

---

# SPOR YÖNETİMİNDE İLERİ ARAŞTIRMALAR

Editör: Dr.Öğr.Üyesi Metin YILDIZ

---

# Spor Yönetiminde İleri Araştırmalar

**Editör**

Dr. Öğr. Üyesi Metin YILDIZ

**yaz**  
yayınları

2024

## **Spor Yönetiminde İleri Araştırmalar**

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Metin YILDIZ

---

### **© YAZ Yayınları**

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

---

E\_ISBN 978-625-5547-09-5

Aralık 2024 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3  
İscehisar/AFYONKARAHİSAR

[www.yazyayinlari.com](http://www.yazyayinlari.com)

[yazyayinlari@gmail.com](mailto:yazyayinlari@gmail.com)

[info@yazyayinlari.com](mailto:info@yazyayinlari.com)

## İÇİNDEKİLER

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gençlerin Sosyal ve Kişisel Gelişiminde Gençlik Merkezleri.....</b> | <b>1</b>  |
| <i>Metin YILDIZ, Kardelen YAVUZ</i>                                    |           |
| <b>Sporda Benchmarking Yöntemi .....</b>                               | <b>25</b> |
| <i>Harun AYDOĞAN, Aylin UĞURLU</i>                                     |           |
| <b>Humor in Sports Business .....</b>                                  | <b>46</b> |
| <i>Ali KAYA</i>                                                        |           |

*"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."*

## GENÇLERİN SOSYAL VE KİŞİSEL GELİŞİMİNDE GENÇLİK MERKEZLERİ

**Metin YILDIZ<sup>1</sup>**

**Kardelen YAVUZ<sup>2</sup>**

### **1. GENÇLİK VE GENÇLİK MERKEZLERİNİN TANIMI**

#### **1.1. Gençlik Kavramı**

Gençlik, bireylerin çocukluk ile yetişkinlik arasındaki geçiş dönemini ifade etmekte olup biyolojik, psikolojik, sosyo-kültürel ve ekonomik birçok faktörün etkisi altında şekillenmektedir. Bu dönem, bireylerin kimlik geliştirme süreçlerini en yoğun şekilde yaşadığı bir zaman dilimini kapsamaktadır. Gençlik, bireyin fiziksel olarak büyüme sürecini tamamlayıp, sosyal ve duygusal olarak bağımsız bir birey olma yolunda ilerlediği bir evre olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla, gençlik dönemi birey için yaşamın diğer dönemlerine kıyasla daha hızlı değişim ve gelişim süreçlerini beraberinde getirmektedir. Gençlik kavramı, yaş sınırları açısından farklı toplumlarda ve kültürel bağlamlarda değişiklik göstermektedir. Genel olarak, Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) ve Birleşmiş Milletler (BM) gibi uluslararası kuruluşlar, gençlik dönemini 15-24 yaş aralığında tanımlamaktadır fakat bu yaş sınırları, ülkeden ülkeye ve hatta kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir (Abalı, 2019). Örneğin gelişmiş ülkelerde gençlik dönemi daha uzun bir sürece yayılırken, gelişmekte olan ülkelerde gençlik dönemi daha kısa bir zaman dilimi içerisinde yaşanabilmektedir. Bu durum, ekonomik şartlar, eğitim olanakları ve kültürel değerler gibi unsurlara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bununla birlikte, gençlik dö-

---

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Munzur Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, metinyildiz@munzur.edu.tr, ORCID:0000-0003-0926-9965

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Munzur Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, kyavuz@firat.edu.tr, ORCID:0009-0003-0926-9965

nemi yalnızca bir yaş grubuna indirgenememekte, bireyin sosyal rol, sorumluluk ve kimlik gelişimi açısından geçirdiği belirli bir süreç olarak da değerlendirilmektedir. Gençlik, bireylerin kendilerini tanıma, yeteneklerini keşfetme, özgürlük arayışına girme ve toplumsal kimliklerini oluşturma çabalarını içermektedir. Bu dönemde birey, çocukluktan edindiği kalıpları sorgulamakta, kendi değer sistemini inşa etmekte ve topluma karşı sorumluluklarını daha derinden hissetmektedir. Bu bağlamda gençlik dönemi bireyin hem kendine karşı hem de topluma karşı sorumluluk duygularının gelişmekte olduğu, kritik bir evre olarak kabul edilmektedir. Bu konuyla ilişkili olarak Abalı (2019) çalışmasında sivil toplum kuruluşlarında görev alan gençlerin yaşam boyu öğrenme yeterliklerine ilişkin görüşleri incelenmektedir. Bu çalışmada gençlerin eğitim süreçlerine katılımları ve kendilerini geliştirme yeterlilikleri gibi konular ele alınmaktadır. Ayrıca sivil toplum kuruluşlarının gençlerin kişisel gelişimlerine olan katkısına dair bulgular sunulmaktadır.

