurken, sporcu hizmeti, antrenman süresince tüketir.

2.1.2.3. Değişkenlik (Heterojenlik)

Değişkenlik, farklı zamanlarda verilen hizmetlerin içeriğinin ve kalitesinin hiçbir zaman birbiri ile aynı olmamasını ifade etmektedir (27). Hizmetler insanlar tarafından, yine insanlara sunulmaktadır. Bu açıdan insanla sunulan bu hizmetlerde, hizmeti sunan bireyin sunulan hizmetle alakalı bilgi, beceri, deneyim, iletişim becerisi, diksiyon vb. konulardaki özellikleri önem arz etmektedir. Bu özelliklere rağmen hizmeti sunan bireyler her zaman aynı standartlarda hizmet sunamaya bilirler. Yani kişi bir başka günde farklı bir psikolojide olabilir ve bu durum onun hizmet sunumu olumsuz etkileyebilir. Tüketici hizmeti aldığı işletme ile etkileşim halinde olacaktır. Bu etkileşimdeki en önemli unsurların başında ise hizmeti sunan insan kaynağının geldiği bilinmektedir. Bu etkileşim içerisinde tüketiciler kolay memnun olmayabilir. Hizmeti sunan ve alanlar arasındaki bu etkileşimin hizmet sunumlarında hizmet kalitesini standart hale dönüştürmede güçlükler yarattığı bilinmektedir. Bir başka ifadeyle hizmet işletmelerinde, hizmet sunumlarında homojenliği yakalamak oldukça güçtür (30).

Hizmetlerdeki değişikliklerin nedenleri (36):

- ✓ Üretim nedeniyle meydana gelen değişkenlik,
- ✓ Hizmeti tüketenden kaynaklı nedenler,
- ✓ Hizmeti üreten ve tüketen arasındaki etkileşimden kaynaklanan değişkenlik,
- ✓ Hizmetin üretildiği zamandan kaynaklanan değişkenlik,
- ✓ Hizmetin üretildiği mekan ve çevreden kaynaklı nedenler,

Hizmetle alakalı bir başka önemli konuda hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesidir. Müşteriler satın alma süreci öncesinde hizmet kalitesi hakkında deneyim sahiptir değildir. Hizmeti sunan ve hizmeti satın alan bireyler bu sürecin bileşenleri oldukları için kalite kontrolü ve standart bir hizmet sunmak güçleşmektedir (30).

2.1.2.4. Dayanıksızlık

Hizmetler soyut olma özelliklerinden kaynaklı, sunuldukları anda tüketilirler. Bu soyut olma durumları onların depolanamama özelliğini de beraberinde getirir. Tüm bu özellikleri dikkate alındığında, hizmetler başka bir zaman diliminde tüketilmek üzere stoklanamazlar. Hizmet verildiği anda değerlendirilmezse farklı bir zaman da kullanılmaz ve bu durum sonucunda hizmet boşa harcanmış olunur. Endüstriyel ürünlerde, mallar

daha sonra tüketilmek veya kullanılmak üzere depolanabilir (37). Bir mal satın aldığı zaman dilimi dışında kullanmak üzere depolanabilir.

2.1.3. Hizmet Sektörü ve Hizmet İşletmeleri

Günümüzde hizmet sektörü, ekonomik gelişimin önemli bir unsuru olarak kabul edilmekte ve gün geçtikçe önemini arttırmaktadır. Ekonomik faaliyet alanı olarak hizmetler geniş bir alana yayılmaktadır. 20.yy ortalarında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, hizmet sektörü, sanayi ve tarımın önüne geçmeye başlamıştır (38). Hizmetler özelliklerinden dolayı oldukça geniş ve heterojen özelliğe sahip alanlardır. Hizmetlerin özellikleri bakımından soyut olmalarından kaynaklı, hizmet işletmelerinin tanımlanması ve değerlendirilmesi zordur. Diğer taraftan hizmet işletmelerini tanımlamak, kavramsal olarak hizmetleri tanımlamak kadar karmaşık değildir. Hizmet işletmeleri, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini karşılamak için hizmet üreten ve satan kuruluşlardır (39). Hizmetin soyut ve değişken bir özellik göstermesinden ve çok geniş bir yelpaze, çok sayıda alanda yer almasından dolayı net bir sınıflandırmasını yapmak oldukça zordur. Ancak farklı alanlarda çalışan araştırmacıların farklı yaklaşımları ışığında hizmetleri sınıflandırılmaktadır. Amerikan Pazarlama Birliği'nin şu şeklide sınıflandırmıştır;

1. Sağlık hizmetleri,
2. Finansal hizmetler,
3. Profesyonel hizmetler,
4. Otel, seyahat ve turizm hizmetleri,
5. Spor, sanat ve eğlendirme hizmetleri,
6. Kamusal, yarı kamusal ve kâr amacı gütmeyen hizmetler,
7. Dağıtım ve kiralama hizmetleri,
8. İletişim hizmetleri,
9. Kişisel bakım hizmetleri (40)

Bir başka yaklaşıma göre, hizmetlerin sınıflandırılması ile ilgili çeşitli denemeler yapılmıştır.

Bunlardan biri; az soyuttan çok soyuta doğru üç gruba ayıran bir sınıflandırmadır (32).

Mallara yönelik hizmetler: Bu hizmet türü bir işletmedeki fiziksel özellik taşıyan mallara yönelik olan hizmetlerdir.

Ekipmana dayalı hizmetler: Ekipmana dayalı hizmetlerde, hizmet asıl “pazarlanan nesne”, malların da onu destekleyici bir rol oynadığı hizmetler grubudur.

İnsana dayalı hizmetler: İnsana dayalı olarak sunulan hizmetlerde asıl pazarlanan nesne yine hizmet olmakla beraber, hizmetle ilgili kimselere bağlı olarak sunulan hizmetlerdir (37).

Lovelock (41) hizmetleri aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır

- ✓ Hizmet Sürecinin Soyutluk veya Somutluk Derecesi
- ✓ Hizmet Sürecine Doğrudan Katılanlar
- ✓ Hizmet Sunumunun Yeri ve Zamanı
- ✓ Standartlaştırmaya Karşı Bireyselleştirme
- ✓ Müşterilerle ilişkinin şekli
- ✓ Talep ve Arz Dengesinin Derecesi
- ✓ Faaliyetler, Araç-Gereç ve İnsanların Hizmet Deneyiminde Yer Alma Derecesi

Çizelge 2. 2. Lovelock’un Dörtlü Sınıflandırması

Kategori	Örnek Hizmetler
Tüketicilerin bedenini hedef alan somut hizmetler	Sağlık ve bakım hizmetleri, yolcu taşıma, otel ve restoran hizmetleri, güzellik ve kişisel bakım.
Mal ve diğer fiziksel sahipliklerle ilgili somut hizmetler	Nakliye, tamir ve bakım, kapıcı hizmetleri, çamaşır yıkama / kuru temizleme, veterinerlik hizmetleri.
İnsanların beyinlerine yönelen soyut hizmetler	Eğitim, yayıncılık, bilgi servisleri, tiyatro, müze
Soyut varlıklarla ilgili soyut hizmetler	Avukatlık hizmetleri, bankacılık, muhasebecilik, sigortacılık.

2.2. Kalite ve Hizmet Kalitesi Kavramları

Günümüzde kalite, işletmeler ve tüketiciler açısından farklı yorumlanmaktadır. Bu farklı yaklaşımları değerlendirdiğimizde işletmeler açısından kalite, kavramı daha stratejik bir yapıya bürünmüştür, müşteriler açısından ise talep ve isteklerinin belirlendiği temel faktörlerden biri olmuştur. 90'larda çalışma hayatının en belirleyici faktörlerinden gösterilen kalite kavramı, gün geçtikçe daha fazla kabul görmüştür. Kalite kavramının manası, hangi yöntemlerle geliştirileceği, toplam kalite yönetimi, hizmet kalitesi konuları

günümüzde fazlaca araştırılmaktadır. Bu gün örgütler kalitenin, yararları ve etkisi konusundaki gücünü kabul etmiş durumdadır (28). Tüketiciler her geçen gün daha bilinçli hale gelmekte, aldığı mal veya hizmetlerin kalitesini sorgulamaktadır. Ayrıca mal ve hizmetleri hem ekonomik bir şekilde ulaşmak istemekte, hem de bu ürünlerde deki kaliteyi önemsemektedir. Kısaca bir mal veya hizmete en ekonomik yolla ulaşmak istemekle beraber, kaliteyi de önemseydiğini işletmelere hissettirmektedir.

Günlük yaşantımızın her alanında karşımıza çıkan kalite kavramı ile ilgili tek bir tanımlama yapmak, farklı sebepler (küreselleşme ve teknolojik gelişmeler) nedeniyle oldukça zordur. Bu durum kalitenin çok boyutlu bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır. Bireysel ve toplumsal tercihlerin öncelik farklılığı başta olmak üzere, ister sübjektif isterse de objektif tespitler, kalite kavramının boyutlarının farklı olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, tüketiciler aynı hizmetlerden yararlanırken, bu hizmetler için farklı taleplerinin olması ve bunların hizmet sağlayıcılar tarafından karşılanma çabaları, kalitenin standart bir tanımının yapılamayacağını en belirgin göstergesidir (38).

Amerikan Kalite Kontrol Derneğine göre kalite, “Müşterilerin istekleri ve talep ettikleri ihtiyaçları ile dolaylı olarak hissettirilen ihtiyaçların karşılanma yeteneği taşıyan, mal veya hizmetin özellik ve karakteristiklerinin tamamıdır” şeklinde tanımlamaktadır. (42).

Çizelge 2. 3. Kalite Tanımları (43)

Tanımlayan	Kalite Tanımı
Joseph Juran	Kalite, bir ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılamadaki kriterlerini belirleyen özelliklerdir.
Philip Crosby	Kalite, ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesidir.
W. Edwards Deming	Tüketicinin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerini devamlı karşılayabilmektir.
Amerikan Kalite Derneği	Kalite, bir malın veya hizmetin belirli ölçüde gerekliliği karşılayabilme becerilerini ortaya koyan karakteristiklerin toplamıdır.
Armand V. Feigenbaum	Müşterinin beklentilerini karşılayacak ürün veya hizmetin pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım aşamalarından sonra kazandığı toplam karakteristiklerdir.
Genichi Taguchi	Tasarım özelliklerine uygunluktur.
Koru Ishikawa	Tüketicilerin bilmedikleri ürünlerin performansının (gerçek) hizmet sağlayıcıların tanımladıkları ürün performansı (ikame) ile karşılaştırılmasıdır.
ISO 9000-2005	Yapısal özelliklerin tamamının şartları karşılama boyutu.
Sözlük	Kalite, bir mal ya da hizmetin kriterlerinin ve sunumunun şimdi veya gelecekte duyulabilecek müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme becerisidir.

Literatür de Kalite kavramıyla ilgili tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir;

- ✓ Kalite, mal veya hizmetin müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğidir.
- ✓ Kalite, kusursuz ürünün yaratılmasıdır.
- ✓ Kalite, her türlü hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- ✓ Kalite, istenen özelliklere uygunluktur.
- ✓ Kalite, standartlara uygunluktur.
- ✓ Kalite, müşterinin parasının değerini almasıdır.
- ✓ Kalite, zamana uygunluktur.
- ✓ Kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.
- ✓ Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyonudur.
- ✓ Müşterinin gerçek gereksinimini müşteriden daha iyi bilip bunu karşılamaktır.

Aslında benzer bir çok tanım da mevcuttur. Kalite en genel yaklaşımla; “müşteri taleplerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi vb. amaçlar için kullanılan stratejik bir yönetim aracıdır” şeklinde tanımlanabilir (28).

Hizmet kalitesini açıklamak, kalite kavramının tanımını yapmak kadar kolay değildir. Bu kavramın çok fonksiyonlu ve derin boyutlarının olması sebebiyle, kavramı sade bir tanımlamayla açıklanmak güçtür. Hizmet kalitesi, sektörün çok hızlı ve sürekli gelişimi sebebiyle, devamlı rekabet koşullarının değiştiği doğal bir süreci yaşar ve bu durum örgütlerin kalite kavramına karşı daha yüksek oranda önemen göstermesini gerekli kılar. Geçmişte sadece fiziki mallar için kullanılan hizmet kalitesi kavramı, hizmet sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. Hizmetlerin ve malların kalitesini açıklamak için yapılan tanımlamaları tek bir açıklama altında birleştirmek oldukça zordur. En yaygın tanım, kaliteyi müşterinin hizmet mükemmelliği algısı olarak gören geleneksel kavramdır. Müşterilerin hizmet almadan önceki beklentileri ile hizmet esnasındaki ve sonrasındaki algılamalarının arasındaki ilişkinin fonksiyonudur (44). Hizmet kalitesi bazı yazarlar tarafından şöyle ifade edilmektedir; “bir hizmetin üstünlüğü hakkındaki bir davranış veya küresel bir hüküm” (45). Parasuraman ve çalışma arkadaşları, hizmet kalitesini “müşterilerin hizmet sunumu esnasında performans algılamalarının ve beklentilerinin karşılaştırılmasının sonucu olarak ortaya çıktığını, aynı zamanda müşterilerin beklentileri karşısında hizmet düzeyinin ne oranda iyi yön de gerçekleştirildiğinin” ölçüsü olarak belirtmektedirler (46). Müşterilerin yaşadıkları hizmet performansına göre hizmet kalitesi algısını oluşturmalarıdır. Hizmet kalitesini kategorize eden, müşterinin algısıdır (47).

2.2.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Kalite boyutları ile ilgili yapılan akademik çalışmalarda, kalite boyutları konusu farklı ele alınmakla birlikte bazı ortak noktalarda birleştikleri de görülmektedir. Bir başka ifade ile hangi faktörlerin hizmet kalitesini etkilediği ile ilgili olarak çok çeşitli akademik araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların yanı sıra günümüzde insanlar, eğitimde, sağlıkta, iletişimde, konaklamada, ulaşımında spor alanlarında satın aldıkları fiziki mal veya hizmetlerde, kaliteyi sorgulamakta ve süreç içerisinde satın aldığı bu fiziki mallar ve hizmetlerin kalitesinin arttırılmasını talep etmektedir. Fiziki mal ve hizmetlerin

kalitesinin tüketiciler tarafından sorgulanıyor olmasının yanı sıra yapılan akademik çalışmalarında katkısıyla ortaya kalitenin boyutlandırılması durumunu çıkartmıştır.

Kalite farklı yaklaşımlarla değerlendirilmiştir; Grönroos, “hizmet kalitesinin boyutlarını üç boyut da ele almıştır.” Bunlar; “teknik kalite, işlevsel (fonksiyonel) kalite ve imaj kalitesi” boyutlarıdır. Teknik kalite sunulan hizmetin çıktıları ile ilgilidir. Fonksiyonel kalite sunulan hizmet süreci ile ilgilidir. İtibar kalitesi ise, hizmet sunan işletmenin genel imajı ile ilgidir (48). Yapılan çalışmaların neticesinde elde edilen bulgularda hizmet kalitesinin boyutlarına ilişkin yaklaşımlar aşağıdaki tabloda verilmiştir (49).

Çizelge 2. 4. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Yazar/Yazarlar	Önerilen Hizmet Kalitesinin Boyutları	
Saser Olsen Wyckof	a. Üretimde kullanılan malzemelerin niteliği b. Hizmetin yaratıldığı fiziksel ambiyans ile araç gereç gibi teknik imkanlar c. Hizmeti sunan insan kaynağının tutum ve davranışları	
Lehtinen	Üç Boyutlu Yaklaşım a. Fiziksel Kalite b. Etkileşim Kalitesi c. Şirket Kalitesi	İki Boyutlu Yaklaşım a. Süreç Kalitesi b. Çıktı Kalitesi
Grönroos	a. Teknik Kalite b. Fonksiyonel Kalite c. Kurum İmajı	
Parasuraman Zeithalm Berry	a. Güvenilirlik b. Heveslilik c. Yetenek d. Ulaşılabilirlik e. Nezaket f. İletişim g. İnanılrlık h. Güvenlik ı. Müşteriyi Anlamak i. Maddi Değerler	
Normann	Hizmet Paketinin Özellikleri a. Değişir Özellikler b. Değişmez Özellikler	

Parasuraman ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalar neticesinde tespit ettikleri hizmet kalite boyutları 10 tanedir ve bu boyutlar hizmet kalitesini ölçmek için kullanılmaktadır. Boyutlar aşağıda verilmiştir (50)

- Güvenilirlik,
- Heveslilik,
- Yeterlilik,
- Ulaşılabilirlik ya da erişilebilirlik,
- Saygı,
- İletişim,
- İnanılrlık,
- Güvenlik,
- Müşteriyi tanıma / anlama,
- Empati,
- Fiziksel varlıklar,

Parasuraman ve arkadaşları belirledikleri bu boyutları hizmet kalitesini etkileyen faktörler olarak da adlandırmışlardır.

2.2.2. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

Hizmet sunan işletmelerde, müşterilerin sürekliliğini sağlamak için sunulan hizmetlerin kalitesine etkide bulunan başlıca faktörleri dikkate almak gerekmektedir. Bu faktörleri dikkate almanın müşteri sürekliliğini sağlamanın yanı sıra işletmenin rekabet gücünü de arttıracaktır. Hizmet kalitesini etkileyen faktörler şu şekilde açıklanabilir:

a) Güvenilirlik: Hizmetlerin müşterilere söz verildiği haliyle doğru ve güvenilir bir şekilde işletme tarafında uygulanmasını ifade eder. Müşterilere daha önceden sunulacak hizmetin söz verildiği zamanda ve mekanda verilmesi ve verilen bu hizmetlerin tam ve hatasız kaydının alınması diğer yandan sorun yaşanan müşterilerle derhal ilgilenilerek sorunların çözümü noktasında bir dizi uygulanan faaliyetler, güvenilirliği açıklamaktadır (51). Bir başka açıdan, sunulacak hizmetlerin, tüketiciye taahhüt edildiği biçimi ile sunulmasıdır. Zamanında etkinliklerin başlaması, yasal yönetmeliklere uyulması, fiyat politikasındaki tutarlılık vb. konularda hizmetlerin sorunsuz bir şekilde sunulması tüketicinin işletmeye duyduğu güveni belirler.

b) Heveslilik: İşletmedeki görevli personellerin hizmet sunum noktasında istekli ve hazır olma durumunu ifade eder. Hizmeti sunanın, müşteriye belirtilen saatlerde zamanında ve uygun karşılık verme düzeyini ifade eder. Güler yüzlü, hızlı hizmet ve çözüm odaklı yaklaşımlar hevesliliğin en belirgin özellikleridir. Dolayısı ile

işletmecilerin, yaptığı işi seven ve gerekli donanıma sahip personeller tercih etmeleri işletmelerin yararına olacaktır (38).

c) *Yeterlilik*: İşletmede hizmet sunanların ne derece meslek donanım bilgi ve beceriye sahip olduklarını ifade eden bir boyuttur. Hizmet sunucularının en düşük seviyede hata oranlarının olması beklenmektedir. Personellerin mesleki yeterliliği, becerileri, eğitim düzeyleri, etkileşim seviyeleri ve yenilikleri takip etme ve araştırma yeteneği örnek olarak verilebilir. Çalışan, mesleki açıdan müşteri beklentilerine cevap verecek bilgilerle donanmış olma durumudur. Yeterlilik hizmet kalitesinde en etkili faktörlerden biridir (52).

d) *Ulaşılabilirlik*: Hizmet sunulacak yere ulaşım kolaylığı ve aynı zamanda güvenli ulaşım müşterinin ilgili tesisi tercih etmesinde etken rol oynayacağı düşünölmektedir. Tesise ulaşımın yanı sıra, hizmeti sunanlara ulaşmayı kapsamaktadır bu faktör. Bir başka durum ise hizmet alınacak yere de sıra beklemeden hizmete ulaşmayı da ifade eder. Hizmet sunulacak saatler müşterinin talep edebileceği zaman aralıklarında olmalıdır ki müşteri sunulan hizmetlere ulaşabilsin.

e) *Saygı*: Hizmet sunan personellerin, hizmet alanlara karşı hizmet sunumu esnasında anlayışlı, kibar ve saygılı bir şekilde davranmasını, müşterilerden gelen sorulara karşı nezaket kuralları çerçevesinde cevap verilmesini ifade etmektedir. Hizmet alacak kişiye karşı danışma görevlilerin ister yüz yüze isterse de telefon aracılığı ile iletişime geçsin nezaket kurallarına dikkat etmesi ve müşteri ile yakın ilgilenmesi anlamına gelmektedir. Personelin kıyafetlerin temiz ve düzgün olması dahi saygı faktörleri arasında yer almaktadır.

f) *İletişim*: Çalışlar tarafından hizmeti satın alanlara, hizmetler ile ilgili anlaşılır bir biçimde bilgi aktarımı ifade eder. Karmaşık, anlaşılmayı güçleştirecek termlöjik bir dil kullanılmaması durumudur (38). Deneyimli ve daha eğitimli müşterilere karşı iletişimin boyutunda karmaşıklık ve içerik derecesin yükseltirken, daha deneyimsiz ve yeni müşterilere kaşı sade ve anlaşılır ifadeler kullanmayı bu boyut kapsamında açıklaya biliriz.

g) *İnanılrlık*: Hizmeti sunan işletmenin güvenilirliği ve dürüstlüğünü ifade eden bir faktördür. Hizmet sunanların, hizmet alanlara karşı samimi ve içten yaklaşımlar sergileyerek müşterilerin kendilerine ve işletmeye karşı inançlarını arttırmayı ifade eder. İşletme açısında dürüstlük bağlamında oluşturulan işletme imajı ve personellerin bu imaja

uygun bireysel özellik ve davranışları işletmenin itibarını ve inanılabilirliğini artıran etmenler arasındadır.

h) Güvenlik: Şüpheli bir durum ve gereksiz bir risk oluşturmamak bu boyutun kapsamındadır. Hizmet satın alanların çalıştıkları ortamlarda kullandıkları malzeme, ekipman, araç-gereçler ve tesisin genel durumunun, kendilerinde güven hissi yaratmasını aynı zamanda riskler teşkil etmemesini isterler. Özellikle hizmet alacakları alanların iç ve dış mekânlarındaki güvenlik tedbirleri bu boyutta ele alınmalıdır.

i) Müşteriyi Tanıma/Anlama: Hizmeti sunanların, hizmetleri alanlara karşı özel ilgi göstermesi, onlara isimleriyle hitap etmeleri, müşteriyi onurlandıran ve kendilerini ayrıcalıklı hissettiren davranışlar arasındadır. Müşteriler, kendilerini tanıyan personellere karşı daha fazla güven hissetmekte bu durum ise müşterilerin hizmet kalite algılarının değişmesine etkiye bulunmaktadır (38). Müşterinin ihtiyaçlarının çalışanlar tarafından hızlı bir şekilde algılanması ve müşterinin ne istediğini algılama ve anlamada bu boyutta hizmet kalitesi açısından etkilidir.

j) Empati: Empati, müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması ve müşteriye hizmet sunma esnasında ne tür yaklaşımlarda bulunulması gerektiğini ifade eder. Hizmeti vermeden önce müşterinin hizmetten talep ve beklentilerini anlamak adına çaba ve emek göstermek gerekmektedir. Empati, hizmeti sunanların, kendilerini müşterinin yerine koyarak, onların beklentilerine saygı göstermelerini ve onlara duyarlı davranmayı kapsamaktadır. (30). Empati bir sağlık kuruluşunda hastaya insani olarak yaklaşmak, sağlık sorunları ile alakalı geçmiş deneyimlerini hatırlamak, sabırlı bir şekilde hastayı dinlemek örneklenebilir.

k) Fiziksel Varlıklar: Hizmet verilen alanların fiziksel görünümü ve koşullarını ifade etmektedir. Müşterilerin hizmet sunulan alanlardaki dekorasyon, bekleme salonlarının modernliği, müzik, ışık, çalışanların resmi kıyafetleri vb. malzemelerin genel görünüm ve fiziki durumlarıdır. Müşteriler açısından hizmet kalitesine etkiye bulunan faktörler arasında hizmet sunulan yerlerin fiziki şartları kaliteye etkiye bulunan faktörlerdendir. Örneğin bir sağlıklı yaşam ve fitness merkezinde, çalışan personelin kıyafetlerinin temiz olmaması, araç gereçlerin temizlik ve bakımlarını yapılmaması, tesiste sıcak suyun olmaması, lavabolarda sabun bulunması vb, bu işletmede hizmet kalitesinin fiziksel varlıklar boyutunda başarısızlığını göstermektedir (53)

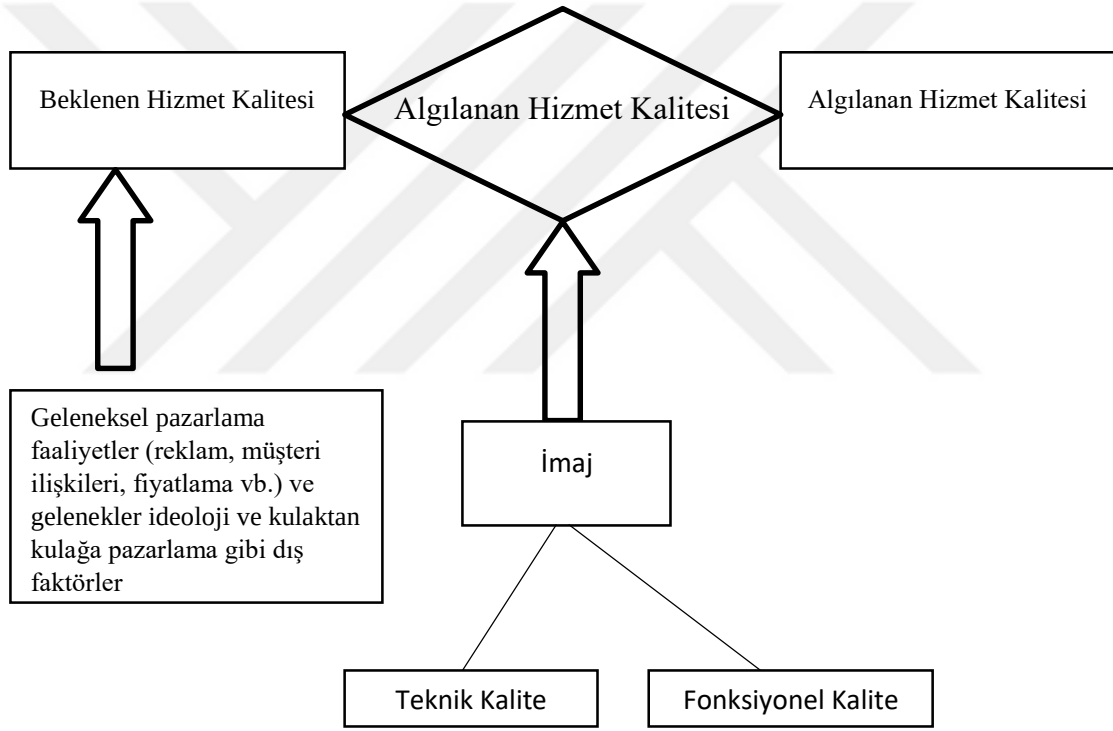
2.2.3 Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri

Hizmet ve malların bir birinden farklı özellikleri bulunmaktadır. Hizmetlerin mallardan ayrılan en belirgin özelliği, homojen olmamaları, dokunulmaz olmaları, üretildikleri anda tüketilmelerinin yanı sıra stoklanamaz olmalarıdır. Hizmetlerin ve malların kalite ölçümleri genelde zordur ancak hizmetlerin ölçümleri, malların ölçümleri ile kıyaslandığında, hizmetlerin kendine özgü belirtilen özellikleri bakımından ölçümü her zaman daha güç olmuştur. Hizmetlerin kendine has özellikleriyle birlikte, hizmeti sunan ve hizmeti alanların tutum ve davranışlarının yanı sıra kişisel özellikleri de, hizmetlerin mevcut kalite düzeylerinin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde mallara göre daha fazla fazlasıyla göreceli sonuçlar elde edilmesine neden olmaktadır (30). Günümüz iş dünyasında, özellikle de rekabetçi bir iş dünyasında en büyük zorluklardan biri müşteriye elde tutmaktır. Tüketici için rekabet, şirketlerin kendilerini rakiplerinden farklı kılmak için sağladıkları hizmetleri iyileştirmeye veya ekstra değer sağlamalarına yol açmıştır (54). Hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik araştırmalar yapılmış bu alanda ölçüm standartları oluşturmak için modeller geliştirilmiştir. Bu bölümde bu modellerden en yaygın kullanılanları hakkında bilgi verilmektedir.

2.2.3.1 Grönroos'un Hizmet Kalitesi Modeli

Hizmet kalitesi açısından literatüre kazandırılmış ilk modellerdendir. Bu yaklaşımda temel nokta hizmet kalitesinin, müşterinin arzu ettiği hizmet ile gerçekte (deneyimlediği) aldığı hizmet arasındaki ilişkinin sonucuna bağlamasıdır. Bir başka ifadeyle, müşteri algılamaları olayın merkezinde olmaktadır ve müşterinin hizmetten bekledikleri ile deneyimleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Grönroos'a göre "Şirketlerin başarılı ulaşmaları ve rakipleriyle eşit şartlarda rekabet edebilmeleri adına, müşteriler açısından, kalitenin nasıl algılandığını ve kalitenin hangi faktörlerden etkilendiğinin anlaşılmasının öncelikli olduğunu savunmuştur" (55). Grönroos'un hizmet kalite modeli 3 boyuttan oluşmaktadır bunlar; teknik kalite, işlevsel kalite ve bileşik imajdır (55) Birinci boyut teknik kaliteyle adlandırılmaktadır, hizmet sunulmasıyla birlikte işletmeyle etkileşime geçen müşterilerin, işletmelerden "ne" aldığı ile alakalıdır. Bu boyut hizmet alanların fazlasıyla objektif değerlendirme yapabildiği bir boyuttur. Fiziksel bir malın ilgili firmanın mağazasından veya deposundan tüketiciye iletilme sürecindeki yaşanan deneyimleridir bu durum kalitenin teknik boyutuyla ilgilidir.