## **1.2. Gençlik Merkezlerinin Tanımı ve İşlevleri**

Gençlik merkezleri, genç bireylerin sosyal, kültürel, eğitimsel ve sportif faaliyetler aracılığıyla kişisel ve sosyal gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla kurulan sosyal hizmet kurumları olarak tanımlanmaktadır. Bu merkezler, gençlerin boş zamanlarını verimli bir şekilde değerlendirmelerine olanak tanımakta, sosyal, kültürel ve fiziksel alanlarda kendilerini geliştirmelerine yönelik çeşitli etkinlikler sunmaktadır (Ataç vd., 2018). Gençlik merkezleri, gençlerin bireysel yeteneklerini keşfetmeleri, toplumla kaynaşmaları, sosyal becerilerini geliştirmeleri ve aynı zamanda sağlıklı bir sosyal çevre edinmeleri için güvenli bir ortam sağlamaktadır. Gençlik merkezlerinin temel amacı, gençlerin kişisel gelişim süreçlerine katkı sağlamak, onları sosyal hayata hazırlamak ve topluma yararlı bireyler olarak yetiştirmelerine destek olmaktır. Bu merkezler, gençlerin farklı alanlarda bilgi ve beceri kazanmalarına olanak tanımakta, toplumsal de-

ğerlerle uyumlu bireyler olarak yetişmelerine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, gençlerin problem çözme, eleştirel düşünme ve iletişim becerilerini geliştirmeleri için çeşitli eğitim ve etkinlikler düzenlenmektedir. Bu bağlamda gençlik merkezleri, gençlerin hayat boyu öğrenme süreçlerine önemli katkılar sunmaktadır. Bu konu bağlamında Ataç vd., (2018) çalışmasında gençlik merkezlerinin faaliyetlerine yönelik tutum ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Çalışma sonucunda gençlerin gençlik merkezi faaliyetlerine yönelik tutumlarını ölçmeye yönelik bir araç geliştirilmiş ve bunun geçerli bir ölçüm aracı olduğu tespit edilmiştir.

Sanatsal faaliyetler, gençlik merkezlerinin işlevsel yapısında önemli bir yer tutmaktadır. Gençler, bu merkezlerde müzik, resim, tiyatro, dans gibi çeşitli sanat dallarında eğitim alma ve yeteneklerini sergileme fırsatı bulmaktadır. Bu tür etkinlikler, gençlerin estetik bakış açılarını geliştirmekte, özgüvenlerini artırmakta ve aynı zamanda kendilerini ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Sanat, gençlerin duygusal gelişimlerine katkıda bulunmakta ve yaratıcılıklarını desteklemektedir. Gençlik merkezleri, sanatsal etkinlikler aracılığıyla gençlerin toplumda sanatla bağ kurmalarına ve sanatsal faaliyetlere ilgi duymalarına katkı sağlamaktadır. Spor faaliyetleri de gençlik merkezlerinin sunduğu önemli hizmetlerden biridir. Gençlik merkezleri, gençlerin sağlıklı bir yaşam tarzı benimsemeleri ve fiziksel gelişimlerini desteklemeleri amacıyla çeşitli spor dallarında eğitim vermektedir (Bayhan, 2018). Futbol, basketbol, voleybol gibi takım sporlarından bireysel spor dallarına kadar geniş bir yelpazede etkinlikler sunulmaktadır. Bu sayede gençler, hem fiziksel hem de sosyal yönden gelişmekte, takım ruhunu ve dayanışmayı öğrenmektedir. Spor faaliyetleri, gençlerin disiplinli bir yaşam tarzı benimsemelerine yardımcı olmakta ve aynı zamanda fiziksel sağlıklarını korumalarına katkı sağlamaktadır. Bu konu çer-

çevesinde Bayhan (2018) çalışmasında ise gençlerin topluma katılım örüntüleri araştırılmaktadır. Bu çalışma, gençlerin sosyal hayata nasıl entegre olduklarını ve toplumsal katılım düzeylerini incelemektedir. Çalışmada gençlerin gönüllülük faaliyetlerine katılımı ve sivil toplum kuruluşlarıyla etkileşimleri gibi konular ele alınmaktadır.

### **1.3. Türkiye’de Gençlik Merkezlerinin Yapısı ve Faaliyetleri**

Türkiye’de gençlik merkezleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet gösteren kurumlar olup, gençlerin sosyal, kültürel ve eğitsel gelişimlerine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu merkezler, gençlerin boş zamanlarını verimli bir şekilde değerlendirmeleri, sosyal çevre edinmeleri, kişisel becerilerini geliştirmeleri ve topluma faydalı bireyler olarak yetişmeleri için gerekli imkânları sağlamaktadır. Türkiye’de gençlik merkezleri, gençlerin bireysel ve sosyal gelişim süreçlerini destekleyen çeşitli eğitim, kültür, sanat ve spor faaliyetleri düzenlemektedir. Türkiye’deki gençlik merkezlerinin yapısı, gençlerin ilgi alanlarına göre farklı programlar sunacak şekilde planlanmaktadır. Her merkezde gençlerin ihtiyaçlarına uygun eğitim ve etkinlikler gerçekleştirilebilmesi için yeterli altyapı ve donanım sağlanmaktadır (Baş, 2016). Gençlik merkezlerinin yapısal özellikleri, gençlerin rahatlıkla erişebileceği güvenli ve rahat mekânlardan oluşmaktadır. Bu merkezler, toplantı odaları, spor salonları, kütüphaneler, sanat atölyeleri, bilgisayar odaları gibi gençlerin çeşitli faaliyetlere katılabilecekleri alanları içermektedir. Ayrıca gençlik merkezlerinde rehberlik ve danışmanlık hizmetleri de sunulmaktadır. Bu hizmetler, gençlerin ihtiyaç duydukları psikososyal desteği almalarına ve karşılaştıkları sorunları profesyonel yardım eşliğinde çözmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca Baş (2016) çalışmasında, yerel yönetimlerin gençlere yönelik hizmetlerinin değerlendirilmesi, İstanbul Esenler Gençlik Merkezi örneğinde incelenmektedir. Bu çalışmada gençlik merkezinin sunduğu hizmetler ile gençlerin sosyal ve

kişisel gelişimlerine katkı sağlayan faaliyetler üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, yerel yönetimlerin gençlerin sosyal hayata katılımını destekleme konusundaki rolleri ele alınmaktadır.

Gençlik merkezleri, sanatsal etkinlikler aracılığıyla gençlerin yaratıcılıklarını keşfetmelerine ve bu alanda kendilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Aynı zamanda düzenlenen sanat etkinlikleri gençlerin kültürel birikimlerini artırarak topluma daha bilinçli bireyler olarak katılmalarını sağlamaktadır. Spor faaliyetleri de gençlik merkezlerinin gençlere sunduğu önemli hizmetler arasında bulunmaktadır. Türkiye'deki gençlik merkezlerinde futbol, basketbol, voleybol gibi takım sporlarının yanı sıra yüzme, atletizm ve masa tenisi gibi bireysel spor dallarında da eğitimler verilmektedir (Birol ve Aydın, 2019). Spor faaliyetleri, gençlerin fiziksel gelişimlerine katkı sağlamakta, sağlıklı bir yaşam tarzı benimsemelerine destek olmaktadır. Aynı zamanda spor etkinlikleri gençlerin sosyal becerilerini geliştirmelerine, takım çalışması ruhunu kazanmalarına ve disiplinli bir yaşam tarzı edinmelerine yardımcı olmaktadır. Türkiye'deki gençlik merkezleri, gençlerin spor yoluyla fiziksel ve sosyal gelişimlerini desteklemekte ve onların fiziksel olarak aktif bireyler olarak yetişmelerini sağlamaktadır. Bu durum bağlamında Birol ve Aydın (2019) çalışmasında Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün kuruluşundan bugüne sunduğu rekreatif hizmetlerin analizi yapılmaktadır. Bu çalışmada, gençlere yönelik sağlanan rekreatif faaliyetlerin çeşitliliği ve gençlerin bu hizmetlerden nasıl yararlandığı ele alınarak, rekreasyonun gençlerin sosyal gelişimindeki önemi vurgulanmaktadır.

## **2. GENÇLERİN SOSYAL VE KİŞİSEL GELİŞİMİ**

### **2.1. Sosyal Gelişim Kavramı ve Önemi**

Sosyal gelişim, bireylerin toplum içindeki diğer insanlarla sağlıklı, uyumlu ve etkili ilişkiler kurma becerilerini geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, bireyin yaşamının her döneminde devam eden, kişisel ve toplumsal etkileşimlerle şekillenen bir gelişim sürecini kapsamaktadır. Sosyal gelişim, bireylerin sosyal becerilerini, değer yargılarını, normlara uygun davranışlarını ve toplumsal rol ve sorumluluklarını öğrenmelerini içermektedir (Candemir ve Can, 2022). Birey, sosyal gelişim süreci boyunca toplumun bir parçası olmayı öğrenmekte ve toplumla bütünleşerek kendi kimliğini oluşturmakta ve geliştirmektedir. Sosyal gelişim, bireyin yalnızca sosyal ilişkilerde değil, aynı zamanda tüm yaşam alanlarında etkili ve sağlıklı bir şekilde var olabilmesini sağlamaktadır. Tüm bunlarla beraber Candemir ve Can (2022) çalışmasında ise pozitif gençlik gelişimi yaklaşımı ele alınmakta ve bu yaklaşımın gençlerin gelişimine katkı sağlayan yönleri irdelenmektedir. Bu kapsamda gençlerin sağlıklı bireyler olarak topluma kazandırılmasında popüler olan pozitif gençlik gelişimi yaklaşımının temel prensipleri ve gençlerin ihtiyaçlarına yönelik etkili yöntemler incelenmektedir.

Sosyal gelişim, bireyin kendini tanıması, diğer insanlarla iletişim kurma becerilerini geliştirmesi, iş birliği yapabilmesi, sorun çözme yeteneklerini kazanması ve topluma uyum sağlaması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu süreç, bireyin empati kurabilme yeteneğini geliştirmekte, hoşgörü ve anlayış çerçevesinde ilişkiler kurmasına katkıda bulunmaktadır. Sosyal gelişim sayesinde birey, toplumun değerlerini, normlarını ve kurallarını içselleştirerek topluma daha sağlıklı bir şekilde uyum sağlamaktadır. Genel olarak Coşgun (2012) çalışmasında, gençlerin kimlik gelişimi ve sosyalleşme sürecine televizyon dizilerinin etkisi incelenmektedir. Sakarya ili Kocaali ilçesi örneğinde

yapılan bu araştırma, televizyon dizilerinin gençlerin değer yargıları, sosyal ilişkileri ve kimlik oluşum süreçlerine olan etkilerini analiz etmektedir. Çalışma, gençlerin televizyon aracılığıyla edindikleri rol modellerin sosyalleşme üzerindeki önemine dikkat çekmektedir.