İkincisi boyut olan işlevsel (fonksiyonel) kalite bu ise, müşteriye teknik çıktının iletilme şekline olan bakış açısını ifade etmektedir. Birinci boyutta ne verildiği esas konuyken işlevsel kalitede nasıl verildiği önemlidir (55). Tüketiciler hiç kuşkusuz teknik kalitenin kendilerine ulaştırılma şeklinden etkilenecektir. Grönroos'a göre üçüncü boyut olarak imaj, hizmet firmaları için çok önemli olmaktadır. Tüketicilerin beklentileri, şirket hakkındaki görüşlerinden, bir başka ifade ile o firma veya şirketin imajından etkilenecektir. Kurumsal imaj, tüketicilerin kurumu nasıl algıladıkları ile alakalıdır. Bu bağlamda firmaların kurumsal imajlarının esas olarak hizmetlerin teknik kalitesi ve fonksiyonel kalitesinin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (55).



Şekil 2. 2. Grönroos'un Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli (55)

2.2.3.2 SERVQUAL-Kavramsal Hizmet Kalite Modeli

Hizmetlerin kendine özgü özelliklerinden kaynaklı, kalite ölçümlerinde güçlükler çekilmektedir. Bu durumun ana nedenleri arasında çalışmanın başında açıkladığımız hizmetlerin özellikleri arasında sıralayabileceğimiz, soyut olma, depolanamama ve üretildiği anda tüketilmesidir. Bir başka açıdan, hizmeti sunan ve hizmeti alanlar arasındaki etkileşimin vb. durumların önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Literatür incelemesinde hizmet kalitesini ölçebilen nitelikli kavramsal bir yaklaşım ve bu yaklaşım

ortaya çıkardığı ölçüm araçlarından biri de 1985’de Parasuraman, Zeithaml ve Berry’nin geliştirdiği çok boyutlu ve kapsamlı bir model SERVQUAL’dır. Bu model (SERVQUAL) tüketicilerin hizmetten ne beklediklerini ve hizmetlerden ne algıladıklarını anlamaya çalışmaktır. Bu bağlamda müşterilerine sundukları hizmetleri geliştirmek için işletmelere güvenilir ve geçerli bir yöntem sunan bu model bir anlamda çoklu birim ölçeğidir, aynı zamanda hizmet sektörünün çok farklı dallarında uygulanabilir biçimde hazırlanmıştır (30). SERVQUAL, beklenen ve algılanan kalitenin müşteriler tarafından değerlendirilmesine dayanan bir modeldir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından (56) ileri sunulan bu modelde, satın alanların istekleriyle algıladıkları hizmet performansının karşılaştırılması neticesinde hizmet kalite modeli ortaya çıkmaktadır. Parasuman, Zeithaml ve Berry öncelikle hizmet kalitesini tanımlamaya sonra onu etkileyen unsurları anlamaya ve bunları tanımlamaya, diğer bir aşamada ise bunları ölçülebilecek duruma getirebilmek için tüm hizmet türüne uygulanabilecek genel bir model geliştirmeye hedeflemişlerdir.

Araştırmacılar, Parasuman, Zeithaml ve Berry keşfedici araştırma adı altında farklı sektöründeki, müşteriler ile odak görüşmeler, işletmelerin yöneticileriyle derinlemesine görüşmeler yapmıştır. Farklı iş kollarındaki bireylerle gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde hizmet kalitesi boyutları belirlenmiş, hizmet kalitesi tanımlanmış ve müşterinin beklentilerini etkileyen faktörler saptanmıştır. Hizmet kalitesi, müşterilerin beklentileriyle, sunulan hizmetleri algılamaları arasında farklılığın ölçüsü olarak açıklanırken, sözel iletişim, bireysel gereksinimler, geçmiş yaşantıdaki deneyimler ve dış çevre iletişiminin, müşteri beklentilerini etkileyen başlıca unsurlar olduğu tespit edilmiştir (52). Parasuman, Zeithaml ve Berry, satın alanların hizmet kalitesini değerlemesini etkileyen beş temel faktörün olduğunu belirtmektedirler. Bunlar Dış görünüm(fiziksel), güvenilirlik, isteklilik (heveslilik), empati ve güvencedir.

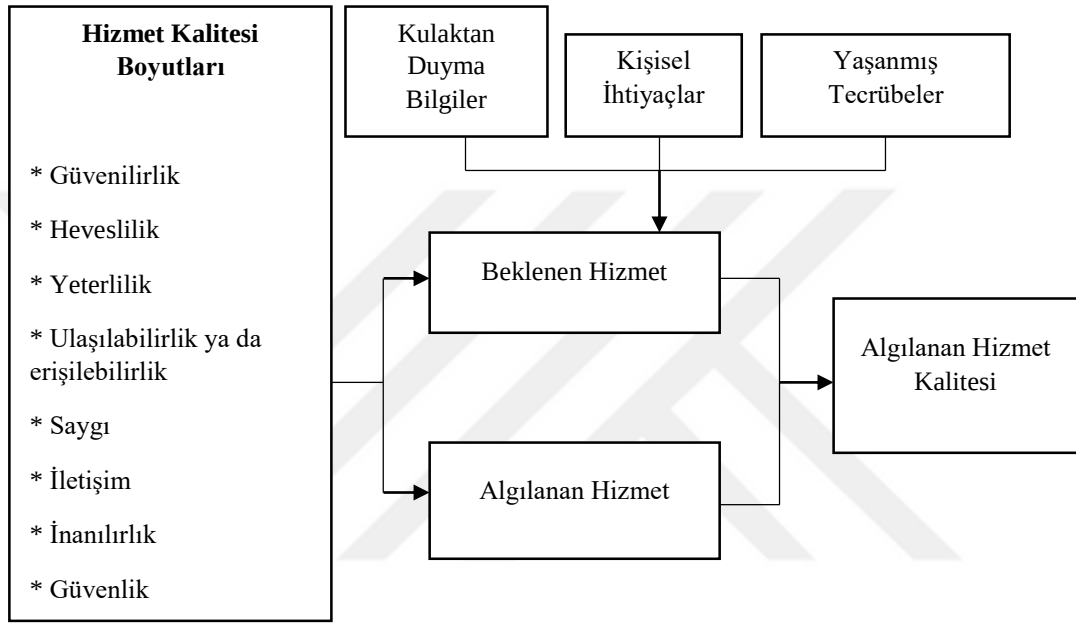
Dış (fiziksel) Görünüm: Kullanılan araç-gereçler, personelin görünüşü, işletme binasının dekorasyonu, ısı, ışık, zemin kaplamaları vb. kısaca görebildiğimiz ve dokuna bildiğimiz fiziksel alanları içerir.

Güvenilirlik: Hizmetin müşteriye taahhüt edildiği yerde, zamanda, doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirilmesidir.

Heveslilik: Personellerin müşterilere yardımcı olma arzusu ve hizmetin süratli verilmesi, hizmet sunmaya sürekli hazır ve istekli olmasıdır.

Empati: İşletmenin kendini müşterinin yerine koyması, müşterilere kişisel ilgi göstermesi, müşterinin nasıl bir hizmet beklediğini, müşterinin tarafından bakarak bulması ve değerlendirmesiyle ilgilidir.

Güvence: Personelin deneyimi, mesleki bilgi ve becerileri, mesleki yeterlilik bakımından ve güven uyandırma durumlarını içermektedir.



Şekil 2. 3. Algılanan Hizmet Kalitesinin Boyutları (56)

Parasuman, Zeithaml ve Berry keşfedici araştırmalarını sonucunda Hizmet Kalitesi Modelini (SERVQUAL) geliştirmişlerdir. Araştırmacıların geliştirdikleri modelde, hizmeti sunan işletmelerin uygulamaları ile hizmeti satın alan müşterilerin, hizmetten bekledikleri ve hizmeti tükettikten sonraki algıları arasındaki farklılıklara boşluk (GAP) adını vermişlerdir. SERVQUAL müşteri beklentileri ve müşteri algılamaları arasındaki farklar bu boşlukları oluşturmaktadır (52).

Birinci Boşluk: Bu boşluk da hizmet alanların beklentileri ile hizmet sunan işletmelerin, müşterilerin beklentilerini algılamaları arasındaki farkı açıklar. İşletmeler hizmet alanların isteklerini doğru bir şekilde anlayamamasıdır. Müşteri beklentilerinin doğru bir şekilde algılanmamasının temelde iki nedeni bulunmaktadır. Birinci neden, hizmet sunan işletmelerin müşterin beklentilerini öğrenmeye çalışma düşüncesini küçümsemesi ve bu konuda herhangi bir şekilde eylemde bulunmaması. Bir diğer neden,

müşteri beklentilerinin işletme dışından bir gözlemci gibi değil de içerden dışarıya bakmak suretiyle algılanmaya çalışılmasıdır (28).

İkinci Boşluk: Yönetim müşterinin beklentilerini algılaması ve algılananları hizmet kalite özelliklerine dönüştürmesi arasındaki farkı açıklar. Yönetim müşterilerin beklentilerini algılamalı ve bu beklentiler doğrultusunda hizmet standartlarını belirlemelidir. Müşteri beklentileri doğrultusunda belirlenen hizmet standartlarının gerçekleştirilememesi durumun da ikinci boşluk oluşmakta. İşletmelerin genel olarak maliyeti aşağı çekme konusundaki çabaları, yönetimin hizmet sunumunda iç kısıtlamalar yapmasını getirmektedir (28). Parasuraman, Zeithaml ve Berry çoğu işletmede ikinci boşluğun en geniş boşluk olduğunu belirtmişlerdir. ikinci boşluğa neden olan unsurlar aşağıdaki gibidir:

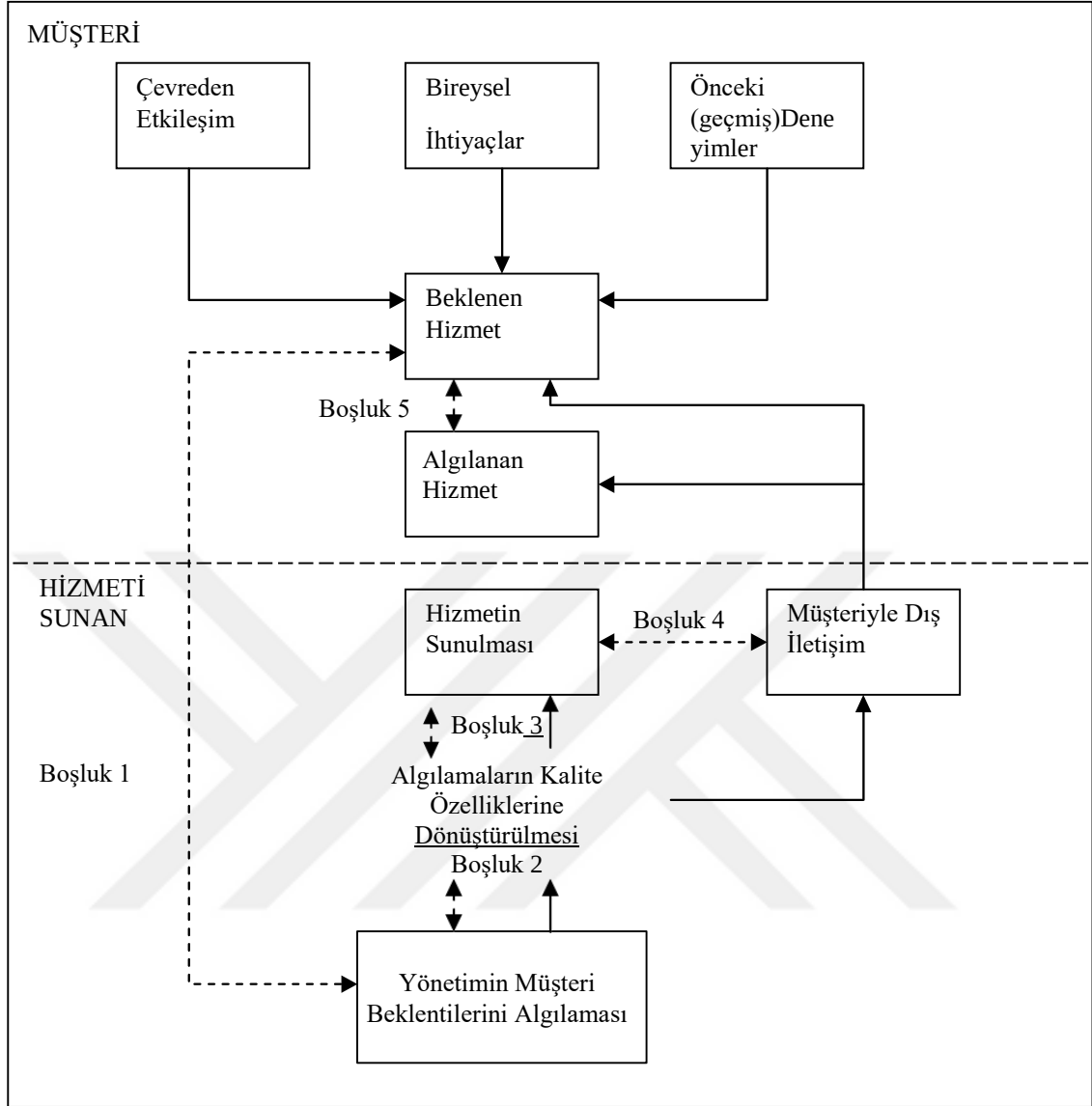
- ✓ Yönetimin hizmet kalitesini artırma konusunda gönülsüz olması, özellikle maliyet yükselme sebeplerinden ötürü
- ✓ İmkânsızlık algısı: Yöneticilerin, müşterilerin beklentilerini karşılamanın mümkün olmadığı algısına kapılmaları.
- ✓ Görev standartlarının yetersizliği; Sunulan hizmetleri standartlaştırmak adına yeterli altyapı ve teknoloji kullanılmaması.
- ✓ Hedef saptamama; müşteri standartlarına ve beklentilerine göre hizmet kalitesi hedeflerinin belirlemek.

Üçüncü Boşluk: İşletmelerin hizmet şartnamelerine uygun olarak yerine getirmesi gereken yükümlülükler ile operasyonel alanda hizmetlerin sunulma biçiminin işletmeler tarafından taahhüt edilen şartnameden farklı olma durumudur. Hizmet şartnameleriyle hizmet performansı arasındaki bu boşluk çalışanların hizmeti beklenen düzeyde uygulayamamasından veya bu konuda motivasyonsuz oluşundan kaynaklanır. Bir başka açıdan, eğitim olarak yetersiz, motive edilmemiş, işletmeye karşı yabancılaşmış ya da yetkin olmayan çalışanlar, müşteri ile doğrudan etkileşimde olan personelleri destekleyecek sistemlerin ve hizmet verme kapasitesinin yetersiz oluşu bu boşluğun oluşma sebeplerindendir (52).

Dördüncü Boşluk: Bu boşluk müşterilere sunulan hizmetlerin, müşterilerin algısına etkide bulunan dışsal faktörlerin etkisine bağlı olarak, algılanan hizmetler arasında oluşan farkları açıklamaktadır. Hizmetin işletmelerde nasıl sunulduğu ile nasıl pazarlandığı arasındaki farklılık (37). Müşteri algısındaki bu değişkenlerin ana nedenleri

arasında; Hizmet sunum biçimi ile hizmet hakkında müşterilere çeşitli kanallar aracılığıyla ulaşan dışsal kaynaklı mesajlar arasındaki farkın açıklanmasıdır. Diğer bir ifadeyle, hizmet işletmesinin pazarlama stratejileri arasında bulunan, halkla ilişkiler reklamlar ve bireysel satış gibi dışsal iletişim araçları aracılığıyla, müşterilerine ilettiği hizmetin, sunulan hizmetin içeriğinden daha farklı olmasından kaynaklanmasıdır. Bu iletişim araçlarıyla hizmetler bazen fazla abartılmakta ve müşterilere yerine getirilemeyerek vaatlerde bulunabilmektedirler. Bu nedenle, hizmet işletmelerinin pazarlama fonksiyonları ve organizasyon fonksiyonları arasında uyum olması gerekmektedir.

Beşinci Boşluk: İşletmelerin sunduğu hizmetlerde, müşterilerin bu hizmetlerdeki beklentileri ve hizmetler sonucu algıladıkları hizmet arasındaki boşluktur. Yukarıda açıklanan dört boşluk, SERVQUAL modelinin temelini oluşturan beşinci boşluğu meydana getiren nedenler olarak gösterilmektedir. Bu boşluk olumlu olduğunda yani algılanan hizmet, beklenen hizmete eşit veya beklenen hizmeti aştığı durumlarda kaliteden söz edilebilir. Algılanan hizmetin beklentilerin altında olması ise kalitesizliğe yol açar (30).



Şekil 2. 4. SERVQUAL-Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli (56)

2.2.3.3. SERVPERF- Performans Dayalı Hizmet Kalitesi Modeli

Model Cronin ve Taylor (57) tarafından geliştirilmiştir. Cronin ve Taylor SERVQUAL modelini incelemiş ve bu modelin hizmet kalitesi ölçeğinin kaliteyi ölçmede yetersiz olduğunu iddia etmiş ve bu modele alternatif olarak SERVPERF geliştirmişlerdir (58). “SERVPERF” kalitenin, beklentileri ölçerek değil salt olarak müşteri algılarından ölçülebileceğini ifade etmektedir (25). Bu modelde SERVQUAL ölçeğindeki boyutlar temel alınmakla birlikte SERVQUAL ölçeğinin sadece performans bölümü dikkate alınmıştır. Cronin ve Taylor’a hizmet kalitesini salt olarak performansın bir sonucu olarak kabul etmektedirler (Hizmet Kalitesi = Performans). Bir başka açıdan

hizmet kalitesini ölçmek adına, performansın ölçülmesi SERVPERF ölçeğinde yapılabilmektedir(50). Diğer taraftan hizmetle birlikte somut bir ürünün de sunulduğu anlarda SERVPERF ölçeği daha etkin bir ölçek olarak algılanmaktadır ve bir işletmenin performansına ilişkin tutumların deneyimler mevcut değilken beklentiler aracılığıyla geliştirildiğini ve bu tavırların söz konusu firmanın hizmetlerinden yararlanma ve bu hizmeti satın alma eğilimlerini etkilediğini savunmuşlardır (57).

2.3. Spor Tesisleri, Spor Hizmetleri ve Spor Hizmetlerinde Kalite

2.3.1. Spor Tesisleri

Spor tesisleri, spor organizasyonlarının yapılabildiği, diğer yandan, katılımcılarına her tür ihtiyacını karşılayabileceği şekilde dizayn edilmiş yapılar olarak tanımlayabiliriz (yüzme havuzu, spor salonu, atletizm pisti vb.). Bir diğer tanımda ise, spor tesisleri, spor organizasyonlarının uygulandığı, sporcuya ve seyircilere çeşitli konularda hizmet sunan alanlardır. Spor organizasyonlarının ve her bir spor dalının kendine dinamikleri içinde antrenman, hazırlık, eğitim faaliyetleri yapılabilmesine uygun, spor organizasyonları öncesi ve esnasında sporcu ve seyircilerin ihtiyaçlarını (sosyal alanlar, tribün, tuvalet, duş, vb.) karşılayacak bölümleri bulunan tüm saha, yapı ve alanlardır (59). Sporun hangi dalı olursa olsun inşa edilecek spor tesisi mutlaka o dalın uluslararası standartlarına uygun, modern bir teknik altyapıyla donatılmış olması gerekmektedir. Bir spor organizasyonunu keyifli kılan ve çekici hale getiren, seyircinin izleme oranını arttıran, o spor dalının popülerliğinin yanı sıra, tesislerin mükemmelliği, modernliği, teknik altyapısının işlevselliği aynı zamanda amaca uygun olarak yapılmış olması da önemli etkenler arasındadır.

Yirmi birinci yüzyılda ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirlemedeki kriterlerden biri de hiç kuşkusuz spora verildikleri önem olmaktadır. Ülkelerin spor bağlamında yaptıkları faaliyetler veya planlamalar arasında, spor politikaları, bireylerin spora ayırdıkları zamanın arttırılmasına yönelik girişimler, eğitim ve devletin spor tesisleri konusundaki politikaları ve spor çalışmaları için ayırdıkları bütçeleri ve fonları sayabiliriz (60). Ülkelerin sporda gelişmişlik düzeyleri açısından, spor tesislerinin önemli bir payı bulunmaktadır. Spor da gelişmişlik düzeyindeki belirleyici unsurlardan biri de sporun kitleye yayılmasıdır. Ülkelerin spor olgusunu ele alma biçimlerinde, eğitim, sağlık, propaganda ve kültürler arası etkileşim yer almaktadır. Spor gerçeğinin toplumsal

önemini anlayan ülkeler, sporun tabana yayılması adına politikalar üretmektedir (61). Kitle sporunun istenilen seviyelere ulaşmasında ise sporda tesisleşme politikalarının önemli bir katkı sağladığını vurgulamak gerekmektedir. Ayrıca spor tesislerinin sadece nicelik olarak değil nitelik açısından da değerlendirilmesi gerekmektedir. Spor tesislerinde sunulan hizmetlerin kalitesi, kullanıcıların kalite algılamalarına etkiye bulunmaktadır.

2.3.1.1. Spor Tesislerinin Sınıflandırılması

Spor tesisleri çeşitli spor faaliyetlerini uygulamak için yapılabilir. Başta elbette spor organizasyonları içindeki en kapsamlı olan yarışma ve müsabakaların yapılmasının yanında, eğitim, antrenman, kamp, gösteri, sağlık, tedavi amaçlı programlardan bir ya da birkaçına hizmet verecek tarzda ve kar/fayda elde etmek üzere de faaliyet göstermek amaçlıda yapılmaktadır(30). Spor tesislerini sınıflaması farklı şekillerde yapılırken, temelde spor tesislerini kuruluş amaçları ve göre sınıflayabiliriz. Günümüzde kullanılan spor tesislerini dört ana grupta toplayabiliriz.

Çizelge 2. 5. Spor tesislerinin sınıflandırılması (38)

Tek Amaçlı Spor Tesisleri	Bir spor dalının yapıla bilmesi için inşa edilen ve hizmet veren tesislerdir, Binicilik, atıcılık, veledrom
Tek Alana Yönelik Tek Amaçlı Spor Tesisleri	Bazı spor tesisleri ise özellikli etkinlikler için inşa edilmelerine rağmen tek amaçlı olarak tanımlanmazlar. Buz pistinde, kış sporları ile alakalı tesisler (buz hokeyi, curling buz pateni) veya su sporları, yüzme, sutopu, atlama
Çok Amaçlı Spor Tesisleri	Çok amaçlı hizmet vermesi için yapılmış olan spor tesisleri bünyesinden bir çok spor dalının yapılmasını olanaklı kılar. Ayrıca günümüzde büyük spor komplekslerinde salt spor karşılaşmaları değil yanı sıra, konser, sergi, miting vb. faaliyetlerde yapılabilmektedir.
Geleneksel Olmayan Spor Tesisleri	Geleneksel olmayan ya da alışıla gelmiş spor dallarının dışında spor tesisi olarak tanımlayabiliriz. Örnek olarak kapalı kaya tırmanışı merkezleri, paten sahaları, snowboard parkları ve kaykay sahaları gösterilebilir.

2.3.2.Spor Hizmetleri

Spor hizmetleri, günümüzde ulusal ve küresel ekonomi açısından önemli bir değer yarattığı bilinmektedir. Yarattığı istihdam ve ekonomi, ulusal ve küresel bazda yatırımcıların ilgisini çekmektedir. Ancak spor hizmetlerinin kendi dinamikleri açısından, farklı konulara dikkat edilme gerekliliğini, yapılan bilimsel araştırmalar

vurgulanmaktadır. Özellikle spor hizmetlerinin çeşitliliği ve sınıflandırılması, spor hizmetlerinin özellikleri, müşteri beklentileri belirgin bir şekilde öne çıkan ve dikkat edilmesi gerek konulardandır. Günümüzde, değişen koşullara bağlı olarak, insanların spor hizmetlerinden beklentileri giderek çeşitlenmektedir. Bu çeşitlilik, müşterilerin artan ve belli oranda da farklılık gösteren beklentilerine cevap verilmesini, işletmeler açısından zorunlu kılmaktadır. Bu tarzdaki müşteri beklentileri ve spor programlarının çeşitliliği, spor işletmeler açısından rekabetçi bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Spor hizmetleri “bireylerin spora dönük gereksinimlerini karşılamak maksadıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, fayda- yarar ve doyum sağlayan, soyut etkinliklerin tamamı” olarak tanımlanmaktadır (40). Ancak bu tanımın genel hizmetler ile ilgisi olması nedeniyle, müşterilerin spordan beklentilerini ve spor hizmetlerinin özelliklerini çokta yansıtmadığı düşünülmektedir. Salt spora özgü dinamiklerin yer aldığı spor hizmetlerinin daha geniş ve kapsamlı tanımı günümüzde bir hayli zordur. Ancak yapılan çalışmalarda spor hizmetlerini; insanların spora dönük beklentilerini, sağlıklı olma, fiziksel olarak daha iyi görünme, eğlenme, stresten uzaklaşma, sosyalleşme ve mücadele etme gibi faydalar sağlayan soyut ve birbirine benzemeyen faaliyetler bütünü şeklinde yapılabilir (62). Belirtilen tanımlardan yola çıkarak spor ortamlarındaki hizmet kalitesinden bahsedebilmek için öncelikle günümüzde spor hizmetlerinin sınıflandırılmasına yönelik yaklaşımları incelemek konun anlaşılmasında faydalı olabilir.

2.3.3.Spor Hizmetlerinin Sınıflandırılması

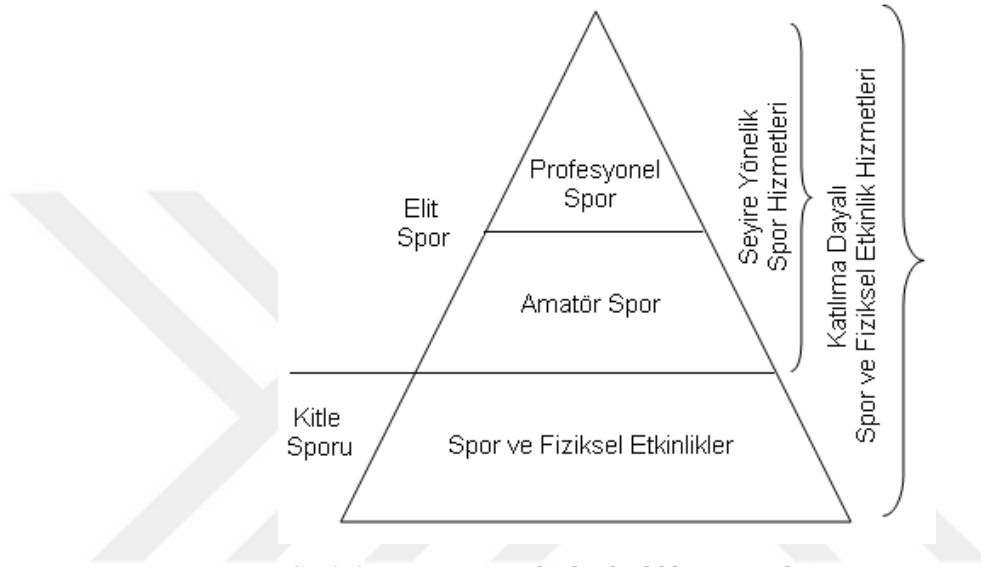
Spor hizmetlerinin çok çeşitli olarak sunulması, bu hizmetlerin sınıflandırılması gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Bu sınıflamaların hem hizmet kalitesine hem de hizmeti sunanlar ve tüketenler arasındaki iletişimin, düzeyine etkide bulunduğu düşünülmektedir. Bir başka önemli konu, spor hizmetlerini sunan kurum ve kuruluşlar açısından da bir sınıflama yapılma durumudur. Genel olarak kamu yararı için spor hizmetleri devlet kurumları tarafından sunulurken, bu hizmetler kar amacı gütmeksizin verilir. Bir başka açıdan ise ticari amaçlı oluşturulmuş spor girişimlerinde, spor hizmetlerini sunarken, spor işletmeleri kar sağlamayı hedeflemektedir. Spor hizmetleri açısından, ticari girişimlerinde hizmetlerini sunarken, temelde kamu yararı açısından da

hizmet sundukları göz ardı edilmemelidir. Spor hizmetlerini sunan kuruluşlar açısından bir sınıflama yapmak gerekirse (63);

- 1) Spor Ürünü Üreticileri İşletmeleri:
 - a) Sermaye malları üreticisi işletmeleri
 - i) Spor tesis yapımı
 - ii) Spor teçhizat üretimi
 - b) Tüketim ürünleri üreticileri
 - i) Spor malzemesi üreticisi (Ayakkabı vb)
 - ii) Spor beslenme ürünü üreticisi
- 2) Spor Hizmetleri İşletmeleri Aktif Spor Tüketim Hizmetleri İşletmeleri
 - a) Kâr amaçlı sektör
 - i) Spor perakendeciler (hizmet satımı)
 - ii) Spor turizmi
 - iii) Spor eğitimi
 - iv) Ticari amaçlı kurulan spor işletmeleri
 - b) Kâr amacı taşımayan kuruluşlar
 - i) Gençlik ve Spor Bakanlığı
 - ii) Millî Eğitim Bakanlığı
 - iii) Üniversiteler
 - iv) Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi
 - v) Belediyeler
 - vi) Spor kulüpleri
 - vii) Spor federasyonları
- 3) Pasif Olarak Spor Tüketim Hizmetleri İşletmeleri
 - a) Spor organizasyonu düzenleyen kuruluşlar (Boş zaman faaliyeti)
 - b) Spor iletişimi işletmeleri (Medya)
- 4) Arabuluculuk ve danışma işletmeleri
 - a) Spor reklamı ve sponsorluk için ticari temsilcilikler
 - b) Spor işletmesi danışma büroları

Spor hizmetleri sunumunda bir başka önemli sınıflama da hizmet alanlar açısından yapılmaktadır. Akademik kaynaklarda yapılan sınıflamalardan yola çıkarak Yıldız spor ve fiziksel etkinlik hizmetlerini geniş bir çerçeveden açıklamaya çalışmıştır. Yıldız'a

göre, “spor ve fiziksel etkinliklerin temel unsurları bir piramit şeklinde düşünülebilir” (64) . Ana hizmetler arsında değerlendirdiğimizde, spor ve fiziksel etkinlikler “seğire yönelik spor hizmetleri” ve “katılıma dayalı spor ve fiziksel etkinlik hizmetleri” olarak ikiye kategoriye ayıra biliriz. Statü açısından ise, “elit spor ve kitle sporu olarak” iki şekilde ele alınmaktadır.