Sosyal gelişim sürecinde aile, okul, arkadaş çevresi, toplum ve medya gibi sosyal çevrelerin etkisi büyük bir önem taşımaktadır. Aile, bireyin ilk sosyal çevresini oluşturmakta ve bireyin sosyal gelişiminin temelini atmaktadır. Aile içindeki ilişkiler, bireyin diğer insanlarla kuracağı ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Okul ise bireyin sosyal gelişiminde önemli bir rol oynamakta; sosyal kuralları öğrenmesini, arkadaşlık ilişkileri kurmasını ve toplumsal rolleri anlamasını sağlamaktadır (Coşgun, 2012). Arkadaş çevresi de bireyin sosyal gelişim sürecinde önemli bir yere sahip bulunmaktadır; bireyin sosyal becerilerini deneyimlemesi ve sosyal kimliğini oluşturmaya açısından önemli bir alan sunmaktadır. Sosyal gelişim, bireyin kendine güven duygusunu geliştirmesine de katkı sağlamaktadır. Sosyal becerilerin gelişimiyle birey, kendini ifade etme, duygularını yönetme ve diğer bireylerle sağlıklı ilişkiler kurma noktasında daha etkili hale gelmektedir. Bu beceriler, bireyin sosyal çevresi tarafından kabul görmesini sağlamakta ve bireyin sosyal bir varlık olarak topluma katılımını kolaylaştırmaktadır. Sosyal gelişim süreci, bireyin toplum içinde etkin bir rol oynamasına ve toplumla etkileşim içinde olmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca belirtmek gerekir ki Kamiloğlu ve Yurttaş (2014) çalışmasında sosyal medyanın bilgi edinme ve kişisel gelişim sürecine katkısı ele alınmakta ve lise öğrencileri üzerinde bir alan çalışması yapılmaktadır. Araştırmada, sosyal medya kullanımının öğrencilerin bilgiye erişim süreçlerini ve kişisel gelişimlerini nasıl etkilediği değerlendirilmektedir. Çalışma, sosyal medyanın gençlerin öğrenme deneyimlerine ve sosyal becerilerine olan katkısını ortaya koymaktadır.

Sosyal gelişimin bir diğer önemli boyutu ise bireyin toplumsal sorumluluk bilincini kazanmasıdır. Sosyal gelişim, bireyin çevresindeki sorunlara duyarlılık göstermesi, toplumsal değerleri ve sorumlulukları öğrenmesi açısından önem taşımaktadır. Toplumsal sorumluluk bilinci, bireyin yaşadığı topluma katkı sunmasını ve toplumsal dayanışmayı destekleyen bir birey olmasını sağlamaktadır. Bu süreç, bireyin sosyal bağlarını kuvvetlendirmekte ve toplumsal uyumunu artırmaktadır. Bireyin toplumsal sorunlara duyarlılık göstermesi, sosyal gelişim sürecinde kazandığı empati, hoşgörü ve dayanışma gibi değerlerin bir sonucudur. Bu açıdan bakıldığında, sosyal gelişim yalnızca bireyin kendisi için değil, toplumun genel yapısı ve sosyal huzurun sağlanması açısından da kritik bir öneme sahiptir. Sosyal gelişim, bireyin kişisel gelişimi ile de doğrudan ilişkilidir (Kamiloğlu ve Yurttaş, 2014). Bu konu kapsamında Katar ve Özcan (2023) çalışmasında ise gençlik merkezlerine yönelik memnuniyet algısı Şırnak Gençlik Merkezi örneğinde incelenmektedir. Bu araştırma, gençlik merkezinin sunduğu hizmetlerin gençlerin beklentilerini ne ölçüde karşıladığını değerlendirmekte ve gençlerin memnuniyet düzeyleri üzerine bulgular sunmaktadır. Gençlerin merkezdeki etkinliklere katılımlarının memnuniyet üzerindeki etkisi de bu çalışmada ele alınmaktadır. Bireyin sosyal becerileri geliştikçe, kişisel gelişim süreçleri de olumlu yönde etkilenecektir. Sosyal ilişkiler, bireyin kendini daha iyi tanımasına, güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesine ve kendini geliştirme yollarını keşfetmesine yardımcı olmaktadır (Katar ve Özcan, 2023).

## **2.2. Kişisel Gelişim Kavramı ve Önemi**

Kişisel gelişim, bireyin potansiyelini keşfetme, yeteneklerini geliştirme, kendini tanıma ve hayatının farklı alanlarında ilerleme kaydetme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, bireyin yaşam boyunca sürdürebileceği bir gelişim süreci olup, kişinin kendine dair farkındalığını artırmakta ve yaşam kalitesini

yükseltmektedir. Kişisel gelişim, bireyin kendisini fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal açılardan geliştirme çabalarını içermektedir. Bu bağlamda kişisel gelişim bireyin kendi potansiyelini en üst düzeyde kullanmasına olanak tanımakta ve yaşamda daha başarılı, mutlu ve doyumlu bir birey olmasına katkı sağlamaktadır. Kişisel gelişim süreci, bireyin öncelikle kendisini tanıması ve güçlü yönlerini keşfetmesi ile başlamaktadır. Birey, kendi yeteneklerini, ilgilerini, değerlerini ve hedeflerini belirleyerek yaşamına dair bir yol haritası oluşturabilmektedir. Bu süreç, bireyin özsaygısını artırmakta ve kendi kapasitesine olan güvenini pekiştirmektedir (Pepe ve Özcan, 2019).