Şekil 2. 5. Spor ve Fiziksel Etkinlikler Piramidi (64)

2.3.3.1 Seyre Yönelik Spor Hizmetleri

Seyir, spor ve fiziksel etkinlikler piramidi dikkate alındığında, elit spor içerisinde amatör ve profesyonel spor ortamlarında gerçekleşmektedir. Ayrıca gelişen teknolojinin kazanımlarının spor ortamlarına olan olumlu katkısını dikkate aldığımızda, spor olaylarını seyri olayın gerçekleştiği yerde olmakla birlik de bir başka mekânda da yapılabilmeyi sağlamaktadır. Spor hizmetlerinin kalitesi tartışıldığında özellikle seyre yönelik spor hizmetlerinde seyircinin hizmet kalite algısını etkileyecek olan bazı farkları vurgulamak gerekir. Seyircinin bir spor olayını yerinden izlemesiyle, aynı spor olayını başka bir mekânda izlemesi arasında, sunulan hizmetler açısından farklar olduğu düşünülmektedir. Seyirci spor olayını yerinde izliyorsa bu spor olayının gerçekleştirildiği tesislerin yönetimi, hizmetlerin kalitesinden sorumlu iken, yerinden olmayan spor karşılaşmalarının seyrinde yayıncı kuruluş veya seyir hizmeti aldığı mekânın yönetimi bu hizmetlerden sorumlu tutulabilir. Seyre yönelik spor hizmetleri, tekli spor disiplinleri ve çoklu spor disiplinleri şeklinde iki ayrı grupta açıklanabilir (62). Bir futbol maçının

Stadyumda gerçekleşmesi tekli spor disiplinine, yaz olimpiyat oyunları veya Akdeniz Oyunları gibi spor organizasyonları ise çoklu disiplin hizmetlerine örnek olarak gösterilebilir. Seyirci spor karşılaşmaları seyretmek için gerektiğinde para, zaman ve enerjisini harcayan ve spor ortamlarda olmayı isteyen bundan mutluluk duyan bireylerdir (57). Özellikle seyir sporlarında, seyirciler serbest zamanlarını değerlendirme, ilgili spor olayından zevk alma, sosyalleşme gibi durumlar seyirciyi motive etse de tuttuğu takıma bağlılık, sporu sevmek gibi olgular da seyircileri motive eden önemli faktörlerdendir (65).

2.3.3.2. Katılıma Dayalı Spor Hizmetleri

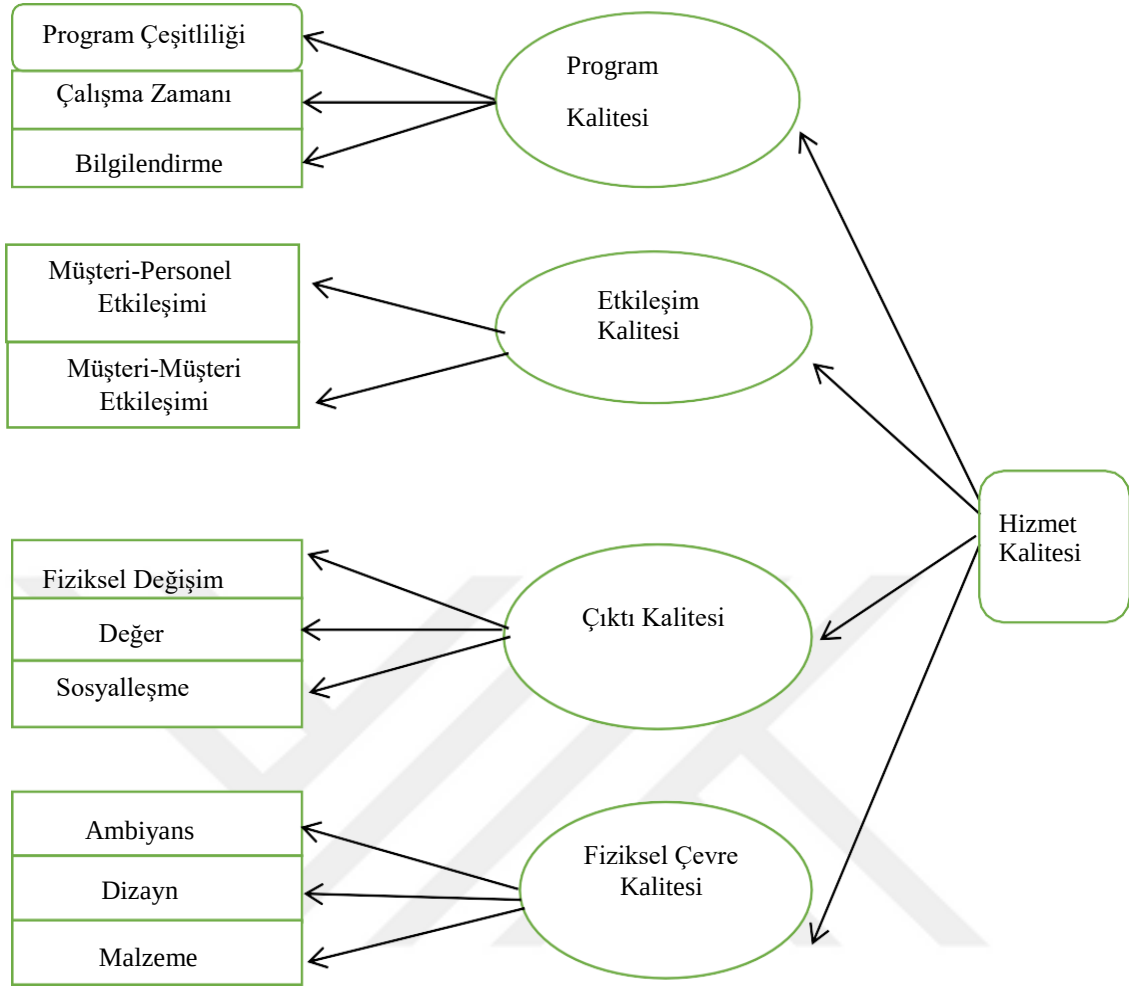
Kendi içinde sınıflaya bildiğimiz spor hizmetlerinde aslında, katılım, bireyin spor olayına bizzat kendisinin katılımını ifade etmektedir. Sporun işlevsel olması özellikle katılımı mümkün olmaktadır. Katılıma dayalı spor hizmetleri bazı özelliklere sahiptir; insan faktörünün ön plana çıkması yani insan gücüne ihtiyaç duyulması, bireysel ihtiyaçların karşılanması (para kazanma, statü elde etme, sağlıklı olma, eğlence, sosyalleşme vb.) özel ekipman, araç-gereç gerektirmesi ve bir organizasyona ihtiyaç duyulması. Bir sınıflama içinde katılıma dayalı sporlar; belirli düzeyde özellik gerektiren “elit spor” ve herhangi bir özellik gerektirmeyen “kitle sporu” şeklinde iki türlü olabilmektedir (37). Elit spor, belirli bir yaş aralığında olan ve bireysel açıdan ilgili spor dalının gerektirdiği yeteneklere sahip olan bireylerin, çeşitli kurallar ve düzenlemeler çerçevesinde uygulayabildiği spor hizmetleri içerisinde yer alır. Elit spor, spor ve fiziksel etkinlikler piramidinin üst tarafını oluşturur. En uç tarafında ise, uluslararası organizasyonlarda yer alan milli sporcu ve milli takımlar yer alır (64). Bu grupta kendi içinde ikiye ayrılırlar da kendi içerisinde iki tür sınıflamaya tabi tutulabilir. Bunlar kabul edilebilir düzeydeki beceri gerektiren amatör spor ile üst düzeyde beceri gerektiren profesyonel spordan oluşur. Ayrıca elit spor, seyre yönelik hizmetlerin oluşabilmesi için ön koşul özelliği taşımaktadır.

2.3.4. Spor Hizmetlerinde Kalite

Yaşamın her alanında kalite konusuyla karşılaşmaktayız. Çeşitli mal ve eşya alma (araba, ev) gibi yüksek oranlarda para harcamayı(maddi açıdan daha önemli) gerektiren ve diğer yandan sinemaya gitmek veya restorana ya da spor yapmak gibi daha az para

harcamayı gerektiren (maddi açıdan daha önemsiz) alışverişlerinde dahi kalite kavramıyla tüketiciler her zaman bir şeyleri değerlendirmektedir. Sunulan hizmetlerden veya ürünlerden sürekli olarak beklentileri karşılama düzeyi arttıkça ya da azaldıkça alınacak ürün veya hizmetin kalite algılaması da artar ya da azalır. Bu sebeple, spor hizmetlerinde de kalitenin anlamı ve içeriği önem arz etmektedir (62). Spor hizmetlerini “insanların spora dönük ihtiyaçlarını karşılamak adına, belli bir fiyattan satışa sunulan ve bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, fayda-yarar oluşturan, soyut faaliyetler bütünü” olarak tanımlamak mümkündür (62). Farklı bir tanımlamada, müşterilerin spor ortamlarında kaliteyi bu ortamlarda sunulan hizmetlerin beklentilerini karşılayıp karşılanmadığıyla olan ilişkisiyle açıklanmaktadır. (66). Spor tesislerinde, hizmet üretimi, spor programları şeklinde gerçekleştirilmektedir. Spor işletmeleri diğer hizmet üreten işletmeler gibi, genel işletmecilik prensipleri doğrultusunda çalışsa da kendine özgü bir uzmanlık bilgisi içermesi bakımından farklı yönetsel sistemler olarak düşünülebilir (38). Spor işletmeleri, kendi dinamikleri içerisinde farklı birçok meslek grubuna mensup insan kaynağını bünyesinde toplamak kaydıyla (yöneticiler yardımcı hizmetlere, mühendisler, antrenörler vb.) bireylerin spor ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik birçok farklı türde spor programları sunarlar (67). Artan yenilik talepleri ve rekabet koşulları, hizmet sunan işletmelerde kaliteyi sürekli olarak gündemde tutmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve sürekli gelişebilmeleri için yüksek kalitede hizmet sunmaları gerekmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde hizmet sektörünün bir kolu olan spor organizasyonları; fiziksel özellikleri, insan kaynakları ve ürettikleri programlarda, kaliteyi birincil hedef olarak belirleyerek müşterilerine yüksek hizmet kalitesi sağlamak durumundadırlar (65).

Spor gerek aktif gerek pasif olarak tüketilsin ürün özellikleri farklılık göstermektedir; çünkü müşteri algıları farklı unsurlara dayanmaktadır. Spor hizmetlerinin kalitesinin değerlendirilmesi satış olmadan önce yapılamaz, aynı zamanda hizmet kalitesi anlaşmada belirlenen şartların yerine getirilip getirilmemesinden, tecrübelerden ve spor ürününe duyulan güvenden etkilenir (20). Çalışmamızda önemli referanslardan olan bu boyutları “Ko ve Pastore” bir hiyerarşik yapılanmayla, program kalitesi, etkileşim kalitesi, fiziksel çevre kalitesi ve çıktı kalitesi olmak üzere aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 2. 6. Hiyerarşik Hizmet Kalitesi Modeli (68)

a) Program Kalitesi: Spor tesisleri ve spor işletmelerinde Ko ve Postore’a (68) göre hizmet kalitesi için önerilen modelin ilk boyutunu oluşturmaktadır. Bu program müşterilerin tesislerde veya spor işletmelerindeki hizmetlerin mükemmelliğine ilişkin algılarını açıklamaktadır. Müşterilerin algılamaları ise onların deneyimlerine dayanmaktadır. Müşterinin kalite algılaması, onların spor hizmetinde ne kadar deneyime sahip olduğuna dayandırılmaktadır. Program kalitesi üç alt boyutta incelenmektedir:

i) *Program Çeşitliliği*: Spor tesisinde veya işletmede sunulan spor programlarının çeşitliliği ve çekiciliğini ifade eder.

ii) *Çalışma Zamanı*: Tesislerde sunulan spor programlarının takviminin, müşterilerin takvimine uygunluğunu ve programların zamanında başlatılmasını ifade eder.

iii) *Bilgilendirme*: Tesisteki uygulamalar ve hizmetler hakkında güncel bilgilere ulaşabilmeyi ifade eder.

b) Etkileşim Kalitesi: Spor hizmet kalitesinin ikinci boyutu olan etkileşim kalitesi, hizmetlerin sunumuna dayanan iki alt boyutta ele alınmaktadır.

i) *Personel ve Müşteri arasındaki etkileşim*: Personellerin hizmet sunumu sırasında tutum ve davranışları müşterilerin etkileşim kalitesi algılamasını etkilemektedir; örneğin dostluk, içtenlik, nezaket, tavır, ilgi, samimiyet, yardıma hazırlık gibi örnekler verilebilir. Ayrıca, hizmet veren personelin göreceği iş ile alakalı bilgi, becerileri, deneyimleri ve iletişim becerileri müşteri ile etkileşimi etkilemektedir.

ii) *Müşteriler arasındaki etkileşim*: Müşterilerin hizmetleri alma esnasındaki öznel değerlendirmeleri diğer müşterileri de etkileye bilmektedir. Diğer bir ifadeyle hizmet alan bir müşterinin hizmeti algılama durumunu, diğer bir müşterinin tutum ve davranışları etkileye bilmektedir. Spor ortamlarının yapısı gereği, bu ortamlarda hizmet alan bireylerin birbirleriyle yüksek düzeyde sosyal iletişim kurmalarını olanaklı kılar. Bu durum ise müşterilerin birbirlerinden hizmet kalitesinin algılanmasında yüksek oranda etkileşim yaratabilmektedir.

c) Çıktı Kalitesi: Hizmet kalitesinin üçüncü boyutunu oluşturmaktadır. Müşterilerin spor tesisinden veya spor işletmelerindeki hizmetlere katılım nedenini açıklamakla birlikte aldığı hizmetten ne elde ettiği algısıyla ilgilidir. Genel olarak müşteriler aldıkları hizmetlerden sonra bazı konularda fayda beklerler. Müşteriler beklentileri, fiziksel uygunluk, sosyalleşme ve değer alt boyutlarında incelenmektedir.

i) *Fiziksel uygunluk*: Genel olarak spor programlarına katılan müşteriler fiziksel uygunluk beceri gelişimi, hoşlanma, sosyal etkileşim ve heyecan gibi faydaların olmasını beklemektedirler. Örneğin spora katılımı artan fitness/performans, fiziksel değişim ve yükselen beceri düzeyi, bu modeldeki tüketim sonrası daha görülebilir kanıtlardır.

ii) *Sosyalleşme*: Aynı spor ortamında ve aynı tür spor etkinliklerinde yaralanan bireylerin bulundukları bu ortamdan sosyal haz alarak oluşturdukları sosyal deneyimleri içermektedir. Burada sosyal deneyim aslında, hizmetin sunulduğu andan ziyade hizmet sonrasındaki sosyal etkileşime odaklanmaktadır. Aile üyeleri, arkadaşlar ve diğer insanlarla birlikte olmak spor etkinliklerine

katılımda önemli birer sosyal unsur teşkil etmektedir. Bu nedenle, sosyal deneyimler spora katılımın önemli sonuçlarıdır.

iii) Değer: Müşterinin kullanımından sonra hizmetin çıktısına yönelik geliştirdiği kabul edilebilir veya kabul edilemez değerlendirmesi veya bu deneyiminin uygun olma veya olmama düşüncesinin müşterilerin iç dünyasında tartışması halidir. Örneğin, hizmet kalitesine karşı müşterinin pozitif bir algılaması olsa bile, çıktıya karşı biçilen negatif değer, sonuç olarak müşteriye uygun olmayan deneyim düşüncesine yönlendirebilmektedir,

d) Fiziksel Çevre Kalitesi: Fiziksel çevre, doğal veya sosyal çevrenin aksine hizmet sunumunun gerçekleştiği ve önerilen modeldeki son boyutu temsil eden inşa edilmiş bir tesisi temsil eder. Bir başka ifadeyle, fiziksel çevre kalitesi, hizmet sunumunun gerçekleştiği mekân ve mekân içindeki fiziki materyalleri kapsamaktadır. Bu boyut hizmet kalitesini algılanmasındaki en önemli boyut olarak kabul edilmektedir. Bu boyut kendi içinde üç alt boyutta ele alınmaktadır.

i) Ambiyans: Hizmet alanının ısı, ışık, gürültü, koku ve müzik gibi görünmeyen ancak hissedilebilen yönlerini ifade eder,

ii) Tasarım: Hizmet kalitesinin çevresi ve içindeki bölümlerin mimari düzenlemesidir. Bu işlevsel (pratik) ve estetik (göze hoş gelen) şekilde olmalıdır. Çünkü, ambiyans içerikleri müşterilerin dikkat seviyesinin altında yer alırken tesisin dizaynı müşterinin dikkat alanı içinde yer almaktadır.

iii) Malzeme: Spor deneyimini yükseltmek için kullanılan malzemeler, spor alanlarında yapılan bazı çalışmalarda fiziksel çevrenin önemini ortaya çıkarmıştır. Birçok spor hizmetinde müşteri hizmetin üretim ve tüketim aşamasında yer aldığı için fiziksel çevrenin önemi hizmet sunumu esnasında fazla dikkate alınmayan bir konu olmuştur. Dolayısıyla, müşteriler program ve hizmeti değerlendirirken daha soyut olan fiziksel görünümle değerlendirmektedir.

Bu önerilen modelde yöneticiler için dikkate alınabilecek ipuçlarından birincisi, modelin hizmet kalitesinin bazı düzeylerini soyutlayarak analiz edilmesine olanak vermesidir (40).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Çerçeve

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, rekabetçi piyasa ortamları, siyasi hareketler ve ekonomik koşullar işletmelerin ticari yaşamları sürdürebilmelerinde etken faktörler arasında gösterilmektedir. Belirtilen konuların yanı sıra, işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için temelde üç tür kaynağa ihtiyaç duyar. Bu kaynaklar, fiziksel kaynaklar (hammadde, malzeme, tesisler vb.), finansal kaynaklar (öz sermaye, alacaklar, karlar vb.) ve insan kaynaklarıdır (69). İşletmelerin kurumsal hedeflerine ulaşmada, belirtilen bu kaynaklardan, etkin ve verimli yararlanmaları, başarılarındaki anahtar rolü oluşturmaktadır. Özellikle işletmelerin başarısında, etkili olan bu üç tür kaynak arasında ise öne çıkan ve belki de en önemlisi olan insan kaynağıdır. İşletme için günümüzde gittikçe önemi artan bir kavram haline gelen insan kaynakları yönetiminin, ortaya çıkışından bu yana tarihsel gelişmelere paralel olarak tanım, içerik ve isim değişikliklerine uğramış, farklı yaklaşımlarla ele alınıp konumlandırılmıştır. Bu yaklaşımlar, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları olarak ele alınıp incelenmiştir (69).

2.4.1. Personel Yönetimi

İnsan ve yönetim ilişkisi göz önüne alındığında insan kaynağı, tarihin ilk çağlarından buyana üretimin içinde yer almıştır. En basit haliyle Eski Mısır'dan bu yana el sanatlarıyla süre gelen usta-çırak ilişkisi önemini hiç yitirmemiştir (69). Zamanla gelişen bilim ve teknoloji, insanlardan yararlanma şekillerini farklılaştırmıştır. Bilimsel olarak personel yönetimi kavramının doğuşu, endüstri devrimiyle birlikte tarımsal üretimden, makine üretimine geçişle, yönetim alanındaki değişimler sonucunda ihtiyaçlara göre ortaya çıkmıştır. 18. yüzyılın ikinci yarısından sonra özellikle İngiltere de başlayan sanayi devrimi, sonra Avrupa ve Amerika'ya yayılarak, küçük ölçekli üretimlerden fabrika üretimine geçilerek, artan makinalaşma ile insanların toplu halde çalıştıkları bir sistem oluşturmuştur (69). Kırsaldan, kentlere başlayan yoğun yer değişikliği bu dönemde yaşanmıştır. Bu göçün, ana nedeni şehirlerde kurulan devasa fabrikalarda ağır sanayide çalışma imkanlarıdır. Ancak bu dönemde işçilerin çok ağır şartlarda ve zor koşullarda çalıştırılmaları, işverenin işçi haklarını görmezden geldiği bir süreci de başlatmıştır. Sanayi devrimiyle birlikte işgücünün karşı karşıya kaldığı bu

sorunların giderilmesi için bilimsel çözüm arama girişiminde tam da bu döneme rastlamaktadır.

Personel yönetimi 19. yüzyıl sonunda bağımsız bir fonksiyon ve uzmanlık alanı olarak gelişmeye başlamış ve alan da benimsenen ilk yaklaşım olarak istihdam yönetimi kavramı olmuştur. Frederick W. Taylor tarafından 1911 yılında bilimsel yöntem ve 1913 yılında Hugo Munsterberg tarafından geliştirilen endüstriyel psikoloji teorisinin birleşimiyle yenilikçi ve bilimsel uygulamalar o dönemde sisteme girmiş aynı zamanda da günümüz İKY'nin de temellerini atmıştır (70). 1927 yılında ilk endüstri-üniversite iş birliği ile Western Electric fabrikasında yapılan Hawthorne çalışmalarının sonucunda; fiziki çevre şartlarının yorgunluk üzerindeki etkileri araştırıldığında, çalışanların sosyal çevrenin etkisinde kaldıklarını, fiziksel koşullardan daha etkili olduğunu belirlenmiştir. İKY'nin gelişmesinde Hawthorne araştırmaları önemli bir rol oynamıştır (71).

Çizelge 2. 6. İKY uygulamaları özeti (72)

DÖNEM	UYGULAMA
1932 Öncesi	1900'de B. F. Goodrich'de ilk İstihdam departmanı
	1911'de Frederick Taylor ve bilimsel yönetim
	1913'te Hugo Munsterberg ve psikoloji ve endüstriyel etkinlik
	1920'li yılların başında danışma, ücretli izin ve tatiller, raporlu izinlerin ortaya çıkışı
	1920'li yılların sonunda Western Electric'de Hawthorne Çalışmaları
1932-46	Endüstri içinde eğitim 1940'larda işlerin daha etkili yapılabilmesi için uzmanların eğitimi
	1940'larda yönetimin geliştirilmesine verilen önem
1946-70	1950'li ve 1960'lı yıllarda işçileri neyin motive ettiğinin belirlenmesindeki başarılar
	1960'lı yıllar ve iş tanımlarının ortaya çıkışı
1970 ve Ötesi	1970'lerde "personel"den insan kaynağı yönetimine geçiş

Tarihsel olarak böylesi bir süreçten geçerek gelişen personel yönetimi, organizasyonda işe alma, seçme, yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme gibi işlevlerden sorumlu bir birim olarak çalışma hayatındaki yerini almıştır. Örgütlerin verimli bir biçimde çalışabilmesi ve amaçlarına ulaşması, örgütleri oluşturan personelin etkili şekilde yönetilmesine ve onlardan yararlanılabilmesine bağlıdır. Bu nedenle, örgütleri amaçlarına ulaştıracak işgücü ihtiyacının belirlenmesi, işgücünün sağlanması ve

amaçlar doğrultusunda çalıştırılabilmesi oldukça önemli bir hal almış ve “personel yönetimi” uygulamalarının gerekliliğini artmıştır (73). Bir işletmede çalışan herkes o işletmenin personeli kabul edilmiş, unvanına, geçici ya da sürekli çalışıp çalışmadığına bakılmaksızın herkes personel olarak adlandırılmıştır. Tüm personel, personel yönetiminin yönetim alanına dâhildir (69).

Görüldüğü üzere, personel yönetimi içeriği itibari ile bir organizasyonda işe alma, seçme-yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme, geliştirme, koruma ve yasalara uyum sağlanması gibi faaliyetlerin yerine getirilmesini üstlenmektedir. Ancak, işgücü maliyetlerinin ve devir oranlarının artması, işgücünün niteliğinin değişmesi, eğitim düzeyinin yükselmesi ve insanın örgüt içinde en değerli kaynaklardan birisi olarak görülmeye başlaması gibi çok sayıda faktör örgütleri personel yönetimi anlayışından uzaklaştırmaya başlamış ve “insan kaynakları yönetimini” gündeme getirmiştir.

2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

Personel yönetimi ve personel kavramlarının ortaya çıkışı ve iş hayatında yer ettiği gelişmelerin ardından; İkinci Dünya Savaşı’nın etkileriyle oluşan iş gücü kayıpları, fiziksel ve ruhsal sakatlanmalara karşın, personellerin veriminin arttırılmasına dönük çalışmalara hız kesmeden devam edilmiştir (69). İnsan Kaynakları Yönetim kavramı da 1980’lerin başında personel yönetimi kavramının kapsamı genişletilerek, bu tarihlerde ortaya çıkmış yeni bir kavram olarak literatürde yerini almıştır (74). 1980’li tarihlerde iş hayatına imzasını atan insan kaynakları yönetiminin, küreselleşme ve bilgi teknolojilerinde oluşan gelişmeler, endüstri ilişkilerinde yaşanan köklü değişiklikler, piyasalarda kendini gösteren rekabet, çalışma hayatında stratejik yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi alanların katkısı ile insan kaynaklarının ortaya çıkışı gerçekleşmiştir (75).

Çizelge 2. 7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Tablosu (75)

1930’lu Seneler	1940’lı Seneler	1990’lı Seneler	2000’li Seneler
Refah Sekreterlikleri	Personel Fonksiyonu	Toplam Kalite Yönetimi	Kalite Yönetim Sistemi
İstihdam Yönetimleri	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

En sade haliyle, insan kaynağı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan en önemli kaynaklar arasında gösterilen ve örgütün her kademesindeki çalışanı kapsayan ve temelde insanı hedef alan bir kavramdır. İKY anlayışında “insan” örgütler açısından en değerli kaynak olarak kabul edilmekte aynı zamanda insan kaynağının örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme noktasında nasıl yönetileceği konuları da ayrıca ele alınmaktadır (73). Literatür incelemesinde İKY için yapılan çeşitli ama temelde de birbirinden ayrılmayan tanımlar olduğunu görülmüştür:

- ✓ İnsan Kaynakları Yönetimi; insan faktörünün önceleyen, insanı işletme veya örgütün merkezinde alan ve geleneksel personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İKY örgüt içerisinde insanın stratejik önemini bilir ve onu bir maliyet unsuru olarak görmek yerine, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğini arttırmadaki katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (76)
- ✓ İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmede görev alan tüm çalışanların işletme hedeflerine ulaşılması için en verimli ve uyumlu şekilde çalışmasını, bu çalışmalar gerçekleşirken çalışanların en iyi şekilde değerlendirilip geliştirilmesini öngören, çalışana yönelik bu amaçlar gerçekleştirilirken de örgütsel amaçların öncelikle korunmasını sağlayan eylem ve uğraşların tümüdür (69).
- ✓ İnsan Kaynakları Yönetimi; iş yaşamını ilgilendiren tüm aşamalarda etkisi olan doğru nitelikte ve sayıda çalışanın planlanması, sağlık, işe girme, işe uyum sağlaması, eğitim, kariyer yönetimi, performans, ücret yönetimi, güvenlik yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenli hale getirilmesi gibi fonksiyonel iş ve faaliyetlerini kapsayan bir yönetim fonksiyonudur (75).
- ✓ İnsan Kaynakları: Örgütte çalışan gereksiniminin karşılanması, uygun işletme kültürü öğretme, motivasyon, performans, çözüm odaklılık, bireysel ve grup iletişiminin sağlaması personelin eğitim, gelişimi gibi etkinlikleri içeren bir düzendir (77).

İnsan kaynakları yaklaşımı, çalışanları sadece ekonomik varlık olarak gören Taylorist yaklaşımın tersine sosyal varlık olarak gören insancıl yaklaşımdan temellerini alır (69). İnsan Kaynakları Yönetimi tanımlarda da anlaşılabacağı gibi personelin işe alınmasından iş akdinin sonlandırılmasına kadar geçen sürede personelin tüm sorunları

ve farklı konulardaki ihtiyaçlarının belirlenmesi, bunları karşılanması ve desteklenmesini sağlayan bir yönetsel süreçtir.