Kişisel gelişim, bireyin kendini tanıması ve kendine güven duyması açısından önemli bir rol oynamakta, bireyin hedeflerine ulaşması, karşılaştığı zorlukları aşması ve kendini sürekli olarak yenilemesi için motivasyon sağlamaktadır. Bu nedenle, kişisel gelişim bireyin hem kendisi hem de çevresiyle olan ilişkilerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu süreçle ilişkili olarak Pepe ve Özcan (2019) çalışmasında Gençlik Hizmetleri ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı gençlik merkezlerinde yürütülen faaliyetler ve bu faaliyetlerden yararlanan bireylerin memnuniyet düzeyleri incelenmektedir. Çalışma, gençlik merkezlerinin sunduğu hizmetlerin gençler üzerindeki etkilerini ve bu hizmetlerin memnuniyet düzeyleri ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Gençlerin merkezdeki etkinliklere katılım motivasyonları ve memnuniyet unsurları değerlendirilmiştir.

Kişisel gelişim, bireyin yaşam boyu öğrenme sürecine katkı sağlamaktadır. Birey, bu süreçte kendini geliştirmek adına yeni bilgi ve beceriler edinmekte, kendini keşfetme yolunda adımlar atmaktadır. Kişisel gelişim, bireyin hem profesyonel hem de kişisel yaşamında karşılaştığı değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olmakta ve bu değişimlerle başa çıkma becerisini geliştirmektedir. Özellikle günümüzde hızlı bir şekilde gelişen teknolojik ve sosyal değişimlere ayak uydurmak için kişisel

gelişim oldukça önemli bir hale gelmektedir. Bu bağlamda, kişisel gelişim bireyin yaşamın değişen dinamiklerine uyum sağlaması ve kendini sürekli olarak yenilemesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Kişisel gelişim süreci, bireyin kendini gerçekleştirme sürecine katkıda bulunmaktadır. Kendini gerçekleştirme, bireyin kendi potansiyelini en üst düzeyde kullanması, yeteneklerini hayata geçirmesi ve bu sayede tatmin duygusuna ulaşması anlamına gelmektedir (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2011). Kişisel gelişim, bireyin kendini gerçekleştirme yolunda ilerlemesini sağlamakta ve hayatta anlam arayışını desteklemektedir. Bu süreçte birey, kendi hayatına dair sorumluluk almakta ve yaşamını kendi değerleri doğrultusunda şekillendirmektedir. Kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yolunda adımlar atan birey, kendini daha özgüvenli, daha mutlu ve daha doyumlu hissetmektedir. Bu nedenle kişisel gelişim, bireyin hayatında anlam ve tatmin duygusuna ulaşmasına önemli bir katkı sunmaktadır. Ayrıca T.C. Milli Eğitim Bakanlığı (2011) çalışmasında gençlere sosyal hizmet sunan kurum ve kuruluşlar tanıtılmakta ve bu kurumların sunduğu hizmetlerin kapsamı incelenmektedir. Çalışmada özellikle gençlerin sosyal gelişimine katkıda bulunan aile ve tüketici hizmetleri alanında faaliyet gösteren kurumların görevleri açıklanmaktadır. Bu çalışma, sosyal hizmetlerin gençlerin yaşamlarına nasıl entegre edildiği konusunda genel bilgiler sunmaktadır.

Kişisel gelişim, bireyin sosyal becerilerini geliştirmesi açısından da büyük bir öneme sahiptir. Birey, kişisel gelişim süreci boyunca iletişim becerilerini güçlendirmekte, empati yeteneğini artırmakta ve sosyal ilişkilerinde daha başarılı olmaktadır. Bu süreç, bireyin kendisini daha iyi ifade etmesini sağlamakta ve toplumsal yaşamda daha etkili bir birey olarak yer almasına katkıda bulunmaktadır (Tapşın vd., 2022). Kişisel gelişim, bireyin sosyal çevresiyle olan ilişkilerini güçlendirmekte ve toplum içinde daha uyumlu bir birey olmasını sağlamaktadır. Bu

sayede kişisel gelişim bireyin hem sosyal çevresinde hem de iş hayatında daha etkili ve başarılı bir birey olarak kendini var etmesine yardımcı olmaktadır. Kişisel gelişim, bireyin problem çözme ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirmesine de katkı sağlamaktadır. Birey, bu süreçte karşılaştığı sorunlara daha yapıcı ve çözüm odaklı bir şekilde yaklaşmayı öğrenmekte, olaylara farklı açılardan bakabilme yeteneğini kazanmaktadır. Eleştirel düşünme becerisi, bireyin mantıklı ve objektif bir şekilde karar almasını sağlamakta ve bu sayede hayatında daha doğru adımlar atmasına olanak tanımaktadır.

### **2.3. Gençlik Merkezlerinin Sosyal Gelişime Katkıları**

Gençlik merkezleri, genç bireylerin sosyal gelişim süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla oluşturulmuş önemli sosyal hizmet yapıları olarak öne çıkmaktadır. Bu merkezler, gençlerin sosyal becerilerini geliştirmeleri, sağlıklı ve uyumlu ilişkiler kurmaları, topluma entegrasyon sağlamaları ve sosyal sorumluluk bilinci kazanmaları için çeşitli programlar ve etkinlikler sunmaktadır. Gençlik merkezleri, gençlerin sosyalleşme süreçlerini destekleyen, güvenli ve sağlıklı bir sosyal ortam sunmakta, farklı sosyal çevrelerden gelen bireylerin bir araya gelerek etkileşim kurmalarını sağlamaktadır (Ulutepe ve Serpen, 2022). Bu sayede gençler, topluma uyum sağlama süreçlerini hızlandırmakta ve sosyal gelişimlerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmektedir. Gençlik merkezleri, gençlere sosyal becerilerini geliştirmeleri için çeşitli eğitim programları ve atölye çalışmaları sunmaktadır. İletişim becerileri, empati, iş birliği, problem çözme ve grup çalışması gibi sosyal beceriler, gençlerin toplumsal yaşamda etkili ve uyumlu bir şekilde var olmaları için kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda Tapşın vd., (2022) çalışmasında serbest zaman faaliyetlerine katılan gençlerin kişisel gelişim yönelimleri ve yaşam doyumu özellikleri araştırılmaktadır. Çalışmada gençlerin boş zaman etkinliklerinin kişisel gelişim üzerindeki etkileri analiz edilmekte ve yaşam doyumu ile ilişkisi

değerlendirilmektedir. Araştırma, gençlerin serbest zaman aktivitelerine katılımının kişisel gelişimlerine ve genel yaşam memnuniyetlerine katkı sağladığını vurgulamaktadır. Gençlik merkezlerinde sunulan bu programlar, gençlerin sosyal becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmakta ve toplumsal ilişkilerde kendilerini daha rahat ifade etmelerini sağlamaktadır. Bu süreçte gençler, toplumun bir parçası olduklarını daha güçlü bir şekilde hissetmekte ve toplumla etkileşim kurma noktasında kendilerine güven duymaktadır.

Gençlik merkezleri, gençlerin sosyal çevre edinmelerini ve farklı sosyal gruplarla tanışmalarını sağlayan ortamlar sunmaktadır. Bu merkezlerde farklı sosyal, kültürel ve ekonomik arka planlardan gelen bireyler bir araya gelerek etkileşimde bulunmakta, birbirlerinin farklılıklarını tanımakta ve farklı bakış açılarını anlamaktadır. Bu çeşitlilik, gençlerin empati yeteneklerini geliştirmekte, önyargılarını azaltmakta ve toplumsal hoşgörü-yü artırmaktadır. Gençlik merkezleri, bu şekilde gençlerin sosyal çevrelerini genişletmelerine katkıda bulunmakta ve onların topluma karşı daha anlayışlı ve saygılı bireyler olarak yetişmelerine destek sağlamaktadır (Abalı, 2019). Bu süreç, gençlerin farklılıklara saygı duymayı öğrenmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, gençlik merkezleri gençlere sosyal sorumluluk bilincini kazandırmak amacıyla çeşitli projeler ve gönüllülük çalışmaları düzenlemektedir. Sosyal sorumluluk projeleri, gençlerin toplumsal sorunlara duyarlılık geliştirmelerine ve çözüm üretme sürecine katkıda bulunmalarına olanak tanımaktadır. Çevre temizliği, sosyal yardımlaşma, eğitim desteği ve sosyal dayanışma gibi konularda düzenlenen projeler, gençlerin topluma katkı sunmalarını sağlamakta ve sosyal sorumluluk bilincini geliştirmektedir. Bu projelerde görev alan gençler, toplumsal sorunlara karşı daha duyarlı hale gelmekte, empati yeteneklerini artırmakta ve kendilerini topluma faydalı bireyler olarak görmekte ve hissetmektedir (Ataç vd., 2018). Böylece genç-

lik merkezleri, gençlerin sosyal sorumluluk bilincine sahip, topluma duyarlı bireyler olarak yetişmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu konuyla ilişkili olarak Ulutepe ve Serpen (2022) çalışmasında, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı gençlik merkezlerine üye olan gençlerin öz yeterlilik düzeyleri Ankara ili örneğinde incelenmektedir. Bu araştırmada gençlerin öz yeterlilik algılarının gelişiminde gençlik merkezlerinin etkisi değerlendirilmekte ve merkezlerin sunduğu faaliyetlerin bu öz yeterlilik algısına katkısı ele alınmaktadır. Çalışma, gençlik merkezlerinin gençlerin bireysel yeterliliklerini geliştirmedeki rolüne dikkat çekmektedir.

### **3. GENÇLİK MERKEZLERİNDE UYGULANAN PROGRAMLAR**

#### **3.1. Eğitim ve Seminer Programları**

Gençlik merkezlerinde uygulanan eğitim ve seminer programları, gençlerin kişisel, akademik ve sosyal gelişimlerine katkı sağlamayı amaçlayan önemli faaliyetler arasında yer almaktadır. Bu programlar, gençlerin bilgi ve becerilerini geliştirmelerine, hayatlarına yön vermelerine ve eğitim süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olmaktadır. Eğitim ve seminer programları, gençlerin ihtiyaçlarına göre çeşitlenmekte, dil kursları, sınav hazırlık programları, mesleki eğitimler ve kişisel gelişim seminerleri gibi farklı alanları kapsamaktadır (Bayhan, 2018). Gençlik merkezlerinde düzenlenen bu programlar, gençlerin akademik başarılarını artırmakta ve eğitim hayatlarına katkı sunmaktadır. Dil kursları, gençlerin yabancı dil becerilerini geliştirmelerine olanak tanımakta ve onların küresel dünyada daha etkin bireyler olmalarını sağlamaktadır. İngilizce, Almanca, Fransızca gibi dillerde verilen kurslar, gençlerin dil becerilerini geliştirmelerine katkı sağlamakta ve onlara gelecekteki eğitim ve kariyer hayatlarında avantaj kazandırmaktadır. Bu dil eğitimleri, gençlerin uluslararası alanda iletişim kurabilme

yeteneklerini artırmakta ve kültürler arası etkileşimi teşvik etmektedir.