Örgütler hedeflerine ulaşmak için bünyesindeki insan kaynağından, çalışma ve sosyal haklarını da gözetmek kaydıyla, en etkin ve verimli şekilde yararlanmak ister, bu istek aslında insan kaynakları yönetiminin en temel amaçlarından birini oluşturmaktadır. Bu açıdan değerlendirdiğimizde İKY'nin temel amaçları şu şekilde özetlenebilir

- ✓ İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmak
- ✓ İyi eğitilmiş ve motive personel tedariki
- ✓ Çalışanların beceri ve yeteneklerini en etkin ve verimli kullanmalarını sağlayarak istihdam edilmelerini sağlamak
- ✓ İş yaşam kalitesini geliştirerek devamlı çalışmayı arzu edilir hale getirmek
- ✓ Örgütü bir bütün olarak çalışanların ilişkilerini koordine etmek
- ✓ Çalışanların moral ve motivasyonları yüksek tutmayı hedefleyen örgüt ikliminin oluşmasına ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir örgüt kültürünün geliştirilmesine vurgu yapar.

İnsan kaynakları yönetimi hiyerarşik yapılanmadan uzak çalışanların yaratıcılığını ön plana çıkaran ve bilgili insan olmaları için bilgiyi değildi, insanı temel kaynak alan bir çalışma içindedir.

İnsan kaynakları yönetimi öncelikle çalışan ihtiyacının tespit edilmesi, işe alım ilanlarının yapılması ve işe uygun elemanların seçilmesinden başlayarak bu elemanların kurum kültürüne uyum sağlaması, motivasyonu, çatışmalara çözüm üretilmesine kadar olan pek çok işlevi bünyesinde bulundurmaktadır (78).

İKY temel amaçlarını gerçekleştirmek adına aşağıda belirtilen konular üzerinde örgütte faaliyetler göstermektedir (74).

- a) Stratejik insan kaynakları planlaması
- b) Eşit istihdam imkânı sağlamak
- c) İş analizi yapmak
- d) İşe alma ve personel seçimi
- e) Eğitim ve geliştirme
- f) Personel değerlendirmesi
- g) Ücret ve terfi
- h) Personel sağlığı ve güvenliği

- i) Çalışma ilişkileri
- j) Sendikal faaliyetler
- k) İnsan kaynakları ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirme.

Küreselleşmeyle beraber işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet sağlamaları, ürettikleri ürünlerin ve hizmetlerin niteliğiyle orantılı olmaktadır. Piyasada ürünün veya hizmetin tercih edilir olması, bu ürünlerin ve hizmetlerin niteliğine bağlı olmaktadır. Nitelikli ürün ve hizmet üretebilmenin en önemli unsuru ise insan faktörü olmaktadır. İnsan faktörü dışındaki diğer tüm unsurlar, yardımcı unsur niteliği taşımaktadır. İnsanın bu kadar önem arz etmesinin sebebi ise eğiten, işi yapan, üreten, geliştirip pazarlayan bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler ve kurumlar bundan dolayı, çalışanlarının bakış açılarını değiştirmekte, birçok işletme çalışanları ile işe alımdan önce iletişime geçmekte ve işten ayrıldıktan sonra da bu iletişimi devam ettirmektedir. İşletmeler bu sayede kültürünü geliştirerek kurumsal bir kimlik kazanmaktadır (79).

2.4.3. Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu bölümde Stratejinin tanımı, stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi açıklanmıştır.

2.4.3.1. Strateji

Geleneksel olarak stratejinin kelime kökeni incelendiğinde, kavramın iki temel kaynağa dayandığı görülmektedir. Bunlardan ilki Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen “stratum” dur. İkinci kelime ise eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgili olarak Yunan dilinde “strategia” komutanlık anlamına gelmektedir (80). Türk Dil Kurumu’na göre strateji “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevk-ül-ceyş.” İşletme ile onun çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olarak strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Strateji kavramı, askeri bir kavram olarak yüzyıllardır kullanılmıştır.

Strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarının araştırma alanına askeri literatürden girmiştir. Askeri alanda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Strateji savunma ve hücum yönünden

askeri amaçları, eldeki tüm kaynakları kullanarak gerçekleştirme işi olarak da görülmektedir. Strateji yönetim biliminde, örgütün amaca ulaşmada izleyeceği yollar anlamında kullanılmaktadır. Strateji bir işletmede değişen dış çevrede kaynaklarının en etkin nasıl kullanacağını tanımlanmasıdır. Stratejinin 3 temel özelliği vardır. Birincisi, ileriye dönüktür. Nereye gitmek istediğine ve gitmek istediği yere nasıl ulaşacağına karar vermek. İkincisi, işletme kapasitesini belirlemek. Üçüncüsü, insan kaynakları stratejisi ile şirket stratejilerinin uyumlu olarak ilerlemesini sağlamaktır (71).

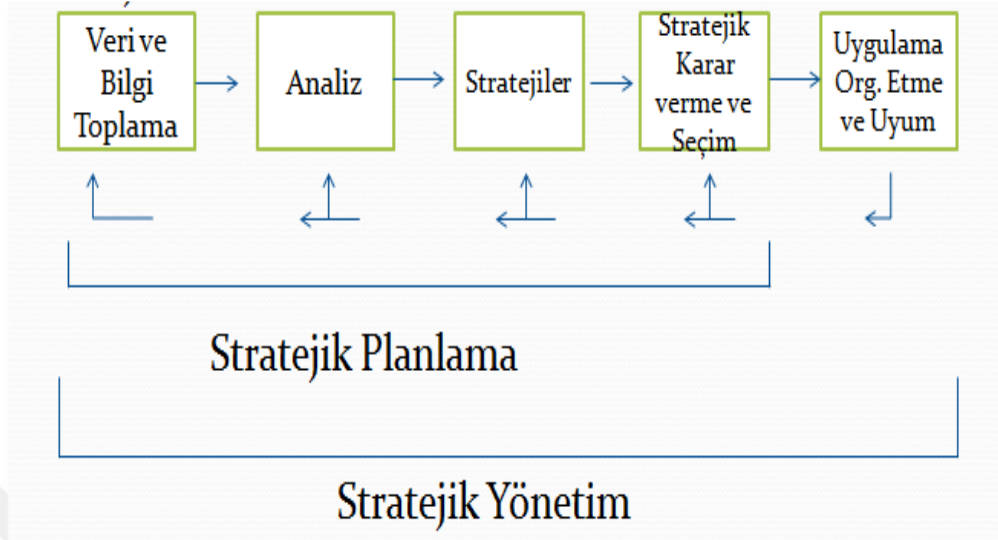
2.4.3.2 Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ortalarından sonra kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde küreselleşme özel sektör açısından ezici bir rekabeti, kamu sektörü açısından etkin bir kamu hizmeti sunumunu zorunlu kılmıştır. Bu durumun sonu olarak gerek özel sektörde gerekse de kamu sektöründe Stratejik yönetim kavramı sıkça kullanılır olmuştur (74). Stratejik yönetim, organizasyonun performansının artırılması, vizyon ve misyon oluşturulması ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için planlama yapılması gibi konuları kapsamaktadır. Strateji, bir örgütün amaçları doğrultusunda politika ve faaliyetlerini mantıksal bir bütünlükle yürütmeye yönelik izlenecek olan yoldur. Stratejik yönetim ise, bir işletmenin gelecekte bulunmak istediği yere giderken çevresel fırsatlardan faydalanarak rakiplerine karşı avantaj sağlamak için yaptığı çalışmaların tümünü içeren bir yönetim tekniğidir (69). Stratejik Planlama her ne kadar Stratejik Yönetimin bir evresi olsa da literatüre daha önce girmiş ve dış çevrenin değerlendirilerek, firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin dikkate alınarak uygun stratejilerin belirlenmesi çalışmalarını sistematik hale getirmiştir.

Stratejik yönetim, bir kurumun uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel faaliyetler ve kararlar topluluğudur. Tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim, işletmenin günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil “uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, dış çevresiyle olan ilişkilerin düzenlenmesi ve yönelimlerinin belirlenmesi için yapılacak işleri belirlemek ve işletmeye rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinden getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimi ile ilgilidir (73).

O halde, stratejik yönetim; işletmenin uzun vadede yaşamına devam edebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinden kâr sağlayabilmek amacıyla

eldeki kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyon ve kontrolünün sağlanması yönünde gerçekleştirilen faaliyetlerdir.



Şekil 2. 7. Stratejik Yönetim Evreleri (81)

Literatür incelendiğinde stratejik yönetimin temel amaçları arasında, örgütün misyon ve vizyonuna sürekli bir bağlılık oluşturmak, misyon ve vizyonu destekleyen ve tanımlayan bir kültürü beslemek, karar süreçleri ve faaliyetlerini örgütün stratejik işlevi üzerine yoğunlaştırmak (74). Açıklamadan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetimin varlığındaki ana tema, örgütün varlığını sürekli kılmak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir.

2.4.3.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Küreselleşme olgusu 1980'li yıllarla birlikte gündeme gelmiş ve neredeyse günlük konuşmaların bir parçası olmuştur. Özellikle üretimin, sermayenin, işgücünün ve yönetimin uluslararası rekabete konu olması ve yaşadıkları değişim evresi, küreselleşme kavramının daha çok ön plana çıkmasına yol açmıştır. Dolayısıyla, küreselleşme olgusu değişimin bir ürünü olup bu değişim hem örgüt yapısı hem de örgütle çevresi arasında bir denge sağlanmasını zorunlu kılmıştır (82). Stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumların insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları politikalarının kurumlara etkinlik ve kârlılığın artması şeklinde tanımlanmış bir hedef olduğunu ifade etmektedir, bu yaklaşıma göre insan kaynakları

yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır (77). Stratejik insan kaynakları yönetimi her ne kadar temellerini insan kaynakları yönetiminden alsa da geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışından özellikle iki alanda belirgin farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi bireysel performansa daha baskın bir önem verirken stratejik insan kaynakları yönetiminde asıl ve baskın hedef örgütsel performanstır (69). İkinci farklılık ise şöyle ifade edilebilir; insan kaynakları yönetimi işletme problemlerinin çözümünde insan kaynağının rolünü vurgulamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise, insan kaynağının bundan daha fazlasına sahip olduğunu, çözümde etkin rol oynamanın da ötesinde insan kaynağının sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturan etkisine vurgu yapar. Bununla birlikte, taklit edilemez insan yetkinliklerinin getireceği üstünlüğün finansal performansı ve işletme başarısını, beklenenin çok daha üstünde olumlu bir etkiyle arttırabileceğini savunur (69).

SİKY’de işletme çalışanları stratejik bir kaynak olarak görülür ve çalışanların firma performansını yükseltmelerindeki kritik önemleri vurgulanır. Stratejik insan kaynakları yönetimi etkili kurumsal performans ve rekabet avantajları elde etmek için iş stratejisiyle uyumlu, planlı insan kaynakları uygulamalarının birleşmesi yoluyla kurumun stratejik ihtiyaçları için insan kaynağının etkin olarak kullanımını ifade etmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde geleneksel insan kaynakları anlayışından farklı olarak, bireysel performans yerine örgütsel performansa önem verilmektedir (83).

Çizelge 2. 8. İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar (82)

İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Sınırlı alanda uzmanlık	Örgütle bütünleşmiş güçlü bir merkez
Dar yetki alanı, örgütte pasif	Geniş yetki alanı, örgütte aktif
Kendi terimlerini kullanan içe dönük	Hem iç hem dış ilişkileri anlayan
Bireysel performans	Örgütsel performans
Örgüt yapısı, hiyerarşik	Örgüt yapısı, takım çalışması
Kendine odaklanan yönetim anlayışı	Kendi dışındakiler ile bütünleşen yönetim

Bu çerçevede bu araştırmanın temel amaçlarında biri, üniversite spor tesislerindeki hizmet kalitesinde; Çukurova Üniversitesi Stratejik İnsan Kaynakları yönetim anlayışı kapsamında, bir örgütsel performans etkisi yaratıp yaratamadığının incelenmesidir.

2.4.4. Spor İşletmelerinde “İnsan Kaynakları ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” İlişkisi

Dünyadaki önemli gelişmeleri incelediğimizde, özellikle toplumsal, siyasi ve ekonomik alanlardaki gelişmeler ki bunlar, çalışma alanlarındaki birçok yeni yaklaşımların sisteme girişinin zeminini oluşturmaktadır. Bu açıdan, önemli gelişmeler arasında kabul edilen sanayi devrimi ve onun paralelinde toplu üretime geçişi sağlayan, buharlı makinenin kullanılması, üretim de büyük bir devrimin yaşanmasına zemin hazırlamıştır. Bu önemli gelişme dünyada mal ve hizmetlerin üretiminde yeni yöntemlerinde kullanılmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Sanayi devrimiyle paralel toplumsal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanda çok ciddi değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerin devamında, özellikle yirminci yüzyılın sonlarıyla başlayan ve 21 yüz yılda doruk noktaya ulaşan küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni bir dünya düzeni geçekliğidir. Küreselleşme, malların, hizmetlerin, paranın, insanların, bilginin ve kültürün sınır ötesi akışlarının artmasıyla ayırt edilen bir süreç, bir başka açıklamada ise küreselleşme “insanların yaşamları üzerinde etkisi olan uygulamaların, değerlerin ve teknolojinin yayılması” olarak açıklanmaktadır (84).

Spor olayları günümüzde küreselleşme ve teknolojinin de etkisiyle birlikte ürün ve hizmet ağını gün geçtikçe çeşitlendirmektedir. Spor, insan yaşamının belirleyici bir faktördür, çünkü yaşam kalitemizin ve sağlığımızın korunması bireysel düzeyde spor faaliyetlerimizin sürekliliği ile ilişkilidir. Ayrıca spor, sosyal değerleri aktaran ve toplumu oluşturan değerlere katkı veren bir araç olarak sosyolojik açıdan da önemli bir rol sahiptir. Spor faaliyeti, iş alanıyla gittikçe daha yakın bir temas halindedir; kâr etme yeteneği kanıtlanmıştır, böylece spor, dinamik olarak gelişen ve ekonominin kilit bir sektörü haline gelemeye devam etmektedir. Mevcut uluslararası bağlamda, spor daha ticari hale geliyor ve spor organizasyonları son yıllarda daha yetkin hale gelerek küresel ekonomide ciddi bir pay ortağı olduğu gerçekliliğini kanıtlıyor (85). Daha rekabetçi piyasa şartları, özellikle spor hizmetleri sunan işletmelerin sürdürülebilir bir hizmet kalite anlayışını

ortaya koymaları, hizmet sektöründeki bu işletmelerin yüksek performans göstermeleriyle ilişkili olmaktadır (85).

Hizmet kalitesini etkileyen en önemli faktör, hiç kuşku yo ki işletmenin en öneli ve pahalı kaynağı olan insan kaynağıdır. Sosyal ve ekonomik dönüşümle eş zamanlı olarak, iş dünyasında insan faktörünün yönetimi giderek daha önemli hale gelmektedir (85). İnsan kaynakları yönetimi, tüm örgütlerin etkin yönetimi açısından vazgeçilmez bir kaynak olarak, insanı kaynağını en temel işletme girdisi ve ürün çıktı kalitesindeki en etken faktör olarak görmektedir. İnsan faktörü işletme veya organizasyonların amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde, spor organizasyonlarının yaşamında kendine özgü bir yapıya sahiptir.

Hizmetlerinin sunumunda genelde iki yaklaşım hakimdir birincisi makine-yoğun hizmetler ikincisi ise insan-yoğun hizmetlerdir. Spor hizmetlerinin sunumunda daha çok ikinci yaklaşım genel olarak kullanılmaktadır. Bir yanda bir organizasyonunun etkin bir şekilde işletilmesinden ve günlük işlerin yürütülmesinden sorumlu personeller (danışma, teknik, personel, temizlik hizmetleri, güvenlik vb.), diğer yanda spor hizmeti sunan spor eğitmenleri, insan kaynağı olarak spor işletmelerinde karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan hizmetin kalitesini hizmeti sunanlarla hizmeti alanlar arasındaki ilişkiyle açıklayabildiğimiz böyle bir ortamda insan kaynağının niteliğinin ne kadar önemli bir konu olduğunu bir kez daha anlaşılmaktadır.

Spor organizasyonlarında etkili insan kaynakları yönetimi birbirine bağlı bir dizi sürecin uygulanmasıyla gerçekleşir. Daha net bir şekilde ifade etmek gerekirse; insanların başarılı bir şekilde yönetilmesi için bir plan olarak tanımlanmış bir dizi yönetsel süreçlerin uygulanması, işletme amaçlarını gerçekleştirilmesinde önemli araçlardır. Bir organizasyonun başarılı bir şekilde çalışmasında, İnsan kaynakları yönetimi planlaması, işe alım, seçim, oryantasyon, eğitim, performans değerlendirme, ödüller ve mevcut insan kaynağının istihdamda süreklilik stratejileri esastır.

İster kâr amacı gütmeyen devletin organize ettiği spor hizmetlerinin sunumunda, isterse de ticari olarak hizmet verilen spor ortamlarında, yönetsel başarı ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde, ne olursa olsun iyi bir insan kaynakları yönetimi spor organizasyonunun merkezinde yer alır. Bu bağlamdan iyi insan kaynakları yönetimi, spor organizasyonlarındaki bazı zorlukların üstesinden gelme olanağı tanır. Öğreneğin spor tesisinin yeri ve konumdan kaynaklı tercih edilme durumundaki müşteri algısının,

olumsuz olması durumunda, hizmet kalitesini etkileyecek insan kaynağının varlığı bu olumsuz durumun müşteri tarafından görmezden gelinmesini sağlayabilmektedir. İşletmenin kendine özgü belirli bazı zorluklarla başa çıkmak ve profesyonel spor organizasyonlarındaki sporculara, teknik heyetlere, seyircilere vb. gruplara, kaliteli hizmet sunmak veya bir işletmede gündelik spor aktivite hizmetlerini sunmada, işletmelerin yeterli işgücüne sahip olmaları onların kaliteli hizmet sunmalarını olanaklı kılacaktır (yıllık veya periyodik). En önemlisi de spor ortamlarında ihtiyaç duyulan bu işgücünün niteliği ve sayıca yeterliliğidir. Bu sorunların stratejik bire plan dâhilinde planlanması, spor organizasyonunun hiç kuşkusuz başarısındaki anahtardır. Diğer yandan, zayıf insan kaynakları yönetimi, bazı olumsuzlukların yaşanmasına da zemin hazırlayacaktır. Düşük moral, yetersiz iş doyumu ve yetersiz iş tatmini, aynı zamanda yeterli mesleki bilgi ve birikimin olmayışı, hizmet sunum kalitesini olumsuz etkilemekle kalmayacak, bu etkinin sonucunda, hizmet alanların memnuniyet düzeylerini de olumsuz etkilenmesine sebep olacaktır. Kısacası, etkin ve stratejik insan kaynakları yönetimi herhangi bir spor organizasyonunda önemli bir yönetim aracı olarak görülmelidir, bu organizasyonun boyutu veya türü ne olursa olsun (86).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yaklaşımı

İnsanın sosyal çevresinde farklı koşullarda ne tür davranışlar sergilediğini anlamak için, biçimsel kurallar dizisi içinden bakan pozitivist yaklaşımdan çok daha fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bireyin davranışları ve deneyimleri anlamamız açısından farklı yaklaşımlar sunabileceği düşünülen yorumsamacı, sosyal örüntülerin bilgisine, ancak bireylerin sübjektif anlatılarından ulaşılabilir (87). Çalışmaya katılanların deneyimi, dünya görüşü ve algılarını derinlemesine anlama ve yorumlamaya olanak sağlayan; katılımcıların üniversite yüzme havuzundaki hizmet kalitesini nasıl algıladıkları ve diğer taraftan çalışanlarında sundukları hizmet kalitesini nasıl yorumladıklarının yanı sıra, üniversite yönetiminin spor tesislerindeki insan kaynakları yönetim uygulama ve yaklaşımlarını, katılımcıların bu pratikleri algılama biçimlerinin yanı sıra, yüzme havuzunda bulundukları sürelerde neler deneyimlediklerini inceleme, betimleme ve anlamayı olanaklı kıldığından, bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni tercih edilmiştir.

Nitel araştırma, bilinen ve aşına olanı sorgulayarak araştırmacılara günlük yaşamda görünen gerçekliğin altındaki derin anlamı ve örüntüleri ortaya koymasına olanak sunarken (88) fenomenoloji yaklaşımı günlük deneyimlerimizin anlamı ve doğası hakkında derinlemesine bir anlayışın kazanılmasını sağlar (89). Bu bağlamda fenomenoloji araştırmanın merkezi ve konusu, insanların ne tecrübe ettikleri ve dünyayı nasıl yorumladıklarıdır (89). Bu açıdan fenomenoloji araştırma gündelik hayatta uygulandığında, kişilerin günlük yaşam pratiklerinde yaşadıkları olumlu veya olumsuz hissi temelinde şekillenen duyguların anlaşılmasında önemli bir yöntemsel tercihtir. Bu kazanım insanların algı ve deneyimlerinde somutlanan öykülerden yola çıkarak, duyguların varoluş biçimi, var olma gerekçeleri, boyutları ve sonuçları üzerinde fikir sahibi olmaya olanak sağlar. Bu nedenle araştırma için fenomenoloji uygun bir araştırma yaklaşımı olarak düşünülmektedir.

Yüzme havuzunda hizmet kalitesi ve bu kaliteyi etkileyen insan kaynağının yönetilmesine dönük stratejik yaklaşımlar ve bunlar arasındaki ilişkilerin görünümünü inceleyen bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Bununla birlikte araştırma tasarlanma aşamasındayken karma yöntemle yapılması

kararlaştırılmış olup, pandemi koşulları nedeniyle spor tesislerinin kapanması bu tesisleri kullanan müşterilere ulaşma sorunu yaratmış ve bu durum başta tasarlanan araştırma yönteminde değişiklik yapılmasına neden olmuştur. Bu nedenle araştırmaya nitel yaklaşımla devam edilmiştir.

3.1.1. Araştırmacının Duruşu ve Özdüşünümselliği

Spor tesislerinde hizmet kalitesi ve insan kaynakları stratejilerinin ortaya çıkış biçimini, türlerini ve gerekçelerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada yorumlayıcı paradigma benimsenmiştir. Düşünümsellik, Pierre Bourdieu'nün araştırmacıyı araştırma sürecinde nötr pozisyonda konumlandıran geleneksel yaklaşım anlayışına karşı eleştirisi ve araştırmacının kendi sosyal yaşantısının araştırmaya olan muhtemel katkı ve etkisinin farkında olmaya ve kontrol etmeye bir davetidir aslında. Bu bağlamda düşünümsellik araştırmacının politik, sosyal ve tarihsel kimliğinin araştırma sürecine olan etkisinin farkında olmasıdır. Bourdieu'nün “katılımcı nesnellik” olarak yorumladığı bu süreç, araştırma nesnesinin günlük, kabul görmüş dünyasının tam olarak anlaşılmasını ve araştırmacının kişisel yargılarına yönelik bir öz-eleştirmeyi gerektirir (90). Böylelikle araştırma sürecinde, araştırmacı yüzme havuzundan yararlanan üyeler, çalışanların ve yöneticilerin hizmet kalite algıları ve insan kaynakları yönetimine dair kendi ön kabulleri ve inanışlarının nasıl bir gerçekliğe göre şekillendiğini yorumlama fırsatı yakalamıştır.

Araştırmacının çalışılan konuyla ilgili ön deneyimleri, kendi sporculuk yaşantısından başlayarak, aynı spor tesislerindeki yöneticilik ve antrenörlük deneyimlerine kadar dayanmaktadır. Araştırmacı üniversite yüzme havuzunda 6 yıl boyunca yüzme sporlarıyla müsabık olarak ilgilenmiş, bunun yanı sıra aynı teside 3 yıl yüzme havuz sorumlusu ve sonraki yıllarda 3 yılda spor müdürlüğü yapmıştır. Belirtilen görevlerin dışında 15 yıl boyunca üniversite spor kulübü yüzme takım antrenörü olarak da görev yapmıştır. Bu süre boyunca havuzda sunulan hizmetlerden farklı pozisyonlarda yararlanma olanağı da bulmuştur. Bu nedenle üniversitede sunulan spor hizmetlerini özelde de yüzme havuzunu uzun süre deneyimleme fırsatı bulmuştur. Süreç içerisinde yaşadığı olumlu ve olumsuz deneyimlerin yanı sıra araştırmacının yüzme havuzundan yaralanan bireylerin hizmet kalite algıları konusunda ve çalışanlarında nasıl hizmet sunduklarını belirleme konularında araştırma gereksinimi hissetmiştir. Zira kendi yaşadığı deneyimlerde, başarılı yönetim yaklaşımlarının olduğunu düşünmesinin yanı

sıra, süreç içerisinde sahadan gelen, yani kullanıcılardan gelen talep ve bazı şikayetlerde deneyimlemeye başlamıştır. Ortaya çıkan yeni deneyimler, Hizmet kalitesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımları ve yönetim stratejileri hakkında mevcut durumun daha iyi yorumlanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Başka bir ifadeyle, insanın deneyimlerinin tek ve biricik olmaması gerçeği, araştırmacıya hem kendi spor hizmetleri ve spor yönetimi yaklaşımlarının, hem de diğer kullanıcı ve çalışanların farklı yaklaşım ve algılarının da olabileceğini düşündürmüştür. Sonuç olarak bu tez çalışmasının, böylesi bir deneyimin ürünü olduğu söylenebilir.

3.2. Araştırma Grubu

Çalışmanın araştırma grubu, kartopu, amaçlı ve ölçüt örneklem yöntemlerine göre belirlenmiştir. Patton'un (89) belirttiği gibi amaçlı örneklem bilgi yüklü durumları stratejik olarak seçmeye odaklanır. Büyük farklılıklardan herhangi bir ortak örüntü, özellikle ilgi çekicidir ve bir ortamın ve fenomenin benzerliklerinin boyutlarını ve temel deneyimleri yakalamak için değerlidir.

Araştırmanın doğası gereği deneyim, düşünce ve kavrayışlara odaklanması, ayrıca hizmet kalite olgusu ve çalışan bireylerin farklı görevlerde yer alması (temizlik, teknik, personel, yönetici vb.) nedeniyle kartopu (zincir) örneklem çalışma grubunun belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden birisidir. Çalışmanın örneklem yöntemi, araştırmanın ilgi alanına giren bireyleri tanıyan kişilerden olası durumlar hakkında bilgi edinir (91). Kartopu (zincir) örnekleme yaklaşımı çok bilgi elde edilebilecek kişilere veya kritik durumlara ulaşmada kullanılmaktadır ve insanlara başka kiminle görüşebileceğinizi sora sora yeni bilgi yüklü durumlar elde edebilmeyi kolaylaştırır (89). Katılımcıların belirlenmesinde bazı kriterlere de dikkat edilmiştir. Özellikle üyelerin belirlenmesinde, havuz kullanım sürelerine göre bir ölçüt oluşturulmuştur. Buna göre, en az iki yıl üyeliği olan ve tesisten hizmet alan müşteriler, çalışanlardan temizlik, cankurtaran, teknik personel, yönetim aşamasında görev alan yüzme havuz sorumlusu ve spor müdürü olmak üzere üç farklı kategoriye dahil olan katılımcılarla görüşmeler yapılmıştır. Buradaki amaç sadece olumsuz deneyimler yaşamış kişilerin bakış açısının yol açabileceği yanlışlık riskini ortadan kaldırmaktır. Olumlu ve olumsuz deneyimlerin aktarıldığı bir görüşme ortamı sağlamak amaçlanmıştır. Bunun nedeni özellikle çalışanların yönetim baskısı altında kalarak, ülkemizde özellikle kamu yönetiminde çalışanların yönetimin

uygulamalarına yönelik eleştirel bir yaklaşım sergileyememeleri ve bu noktada gizli ve üstü örtünmesi gereken bir durum olması özelliğinden dolayı çekinme ihtimalleri neticesinde derinlemesine ve açık bir görüşme yapılmasının sınırlarını aşmaktır. Üyelerin belirlenmesinde yüzme havuzunu aktif bir şekilde kullanmaları ve haftanın farklı günlerde ve saatlerinde tesisten yararlanmaları göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda tesisi aktif kullanan ve üniversiteyle organik bağı olmayan dış üyelerin daha rahat olacakları düşüncesiyle verilerin detay ve derinliğine katkı sağlayacağı öngörülmüştür. Araştırmada ilk etapta dış üyelerin deneyimlerine odaklanması planlanmıştır. Yapılan ilk görüşmelerden sonra elde edilen veriler hizmet kalitesinin belirlenmesinde evreninin sadece dış üyelerle değil Çukurova Üniversitesi (Ç.Ü.) spor kulübü yüzme takımı sporcu velileri, personel üye ve öğrenci üyelerin de katılımıyla, etki ve boyutlarının farklılaşacağı anlaşılmıştır. Bu nedenle katılımcılar, dış üye, Ç.Ü spor kulübü yüzme takımı sporcu velileri personel üye ve üniversite öğrencilerinden olması doğrultusunda belirlenmiştir. Bu durum nitel araştırmanın esnek doğası ve araştırma sürecinde olası değişikliklere kapı aralamaya fırsat sunmasının bir özelliği ve faydasıdır.

Yönetici konumdaki kişilerin genel özelliklerine bakıldığında; yöneticilik deneyimleri en az 10 yıl en fazla 15 yıl olan katılımcıların yaşları 50 ile 55 arasında olduğu görülmektedir. Bu yöneticilerden üst kademede görev alan yöneticide çok uzun zamandır üniversite spor tesislerinde farklı zamanlarda farklı pozisyonlarda görev yapmıştır. Bu yönetici sporculuk dönemi, öğrencilik deneyimleri ve çalışma hayatında burada olması nedeniyle uzun süre burada deneyim edinmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış form ile bireysel görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırmada bireylerin yaşadıkları ortamdaki duyguları, deneyimleri ve bilgileri ile alakalı doğrudan alıntılar yapılabilmesine olanak vermesi nedeniyle bireysel görüşme yöntemi kullanılmıştır (89).