Mesleki eğitim kursları ise gençlerin gelecekteki kariyer hedeflerine yönelik bilgi ve beceriler kazanmalarını sağlamaktadır. Bilgisayar kullanımı, kodlama, grafik tasarım, muhasebe gibi alanlarda sunulan bu eğitimler, gençlerin iş yaşamına hazırlanmalarına ve kendi alanlarında yetkinlik kazanmalarına katkıda bulunmaktadır. Gençlik merkezlerinde düzenlenen mesleki eğitim kursları, gençlerin kendilerini geliştirmelerine olanak tanımakta ve iş bulma süreçlerinde avantaj sağlamaktadır. Bu kurslar, gençlerin mesleki becerilerini artırmakta ve onların ekonomik bağımsızlık kazanma yolunda önemli adımlar atmalarına yardımcı olmaktadır. Kişisel gelişim seminerleri de gençlik merkezlerinde sunulan eğitim programları arasında yer almaktadır (Baş, 2016). Bu seminerler, gençlerin özgüven kazanmalarına, iletişim becerilerini geliştirmelerine ve kendilerini tanımalarına katkıda bulunmaktadır. Liderlik, zaman yönetimi, stresle başa çıkma gibi konularda düzenlenen seminerler, gençlerin yaşam becerilerini geliştirmekte ve onlara günlük hayatlarında karşılaşılabilecekleri zorluklarla başa çıkma yeteneği kazandırmaktadır. Bu seminerler, gençlerin kendilerini daha iyi ifade etmelerine, sosyal ilişkilerde daha başarılı olmalarına ve yaşamlarına daha bilinçli bir şekilde yön vermelerine yardımcı olmaktadır.

### **3.2. Sanat ve Kültürel Faaliyetler**

Gençlik merkezlerinde uygulanan sanat ve kültürel faaliyetler, gençlerin estetik, kültürel ve sanatsal duyarlılıklarını geliştirmeyi amaçlayan etkinlikler arasında yer almaktadır. Bu faaliyetler, gençlerin yaratıcılıklarını keşfetmelerine, kendilerini sanatsal yolla ifade etmelerine ve kültürel mirası tanımalarına katkıda bulunmaktadır. Gençlik merkezleri, gençlerin sanata ilgi duymalarını teşvik etmekte ve onlara bu alanda kendilerini ge-

liştirme imkânı sunmaktadır. Sanat ve kültürel faaliyetler, gençlerin sanatsal bakış açılarını genişletmekte ve sosyal hayatta daha kültürel bir birikime sahip olmalarına katkı sağlamaktadır (Birol ve Aydın, 2019). Müzik kursları, gençlik merkezlerinde düzenlenen en yaygın sanatsal etkinliklerden biridir. Gençlere, enstrüman çalma, nota bilgisi ve müzik teorisi gibi konularda eğitim verilmektedir. Gitar, piyano, keman gibi enstrümanlarda verilen kurslar, gençlerin müzikle ilgilenmelerine ve müziği bir ifade aracı olarak kullanmalarına olanak tanımaktadır. Müzik kursları, gençlerin estetik duyarlılıklarını artırmakta ve müziğin evrensel dili aracılığıyla kendilerini ifade etmelerine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda müzik kursları grup çalışmasını teşvik etmekte ve gençlerin bir arada üretme yeteneklerini geliştirmektedir.

Tiyatro çalışmaları da gençlik merkezlerinde sıklıkla düzenlenen etkinlikler arasında yer almaktadır. Tiyatro eğitimleri, gençlerin kendilerini daha iyi tanımalarına, topluluk önünde konuşma becerilerini geliştirmelerine ve empati yeteneklerini artırmalarına katkıda bulunmaktadır. Tiyatro, gençlerin duygusal gelişimlerine ve ifade yeteneklerine katkı sağlamakta; onları yaratıcı düşünmeye, farklı rolleri üstlenmeye ve başkalarının bakış açılarını anlamaya teşvik etmektedir. Tiyatro çalışmaları, gençlerin özgüven kazanmalarına, grup çalışması becerilerini geliştirmelerine ve sanat yoluyla kendilerini ifade etmelerine olanak tanımaktadır (Candemir ve Can, 2022).

Gençlik merkezlerinde düzenlenen resim, heykel ve el sanatları kursları da gençlerin sanatsal gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Bu kurslar, gençlerin görsel sanatlara olan ilgisini artırmakta, estetik bakış açılarını geliştirmekte ve onları yaratıcı düşünmeye teşvik etmektedir. Resim ve el sanatları gibi etkinlikler, gençlerin hayal gücünü geliştirmekte ve onları bireysel olarak kendilerini ifade etmeye yönlendirmektedir. Ayrıca, el sanatları kursları, gençlerin el becerilerini geliştirmelerine ve

sanatın farklı dallarında deneyim kazanmalarına olanak tanımaktadır (Coşgun, 2012). Bu faaliyetler, gençlerin sanata olan ilgisini artırmakta ve onların sanatsal yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda gençlik merkezlerinde düzenlenen sanat ve kültürel faaliyetler, gençlerin sanatsal ve kültürel gelişimlerini desteklemekte ve onları topluma daha bilinçli bireyler olarak kazandırmaktadır. Bu etkinlikler, gençlerin sanata olan ilgilerini artırmakta, estetik bakış açılarını genişletmekte ve kültürel mirasa duyarlılık geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Gençlik merkezleri, gençlerin yaratıcı düşüncelerine, kendilerini sanatsal yolla ifade etmelerine ve kültürel birikim kazanmalarına olanak tanımakta ve toplumun sanat ve kültürle iç içe yetişen bireyler olarak gelişimlerine destek sağlamaktadır (Kamiloğlu ve Yurttaş, 2014).