Araştırmada verilerin toplanabilmesi amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Görüşmelerde sorulan sorular, kişisel bilgiler, hizmet kalitesinin algılanmasına dair deneyimler, İnsan Kaynakları Stratejilerinin algılanmasına dair deneyimleri içermektedir. Bu sorular araştırma amacı ve kavramsal çerçevesi dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın katılımcılarını 10 üye, 4 personel, 2 yöneticiden oluşturmuştur. Toplam 16 kişi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler, giriş/ısınma, ana konu ve sonuç olmak üzere üç evrede yürütülmüştür. Görüşmeler katılımcıların hizmet algılarına yönelik deneyimleriyle başlayıp, tesisteki genel durum, fiziksel özellikler, personel, ekipman, ortamın cazipliği ve yönetim hakkındaki görüşleri ile devam etmiştir. Araştırmanın görüşmeleri katılımcıların belirlediği mekân ve saatlerde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların tercihlerine göre değişkenlik gösteren bu görüşmelerin 5'i katılımcıların ofisinde, 4'i kafede, 3'i evde, 4'i havuzda gerçekleşmiştir. Tüm görüşmelerden önce araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve görüşmeler gönüllülük esasına göre yürütülmüş ayrıca katılımcılara onam formu imzalatılmıştır. Tüm görüşmeler katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. Bu ses kayıtları daha sonra bilgisayara aktarılıp, yazıya dökülmüştür. Süresi 24 dakika ile 92 dakika arasında değişiklik gösteren görüşmelerden toplam 110 sayfalık ham veri elde edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi, yoğun olan nitel veriyi alarak, temel tutarlılıkları ve anlamları belirlemeye yönelik herhangi bir nitel veri indirgeme ve anlamlandırma çabası girişimlerini ifade eder (89).

Ham veriler analize uygun hale getirmek adına ilk başta yapılan tüm görüşmeler kelimesi kelimesine bilgisayara aktarılmıştır. Görüşmeye katılan katılımcıların her birine kod ismi verilmiş ve her bir katılımcının görüşme formu ayrı ayrı okunmuştur. Okuma işlemlerinden sonra ikinci okumada metnin kenarlarına notlar alınmış ve kodlar oluşturulmuştur. Önceden hazırlanan kod defterine işlenen kodlar, birbiriyle anlamlı ve ilişkili olacak şekilde birleştirilerek azaltma yoluna gidilmiştir. Kodları indirgendikten sonra anlam bakımından ilişkili olan kodlar daha genel bir başlık altında toplanması bakımından kategorileştirilmiştir. Elde edilen kategoriler araştırmanın kuramsal çerçevesi ve anlam benzerliği olan kategoriler dikkate alınarak temalar altında uygun bir şekilde birleştirilmiştir.

3.5.İnandırıcılık ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda, araştırmacının esnek olması ilkesi geçerlik konusunda önemli bir kazanımdır. Araştırmacı gerekli gördüğü takdirde, farklı stratejiler de kullanabilir, görüşme mekanını değiştirebilir, daha önce planlanmamış yeni görüşmeler yapılabilir, görüşmeye yeni sorular ekleyebilir ve elde ettiği bilgileri doğrulamak için farklı veri toplama yöntemleri kullanabilir (92). Bu araştırmada, çalışma grubu başlığında da bahsedildiği gibi, ilk görüşmelerde elde edilen veriler neticesinde, hizmet kalitesi ve insan kaynakları yönetim stratejileri boyutları ve türleri hakkında daha detaylı ve kapsamlı bilgi alınacağı anlaşılmış ve farklı kategorilerdeki (spor kulübü velileri, öğrenci ve dış üyeler) katılımcılar çalışma grubuna dâhil edilmiştir.

Araştırmada, geçerliği sağlamak için veri toplama ve analizi süreci hakkında açıklama ve bilgilendirme yapılmış, bulgular bölümü doğrudan alıntılarla desteklenmiş ve ham verilerden örnekler verilmiştir. Bulgular açıklanırken olumsuz ve olumlu durum örneklemelerine yer verilmiştir. Bu olumsuz durum örneklemeleri yüzme havuzundaki hizmet kalitesi algılama pratiklerine ilişkin genel/ortak görüşün dışındaki durumları ortaya koymak için kullanılmıştır. Olumsuz örneklem aynı zamanda araştırmacıyı analiz sürecinde taraflı bakış açısından kurtarmıştır. Örneğin yüzme havuzundaki hizmetlerde olumsuzlukların varlığına ilişkin katılımcı açıklamalarına yer verilirken, hizmet sunumlarındaki olumlu görüş bildirenlerinde alıntılara mutlaka yer verilmiştir. Özellikle çalışanların SİKY algılamalarına yönelik eleştirilerine çalışmada yer verilmiştir.

Bu araştırmada çeşitleme (triangulation) tekniği kullanılarak geçerlik ve güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada, çalışmanın güvenilirliğini artırma yollarından biri olarak çoklu veri kaynaklarının iş birliğine (sadece personel üyelerin görüşünü almak yerine, dış üyelerin, öğrenci üye, spor kulübü velileri, çalışanların ve yöneticiler) yer verilmiştir. Ayrıca iç güvenilirliği artırma yollarından biri olarak, verilerin analizinde iki farklı araştırmacı kullanılmıştır. Çalışmanın güvenilirliği bakımından katılımcılarla yapılan tüm görüşmelerde, bu çalışmanın amacı açıklanmış ve katılımcılardan görüşmelerde ses kaydı alınması için izin istenmiştir. Katılımcının onayı alındıktan sonra ses kaydına başlanmıştır. Görüşmecilerin kimliğini korumak için takma adlar (mahlas) kullanılmıştır. Temaların oluşturulması, iki ayrı araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş olup ayrıca bulguların karşılaştırma ve karşılıklı kontrollerinde yapılmıştır. Verilerin

analizinde başka bir araştırmacının bulunması verilerin inandırıcılığı ve güvenirliği için başvurulan stratejilerden bir tanesidir. Bu yöntemle araştırmanın inandırıcılığı ve güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır.



4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan temalar, sistematize edilerek ayrı ayrı sunulmuş ve aynı zamanda tartışılmıştır.

Tema 1: Üyelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Görüşleri

Tema 2: Personellerin Hizmet Kalitesine İlişkin Görüşleri

Tema 3: Yöneticilerin Hizmet Kalitesine İlişkin Görüşleri

Tema 4: Personel ve Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Görüşleri

Tema 1: Üyelerin Hizmet Kalitesine İlişkin Görüşleri

Bu temada bulgular üyelerin hizmet kalitesini nasıl algıladığı sorusuna yanıt verecek şekilde sunulmuştur. Bu bağlamda bu temada tesisin niteliği, hijyeni, tesiste çalışan personelin yaklaşımı, antrenörün ve cankurtaranın donanımı, üyelerin hem personel ile hem de yöneticiler ile iletişimi, pandemi sürecinde havuzun hizmet vermemesi ile ilgili üyelerin görüş ve deneyimlerine yönelik bulgular yer almaktadır.

Bu temadaki bulgulara göre üyelerin hizmet kalitesini personelin tutum ve davranışları, kullanılan mekânın hijyeni ve soyunma odaları, dolaplar, tuvaletler, duşlar gibi tesisin mevcut koşullarını hizmet kalitelerini belirleyen temel unsurlar olarak değerlendirmişlerdir:

... Birincisi temizlik. İkincisi orada görev alan kişilerin yaklaşımı. Gelen kişileri karşılayanların yaklaşımı. Üçüncüsü herhalde şey olurdu, yeniliğe açık mı, o benim için önemli. Hani atıyorum, 10 sene önce ne yapıyorsa, şu anda aynısını mı yapıyor. Bu benim için de bir kriter (Rüya, iç kullanıcı).

Önce temizlik, sonra tesis çalışanlarının saygısı, onlarda çok önemli, titizliği, oradaki samimiyeti, temizliği ve sahiplenmeyi gördüğünüz zaman siz daha bir güvenle geliyorsunuz. Eminim birçok çalışma sektöründe öyledir (Ayşe, dış üye).

Çalışmamızın bulgularında hizmet kalitesini belirlenmesindeki en önemli faktörler arasında temizlik, personelin tutum ve davranışları hizmet kalite algısının önceliklerini oluşturmaktadır.

Eser'in Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi örnekleminde yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında, üyelerin kalite algılamasında temizlik, ortamın güvenli oluşu ve kullanılan araç-gereçlerin kaliteli olmasının önemli olduğu bulgulanmıştır (17).

Howat ve Crilley'nin ise Avusturalya'da halka açık su merkezlerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarında müşterilerin bakımlı ve temiz tesislere yüksek öncelik verdikleri saptanmıştır. Bu araştırmanın bulguları ile uyumlu olan literatür sonuçlarının da gösterdiği gibi temizlik ve hijyen müşteriler açısından hizmet kalitesinin algılanmasında önemli bir kriterdir (18).

Birinci aşama tabii ki hijyen, hijyen olmazsa olmaz koşullardan biridir. İkinci kriterde neye bakarım, yapacağımız sporun özelliğine göre oradaki ön hazırlığı yapabileceğim soyunma odası ya da başka bir etap, yani bu etapların çok donanımlı, geniş, rahat, konforlu olmasına bakarım ikincisi. Üçüncü olarak da danışma hizmetinin kalitesine bakarım (Oya, dış üye).

Aslan'ın (27) çalışmasında, fitness ve spor merkezlerinin soyunma odalarından beklenen en önemli hizmetler önem sırasına göre; güvenlik, duşların temizliği ve soyunma dolaplarının varlığıdır. Bunlardan; güvenlik beklentilerde 1. sırada olduğu gibi algıda da 1. sırada yer almıştır. Ancak, soyunma odalarının varlığı ve duşların temizliği istenen ölçüde yerine getirildiği düşünülmeyle algı listesinin son iki sırasında kalmıştır. Dolayısıyla, bunlar önemli birer problem olarak dikkat çekmiştir. Aslan'ın sonuçlarına benzer olarak bu araştırmanın bulguları da müşteriler açısından hizmet kalitesinin belirleyici kriterlerinden biri soyunma odasının niteliğidir. Yüzgenç ve Özgül gençlik merkezi üyelerine yönelik çalışmalarında, üyelerin hizmet kalitesi algılarının olumlu olduğu ancak çalışanlar, program, soyunma odaları ve tesis bakımından iyileştirmelere de gereksinim duyulduğu belirtmişlerdir (19). Soyunma odalarını temizliği, genişliği ve dolapların yeterli olması müşterilerin sunulan hizmetlerin kalitesini algılamada etkili olduğunu göstermiştir.

Havuzun hizmet kalitesini değerlendirmesini istediğimiz üyelerin hizmet kalitesine yönelik görüşleri farklılık göstermektedir. Görüştüğümüz üyeler hizmet kalitesi bağlamında olumlu görüş bildirdiği ortak konu personel ve antrenörlerin tutum, davranış, bilgi ve becerilerine yöneliktir. Örneğin havuzdaki personelin, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında kendilerine genel olarak yapıcı ve yardımcı olduklarını ifade etmişlerdir.

Bugüne kadar (personelle ilgili) herhangi bir sıkıntı yaşamadım. Uzun zamandır da kullandığım için herhangi bir personel tarafından ters bir olay yaşamadım açıkçası... Şöyle ki, yani bir kelime olarak sorunla karşılaşmadım ama herhangi bir talebim olduğunda gayet güler yüzlü iyi niyetle gerekli cevaplarımı aldım (Yunus, dış üye).

Tesiste bir girişte geçici (yarı zamanlı) personeller çalışıyor öğrenciler... Dolayısıyla hem akranımız olduğu için hem aynı yollardan gittiğimiz için iletişim konusunda hiçbir sıkıntı yaşamıyoruz. Hem de aynı yaş grubunda olduğumuz için, bu konuda gayet iyi. Personellerde dolayısıyla bizden büyük, daha iyi yetişkin, erişmiş kişiler olduğu için onlara nazaran öğrencilerle daha iyi anlaşıyoruz (Akın, iç üye).

Yukarıda belirtilen personelin davranışlarına yönelik olumlu görüş ve deneyimlerin aksine, havuz personelinin dış görünüşleri konusunda bakımlı ve özenli olmaları gerektiğini düşünmektedirler:

Şunu söyleyebilirim, çalışanların kişisel bakımlarına önem göstermeleri, saç-sakal ve benzeri kıyafette ve ortak bir kıyafet politikasının olmasını isterdim. Kimin çalışan kimin antrenör olduğunu bilmek beni rahatlatırdı. En azından yaşayacağım problemlere karşı belki kimle iletişime geçeceğimi bilmek beni orada daha huzurlu yapabilirdi (Meltem, dış kullanıcı).

Aslan'ın (27) çalışmasında, personelin tutum davranış, temizlik ve kılık kıyafet konularında tezimizin bulgularıyla benzerlik gösteren ortak yönler bulunmaktadır. Fitness ve spor merkezlerinin personelinden beklenen en önemli hizmetler önem sırasına göre; sunulan hizmette tutarlı olmak, müşterilere bireysel ilgi göstermek, temizlik ve kıyafet ve yardım etmeye istekli olmaktır. Ancak bunlar, algılanan hizmet maddeleri sıralamasında ilk üç sırada yer almamıştır. Yani, bunların yerine getirilme düzeyi beklenen ölçüde olmamıştır.

Ergin ve arkadaşlarının yaptığı bir başka araştırmada (93); katılımcıların kullandıkları tesis türlerine göre hizmet kalitesine etki eden faktörlere verdikleri önem puan ortalamalarına bakıldığında tesislerin ve personelin fiziksel görünümü en çok önemsenen faktör olduğu ortaya çıkmaktadır.

Senakhın'ın (21) yaptığı çalışmada müşteriler hizmet kalite beklentilerini araştırma sonuçlarında genel personel, genel program ve tesisin fiziksel açısından

durumu, hizmet kalitesinin algılanmasında anlamlı farklılıklara sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışmamızın bulgularında ortaya çıkan personelin kılık-kıyafet ve dış görünüşüyle alakalı sonuçlarımızı literatürde destekleyen benzer sonuçlar bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda üyelerin havuz çalışanlarının kılık-kıyafet ve kişisel bakımlarına önem göstermelerini bekledikleri anlaşılmaktadır.

Katılımcılar personele ek olarak antrenörlerin çalışma alanlarında bilgi, becerileri ve donanımlarına güvendiklerinin altını çizmişlerdir:

Bugüne kadar birçok antrenör ile çalıştım yine üniversite içerisinde. Şu ana kadar hiçbiri ile bir sıkıntı olmadı. Hepsi gayet cana yakın, hepsi böyle işinin ehli, kendini de geliştirmek isteyen karşısındakini de geliştirmek isteyen kişiler dolayısıyla böyle bir şeyim yok (Yusuf Evren, dış üye).

Evet, antrenman yaptırabilme yeterliliği, bence çok güzel, yani akademik anlamda kendi akademik bilgilerini çocuklar üzerinde yapabiliyorlar, etkili olabiliyorlar (Oya, dış üye).

Havuzda antrenör personele karşı üyelerin memnuniyetlerini belirttiği iletişim, bilgi-beceri ve antrenörlük mesleki yeterlilikleri konusundaki bulgularımızı literatür taramasında destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Özkan'ın 2013 yılında yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, müşteri memnuniyetinde önemli koşullardan birisi eğitmen-müşteri ilişkisidir (94). Eğitmenlerin çok iyi düzeyde yetişmiş olmaları işlerini severek yapmaları, müşteriye karşı ilgilerinin üst seviyede olması hizmet kalitesini arttıracaktır. Saraç'ın (95) çalışmasına katılan tesis müşterilerinin büyük bir çoğunluğu (%81.8) inin spor eğitmenlerinin güvenilir olduğunu ayrıca eğitmenlerin program ve saatlere uyduğunu, spor eğitmenlerinin herkese eşit davrandığını, üyeleri motive ettiği ve spor eğitmenlerinin deneyimli olduğunu beyan etmişlerdir. Çalışmamızın bulgularından da anlaşıldığı üzere, havuzda görev yapan antrenörlerin bilgi-beceri, deneyim ve mesleki yeterliliğe sahip olmaları, müşterinin hizmet kalite algısını olumlu yönde etkileyen unsurlar arasındadır.

Katılımcılar personel ve antrenör sayısının yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Özellikle havuzda çalışan personel sayısının artırılmasının havuzun hizmet kalitesinin artmasında önemli olduğunu düşünüyorlar. Bu personel eksikliğinin temizlikle ilgili sorunlara yol açtığını ifade etmişlerdir. Soyunma odaları, duşlar, tuvaletler gibi alanların,

özellikle üyelerin yoğun kullandığı gün ve saatlerde personel sayısındaki yetersizliğe bağlı olarak daha kirli/pis olduğunun altını çizmişlerdir. Bu durum, üyelerin hizmet kalitesini belirleyen en önemli unsurlardan olan temizlik ve hijyen konusundaki görüşlerinin olumsuz olmasına yol açmıştır:

Şunu gözlemledim, iş yükü fazla olduğu için bazı konularda yeteri miktarda zaman ayıramayabiliyorlar bence. Özellikle temizlik konusunda. Çok güzel bir tesis, ama eleman yetersizliğinden dolayı, hijyeni olmayan bir tesis olmuş durumda, yani oradaki hocalarımızın yani hoca sıfatı var bir kere orada, antrenör sıfatı var. Onun eline paspası alıp da ben spor salonundaki yani duşları temizlemesini, soyunma odasını temizlemesini gerçekten ben yadırgadım (Deniz, dış üye).

Çalışmamızın bulgularıyla, Baysal ve arkadaşlarının (96) araştırmalarındaki sonuçlar örtüşmektedir. Konya il merkezinde faaliyette bulunan bir araştırma ve uygulama hastanesine ilişkin ayakta tedavi hizmetinden yararlanan hastalar tarafından algılanan hizmet kalitesi düzeyinin ölçüldüğü bu çalışmada elde edilen sonuçlar ışığında, hastaların beklentilerinin daha iyi karşılanmasını ve hastanenin sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik araştırmanın sonuçlarında personel eğitimiyle, sayısının artırılmasıyla ve profesyonel kadro ve cihazları ön plana çıkaran reklamların yapılmasıyla müşteriler geri toplanabileceği vurgulanmıştır.

Çalışmamızda özellikle kullanıcıların hizmetlerin kalitesini olumsuz yönde etkileme özelliği bulunan personel sayısının yetersizliği bulgularımızda belirtilmiştir. Literatürde benzer sonuçlara rastlanmıştır. Havuzun yoğun gün ve saatlerde soyunma odaları, duş ve wc temizliklerinin istenilen nitelik de yapılamadığı belirtilmiş ve bunun nedeni olarak da yeterli sayıda personelin bulunmadığı kullanıcılar tarafından ifade edilmiştir. Yeterli personelin havuzda istihdam edilmemesi hizmet aksamalarına neden olmak da bu ise müşterinin hizmetleri algılamada olumsuz görüşe sahip olmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Havuz personelleri arasındaki en önemli görevlilerden biri de cankurtaranlardır. Bu bağlamda üyelere cankurtaranlarla ilgili görüşleri sorulmuş ve bunun hizmet kalitesiyle ilişkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Havuzda cankurtaranların olmasına rağmen bazı üyelerin cankurtaranların varlığından haberdar olmaması, bazı müşterilerin ise

cankurtaranların yetkinliği konusundaki şüphelerinin olması havuzun hizmet kalitesine yönelik güvenlik algılarını şekillendirmiştir:

... Cankurtaran kısmında da her cankurtaranın alanında çok yetkin olduğunu düşünmüyorum (Ahmet, iç üye).

Cankurtaran kendi yok ki ben hiç olduğunu düşünmemiştim. Cankurtaranı bilemeyeceğim, ben kendimi az çok kurtarabiliyorum. Bir beyefendi oturuyor masada, bir iki ben düşündüm, neden düşündüm, çünkü havuza yüzme bilmeyenler alınmış, havuza girmiş, ben fark etmedim ama beyefendi geldi uyardı ama uyarmayıp da bir boğulma tehlikesi geçirdiğinde, kurtaracak kimse var mıydı mesela, o beyefendi kurtarabilir miydi, ben orada şüpheye düştüm, ama bilmiyorum, sorguladım mı, hayır, sorgulamadım. Beyefendiyi yüzerken görmedim, hoca gibi de durmuyor, hocalarımız gibi durmuyor. Fiziksel olarak (Ayşe, dış üye).

Cankurtaran mesela son zamanlarda, biz kulaktan dolma olarak dedik ki evet birisi duruyor havuzun içerisinde büyük ihtimalle o kişi cankurtaran dedik. Yani hiç bilmiyorduk, önceleri yoktu, sonradan gelmişti. Bu şeyler zamanı, herhalde bizim araştırma üniversitesi olacağımız zamanlarda geldi diye hatırlıyorum. Güzel bir şey, olması gereken bir şey zaten. Ama dediğim gibi, acabalar ile o kişi mi dedik. O kişiyi tanımıyoruz. Yeterli midir, onu bile bilmiyoruz açıkçası, o yüzden bir şey söyleyemeyeceğim (Rüya, iç üye).

Wilks (97), cankurtaranların geçerli akreditasyon standartlarına sahip olmaları ve eğitimlerinin uluslararası bir sertifika verme yetkisine sahip yetkili bir kurumdan almış olmaları gerekmektedir. Müşteri, daha geniş risk yönetimi için uzmanlıktan yararlanabilir ve havuz içinde uygun işaret ve işaretler gibi planlama, müşterinin maruz kalabileceği risk alanların belirlenmesi sağlamladır.

Rasmussen (98), cankurtaran sertifikasını alındığında, o gün verilen becerileri tamamlama yeteneklerini temsil eder, ancak gelişimlerini sürdürmek cankurtaranın sorumluluğundadır. Cankurtaranların bilgi-beceri ve gelişmesine elverişli bir ortam yaratmak da havuz yönetiminin sorumluluğundadır. Yeterlilik, becerileri uygulama yeteneğidir. Bir cankurtaran sertifikaya sahip olsa da bu, mutlaka cankurtaranlık pozisyonu için nitelikli oldukları anlamına gelmez. Su da güvenliğin sağlanmasında cankurtaranın, fiziksel zindeliğe sahip olması zorunludur. Yüzmede dayanıklılık ve

kuvvet eğitimleri ile güçlü bir temel cankurtaranın kolay uygulanabilirliği için güven sağlar. Kardiyo ve kuvvet antrenmanı yaptırarak cankurtaranlara mesleklerinde başarılı olmak için gerekli araçlar sağlar. Uygulanabilir hizmet içi hizmetlere sahip olmak, aynı zamanda hayati önem taşır.

Çalışmamızın bulguları arasında özellikle cankurtaranla alakalı olumsuz yönde gelen eleştiriler olduğu saptanmıştır. Cankurtaranların ayırt edici bir kıyafetinin olmaması ve bu alanda yeteri kadar bilgi ve deneyime sahip olup olmadıkları yönündeki kuşkularını dile getiren kullanıcılar bulunmaktadır. Cankurtaranın masada oturması yeterli gözlem yapmadığına dair müşteri algısının olduğu saptanmıştır. Cankurtaranların belirli özelliklere sahip olmaları ve bunu havuz kullanıcısının hissetmesi önemlidir.

Görüştüğümüz katılımcılar, yöneticilerle üyeler arasında iletişim kopukluğu olduğunu düşünmektedir. Hatta bir kısmı yöneticileri, havuz sorumlusunu hiç görmediğini, tanımadığını ifade etmiştir. Buna ek olarak yaşadıkları sorunlarda orta ve üst düzey yöneticilerle iletişim kuramamaları ve dolayısıyla yönetimin havuzla ilgili hizmetlerin alınmasındaki uzak tavırları, katılımcıların eleştirdiği konular arasında yer almıştır:

Yönetimi tanımıyorum, havuzun müdürü ile tanışsam ne derdim biliyor musunuz: bu havuzda önce yüzüyor musunuz derdim. Yüzdüyseniz o havuzun alt zemininde bir tadilat gerekmiyor mu, çok kötü bir görüntü. Kırıklar, çatlaklar, yamalar. Biraz kötü bir görüntü, bunu önerirdim. Yüzmesini önerirdim, yüzüp görüp rahatsız olmasını isterdim. Ben görselliğe çok önem veririm. Bu kadar kişiye o havuz hizmet ediyorsa, görsel olarak biraz düzgün, güzel, kaymak gibi olmalı diye düşünüyorum (Ayşe, dış üye). Tanımadığım bir kişi hakkında çok fazla yorum yapamayacağım. Keşke tanıtırsaydı kendini, bunu söyleyebilirim. Gerçekten öyle tanıtım önemli, çünkü insan kimi muhatap alıyor, bunu bilmek istiyor, ya da bir sorun çıktığında kimi muhatap alması gerekiyor onu da bilmesi gerekiyor. Biz de orada gördüğümüz kişiler ile işimizi halletmeye çalışıyoruz. Bazen de şöyle oluyor, ben birazcık tamam, daha ilerisine götürebilirim ama bazı velilerimiz var ki, ya tamam artık boş verin diyorlar. Daha ilerisi gelmiyor. O zaman bu oluyor. O zaman yukarıdaki kişiler de duymuyor aşağıda olanları. O olay es geçiliyor. Bir şekilde gidiyor, bitiyor. Unutuluyor (Rüya, iç üye).

Üyeler havuz yöneticisini tanımadıklarını ve daha önce hiçbir şekilde kendisiyle karşılaşmadıklarını ifade etmişleridir. Yöneticinin tanınamalarından kaynaklı, zaman zaman yaşadıkları sıkıntıların üst yönetime iletilmesi konusunda şüpheleri olduklarını ifade etmişlerdir. Aksoy (38) çalışmasında; Akademik olarak spor eğitimi alan işletmecilerin diğerlerine göre daha idealist, kullanıcıların beklentilerinin de spor eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak spor işletmesi personelinin ve yöneticilerinin, akademik spor eğitimi almış kişilerden seçilmesinin hizmet kalitesini artıracakları apaçık ortadadır.

Çalışmamızda üyeler genel olarak havuz yöneticisini tanımadıklarını onu görmediklerini ifade etmişleridir. Havuz yöneticilerinin kullanıcılarla zaman zaman iletişime geçmesi, üyelerin hizmet algısında olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir.

Havuzu kullanan ve bu araştırma kapsamında görüştüğümüz katılımcılar, ıslak zeminlerdeki duş, tuvalet, soyunma odası gibi alanların temiz ve hijyenik olmadığını düşünmektedirler. Ayrıca soyunma odasındaki dolapların sayısının yetersiz olduğuna inanmaktadırlar. Bu unsurların havuzun hizmet kalitesini olumsuz etkileyen başlıca unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır:

Duşların olduğu yerler, duşların içerisi, bir keresinde hamamböceği vardı. Öbür taraf tuvalete geçen yer orada küçük bir oda gibi bir yer var, temizlik malzemelerini koyuyorlar galiba. Orası bir yıldır el değmemiş gibi bir görüntü öyle söyleyeyim. Tuvalete girecekler şimdi, havuzdan havuza giren havuza çıkan çocuklar yani bunlar hiçbir şeyi, nasıl söyleyeyim mahremiyet önemli, ama mahremiyet açısından da sorunlar var. Tuvaletin kapısının kapanmaması gibi bir şey ben kabul edemiyorum. Okulda da kabul edemiyorum. Böyle havuz gibi yerlerde de kabul edemiyorum. Bunu yapmak çok zor olmasa gerek. Üniversiteden birini çağırıp, bu kapıyı yaptırmak kaç saatimizi alabilir (Rüya, iç üye).

Dolap konusunda çok sıkıntıdayım. Hiçbir kilit çalışmıyor, bütün kilitler bozuk. Dolapların hepsinin kilidi bozuk veya boşa çeviriyor. Söyle olabilir mesela hafta sonu öğrenciler genelde anahtar almıyor, mesela ben geliyorum, öğrenciler girmiş oluyor, anahtar arıyorum eşya atılmış, dolap dolu ama kilitsiz olarak. Tekrar gidiyorum ya da birçok dolabın anahtarı yok... Muhakkak ki temizliyorlardır, bir suçlama olmasın ama mademki benim

görüşüm, herkes aynı şeyi görüyordur. Yanlış düşünülmesin daha çok gelen olsun, daha çok beğensin diye bunları söylüyorum. Lavabolar çok kötü, kullananlar ile de alakalı sadece temizleyenler değil, her şey ortaya atılmış, çöp falan mesela böyle, bazen sular az oluyor ya da ısınma sistemi olmuyor, bu kış çok hissettik. Sonuçta para veriyorsun, öğrenci bedava da gelse bir hizmet bekliyorsunuz. Her bir grup bittikten sonra, kontrol edilse, çocuk genelde oluyor, anne babada olsa, bazı çocuklardan daha pis kullanıp kötü örnek olan yetişkinlerde var ama şampuan şişeleri atılmış, çoraplar atılmış, mayolar atılmış, bırakılıyor unutulmuş, galoşlar her yerde, her yer sıırıslıklam, sonuçta havuz aslında. Hafta içi o kadar değil, hafta sonu yoğunluk olduğu için (Ayşe, dış üye).

Katılımcılar havuzun temizliği konusunda hafta sonu ve hafta içi ayırımına giderek, havuzun hafta sonlarında daha pik ve bakımsız olduğuna dikkat çekmişlerdir:

Hafta sonu daha seyrek temizlik olduğunu düşünüyorum... Temizlik konusunda bir geribildirim de bulunmadım. Çünkü çalışanların işlerinden olmasını istem. Hafta sonu soyunma odasında çokça şöyle konuşuluyor. Neden bu kadar pis, neden kontrol edilmiyor, sıcak su gelmedi, ya da neden bu kadar soğuk diye, birçok öğrencinin de velisi bunu dile getiriyor. Bazen ilk defa orada gördüğün biri ile sizin de şikayetçi olduğunuz bir noktada konuşmalar olunca katılıyorsunuz. Evet, ama ne olacak, biraz idare edelim, belki personel azdır fala gibi konuşmalar geçiyor (Ayşe, dış üye).

Nazlı diğer üyelere ek olarak, üyelerin yoğun olarak kullandığı gün ve saatlerde soyunma kabinlerinin yeterli gelmediğine vurgu yapmış hem de duşlardaki aydınlatma ve duşlara gelen suyun debisindeki orantısızlığa bağlı olarak sorunlar yaşadığını belirtmiştir:

Soyunma odasında kabinler var ya, kapalı kabinler onlar üç tane var bizim o kadınların olduğu yerde, hani erkekleri bilmiyorum zaten de. O mesela yoğun olduğu zaman orada genelde herkes dışarıda üzerini değiştirip ediyor. O kabini mesela bekliyorsun. Duşlar... Şimdi aklıma geldi işte. Şeyde duşlarda mesela, kaç taneydi ya 6 mıydı 8 miydi neydi tam hatırlamıyorum da arka taraflara doğru olan yerlerde hem biraz dar hem de ışık problemi var diye anımsıyorum orada ve o en arka taraftaki 2 ya da 4 duşu kimse kullanmak

istemiyordu mesela. Genelde hep böyle ön tarafta şey yapıyorlar. Hem eşit değil hem de su akış kalitesi galiba sıkıntılı bir de ışıktaki sıkıntı vardı. O yüzden mesela herkes ön taraftakileri kullanıyordu. Tuvaletlere gelince, genelde temiz ama tuvalet kâğıdı ve şey, ney onu adı, sabun sıkıntısı yaşıyor muydu, yaşıyordu ama bunu bilip, bizde tedbirli bir şekilde hani ıslak mendil şu falan, öyle geliyorduk, öyle olunca sıkıntı olmuyor (Nazan, dış üye).

Yukarıdaki görüşlerin aksine Merve havuzun hijyeni, soyunma odasındaki dolapların yeterliliği olumlu deneyimler yaşadığını belirtmiştir. Buna rağmen duş ve soyunma odaları hakkında o da diğer üyeler gibi eksikliklerin/yetersizliklerin olduğuna vurgu yapmıştır:

Soyunma odası benim için önemli bir alan. Mahremiyet ve hijyen açısından beni tatmin etmesini beklerim ve bu yönde beklediğimi alabiliyorum... Gayet yeterli, kullanışlı, herkese ait kilitli bir dolap mevcut, eşyaların saklanması konusunda da herhangi bir sıkıntı yaşamamaktayım. Duş ve soyunma odası hakkında bir şey söylemeyeceğim ama tuvaletteki temizlik maddelerine, tuvalet kâğıdı, sabun ve benzerlerine biraz daha özen gösterilmesini isterdim. Eksikliklerinin hızlı bir şekilde giderilmesi beni mutlu ederdi. Temizlik evet (Meltem, dış kullanıcı).

Tüfekçi'nin (37) çalışmasında, çalışmamızın bulgularını destekleyen sonuçlara rastlanmıştır. Hizmet kalitesi algılamaları boyutlar açısından değerlendirildiğinde, tüm boyutların negatif yönde bir farka sahip olduğu, boyutlar içerisinde en düşük kalite düzeyine sahip olan boyutun ise “soyunma odası” boyutu olduğu görülmüştür. Aslan (27) ise fitness ve spor merkezlerinin soyunma odalarından beklenen en önemli hizmetler önem sırasına göre; güvenlik, duşların temizliği ve soyunma dolaplarının varlığıdır. Bunlardan; güvenlik beklentilerde 1. sırada olduğu gibi algıda da 1. sırada yer almıştır. Ancak, soyunma odalarının varlığı ve duşların temizliği istenen ölçüde yerine getirildiği düşünülmeyerek algı listesinin son iki sırasında kalmıştır. Dolayısıyla, bunlar önemli birer problem olarak dikkat çekmiştir. Ayrıca yine algılanan hizmet kalitesini arttırmak için, sunulan hizmette tutarlı olma, müşterilere bireysel ilgi gösterme, temizlik ve kıyafet ve yardım etmeye istekli olma, şikayetlere cevap verme, üyelerle iletişim, soyunma odalarının varlığı ve duşların temizliğine önem verilmelidir.

Mevcut araştırmamızın bulgularına göre de üyeler havuzda özellikle soyunma odaları ve tuvaletlerin yoğun kullanım gün ve saatlerinde yeteri kadar temizlenmediği bu durumun sağlıklı bir ortam oluşturmadığına vurgu yapılmıştır. Ayrıca soyunma odalarındaki dolaplarında yoğun kullanılan gün ve saatlerde de yetersizliğinden şikâyet edilmiştir. Literatür incelendiğinde, spor tesislerinde soyunma odaları, soyunma kabinleri, tuvaletler ve duşların niteliği ve temizliği müşterilerin hizmet kalite algısında etki eden faktörler arasında en yüksek değerde olmaktadır. Bir başka açıdan personel sayısının yetersizliği özellikle ıslak zeminlerin temizliğinin aksamasına neden olduğu düşünülmektedir.

Havuzun hizmet kalitesiyle ilgili olarak üyelerin vurgu yaptığı konulardan bir diğeri tesisin fiziksel şartları ile ilgilidir. Örneğin tesisin büyüklüğü, ısısı, ışığı, kloru, renklendirmesi, havalandırma müzik sistemi, kullanılan levhalar ve güvenlik, iç ve dış görünümü, bekleme salonu, otopark gibi unsurlar havuzun fiziksel şartları olarak değerlendirilmiştir. Bu konularla ilgili katılımcıların olumlu ve olumsuz görüşleri ile fiziksel şartlara yönelik önerileri olmuştur. Havuzun fiziksel şartları ile ilgili olumlu deneyimleri olan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Evet, bence kışın tesisin ısısı çok güzel muazzam güzel, bizim üstümüzdekiler bile fazla geliyor. Yazın da büyük klimalar var salon tipi klimalar var orada da sıkıntı yaşamadık yazında güzel. Sadece çok kalabalık olduğunda biraz yetersiz kalıyor klimalar ama genel anlamda yeterli ısısı. Işık aydınlık, karanlık bir nokta görmedim ben (Oya, dış kullanıcı).

Şimdi sıradan gidelim hocam, ısı gayet iyiydi, çocuğum üşümüyordu, bende üşümüyordum bekleme salonunda. Işık aydınlatma konusunda da bir sıkıntı yaşamadık (Deniz, dış kullanıcı).

Akkoyun'un (25) araştırmasında, çalışmamızı destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Fiziksel çevre koşullarıyla yakından ilgili bir boyut olan ortam koşulları kalitesi, genel olarak fitness merkezinin havalandırmasının, aydınlatmasının ve ısısının yeterli düzeyde sağlanmasını ifade etmektedir "fitness merkezleri ortam koşulları konusunda üyelerin beklentilerini iyi düzeyde karşılamış görünmektedir."

Gürbüz (99) Hizmet alan bireylerin, "çalışma ortamının niteliği" en yüksek memnuniyete sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmamızda havuzun fiziksel özellikleri arasında bulunan ısı, ışık, tesisin büyüklüğü kullanılan levhalar, bekleme salonu ve

otopark gibi özelliklerinin yeterli ve memnun edici özelliklerde olduğu kullanıcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu özelliklerin hizmet kalite algısında etik de bulunduğu literatür incelemesinden de anlaşılmaktadır. Araştırmamızda yukarıda bahsedilen fiziksel özellikler bakımından memnuniyetlerini bildiren kullanıcılar olmuştur. Bunun yansıması tesisin fiziksel durumuyla alakalı olarak da bazı olumsuz görüş bildiren üyelere bulunmaktadır. 1

Havuzun fiziksel şartları ile ilgili olumsuz deneyim ve gözlemleri olan üyelerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

Havalandırma açısından, sorunlar yaşandı. Özellikle o çok sıcak zamanlarda klimanın çalışmadığı zamanlar oldu. Giderilmesi uzun sürdü bir ara hatırlıyorum çünkü. Bazen şöyle oluyordu, biz dışarıda kazaklar ile giriyoruz, içerisi sıcak oluyordu, sonra alışıyorduk. Onun derecesini bilemeyeceğim. Onun derecesini siz daha iyi bilirsiniz. Çocuklar için düşürülmüyor denildi bize. Onlar havuzdan çıkıyor ve soyunma kabinlerine geçerken, ısınmaları açısından deniliyordu. Orada bir şey olmadığı için, yetkili olmadığı için bir şey söyleyemeyeceğim ama klimalarda sorunlar çıktı, biraz uzun sürdü tamir edilmesi o işlerin (Rüya, iç üye).

Buradaki kullanıcımız özellikle yaz aylarında bekleme salonundaki klimaların yetersizliğinden şikâyet etmektedir. Adana iklimsel olarak yaz aylarında yüksek nem ve yüksek sıcaklıklara ulaşmaktadır. Yaz aylarında havuzda bulunan salon tipi klimaların zaman zaman yetersiz kaldığı belirtilmiş ve bu durum üyelerin hizmet algısında olumsuz görüş bildirmelerine neden olmuştur.

Fiziksel koşullarla ilgili olarak olumsuz görüşlerin ortaklaştığı diğer bir konu ise ses sisteminin olmamasına bağlı olarak, müzik ve anons gibi hususlarda kullanıcıların sorunlar ve eksiklikler yaşanmasıdır. Görüştüğümüz üyelerin havuzun fiziksel koşullarının iyileştirilmesine yönelik görüşleri şu şekildedir:

Ben mesele müzik duymak isterim ama yok. Bu kış ben birkaç kez gelmek istedim ve geldim. Çok da üşüdüm. Hatta ben kendimden çok çocuklar için, bu çocuklar burada nasıl soyunuyor, gidiyor. 1-2 defa sıcak su çok az aktı. Çok ılık aktı... Kışın hep geldim ama özellikle bu kış ısınma sorunu, hatta ben bir iki geldim geri döndüm ısınma sorununu çözemediğiniz. Geri gittim. Çalışanlar sağ olsun, danışmadakiler yardımcı olmuştu. Hiç ısınamıyor

etmiyor diye, hizmet veremiyoruz ama net tarih hatırlamıyorum (Ayşe, dış kullanıcı).

Müzik ve görsele biraz daha dikkat edebilirdik. Küçük ekran bir televizyon yerine büyük ekran kurulabilir ve belki içerideki yüzme, rekreatif amaçlı olan ya da antrenman amaçlı olan ekranlara yansıtılabilirdi. Kendi veli açımdan düşünürsem, çocuğumu getirdiğimde onu ekranda izlemek, onu görmek antrenmanını takip etmek bana keyif verirdi. İçeriden dışarıya görüntü aktarılması, evet. Veliler dışarıda beklerken sıkılmasın ve hem görsel hem duyuşsal olarak ulaşsınlar (Meltem, dış katılımcı).

Müzik sistemi yoktu, televizyon vardı, televizyon açtı çoğu zaman, müzik sistemi olsa daha iyi olurdu bence. Çünkü bekleyenler olarak, bizler açısından. Çok yüksek sesli olmasına gerek yok, kısık sesli bir şeyler de olabilirdi... Oturma yerleri de mesela, daha düzenli olabilir belki de. Bilmiyorum yani koltuk tarzından, tutun da her şeye bir şeyler söylenebilir. Onu bilemeyeceğim. Oturma yerleri biraz daha fazla olabilirdi. Biz bekleyenler çok olduğumuz için söylüyorum bunu (Rüya, iç kullanıcı).

Ortak görüşler tesisin lokasyonunun iyi olduğu ve otoparkının yeterli olduğudur.

Benim açımdan, en büyük özelliği, doğal bir ortamda olması, üniversitenin alanı içerisinde ama yine biraz daha kalabalıktan uzak, trafikten uzak, doğal bir ortamda bulunduğu konumu gereği, bu da beni en çok mutlu eden bir şey, yönü ... Kullandığım yol gereği rahat bir yol, akabinde hani aracımı çok rahat işte havuzun etrafındaki herhangi bir yere sorunsuzca bırakabiliyorum. Bir sıkıntısı yok, bir güvenlik anlamında bir sıkıntısı yok, park anlamında bir sıkıntısı yok. Dolayısıyla çok rahat aracımı bırakıp işimi halledebiliyorum (Yunus, dış kullanıcı).

Havuzla çocuklarını getiren üyeler ise fiziksel koşulların iyileştirilmesine yönelik farklı bir öneri olarak, çocukların havuzdan eğitim aldığı sürelerde ebeveynlerin bekleme sürelerini daha verimli geçirebilmesi havuzun dışında sosyalleşmeye imkân veren alanlar olmasını istemişlerdir:

Fiziksel açıdan dış ortamın biraz daha derli toplu olmasını isterdik açıkçası. Havalarda güzelken, dışarıda oturmayı tercih ediyoruz ama kendi

sandalyelerimizi götürüyorduk, onları açıp oturuyorduk... Sosyalleşme alanı gibi bir şeyler yapılabilirdi (Deniz, dış katılımcı, yaş).

Saraç'ın 2018 de tez çalışmasında Ankete katılan bireylerin spor merkezlerinin niteliğinin belirlenmesine yönelik sorulara verdikleri cevaplardan; yan hizmetlerin (yeme-içme, çocuk bakımı, kuaför vb.) yeterli düzeyde olmadığını en çok oranda (%34.8) kesinlikle katılmadıklarını beyan etmişlerdir (95). İlgili çalışmadakine benzer bir duruma benzer bir talepte Çukurova üniversitesi havuzunu kullanan üyeler Deniz hanımda vurgulamıştır.

Spor tesisinin kullanım programı –çizelgesi- havuza yönelik hizmet kalitesini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Bu program havuzun duyuru panosunda ve spor tesisleri biriminin web sayfasında yer almaktadır. Zaman zaman havuz kullanım programında değişiklikler olabilmektedir. Örneğin resmî tatiller, programlı elektrik kesintileri, teknik arızalar, bakım onarım gibi nedenlerden dolayı rutin çizelgede değişiklik olup havuz kullanıma kapalı olabiliyor. Bu gibi durumlarda iç üyelere e-postalar aracılığıyla bilgilendirme yapılmasına rağmen dış üyelere böyle bir bilgilendirme yapılması katılımcıların değindiği ortak problemlerdendir:

Tamam, hizmet yok anlarım ama bazen internetten bakıyoruz, internette bunlar günlük olarak güncellenmiyor. Birçok kez böyle yanılıp da geldim. Bakıyorum internette var. Filan saatte var. Mesela saatler ile ilgili de şikâyetim var. Ben bu kadar gelmeme rağmen bana hiçbir şekilde ulaşmıyor. İnternetten bakıyorum. Saat değişimi de yok. Bir ara geldim iki ay önce saat değişmiş ama internetten bakıldığında, önceki saate göre gösteriyor. Hatta sizinle de bu konuyu konuşmuştuk. Ben zor durumda kalmıştım. Bazen geri dönmek zorunda bile kaldım ki bazen yeri geliyor işten izin istiyorum randevu olmadığı zamanlar, geliyorum hizmet yok. Neymiş saat değişmiş ama ben internete baktım geldim kardeşim ama yok. Danışmadan saat değişmiş diyorlar, bende orada hocalara soruyorum saat değişmiş ne yapabilirim diyorum. Bazen derse ben girebilir miyim, katılabilir miyim diyorum ama o da olmuyor tabi haklı olarak, geri dönüyorum ve benim evim uzak. Sular mevkiden geliyorum. Gazipaşa'ya yürüyorum, aracım yok, otobüsle geliyorum. Otobüs sıklıkla geçmiyor. O benim için çok büyük bir sorun şahsen, internette tamamı ile saat mi değişti hemen güncellenmesi

gerekiyor ya da bayramda havuzumuz kapalı bunlar bildirilsin internet üzerinden (Ayşe, dış kullanıcı).

Aslan (27), fitness ve spor merkezlerinin programından beklenen en önemli hizmetler önem sırasına göre; programların kalitesi ve içeriği, program zamanının uygunluğu ve uygun seviyede programların varlığıdır. Bunlardan, programların kalitesi ve içeriği algılanan hizmet maddeleri sıralamasında ilk üç sırada yer almamıştır. Hizmet kalitesini etkileyen en önemli unsurların başında hizmetlerin genel özelliği olan ayrılmazlık ve değişmezlik ilkesidir. Bu özelliğe göre müşterilere sunulacak hizmetler belirtilen gün ve saatte sunulmalıdır bu açıdan verilen taahhütler işletmenin sorumluluğundadır. Çalışmamızda kullanıcılar zaman zaman havuzun çeşitli sebeplerle kapatılma (resmî tatil, teknik arıza, elektrik kesintileri vb.) duyurularının kendilerine iletilmediğinden veya zamanında duyuruların yapılmadığında şikayet etmişlerdir. Bu durum müşterilerin sunulan hizmetin kalite algısında olumsuzluk yaratmaktadır.

Havuzda spor tesisinin ortamının cazipliği, modernliği, kullanılan antrenman amaçlı ekipmanların niceliği ve niteliği müşteriler için hizmet kalitesini belirleyen unsurlardandır. Görüştüğümüz müşteriler bunlarla ilgili olumlu görüşler bildirmişlerdir. Örneğin kullanılan malzemeleri üyeler yeterli olduğunu düşünmektedirler. Müşterilerin de görüşlerine yönelik alıntılar aşağıda yer almaktadır:

Kullanılan ekipmanların çeşitliliği gayet iyiydi, antrenman alanı olarak modernliği, evet gerçekten az önce bahsettiğim gibi yapıldığı yıla bakarak çok güzel bir tesis yapılmış zamanında (Deniz, dış kullanıcı).

Evet, benim için hiç sıkıntı yok bu konuda. İstediğim zaman, istediğim şekilde antrenman yapabiliyorum. Üyelerin de yaptığını görüyorum. Bu konuda sıkıntı yaşamıyoruz. (Melisa iç üye).

Akkoyun'un (25) araştırmasında çalışmamızın bulgularını destekleyecek şekilde, fitness merkezi üyelerinin egzersiz alet ve ekipman kalitesini olumlu yönde değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Sevilmiş'in (20) yüksek lisans tezinde, müşteri memnuniyeti açısından personellerin niteliği, tesisin fiziksel koşulları ve ortamı, tesisin donanımı, yönetim ve sunulan spor programlarının olumlu etkisinin ön plana çıktığı görülmüştür.

Pandemi kararları neticesinde kapalı olan havuzun normalleşme dönemine geçilmesine rağmen kapalı olmasına yönelik katılımcı görüşleri de havuzun hizmet

kalitesinin algılanmasında önemli bir roldedir. Normalleşme süreci ile birlikte üniversite dışındaki havuzların açılmasına rağmen üniversite havuzu açılmamıştır. Üyeler bu konu hakkında olumlu ve olumsuz olmak üzere farklı görüşler bildirmişlerdir:

... Beni açıkçası kötü yönde etkilemedi, sadece şöyle düşünüyorum, açılışta da öğrencilerimizin çoğunun aileleri tarafından tedirgin olacağı düşünüyorum. Onların da geleceğini düşünmediğim için açıkçası bizim için iyi oldu. Çünkü tedbir almamız bir dönemdeyiz ve küçük yaş grubu çocukları geldiği için onların tedbir alma olasılığı daha düşük ve sağlıkları daha önemli bizim için. O yüzden böyle bir önlem alması üniversitemiz için de bizim için de daha iyi oldu (Melisa iç üye).

Açılsa da açılmasa da pek bir şey fark etmeyecekti benim açımdan. Açılsa da ben göndermeyi düşünmüyordum. O yüzden açılmaması iyi bir karar olmuş. Yani şu açıdan iyi bir karar olmuş, temizlik zaten pandemi öncesi yeteri kadar yapılmıyordu, pandemi sırasında ben pek bir şey beklemeyecektim, tam tersi olabilirdi, Kerem çok üzülebilirdi, arkadaşlarım gidiyor, ben niye gitmiyorum olacaktı. Ki biz okula bile göndermedik biz iki hafta ve öğrenciler gittiler okula. Kapandı ama o iki hafta süresince biz de göndermedik, okula bile göndermedik düşünün yani. Yani gönderebilene de bravo derim açıkçası. Cesareti varmış derim. Açılmamasını çok doğru buluyorum. Çünkü kendileri için çok kötü sonuçlar olabilirdi diye düşünüyorum (Rüya, iç üye).

Melisa ve Rüya'nın aksine Oya pandemi dönemindeki normalleşme uygulamalarında havuzun hizmet vermemesini eleştirmiştir. Oya, çocukların bu süreçte hareketsiz kalmasının çocukların kilo alması ve sosyalleşememesi boyutlarıyla değerlendirmiştir. Bu nedenle havuzun normalleşmeye geçişle birlikte açılması gerektiğini düşünmüştür:

Evet, havuzun kapanması ile beraber çocuklar bu spordan mahrum kaldılar öncelikle. Yerine de bir şey koyamadılar. Dolayısıyla çok ciddi bir antrenmanı bırakmış oldular, müthiş bir hareketlilik vardı. Antrenman bitince bu sefer ne oldu, çocuklar hareketsiz kaldılar. Hareketsiz kalınca ev içerisinde bu sefer beslenme alışkanlıkları da biraz belki etkiliyor olabilir ama kilo almaya başladılar hareket olmayınca. Dolayısıyla kas yapılarında bir değişiklik oldu, vücutları yağlanmaya başladı ki, benim çocuklarımdan biri

aynen o yönde doğru ilerledi. Yağlanma oldu, o hareketsizlik bir enerji düşüklüğüne sebep oldu. Bunları yaşadık ilk başta. İkinci etapta da gidince o ortamda sosyalleşiyorlardı, kendi arkadaşları ile sürekli iletişim halindelerdi, bir arkadaşlıkları vardır, bir dostlukları vardı. Şimdi bu bağ ister istemez bir sekteye uğradı. Böyle bir sıkıntı var, oldu, oluştu. Zamanlarını iyi değerlendiremediler. Bu sefer teknolojiye yöneldiler ister istemez. Zaman kullanımında yönetiminde hoş olmayan durumlar ortaya çıktı. Bir de yan kazanımlarından biri de sporcuların velileri bizler olarak, bizler de orada toplanıyorduk, sosyal bir iletişimimiz vardı, sosyalleşiyorduk. Biz de kendi açımızdan spor yapıyorduk, yürüyüşler yapıyorduk. O yüzme havuzunun civarında ve stadyumda. Bunlardan biz de mahrum kaldık. Dolayısıyla eksileri daha fazla (Oya, dış üye).

Pandemi döneminde havuzun kapalı kalması konusunda üyeler farklı görüşler bildirmiştir. Pandemi dönemi birinci normalleşme dönemi olan 01.06.2020’de ki normalleşme uygulamaları sırasında havuz açılmamıştır. Özellikle bu dönemde birçok kamu spor tesisi hizmete açılmıştır. Ancak süreç içerisinde pandeminin tekrar zirve yapması ve yeni kuralların devreye sokulması gündeme gelmiştir. Bu dönemde üniversite yönetimi spor tesislerini tamamen hizmete kapamıştır. Pandeminin ikinci normalleşme dönemi olan 01.06.2021’de de tesisler açılmamıştır. Bu durum bazı müşterilerde olumlu karşılanırken bazı üyeler için bir eleştiri konusu olmuştur.

Tema 2: Personellerin Hizmet Kalitesine İlişkin Görüşler

Bu temadaki bulgular personelin hizmet kalitesini nasıl algıladığını ortaya koymakla başlamaktadır. Buna ek olarak görüştüğümüz personeller sundukları hizmetin kalitesini değerlendirirken, hizmetin aksamasında ve hizmet kalitesinin düşmesinde özeleştiriler getirmişlerdir. Üyelerin memnuniyetini etkileyecek olumsuz koşulların oluşmasına zemin hazırlayan sebeplere de dikkat çekmişlerdir.

Personeller hizmet kalitesini üyelerin memnuniyeti ve kendi aralarındaki iletişime vurgu yaparak tanımlamışlardır:

En önce steril olması, temizlik hijyen. Bir de personelin tabi diğer gelen üyeler karşı nezaketli olması, güler yüzlü olması. Kalite için en önemli faktörler (Mustafa, deneyim: 10 yıl, 52 yaşında).

Hizmet kalitesinin belirleyen, bir kere iletişimin kuvvetli olduğu bir çalışma ortamı., temizlik ve güvenlik anlamında da insanlara o rahatlığı sağlayan bir ortam olması gerekiyor diye düşünüyorum...Ben buradaki ekibe daha sonra katılmama rağmen buradaki ekibe birbiriyle çok iyi bir dayanışma içerisinde olduğunu görüyorum. Çözümlerle ilgili bana bir sürü kolaylıklar sağlıyorlar. En beğendiğim yanları bu (Hakan, deneyim: 4 yıl, 40 yaşında).

Personelin hizmet kalitesinin üyeler tarafından olumlu algılanması için öncelikle, personellerin kendi aralarındaki iletişim düzeylerine vurgu yapmakla birlikte temizlik ve üyelere karşı olan tutum ve davranışların etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Üyelerin bu temada ortak deneyim ve algıları da personelininkiyle paralellik göstermektedir. Bu açıdan havuzda çalışan personellerin üyelerin algısında temizliğe daha özne göstermeleri, kendi aralarında iletişimin pozitif yönde olması için çaba harcamalarının yanı sıra kullanıcılara olan tutum ve davranışlarının hizmet kalite algısına etkide bulunacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın bulgularına benzer olarak Aksoy'un (38) araştırma sonuçlarında, hizmet kalitesine verilen cevaplarda havuz personeli ile üyeler arasında program alt boyutu hariç, HK toplamı ve diğer alt boyutlarda anlamlı fark olmaması personel ve üyelerin değerlendirmeleri arasında paralellik olduğunu ve personelin objektif değerlendirme yaptığını göstermektedir.

Personelin güçlü yönleri o tesisin hizmet kalitesinde en önemli unsurlardan biridir. Görüştüğümüz personeller kendi çalışma alanlarında bilgi ve becerilerine güvendiklerini belirtmiştir. Buna rağmen havuzda çalışan yarı zamanlı öğrencilerin katkılarının personele kıyasla daha zayıf olduğuna inanmaktadırlar. Bu durumun ise hizmet kalitesini olumsuz etkilediğini düşünmektedirler. Sonuç olarak üyeler personel eksikliğini havuzun temel problemlerinden biri olarak değerlendirmişlerdir:

Yani burada çalışan personel adında, hepsi deneyimli. Hepsi zaten deneyimli olmasa böyle bir kurumda kimse çalıştırmaz zaten. Ama öğrenci kısmında deneyimimiz eksik. Çünkü personel olsa daha verimli, personel olmadığı durumlarda öğrencinin katkısı biraz zayıf kalıyor. Bunu kullanıcı da bize belirtiyor. Biz de gözlemliyoruz ama elimizden gelen bir şey yok. Personel eksikliğimizden kaynaklanıyor bu (Görkem 15 yıl deneyim 40 yaş).

Valla personel yetersiz diyorum ben. Yetersiz olduğu için de hizmet aksatma yapıyor, verim alamıyor kullanıcılar (Ertan 15 yıl deneyim 40 yaş).

Tesis sorumlumuz ve onun üst bürokratik, üst amirlerimizin hepsini sporun içinden geliyor olması büyük bir avantaj bizim için. Özellikle yüzme sektöründe daha önce görev almış yöneticimizin olması da artı bir nokta. Hani orada karşılaştığımız sorunlara çözüm konusunda daha hızlı ve ivedi çözümler bulabiliyorlar diye düşünüyorum. Personel sayımız yeterli değil maalesef. Özellikle hafta sonu da hizmet verdiğimiz günlerde sadece öğrenci arkadaşların çalıştığı bir ortam, pek bizleri mutlu etmiyor. Daha fazla personelimiz olsa daha rahat ve daha kaliteli bir hizmet verilir diye düşünüyorum (Hakan).

Havuzda çalışan personeller çalışma alanların bilgi, beceri ve deneyimleri konusunda kendilerini yetkin ve yeterli görmektedirler. Ancak yarı zamanlı çalışan öğrenciler için aynı görüş de olmadıklarını açıkça ifade etmektedirler. Özellikle havuzun yoğun olduğu gün ve saatlerde (hafta sonu ve mesai saatleri dışında) öğrencilerin görev ve sorumlulukları yerine getirme konusundaki düşünceleri olumlu değildir. Bu durum tam zamanlı personel takviyesi yapılarak çözülebileceğini, bunda daha kaliteli hizmet sunma konusunda etki yaratacağını düşünmekteler.

Havuzdaki personel, herhangi bir sorunla karşılaşan üyelerin kendilerine başvurdıklarında genel olarak yapıcı ve yardımcı olma çabasında olduklarını ifade etmişlerdir:

En önemli şey kullanıcının memnun olması hocam. Yani kullanıcı bize dönüşleri memnun oluyor. Bu da bizi memnun ediyor. Çünkü onlara iyi bir imkân sunmamızı anlamına geliyor. Onları memnun ediyorsak biz demek ki iyi bir iş yapmak, yapıyoruz anlamına geliyor. Bu da bizi memnun ediyor. Yani en büyük özellik bu (Görkem).

Havuz personeli, bir sorunla karşılaşan ve kendilerine başvuran üyelere karşı yapıcı ve yardımsever olduklarını ifade etmişlerdir. Bu görüşü destekleyen üye Yunus'un ifadeleri şu şekildedir "Bugüne kadar (personelle ilgili) herhangi bir sıkıntı yaşamadım. Uzun zamandır da kullandığım için herhangi bir personel tarafından ters bir olay yaşamadım açıkçası... Şöyle ki, yani bir kelime olarak sorunla karşılaşmadım ama herhangi bir talebim olduğunda gayet güler yüzlü iyi niyetle gerekli cevaplarımı aldım." Bu açıdan müşterin herhangi bir sorunla karşı karşıya kalınma durumunda, personellerden gerekli yardım ve destekleri aldıkları anlaşılmaktadır.

Havuz programlarındaki kullanım saatlerinde yapılan değişikliklerin özellikle dış üyelere zamanında iletimi konusunda sorunlar yaşandığı dış üyeler tarafından belirtilmiştir. Özellikle resmî tatil veya arzı zamanlarında kaplı olma durumlarını zamanında dış üyeye iletimi konusunda sıkıntıların olduğu belirtilmiştir. Personel yeler bu program değişikliklerinde e-mail aracılığı ile bilgilendirilirken, dış üyeler bu haberleşme ağına sahip olmadığı için gerekli bilgilere zamanında erişim sağlayamadığı anlaşılmaktadır.

Bu duyurularda bence yetersiz kaldığımızı dışınıyorum. Çünkü teknoloji çağında burada hizmetten faydalanan insanların hepsi kayıt altında olduğu için mail, sms veya farklı bir yöntemle kendilerine ulaşabilecekken sadece kapanma anında bir sürpriz olarak veya girişi kapısının panosuna asılan bir duyuru ile yapabilmekteyiz. Bununla ilgili daha güzel çalışmalar yapılabilir diye dışınıyorum (Hakan).

İletişim araçları, online olarak duyuru yapıyor, bir de evrak üzerine yapılıp kapıya asılıyor. Ben böyle biliyorum burada. Bu konuda onların sürekli katılan müşterilerin, üyelerin bir grup olup onlara toplu mesaj gönderilebilir. Mail yoluyla ya da whatsapp yoluyla. Çünkü orada, pardon bir şey daha ekleyeceğim, çünkü insanlar bir bakıyorsun, hafta sonu diyelim ki bir organizasyon var burada, haberleri yok. Bir bakıyorsun adam ta şehrin merkezinden geliyor, boşa geliyor kapalı havuz (Mustafa).

Havuz yeleri, üyelik statüleri bakımından farklı gruplara ayrılmıştır. Öğrenciler, personeller ve üyeler (dış üyeler), özellikle havuz program çizelgesindeki çeşitli sebeplerden (resmî tatil, teknik arıza ve elektrik kesintileri vb.) kaynaklı değişiklikler yaşanabilmektedir. Bu değişikliklerin üyelere (dış üyelere) iletilmesi konusunda aksaklıkların yaşandığı, kullanıcılar ve personelle tarafından çalışmamızda ifade edilmiştir. Personel ve öğrencilere havuz programlarındaki değişiklikler e-mail aracılığıyla iletilirken, dış katılımcılara bu tarz bir iletişim ağı kurulamamıştır. Bu durum, hizmet sağlayıcının, hizmeti satın alın bir gruba karşı özensiz olduğu algısının güçlenmesini sağlamıştır. Üyelerden Ayşe hanımın bu konudaki ifadelerini incelediğimizde, personellerle aynı soruna işaret ettiklerini anlamaktayız. Bu durum hem personel hem de üyelerin hizmet kalite algısını olumsuz yönde etkileyeceği dışınılmaktadır.

Görüştiğimiz personeller havuzun ıslak zemini olan soyunma odaları, duşlar ve tuvalet gibi alanların havuzun hizmet kalitesini belirleyen en önemli unsurlar olarak değerlendirmişlerdir. Bu fiziksel koşullarla ilgili olarak yaşanan problemleri, personeller havuzda çalışan yarı zamanlı öğrencilerin iş tanımları ile ilişkilendirerek açıklamışlardır. Özellikle havuzun yoğun kullanılan gün ve saatlerinde (hafta sonu ya da mesai sonrası) daha çok öğrenci personelin çalışması buradaki hizmetlerin aksamasındaki ana neden olarak görülmüştür:

Ya personel kadar onlardan (öğrenci personel) hizmet alamıyoruz. Veren de var vermeyen de var şimdi ayırt etmek gerek. Ama personel olmuş olsa daha mantıklı daha kaliteli bir hizmet sunarız kullanıcılarımıza. Daha yoğun olduğu zaman. Havuzun kullanımı daha yoğun olduğu zaman burada sıkıntı yaşıyoruz (Görkem).

Yarı zamanlı öğrenci arkadaşlarımızdan işini özveriyle yapanlar var fakat o işi sadece öğrenciye destek amaçlı bir, maddi destek amaçlı program olarak gördükleri tabi ki personelimiz kadar duyarlı çalışmıyor o arkadaşlar. Hafta sonları özellikle yoğun günlerde ciddi anlamda gerçek personele ihtiyaç duyuyoruz biz (Hakan).

Havuzda personel sayısının yetersizliği, hem üyeler hem de çalışanlar tarafından araştırmamızda ortaya çıkan bulgular arasın yer almaktadır. Yarı zamanlı öğrenci çalışanların, özellikle soyunma odaları, duşlar, tuvaletler ve genel temizliğin yapılmasında gerekli özeni göstermedikleri personeller tarafından vurgulanmıştır. Üyeler tarafından da havuzun yoğun kullanımda olduğu gün ve saatlerde yeteri kadar temizliğin yapılamadığı ifade etmiştir. Personel takviyesinin yapılması durumunda, havuzda hizmet kalite algısında önemli bir yere sahip olan temizlik ve hijyen konusunda olumlu bir üye algısının oluşabileceği düşündürmektedir.

Görüştiğimiz personeller çoğunlukla havuzun ısı, ışık, havalandırma ve iyi olduğunu ve park alanının rahat kullanıldığını düşünmektedirler ve bu unsurları havuzun hizmet kalitesini etkileyen tesis özellikleri olarak değerlendirmektedirler. Bunun aksine yukarıdaki niteliklerde havuzun yetersiz olduğuna inanan personellerde bulunmaktadır. Aşağıdaki alıntılarda havuzun fiziksel koşulları ile ilgili güçlü ve güçsüz yönleri ifade eden personel görüşleri yer almaktadır.

Zaten üniversitemiz Türkiye genelinde ikinci üçüncü sıralamada. Konum olarak da yer olarak da diziliş olarak da. Ondan sonra havuzun zaten ulaşım olarak çarşıdan, Adana'nın her yerinden ulaşabilme imkânı olduğu için, bir de fiziki açısından da bulunduğu konum, ortamı, ondan sonra çalışan personeller falan bakımından da gayet güzel (Görkem).

Lokasyon olarak üniversitemiz zaten Adana için Adana şehri için bambaşka bir konumda. Havuzumuz zaten bence özel bir yerde. Yani ısınma soğutma ile ilgili çok fazla bir sorununuz yok. Işıklarla da ilgili bir problemimiz olduğunu düşünmüyorum. Eğer bahsettiğiniz detaylarda mevcuttur, belki ben kullanıldığını görmedim denk gelmedi ama tabi ki eklemeler yapılabilir (Hakan).

Şimdi sıkıntı var hocam burada, arkadaşlarımız anlatmıştır zaten, anlattılar da. Aydınlatma olsun klimalar da olsun, daha iyi bir hizmet verelim kullanıcılara. Maalesef sıkıntı oluyor. Klimalardan. Klima deyince havalandırma o da içinde (Ertan).

Genel olarak personeller havuzun konumu, büyüklüğü, aydınlatması, otopark gibi hususlar da gayet iyi bir durumda olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak personel Ertan özellikle klima ve aydınlatma sistemlerindeki aksaklıkları giderilmesiyle daha iyi hizmet verilebileceğini ifade etmiştir. Spor tesislerinde hizmet kalitesi açısından üye algısını etkileyen önemli unsurlarda gösterebileceğimiz ısı, ışık ve havalandırma üniteleri hizmet kalitesi açısından dikkatle ele alınmalıdır. Nitekim Aslan'ın (27) araştırmasının sonuçlarına göre, fitness ve spor merkezlerinden tesis olarak beklenen en önemli hizmetler önem sırasına göre; ısı kontrolü, yerleşim uygunluğu ve araç-gereçlerin genel bakımındır. Bunlardan; ısı kontrolü algı listesinin sonlarında yer almıştır. Dolayısıyla, ısı kontrolüne beklendiği düzeyde önem verilmediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir.

Görüşüğümüz personeller fiziksel koşullarla ilgili olarak daha çok ses ve müzik sistemine atıfta bulunarak eksikliklerden bahsetmişler ve iyileştirme ile ilgili önerilerde bulunmuşlardır:

Eksikleri söyleyeyim ben o zaman. Mesela bir müzik sistemi olması lazım. Bir anons sistemi olması lazım. Artı ufak bir kantinin olması lazım. Bence seyirci bölümü olacak ama camlı bir bölgeden içeriye müdahale

edemeyecekleri, edemeden camdan insanlar ailelerini, ne bileyim çocuklarını seyretsin. Camlı olursa iyi olur ama müdahale edemeyecek şekilde, içeriye geçemeyecek şekilde ... Ya bekleme salonunda bence gayet iyi, ama bazen işte klimalar falan çalışmadığı zaman sıkıntı olabiliyor. Yeterli olmayabiliyor, çok sıcak oluyor. Özellikle yaz aylarında sıkıntı olabiliyor (Mustafa).

Aslında şöyle, içerideki birtakım anonsların gerçekleştirilmesi sadece müzik olarak değil, ses sistemi olarak da daha iyi bir anons sistemi olsa ve tüm havuz tarafından duyulabilse güzel olur. Zaman zaman da çeşitli organizasyonlar içinde kullanılabilir diye düşünüyorum bu sistemi (Hakan).

Gökhan ise diğer personellerden farklı olarak havuz çatısının yenilenmesine dikkat çekmiştir. Mevcut çatının ısı ve ışık kaybında etken bir unsur olarak görmüştür. Çatının yenilenmesi durumunda hem ısı hem de ışığın etkin bir şekilde kullanılacağına inanıp bunun bir enerji tasarrufu sağlayacağını düşünmektedir:

Asma tavan, asma tavan o olduğu zaman daha modern olur. Geçirilmesi gerek. Çünkü yağmur yağdığında bayağı su akıyor. Görsel açıdan da çok güzel durmuyor. Yani oranın demirlerin çatının altından ışıkların oradan komple kapatıldığı zaman havuzun daha görsel olacağını, bu yaktığımız ışıklarından dolayı da daha tasarruflu olacağını düşünüyorum (Görkem).

Son olarak pandemi sürecindeki normalleşme dönemlerinde Ertan dışındaki tüm personeller havuzun açılması ve hizmet vermesi gerektiğini düşünmektedirler:

Bence bütün pandemi döneminde açık olabilirdi. Kulvarda veya giriş sayılarını sınırlı alabilirdik. Çünkü havuzdan herhangi bir şey bulaşacağını ben düşünmüyorum. Bu benim kendi düşüncem. Soyunma odalarını biraz dikkatli kullanınca, mesafeli dakikalar aralığında kişiler alınabilirdi. Atıyorum 20 kişiyle sınırlandırabilirdi her seans. O zaman hiçbir sıkıntı olacağını ben düşünmüyorum (Mustafa).

Yani benim beklentim 1 Haziran 2020 yılında havuzu açmaktı. Açılması yönündeydi. Hani artık Covid ile beraber yaşamaya adapte olduk diye düşünüyorum. Onun şartlarına uygun hale getirip tedbirleri tekrar gözden geçirerek ne bileyim zamanda daraltılabilirdi. İçeri alınan sporcu sayısı

azaltılabilirdi. Bir şekilde faaliyet gösterebilirdi ama yaklaşık bir yıldan fazla oldu. Şu an bile faaliyette değiliz maalesef (Hakan).

Ertan, Mustafa ve Hakan'ın aksine havuzun pandemi koşulları nedeniyle hizmet vermemesinin doğru bir yaklaşım olduğunu düşünüyor. Havuzun katılımcılar için taşıdığı risk nedeniyle havuzun kapalı olmasını uygun bulmaktadır:

Şimdi hocam tabi pandemide hastalıkta, devletin üniversite yönetiminin belirli şeyleri kapatmışlar. Şimdi bunu yani hastalık daha uzamış, açılmasını bende mantıklı düşünmüyorum ben. Yani biz havuzun ne kadar daha onun şartlandırmasını, ilaçlamasını yapsak dahi soyunma odalarını kullanıcılar... yani sağlıklı olmadığını düşünüyorum. Kapatmalarını ben uygun buluyorum. Yani şu anda da pandemi tam normale inmediği sürece hastalık kapalı olduğunu uygun görüyorum. Uygun görüyorum (Ertan).

Tema 3: Yöneticilerin Hizmet Kalitesine İlişkin Görüşleri

Bu temadaki bulgulara göre yöneticiler hizmet kalitesini tanımlarken kalitenin yönetim süreçleriyle ilişkisine dikkat çekmişlerdir. Buna ek olarak yöneticiler de üyeler ve personeller gibi spor tesisinin temizliği ve hijyeninin kaliteyi belirleyen en temel unsurlardan biri olduğuna inanmaktadırlar. Diğer katılımcılardan farklı olarak yöneticiler hizmet kalitesinde çalışanlar ile hizmeti alanlar arasındaki doğru/sağlıklı iletişim ve uygun davranışın önemine dikkat çekmişlerdir:

Bana göre spor tesislerinin planlı bir şekilde yönetilmesi... Şimdi bizim bu tesislerdeki kaliteyi belirlemede en önemli faktörler, birincisi temizlik. Temizlik çok çok önemli bizim için. Yani buraya gelecek, burayı kullanacak olan öğrencilerimizin olsun personelimizin olsun, buraları çok temiz bir şekilde bulmaları temiz bir şekilde kullanmaları gerekiyor... Bir diğer önemli nokta da bizim için spor tesislerinde çalışan öğrenci personelimizin ve memur personelimizin insanlara, oraları kullananlara olan davranışları. Bizde bunlar için kendi aramızda devamlı her zaman bir hizmet içi seminer yaparak bu konularda özellikle bizim, şöyle izah edeyim, yaklaşık sekiz tane tesisimiz var. Çok büyük bir tesis ve bu tesisler içerisinde 20-25 tane memur ve yaklaşık olarak okul devam ettiğinde de 65 tane öğrenci statüsünde öğrenci çalışmakta. Dolayısıyla da ve çok büyük bir şeye, kesime hitap ettiğimizden

dolayı burada özellikle burayı kullanan insanlara karşı insan davranışı bizim için çok çok önemli (Erkan).

Görüşüğümüz yöneticilerin havuzun hizmet kalitesinde tesisin ve havuz suyunun hijyeni, havuzun konumu, otoparkının yeterliliğı gibi açılardan güvenilir hizmet verdiklerini düşünmektedirler ve bu unsurların havuzun hizmet kalitesi açısından güçlü oldukları yönler olarak değerdendirmişlerdir:

... bana göre fiziksel özelliklerinden en önemlilerinden bir tanesi, tabi bunu kullanıcılar da her zaman belirtiyorlar söylüyorlar, bizim havuzumuzun çok temiz olması. Gerçekten havuzumuz gerek kimyasalları açısından gerek suyun dinlendirilmesi gerek suyun değıştirilmesi açısından her şeye önem verilen bir havuzumuz ve buradan örnekler alınarak sabahları bu test ediliyor. İçerisinde bakteri üreyip üremediğı her zaman laboratuvarlarda onları da biz havuzun içerisindeki tahtamızda her zaman suyun sertliğini, bakteri oranını her şeyi kullanıcılarımıza açıklıyoruz. Bunları gördükleri zaman özellikle bu konulara önem veren insanlar bu konudan çok memnun oluyorlar, suyun tahlilinin yaptırılması (Erkan).

Tabi ki, yani temiz, hijyenik oluşu, her şeyi farklı olduğunu söylüyorlar yani. Yer, konum olarak yeterli yani. İhtiyaçları karşılıyor yani (Mert).

Hizmet kalitesi alan yazınının da gösterdiği gibi bir tesisin hizmet kalitesini belirleyen en önemli faktörler arasında temizlik ve hijyen gösterilmektedir (25,27,38). Nitekim bu araştırmanın tüm katılımcıları havuzun temizlik ve hijyenini tesisin en önemli kalite unsurları arasında değerdendirmişlerdir.

Her iki yönetici de havuzda çalışan personelin sayısal olarak yetersizliğine vurgu yapmaktadır. Yarı zamanlı öğrenci personele, tam zamanlı kadrolu personelin yapması gerek bazı işlerin sorumluluğun verilmesinden kaynaklı hizmet aksamaları yöneticilerin dikkat çektiğı önemli konular arasındadır. Bunlar yöneticilerin havuzun hizmet kalitesinde gördüğü aksaklıklar arasındadır:

Yani tabi ki yaşıyoruz yani. Şimdi bir personelin yaptığı görevi, yapmıyor maalesef. Son zamanlardaki öğrencilerimiz daha da düştü. Sayısı da düştü, sorumluluğı da yok yani. (Personel sayısının artması ve bu personelin de nitelikli olması, yarı zamanlı öğrenci olmaması gibi unsurlarla) daha kaliteli

hizmet, daha kalifiye elemanlar olsa daha verimli olur diye düşünüyorum. (Erkan)

Bizim eğer yüzme havuzumuza biraz daha personel özellikle böyle temizlik anlamında personel takviye edilirse ben vereceğimiz hizmetin daha iyi olacağını düşünüyorum. Bunun da nedenini şöyle açıklayayım. Seanslar bittikten sonra ve insanlar dışarı çıktıktan sonra biz arkadaşlarımızla beraber soyunma odalarına ve duşlara giriyoruz. Bu duşları tekrar baştan o yarım saatin içerisinde arkadaşlarımız güzel temizliğini yapıyorlar her tarafı. Ondan sonra ikinci seansa tertemiz bir şekilde bırakmaya çalışıyorlar ama burada zaman zaman örneğin bir personelimiz izin aldığı zaman bir personelimiz doğum iznine gittiği zaman bir erkek personelimiz herhangi bir nedenden dolayı cenazesi olabiliyor, hastası olabiliyor, izin aldığı zaman burada çok sıkıntılar yaşıyoruz. O açıdan buralara özellikle biraz daha temizlik konusunda personelle takviye edilirse hizmet kalitesinin ben daha yukarıya çıkacağını düşünüyorum. Havuz içerisinde de özellikle şimdi bir de şöyle yönetici bazında bir arkadaşımız devamlı orada duruyor... Bizim için en büyük konu şu, temizlik elemanımızın olmaması. Özellikle soyunma odalarının temizleme konusunda bir tane bayan elemanımız bir tane erkek elemanımız var. Bunlarda bize mesai saatleri içerisinde yetmiyor. Buralarda en azından ikişer kişi olup dönüşümlü çalışmaları ve burası yüzme havuzu ve haftanın 7 günü çalışıyor (Erkan).

Yöneticiler de üyeler ve personellerin belirttiği gibi havuz kullanım programlarındaki değişikliklerin dış kullanıcıya iletilmesinde yaşanan sorunlara vurgu yapmışlardır. Ve bu konudaki iletişim aksaklıklarının müşterilerin hizmet kalitesini algısını olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedirler:

Yani eksiklik var ama az. Çünkü online sistem olarak üniversitenin sistemini kullanıyoruz yani. Bilgi işlem. Kurum içine yetiyor ama kurumun dışındaki bireysel kullanıcılar. Tabi ki onu da havuzun panosuna durumu belirtiyoruz (Mert).

Zaman zaman spesifik olarak tamiratlar veya zaman zaman havuzu kapatma gibi birtakım şeylerimiz olabiliyor, büyük tamiratlarımız olabiliyor... Biz sitemizde ana sayfaya sadece duyurular kısmında o alt başlıktaki duyurular

kısmına bunları (havuzun kapalı olduğu bilgisini) koyabiliyoruz. Oysa bakanlar direk böyle cu.edu.tr (ana web sayfasından) sayfasından görmek istiyorlar ama biz ancak duyurular kısmından bunları dışarıdaki kullanıcılara iletebiliyoruz. O yüzden burada bu şekilde biraz şeylik (aksaklık) olabiliyor... Kart çıkartan özellikle dışarıdan kart çıkartan şeylerimiz, üyelerimiz burada kayıtlılar. Çünkü kartları içerisindeki böyle şeyler kullanıcı kredileri bittiği sürece geliyorlar buradan kredilerini şey yapıyorlar veya bankadan. Bunları zaten isimleri bizde kayıtlı bunların mail adresleri de mutlaka vardır orada. Bunlara, buradan atılabilir ama burada atılamamasında problem yaşıyoruz, hani bizim havuzumuzda da böyle bilgi işleme bakacak bir elemanımız yok. Özellikle personel ve öğrenci kullanıcılara havuz kullanım çizelgesindeki değişikliklerin iletilmesinde sorunlar yaşanmamasına rağmen dış katılımcılara bilgilerin iletilmesinde sorunlarla karşılaşıldığı belirtilmiştir (Erkan).

Bu araştırmanın bulgularına benzer olarak, tesisler açısından hizmet kalitesini değerlendiren çalışmalar üyelerin hizmet alımı esnasında, müşteriler ve yöneticiler ile olan etkileşimin kalite algısını önemli yönde belirlediğini göstermektedir (27,100).

Yukarıdaki açıklamadan da görüldüğü gibi havuzun dış üyelerinin de sıklıkla belirttiği gibi havuz kullanım çizelgesindeki değişikliklerin kendilerine sistematik ve pratik bir biçimde iletilmemesine vurgu yapıyorlar, yaşanan sorunu yöneticiler bilişim sistemindeki personel eksikliğinden kaynaklandığını düşünüyorlar.

Bu temanın ortaya koyduğu son bulgu, pandemi sürecinde havuzun kapalı kalmasına yönelik yönetici görüşleridir. Buna göre yöneticiler pandemide havuzun kapalı kalmasının sağlık risklerini bertaraf etmede oldukça önemli olduğunu düşünüyorlar. Bununla birlikte bulgulara göre, pandemi kararları neticesinde kapalı olan havuzun normalleşme döneminde açılmamasının bir nedeninde havuzda yarı zamanlı olarak çalışan öğrenci personelin olmamasıdır:

Şimdi üst yönetimdeki, bizim de üstümüzdeki insanlarla, örneğin yüzme havuzunun bulunmuş olduğu rektör yardımcısı ve sağlık kültür daire başkanı ile yapmış olduğumuz çeşitli toplantılarda iki şey göz önüne geldi. Bir risk almamak, ikincisi de şimdi burada biz yüzme havuzumuzu açtığımız zaman içerisine 20 ton su koyuyoruz ve bu 20 ton suyu ısıtıyoruz, bu 20 ton suya

kimyasal atıyoruz. Herhangi bir şekilde buradan biri pandemi döneminde biri ben Covidi yüzme havuzundan kaptım, ben yüzme havuzundan kaptım, burada biz bunu göğüslememek babında bu pandemi bitene kadar yüzme havuzumuzu açmadık. Bir ikinci konu da yine bununla çok ilintili ve şey, öğrencimiz şu anda burada yok, olmadığı için de buranın çok büyük bir maliyeti var, işletme maliyeti var ve bunu efektif kullandıramayacağımız için bu maliyetleri de devlete yük etmemek babında pandemi döneminde biz yüzme havuzumuzu mümkün mertebe açmadık. Ama burada şunu yaptık, bütün tamiratlarımızı bütün eksiklerimizi bütün havuzun içinde veya kazan dairelerindeki şeylerimizi bu meyanda hepsini giderdik, eğer bir aksilik olmazsa eylül ayında okul açılacak 2021 Eylül ayında öyle konuşuluyor (Erkan)

Tema 4: Personel ve Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Görüşleri

Bu temada insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik bulgular takım geliştirme, öğrenme motivasyonu, algılanan sosyal destek, örgütsel ve yönetsel bağlılık gibi boyutlarla analiz edilmiştir. Bu temadaki bulguları personel ve yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair görüşlerini birbiriyle ilişkilendirerek sunmaya çalışacağız.

Personeller takım geliştirme boyutunda ilişkin havuz yönetiminin kendileri ile düzenli toplantılar yapmasının takım geliştirme üzerinde olumlu bir rolü olacağına inanmaktadırlar ve yönetimin bu konuda yaklaşımlarının yeterli olmadığını düşünmektedirler.

Böyle yok. Ben sporun içinden geldiğim için spor alanında ne olursa olsun üst yönetimle sporcu, spor bölümünü yönetenler arasında ayda bir, bir toplantı olur. Toplantı olması gerek. Yani o aylık ne oluyor ne bitiyor ne sorunuz var, nasıl gidiyoruz, hani kullanıcıdan işte seyirci bu genel olarak konuşuyorum spor dalı olarak. Nasıl bir hizmet sunabiliriz nasıl bir tepki alabiliriz diye. Böyle bir istişare yapmamız gerek aslında. Ayda bir yapılmalı (Görkem, personel).

(Stratejik eğitim çalışmaları) Kurumun yok, bireysel kendi aramızda var. Kurumun aslında olması gerekiyor bence. Benim bildiğim yok. Olması için tabi motivasyon açısından etkisi çok fazla olur (Mustafa, personel).

Personellere dönük hizmet gelişimine yönelik rutin toplantıların yapılması gerekliliğine vurgu yapılmakla birlikte personeller tarafından bu tarz faaliyetlerin bu tesiste rutin olarak yapılmadığı yönünde görüşler bildirilmiştir. Bu bulgular havuzun insan kaynakları yönetimi açısından, stratejik eğitim ve takım geliştirme faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmadığını kanıtlar niteliktedir.

Araştırmanın bulguları yöneticilerin, personelin aksine, stratejik eğitim ve takım geliştirme konusunda yeterli olduklarını düşünmektedir:

Şimdi yine, onu kısa bir şekilde söyleyeyim, şimdi mesela burada biz tesisleri özellikle kısım kısım değerlendiriyoruz. Hepsini bir arada değerlendirmiyoruz. Çünkü şöyle ki Lütfullah Aksungur spor salonunda karşılaştığımız bir sorunla, Özdemir Sabancı yüzme havuzunda karşılaştığımız veya cimnastik salonunda karşılaştığımız sorunlar birbiri ile çok farklı oluyor. Özellikle burada birimlerle, birimlerde çalışan memurlar ve öğrencilerle, bunlarla ayrı toplantı yaparak bunu bir hizmet içi seminer olarak düşünebilirsiniz (Erkan, yönetici).

Yukarıda açıklamalardan anlaşıldığı gibi, yöneticilerin personellerle yaptıkları problem çözme odaklı toplantıların yöneticiler tarafından hizmet içi eğitim semineri olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Fakat bilindiği gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında hizmet içi eğitim ile problem çözme odaklı toplantı birbirinden ayrı iki temel unsurdur.

Uygun (101), eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile motivasyon arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algının, çalışanların motivasyonunu olumlu şekilde etkilediği sonucuna varılmasını sağlamıştır. Algılanan amir desteği ve algılanan çalışma arkadaşları desteği alt boyutlarının, çalışanların motivasyonları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dolaşır, Sunay, İmamoğlu'nun (22) çalışmasında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan üst düzey yöneticilerin, insan kaynakları yönetim yaklaşımını benimsenmedikleri saptanmıştır. Senyücel'in (23) yüksek lisans tezinde, spor işletmelerinde bulunan insan kaynakları departmanının diğer işletmelerde olan

fonksiyonları uygulanmadıkları, uygulansa bile çalışanların konu hakkında bilgi sahibi olmadıkları gözlemlenmiştir. Çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular ve sonuçlar doğrultusunda, çalışanların motivasyonlarını arttırabilmenin ön koşulu olarak, eğitim faaliyetlerine yönelik çalışma arkadaşları ve amir desteğinin arttırılması gerektiğini ifade etmek doğru olacaktır.” havuz çalışanlarının SİKY anlayışı bağlamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerini kurumun ortak hedefleri doğrultusunda planlayarak gerçekleştirmek kurum hizmetlerin verimliliği açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ünlü 'ye (78) göre ise, hizmet içi eğitim ile çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilir, bilim ve teknolojinin getirdiği yenilikler öğrenilerek mevcut ve oluşacak sorunların çözümü sağlanır. Çalışanlar kendilerini geliştirerek çalıştığı kuruma ve işine kariyer motivasyonu artır. Çalışanların kendilerine yapılan yatırım, onları mutlu kılar. Daha verimli, daha özverili çalışarak başarılı performans gösterirler. Motivasyonu yüksek çalışanların yoğun olduğu işletmelerde verimli ve kaliteli mal ve hizmet üreterek rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve inovasyon yaratabilmesi daha kolay olmaktadır sonucuna varmıştır. Bu araştırmanın sonuçları çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Literatürdeki farklı çalışmaların sonuçlarını incelediğimizde personellere karşı kurumsal anlamda planlanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, personelin motivasyonu ve iş doyumu açısından önemli katkı sağlamaktadır. Çalışanların motivasyonlarının artması, spor hizmetlerinin kalitesinde en etkili faktör olan insan kaynağının etkin ve verimli çalışmasını sağlayabilir (102,103).

Personeller, çalışma arkadaşları arasındaki sosyal desteği çok güçlü bir biçimde hissettiklerini belirtmişlerdir ve bu unsurların personelin iş doyumu ve motivasyonu arttırdığını anlıyoruz. Buna karşın personeller özellikle havuzun üst kademe yöneticilerinden kendilerine yönelik yeterli sosyal desteğin olmadığına inanmaktadırlar. Üst kademe yöneticilerden gelen sosyal desteğin yeterli olmadığı algısı ise personelin örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz role sahiptir:

(Çalışanların birbirlerini) tabi destekleme oluyor, oluyor. Görüyoruz da desteklerini yani. Oluyor görüyoruz yani. Olması gerekir yani böyle şeylerin... (Üst yönetimin personeli) Şimdi ufak tefek tabi desteğini yardımını görüyoruz ama tam da görmüyoruz (Ercan Ali, personel).

Ben burada arkadaşlarım ve amirlerimin hiçbirinin hakkını inkâr edemem. Çünkü burada tamamen hümanist insancıl yaklaşımlar söz konusu ve bizi destekleyen arkadaşlar çok fazlasıyla var burada. Bunu bizzat yaşayarak öğrendik zaten bizde... Sosyal sendikasyon için çok böyle bir kurumsal bir yapı yok maalesef benim gördüğüm. Bizler bireysel olarak o gayreti gösterip arkadaşlarla bir arada olmak için özel kendimiz birtakım etkinlikler yapıyoruz tabi ki çözüm noktalarında buluşuyoruz ama kurumsal olarak böyle bir yapıya ihtiyaç var diye düşünüyorum (Hakan, personel).

Personel özellikle kurum içinde birbirleri ve orta kademe yönetimden sosyal destek alabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum çalışanlar arasın sosyal bağ ve güven oluşturmuştur. Özellikle ihtiyaç duydukları zamanlarda (hastalık, eğitim, yakınların kaybı vb.) Bu durum çalışanlar tarafından, kurumda güçlü bir sosyal desteğin olduğu yönünde ifadelerle desteklenmiştir.

Araştırmanın bulguları personellerin öğrenme motivasyonlarının farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örneğin çalıştıkları birimle ve icra ettikleri işle ilgili yüksek öğrenme motivasyonuna sahip olan personeller olduğu gibi bu konudaki motivasyonları oldukça düşük olan personeller de bulunmaktadır:

Bazı arkadaşlarımız için ne gereği var, bunların hiçbirimize bir faydası olmayacak diye düşünebilirler fakat mutlaka bilgi günümüzün en önemli silahı yani. Şu anda da burada öğrendiğimiz bir tane farklı şey bile bize bu tesise daha iyi hizmet vermeyi sağlayabilir diye düşünüyorum ben. Ama arkadaşlarımız için de muhakkak o işlere uzak olan arkadaşlar veya sadece formaliteden girelim de bitsin bir an önce diyecek arkadaşlar da çıkabilirler diye düşünüyorum ben (Hakan, personel).

Personeller, çalışma arkadaşları ve ortamlarından memnun olduklarını ifade etmekle birlikte üst yönetimle bazı sorunlarının olduklarını belirtmişlerdir. Özellikle kazan dairesinde çalışan personelde özlük haklarının geç verilmesi hukuki süreçlere taşınan bazı konuların olması personelin üst yönetime olan güveninin sarsıldığı yönünde bir görüş ortaya çıkarmıştır. Bu da personelin örgütsel ve yönetsel bağlılığı üzerinde olumsuz bir rol oynamaktadır.

Ben çalıştığım yerden mutluyum. Çalıştığım ortamdaki mutluyum. Arkadaşlarımla tesisteki arkadaşlarımla ama üst yönetimle bazı sorunlarımız

var... Yani bizim seviyemizdeki yöneticiler, birebir görüştüğümüz yöneticilerden gayet çok güzel memnunuz yani. Arkamızda da duruyorlar. Tabi hiç kimse dört dörtlük değil herkesin, personelin de yöneticinin de eksik yönleri oluyor. Ama birbirimizi tamamlıyoruz. Ama üst yönetim için iyi bir şey söylemek dilim varmıyor çünkü bazı haksızlıklar oluyor bize karşı. Yani bir de tesislere, hadi personeli geçtik tesislere karşı çok haksızlık oluyor. Çünkü yani arızanın zamanında yapılmaması. Daha çok büyük maddiyatlara zarar veriyor. Bu da bizim vergimizden kesilen şeylerle, paralarla yapıldığı için bizi de üzüyor yani bu (Görkem, personel).

Ya tesis yönetimi, yapıcı olmalıdır. Yani çünkü ne bileyim nasıl anlatsam onu. Çözüm odaklı olması gerekiyor. Çözüm odaklı. Yani bir de inisiyatif olması gerekiyor. Şu anda aslında, şu anki yönetim öyle ama burası resmi kurum olduğu için, örneğin bir musluk bozulsa, atıyorum yazışmalarla o yapılıyor. Halbuki buradakinin sorumluluğu olsa, yetki olsa hemen o musluk yapılır anında. Aksamasına neden oluyor. Tüm açıdan değerlendiresek, bence eksik (Mustafa).

Personel açısından, bazı zayıf şey yerleri vardır. Mesela teknik personel arkadaşlarımızın arıza yapılma konusunda, çalışma şartları. Atıyorum mesela, biz teknik arkadaşlar dokuzda çalışıyor ben kendi açımdan söylüyorum sıkıntılarımız bu (Ertan).

Yöneticiler de personellerin bir önceki temada belirttiği havuzdaki bazı personellerin dönemlik çalışma uygulamalarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından sorun yarattığını düşünmektedir:

...Şu son zamanlarda onların iki tane arkadaşımız altı ay çalışıp altı ay çalışmıyorlardı. Böyle bir şeyleri vardı. Mahkemeye verdiler, çözüldü (Erkan, yönetici).

Ünlü'nün (24) yüksek lisans tezinde farklı hizmet sektörleri karşılaştırılmış olup spor işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin insan gücü planlama ve ödeme işlevlerinin uygulanma durumuna göre daha düşük olduğunu saptamıştır. Çalışmamıza katılan personellerin alıntılardan da anlaşıldığı gibi personelin yöneticilerin karar alma süreçlerinde özellikle personelin özlük hakları konusundaki tutum ve yaklaşımlarının personel algısında adil olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumun ise personellerin iş doyumu

ve motivasyonu ile örgütsel ve yönetsel bağlılığını olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Nitekim ilgili alan yazındaki araştırma sonuçları yöneticilerin etik ve adaletli davranışlarının, personellerin örgütsel motivasyonu ve bağlılığını yakından etkilediğini göstermektedir (104,105).



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu tez çalışması, Çukurova Üniversitesi spor tesislerinde hizmet kalitesi ve insan kaynakları stratejilerini nitel bir perspektifle analiz etmeyi amaçlamıştır. Spor tesisinin hizmet kalitesini analiz etmek için üyeler, personeller ve yöneticilerle; spor tesisindeki insan kaynakları stratejilerini değerlendirmek için ise personeller ve yöneticiler ile derinlemesine bireysel görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları üyeler açısından havuzun hizmet kalitesinin algılanmasında temizlik, hijyen, personelin davranışları, niteliği ve donanımı; üyelerin yöneticilerle olan iletişimi ve havuzun fiziksel özellikleri gibi bağlamların önemli olduğunu göstermektedir. Bu boyutlardaki müşteri deneyimleri olumlu ise kaliteli bir hizmet aldıklarını; olumsuz deneyimlerde ise aldıkları hizmetin kalitesinin düştüğünü düşünmektedirler. Personellerin görüşleri de üyelere benzer olarak havuzun algılanan hizmet kalitesinde özellikle temizlik, hijyene ve personelin üyelerle kurduğu iletişim ve etkileşimin önemli olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin hizmet kalitesi algısında da üyeler ve personellerin görüş ve deneyimlerine benzer olarak havuzun temizliği ve hijyeni kaliteyi belirleyen en önemli unsurlar arasında yer almıştır.

Tüm üyeler, personellerin kendilerine karşı olan yardımsever ve samimi davranışlarını hizmet kalitesini olumlu yönde algılamalarındaki en temel unsurlardan biri olarak değerlendirmişlerdir. Buna ek olarak özellikle antrenörlerin bilgi beceri ve deneyimlerine güvendiklerini ifade etmişlerdir ve bu durumu aldıkları hizmetin kalitesini arttıran bir unsur olarak ifade etmişlerdir. Üyelerin, havuzun büyüklüğü, ısı ışık ve aydınlatmasının niteliği, suyun kimyasal şartlandırmasının güvenilir olması, konumu, otoparkının yeterliliği gibi boyutları hizmet kalitesi açısından güçlü yönler olduğuna vurgu yapmışlardır. Havuz suyunun hijyeninin güvenilir olması, konumunun rahat ulaşılabilir olması ve üniversite kampüsü yerleşkesinde olmasından dolayı rekreatif etkinliklere elverişli olması, otopark sorununun olmaması gibi unsurları havuzun hizmet kalitesindeki güçlü yönler olarak sıralamışlardır.

Üyelerin özellikle havuzun yoğun olarak kullanıldığı gün ve saatlerde (hafta sonu ve mesai sonrası) soyunma odasının temizliği, soyunma kabinlerinin yetersizliği, eşya dolaplarının sayısal olarak yetersizliği, duş ve tuvaletlerin yeteri kadar temizlenmediği ve özellikle soyunma odasındaki tuvaletlerin sayısal yetersizliği ve temiz olmaması gibi

unsurları, kendileri için havuzun hizmet kalitesinin olumsuz olarak algılanmasına neden olduğuna vurgu yapmışlardır. Üyelerin aksine personel ve yöneticiler ise havuzdaki personelin sayısal yetersizliğini hizmet kalitesinin üyeler tarafından olumsuz olarak algılanmasının en temel sebebi olarak değerlendirmişlerdir.

Görüştüğümüz üyeler pandemi sürecinde havuzun kapalı olmasına yönelik stratejilere dair olumlu ve olumsuz görüş bildirmişler. Bu süreçte havuzun hizmet vermemesini doğru bir yönetim stratejisi olarak değerlendiren katılımcıların bu görüşlerindeki ortak vurgu virüsün bulaşma riskine karşı alınan yerinde bir önlem olmasıdır. Bunun aksine havuzun normalleşme dönemlerinde hizmet vermesi gerektiğini düşünen katılımcılar ise pandemi koşullarına uygun önlemler alınmasının havuzun açılması için yeterli olacağına vurgu yapmışlardır.

Havuzun insan kaynakları stratejilerini değerlendiren personel ve yöneticilerin görüşleri farklılık göstermektedir. Buna göre personeller insan kaynakları stratejilerinde birtakım eksiklikler olduğuna vurgu yaparken (eğitim geliştirmedeki yetersizlikler, personel ve üst yöneticiler arasında etkileşim kurulamaması, sosyal destek algısının üst yöneticiler tarafından yeterince hissettirilmediği gibi) yöneticiler personellerin ifade ettiği unsurları insan kaynakları stratejileri açısından bir eksiklik olarak değerlendirmemişlerdir. Bunun aksine havuzdaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeterli olduğunu düşünmektedirler.

5.2. Öneriler

Bu tez çalışması sürecinde yaşananlar ile ulaşılan sonuçlar bağlamında şu öneriler yapılabilir:

Araştırma Önerileri:

- Bu çalışmanın tüm üniversite tesisleri ile farklı üniversiteleri de içerecek şekilde yapılması üniversitelerin spor tesislerinin işletme niteliğini ortaya koyabilir.
- Pandemi sürecinde gerçekleştirilen bu araştırmada örneklem sayısı sınırlandırılmış ve az sayıda oluşturulmuştur. Bu konuda çalışacak araştırmacılara daha büyük örneklemeler ile çalışılması önerilebilir.
- Üniversitelerin üst kademe yöneticilerinin çalışmaya dahil edilmesi farklı bakış açılarını ortaya koymasından önem taşıyabilir.

Uygulama Önerileri:

Hizmet kalitesinin arttırılmasına ilişkin öneriler:

- Havuzun yoğun kullanılan saatlerindeki temizliğinin dikkatli ve özenli yapılması sağlanmalıdır.
- Personel sayısının arttırılması ve personelin niteliğini geliştirecek hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlerin planlanmalıdır.
- Cankurtaranlık hizmetlerinin niteliğini arttırıcı uygulamalar planlanmalıdır.
- Tesiste genel ve özel bakım ve onarımlarında meydana gelen sorunlara hızlı müdahale edilmelidir.
- Havuz program çizelgesindeki medyana gelen değişiklikler hem iç hem de dış üyelere hızlı ve sağlıklı bir biçimde iletilecek bilişim ağı kurulmalıdır.
- Tesiste hizmet alımı esnasında anons sistemi, arka plan müziği ve kapalı devre televizyon yayını gibi ses sistemleri kurulmalıdır.
- Havuza çocuklarını getiren ailelerin bekleme sürelerini daha etkili kullanabilmeleri için bir kafeterya planlanmalı ve aileleri serbest zaman etkinliklerine teşvik edecek planlamalar yapılmalıdır.
- Havuz yönetimi tarafından belirli periyotlarla düzenlenecek anketlerle hizmet kalitesine yönelik üyelere geri bildirim alınmalıdır.
- Havuz kullanıcılarına, istek ve şikâyetlerini iletebilecekleri birimler oluşturulmalıdır.
- Havuz tesis amirinin üyelerle etkileşimi arttırılmalıdır.
- Hizmet kalitesinin her bir boyutu birbirleriyle ilişkili olduğu için tesis yöneticileri tüm boyutları tamamen yerine getirmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin iyileştirilmesine dair öneriler:

- Personelin gelişimine yönelik eğitim faaliyetlerinin düzenli ve sistemli bir biçimde planlanmalıdır.
- Personelin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını arttıracak uygulamalara özen gösterilmelidir.
- Personelin kendini değerli hissetmesi ve örgütsel bağlılığının artması için havuz yönetimde alınacak kararlarda fikirleri alınmalı ve alınacak kararlara personellerin dahil olmaları sağlanmalıdır.

- Personelin örgütsel güven ve adalet algısının arttırılmasına yönelik uygulamalara özen gösterilmelidir.
- Havuz personelinin, özellikle kazan dairesinde çalışan birimin iş güvenliği ile ilgili önlem ve tedbirler yasa ve mevzuatlara uygun hale getirilmeli ve birim yöneticileri iş güvenliği ile ilgili denetimleri düzenli olarak yapmalıdır.



KAYNAKLAR

1. **Fişek K.** Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla ilişkiler Açısından Spor Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi yayınları, **1980**.
2. **Devecioğlu S.** Türkiye'de Verimlilik Stratejilerinin Geliştirilmesi, Verimlilik Dergisi, **2005**; 9(2): 117-134
3. **Polat E, Aycan A, Üzüm H, Polat E.** Gençlik Merkezlerinde Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği; Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. Spor Bilimleri Dergisi, **2013**; 24 (1): 25-36.
4. **Çiftçi S, Çakmak G.** Fitness merkezleri müşterilerinin hizmet kalitesi ile ilgili beklenti ve algı düzeylerinin incelenmesi. Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi, **2018**; 3(1): 23-31.
5. **Eker E.** Hizmet süreci kalitesindeki değişimlerin müşteri memnuniyeti üzerine etkisinin servqual yöntemiyle ölçümü ve servis hizmetlerine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, **2007**.
6. **Taşköprülü U.** Özel Beden Eğitimi ve spor Tesisleri Hizmet Kalitesin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, **2019**.
7. **Yüzgenç A, Özgül S.** Yerel Yönetimlerin Sunduğu Spor Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi (Gençlik Merkezleri ve Aile Yaşam Gençlik Merkezleri Örneği) Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe J. of Sport Sciences **2014**, 25 (2): 79-93.
8. **Kızgın Y.** Turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetinin artırılmasında toplam hizmet kalitesinin önemi. T.C. Turizm Bakanlığı 2. Turizm Şurası Ankara, **2002**.
9. **Yıldız S.** Katılıma dayalı Spor Hizmet Kalitesi Modelleri. Ege Akademik Bakış, **2009**; 9(4): 1213-1214.
10. **Ekmekçi R, Ekmekçi A.** Sport Marketing. Pamukkale Journal of Sport Sciences. **2010**; 1(1): 23-30.
11. **Ramazanoğlu F, Öcalan M.** Spor işletmelerinde işletmecilik ve personel yönetimi anlayışı. Doğu Anadolu bölgesi Araştırmaları **2005**;11(1):81-89.
12. **Raduan CR, Naresh K.** The Influence of organizational and human resource management strategies on performance. International Society for Performance Improvement, **2006**;11(1): 18-23.
13. **Uyargil C.** İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık. **2008**.
14. **Çelebi E, Bilir FP.** Recent Advances in Social Sciences, In: Efe R, Koleva I, Öztürk M, Arabacı R. Eds. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing, **2019**: 452-468.

15. **Çalış A.** İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri, 1. Baskı, Ankara, İmge Yayınları. **2000.**
16. **Ezcan V.** Spor tesislerinin fiziksel özelliklerine ilişkin sporcu ve antrenör istek ve beklentilerinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, **2005.**
17. **Eser FD.** Üniversite Spor Tesisleri Kullanıcıları Memnuniyet Düzeyi (Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi Örneği). Yüksek Lisans Tezi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, **2015.**
18. **Howat G, Crilley G.** Customer Service Quality, Satisfaction, And Operational Performance: A Proposed Model For Australian Public Aquatic Centres Leisure Research, **2011;** 10:2: 168-195.
19. **Yüzgenç A, Özgül S.** Yerel Yönetimlerin Sunduğu Spor Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi (Gençlik Merkezleri Ve Aile Yaşam Gençlik Merkezleri Örneği). Spor Bilimleri Dergisi, **2014;** 25 (2): 79-93.
20. **Sevilmiş A.** Hizmet Odaklı Spor İşletmelerinde Dış Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, SELÇUK Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, **2015.**
21. **Senakham T.** Customers' Expectations Of Service Quality In Thai University Fitness Centers In Bangkok Metropolitan Area, Kingdom Of Thailand” United States Sports Academy Daphne, Alabama October, **2008**
22. **Dolaşır S, Sunay H, İmamoğlu A.** Türk Spor Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, **2002;** 7 (1): 40-55 .
23. **Şenyücel H.** Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, **2003.**
24. **Ünlü Ç.** SPOR İşletmeleri ve Diğer Hizmet İşletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, **2011.**
25. **Akkoyun İ.** Yerel Yönetimlere Ait Fitness Merkezlerinde Algılanan Hizmet Kalitesi (Elazığ İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, **2016.**
26. **Prakash A, Mohanty RP.** “Understanding service quality “. Production Planning & Control, **2012;** 24(12): 1050-1065.
27. **Aslan BE.** Erzurum İlinde Bulunan Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesislerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, **2017.**
28. **Yumuşak NU.** Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Uşak Ticaret ve Sanayi Odası Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı, **2006.**

29. **Erdoğan BZ, Hepkul A.** Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, **2012**.
30. **Dalgıç A.** “Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler Antalya’da Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama”. Yüksek Lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **2013**.
31. **Zeithaml VA, Bitner MJ, Gremler DD.** Services marketing: integrating customer focus across the firm. New York: McGraw-Hill, **2013**
32. **Mucuk İ.** Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Türkmen Kitabevi, **2009**.
33. **Filiz Z, Yılmaz V, Yağızır C.** Belediyelerde Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi ile Ölçümü: Eskişehir Belediyelerinde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi **2010**; 10(3): 56-61.
34. **Devebakan N.** Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2001**.
35. **Gilmore A.** Services Marketing and Management. London: SAGE, **2003**.
36. **Doğan İÖ, Tutuncu Ö.** Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO9001:2000 VE Bilgisayar Destekli Uygulama, İzmir: D.E.Ü. Rektörlük Matbaası, **2003**.
37. **Tüfekci Ö.** Fitness Merkezleri Müşterilerinin Hizmet Kalitesine Yönelik Beklenti ve Algılarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, **2010**
38. **Aksoy. Y.** Spor Genel Müdürlüğü’ne Bağlı Spor Tesislerinin Çağdaş İşletmecilik Anlayışı ve Uygulamaları Açısından Değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, **2018**
39. **Sayım F., Aydın V.** Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, **2011**;8(2):248-257.
40. **Aras H.** Fiziksel Egzersiz Hizmetlerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Bazı Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi (Ankara İli Bfit Örneği) Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, **2019**.
41. **Lovelock CH.** Functional integration in service: understanding the links between marketing, operations, and human resources, in Swartz, T.A. and Iacobucci, D. (Eds.). Handbook of Marketing and Management, Sage, Thousand Oaks, **2000**.
42. **Öncü MA, Kutukuz D. Koçoğlu CM.** Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Mufad Journal, **2010**; (45): 237-252.
43. **Durukan MB, İkiz AK.** Denetim Kalitesi, Kalite ve Hizmet Kalitesine İlişkin Modeller: Kavramsal Çerçeve, *Mali Çözüm*, **2007**; 82: 29-56.

44. **Demirel N.** Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, **2015**.
45. **Robinson S.** Measuring Service Quality: Current Thinking and Future Requirements. Marketing Intelligence&Planning, **1999**; 17 (1): 21-32.
46. **Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL.** SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, **1988**; 64(1): 13-17.
47. **Chang CM.** “Examination Of The Relationship Between Perceptions Of Service Quality And Consumer Loyalty In Taiwanese Recreational Sport/Fitness Clubs” United States Sports Alabama: AcademyDaphne, **2002**.
48. **Kayral İH.** Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ankara’da Hastane Türlerine Göre Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2012**.
49. **Merter ME.** Toplam Kalite Yönetimi, 1. Basım, Ankara, Atlas Yayın Dağıtım, **2006**.
50. **Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry L.** Delivering Quality Service- Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press, **1990**.
51. **Duygun A.** Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü- Bir Pilot Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, **2007**.
52. **Sevimli, S.** Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2006**.
53. **Çiftçi AG.** Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, **2006**.
54. **Tsitskari E, Tsiotras D, Tsiotras G.** Measuring service quality in sport services”, Total Quality Management & Business Excellence, **2006**; 17:5: 623-631,
55. **Grönroos C.** A Service Quality Model and Its Marketing Implications. European Journal of Marketing, **1984**; 18 (4): 36-45.
56. **Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL.** ‘A conceptual model of service quality and its implications for future research’. Journal of marketing, **1985**; 49 (4): 41-50.
57. **Cronin Jr JJ, Taylor SA.** Measuring service quality: a reexamination and extension. Journal of marketing, **1992**; 56(3): 55-68.
58. **Gündüz İ.** Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Kuşadası’ndaki Dört ve Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2017**.

59. **Ezcan V.** İnşaat Proje Yöneticileri İçin Öntasarım Aşamasında Spor Tesisi Yatırımlarını Değerlendirmeye Yönelik Model Önerisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, **2006**.
60. **Güçlü M,** Spor Tesislerinin İşletmesi Ankara Özel Yükseliş Koleji Spor Tesisleri. PAÜ. Eğitim Fak.Derg. **1998**; 4: 1-9.
61. **Chang K, Chelladurai P.** System-Based Quality Dimensions İn Fitness Services: Development Of The Scale Of Quality. The Service Industries Journal, **2003**; 23:5: 65-83.
62. **Çimen Z, Gürbüz B.** Spor hizmetlerinde toplam kalite yönetimi. Ankara: Alp Yayınevi, **2007**.
63. **Woratschek H, Beier K..** Sportmarketing. In K. Tscheulin & B. Helmig (Hrsg.), Branchenspezifisches Marketing. Wiesbaden: Gabler, **2001**: 618-638.
64. **Yıldız SM.** Spor ve Fiziksel Etkinlik Hizmetleri: Geniş Bir Sınıflama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, **2009**; 12 (22): 1-10.
65. **Yıldız SM.** Spor Hizmetleri Kalitesini Değerlendirmede Kullanabilecek Hizmet Kalitesi Modelleri ve Ölçüm Araçları. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, **2008**; 3: 35-48.
66. **Altıncı G.** Özel Spor İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati (Mücadele Sporları Hizmeti Üretenlere Yönelik Bir İnceleme). Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, **2019**.
67. **İmamoğlu AF, Mutlu TO.** Spor işletmelerinde öğrenen organizasyon uygulamalarının örgütsel performansa etkisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, **2012**; 2(1): 141-150.
68. **Ko YJ, Pastore DL.** ‘A Hierarchial Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry’. Sport Marketing Quarterly, **2005**; 14 (2): 84-97.
69. **Gül N.** “Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Algılarının Metaforlar Aracılığıyla Analizi: Özel Sağlık Kurumu Çalışanlarıyla Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, **2019**.
70. **Özgen H, Yalçın A, Öztürk A.** İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Nobel Kitabevi, **2002**.
71. **Torun H.** Kalite ve İnovasyon Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2019**.
72. **Akıncı B.** İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakı., İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, **2012**.
73. **Cingöz A.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri”: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2011**.

74. **Özer MA, Sökmen A, Akçakaya M, Özaydın MM.** İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi, **2017**.
75. **Yıldız F.** Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, **2019**.
76. **Filizöz B.** İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. Cumhuriyet Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, **2003**; 4 (1), 161-180.
77. **Mohammed O.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi Irak Kerkük Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, **2020**.
78. **Ünlü C.** Spor İşletmeleri ve Diğer Hizmet İşletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, **2011**.
79. **Bayar M.** İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmet içi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2019**.
80. **Eren E.** Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 8. Baskı. İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım, **2010**.
81. **Mirze K, Ülgen H.** İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları, **2004**.
82. **Barutçugil İ.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, **2004**.
83. **Özdemir E.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eşit Davranma İlkesi: 2019 Sonrası İş İlanlarında Ayrımcılık Boyutları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2020**.
84. **Taylor T, Ho C.** Global human resource management influences on local sport organisations. International Journal of Sport Management and Marketing, **2005**; 1(1-2): 110-126.
85. **Dajnoki K, Szabados GN, Bába ÉB.** A Case Study on Human Resource Management Practice of a Sport Organization. International Journal of Engineering and Management Sciences, **2018**; 3(4): 410-425.
86. **Hoye R, Smith ACT, Nicholson M, Stewart B.** Sport Management Principles And Applications. 5th Edition. London: Routledge, **2018**.
87. **Kümbetoğlu B.** Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma Yöntemleri. Dördüncü Basım. İstanbul: Bağlam Yayıncılık, **2015**.
88. **Erickson F.** Qualitative methods in research on teaching. In: Wittrock MC (Ed.), Handbook of research on teaching, **1986**: 119-161.

89. **Patton MQ.** Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. 2. Baskı. Çev.Ed: Bütün M, Demir SB. Ankara: Pegem Akademi. **2014.**
90. **Bourdieu P, Wacquant LJD.** Düşünsel Bir Antropoloji İçin Cevaplar. İstanbul: İletişim Yayınları, **2003.**
91. **Glesne C.** Nitel araştırmaya giriş (3. Basım). Çev. Edt: Ersoy A, Yalçınoglu P. Ankara: Anı Yayıncılık, **2013.**
92. **Yıldırım A, Şimşek H.** Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi. **2008.**
93. **Ergin BM, İmamoğlu AF, Tunç T, Akpınar S, Çon M.** Üniversite Spor Merkezlerindeki Hizmet Kalitesi Boyutlarının Algı ve Önem Düzeylerinin İncelenmesi. Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, **2011**; 2(1): 41-49.
94. **Özkan SE.** Türkiye'deki Fitness Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Beklentilerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2013.**
95. **Saraç Y.** Kamuya Ait Spor İşletmelerinden Hizmet Alan Bireylerin Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi (Beylikdüzü Belediyesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2018.**
96. **Baysal ME, Sarucan A, Oran E.** Bir Tıp Fakültesi Uygulama ve Araştırma Hastanesinde SERVQUAL Metodu Yardımıyla Sağlık Hizmeti Alan Müşterilerin Beklentilerinin Analizi. Selçuk Üniversitesi Mühendislik, Bilim ve Teknoloji Dergisi, **2012**; 27(2): 38-46.
97. **Wilks J.** Tourism and aquaTic safeTy: no Lifeguard on duTy—swim aT your own risk. Tourism in Marine Environments, **2017**; 12(3-4): 211-219.
98. **Rasmussen J.** Lifeguard fitness readiness: Certification vs. qualification. Graduate Research Papers. **2015**; 85: 1-42.
99. **Gürbüz C.** Özel Spor İşletmelerinde Hizmet Alan Bireylerin Memnuniyet Düzeylerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, **2019.**
100. **Şahin A, Şen S.** Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi. Journal of International Social Research, **2017**; 10(52): 1176-1184.
101. **Uygun H.** İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2015**
102. **Ceylan AK, Çelik GM, Emhan A.** Personel güçlendirmesi ve yönetici desteğinin iş memnuniyeti üzerindeki etkisi: enerji sektöründe bir uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, **2015**; 7(1): 168-185.

103. **Özdemir S, Muradova T.** Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi. Journal of Qafqaz University, **2008**; 24: 146-153.
104. **Uğurlu CT.** İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2009**.
105. **Meydan CH, Basım HN, Çetin F.** Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, **2011**; 57: 175-200.



EKLER

EK-1 Etik Kurul Kararı

Tarih ve Sayı: 20/09/2019-E.134283



T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 58998516-050.02.04/
Konu : Yüksek Lisans Tez Önerisi (L. Tolga
ÇELİK) hk.

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Enstitümüz Yönetim Kurulu'nun 19.09.2019 tarih ve 27/58-24 no'lu kararı
aşağıda sunulmuştur.
Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Karar No: 24- Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığı'nın 17.09.2019 tarih ve 131281 sayılı yazısı görüşüldü;

Yüksek Lisans öğrencisi **L. Tolga ÇELİK**'in "*Üniversite Spor Tesislerinde Hizmet Kalitesinin ve İnsan Kaynakları Stratejilerinin İncelenmesi (Çukurova Üniversitesi Spor Tesisleri Örneği)*" başlıklı tez önerisinin kabulüne, öğrencinin kendisi tarafından YÖK Yayın ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı Tez Otomasyon Sistemine veri girişi yapılması ve çıktılarının Enstitü'ye iletilmesine, oy birliği ile karar verildi.

e-imzalıdır

Prof.Dr. Behice DURGUN
Enstitü Müdürü

Dağıtım:
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Başkanlığına
Sayın Doç.Dr. Fatma Pervin BİLİR