#### **4. GENÇLİK MERKEZLERİNİN ETKİNLİKLERİNİN GENÇLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

##### **4.1. Gençlerin Sosyal İlişkileri Üzerine Etkisi**

Gençlik merkezlerinde düzenlenen faaliyetler, gençlerin sosyal ilişkilerini geliştirme ve topluma uyum sağlama süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Gençlik merkezleri, gençlerin farklı sosyal çevrelerden bireylerle tanışmasına ve iletişim kurmasına olanak tanımakta, böylece gençler arasında sosyal etkileşimi teşvik etmektedir. Bu merkezlerdeki etkinlikler, gençlerin sosyal çevrelerini genişletmelerine katkı sağlamakta, onların topluma uyum sağlamalarına ve sosyal becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Gençlik merkezleri, gençlerin sağlıklı ve uyumlu ilişkiler kurmaları için güvenli bir ortam sunmaktadır. Gençlik merkezlerinde düzenlenen grup çalışmaları ve takım sporları, gençlerin sosyal becerilerini geliştirmesine katkı sağlamaktadır (Katar ve Özcan, 2023). Grup etkinlikleri, gençlerin iş birliği yapma, empati kurma ve hoşgörü gösterme gibi sosyal becerilerini geliştirmekte, onların farklı bakış açlarına

açık olmalarına olanak tanımaktadır. Takım çalışması gerektiren spor faaliyetleri ise gençlerin dayanışma ve yardımlaşma duygularını güçlendirmekte; aynı zamanda sorumluluk alma ve liderlik gibi beceriler kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu süreçte gençler, topluluk içinde hareket etmenin önemini kavramakta ve uyumlu bir şekilde sosyal ilişkiler kurmayı öğrenmektedir (Pepe ve Özcan, 2019).

Gençlik merkezlerinde düzenlenen sanatsal ve kültürel faaliyetler, gençlerin kendilerini ifade etme becerilerini geliştirmelerine ve sosyal çevreleriyle daha güçlü bağlar kurmalarına olanak tanımaktadır. Müzik, tiyatro, resim gibi sanatsal etkinlikler, gençlerin estetik duyarlılıklarını artırmakta ve onlara yaratıcı bir şekilde kendilerini ifade etme imkânı sunmaktadır. Bu faaliyetler, gençlerin kendine güven duygusunu artırmakta ve sosyal ilişkilerde kendilerini daha rahat ifade etmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda, sanatsal etkinlikler aracılığıyla gençler, ortak ilgi alanları etrafında bir araya gelmekte ve uzun süreli arkadaşlık ilişkileri kurabilmektedir. Gençlik merkezlerinin sunduğu sosyal sorumluluk projeleri, gençlerin topluma karşı duyarlılık geliştirmelerine ve sosyal sorumluluk bilinci kazanmalarına katkıda bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk projeleri, gençlerin toplumun ihtiyaçlarına duyarlı olmasını sağlamakta ve onların topluma faydalı bireyler olarak yetişmelerine olanak tanımaktadır (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2011). Bu projelerde görev alan gençler, birlikte hareket etmenin ve topluma katkıda bulunmanın önemini anlamakta; sosyal çevreleriyle daha güçlü bağlar kurmakta ve toplumun bir parçası olduklarını hissetmektedir. Sosyal sorumluluk projeleri, gençlerin toplumsal değerleri öğrenmelerine ve sosyal uyumlarını artırmalarına katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak, gençlik merkezlerinde gerçekleştirilen etkinlikler gençlerin sosyal ilişkilerini olumlu yönde etkilemekte ve onların toplumla sağlıklı bir şekilde bütünleşmelerini sağlamaktadır. Bu merkezlerde düzenlenen grup çalışmaları, spor faaliyetleri, sanatsal

etkinlikler ve sosyal sorumluluk projeleri, gençlerin sosyal becerilerini güçlendirmekte ve sağlıklı sosyal ilişkiler kurmalarını desteklemektedir (Tapşın vd., 2022). Gençlik merkezleri, gençlerin sosyal gelişim süreçlerini destekleyerek, onların toplumun aktif, sorumlu ve uyumlu bireyleri olarak yetişmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, gençlik merkezlerinin sunduğu olanaklar gençlerin sosyal ilişkilerini geliştirmekte ve topluma uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

#### **4.2. Liderlik ve Sorumluluk Becerilerinin Gelişimi**

Gençlik merkezlerinde düzenlenen etkinlikler, gençlerin liderlik ve sorumluluk becerilerini geliştirmeleri için uygun bir ortam sunmaktadır. Bu merkezlerdeki çeşitli etkinlikler, gençlerin liderlik potansiyellerini keşfetmelerine, sorumluluk duygusu kazanmalarına ve toplumda aktif roller üstlenmelerine olanak tanımaktadır. Grup çalışmaları, takım sporları ve sosyal projeler gibi etkinlikler, gençlerin liderlik becerilerini geliştirmelerine ve karar alma süreçlerinde etkili olmalarına katkı sağlamaktadır. Bu süreçte gençler, topluluk içinde liderlik yapmayı öğrenmekte ve kendi kararlarının sorumluluğunu üstlenmektedir. Gençlik merkezlerinde düzenlenen takım çalışmaları ve grup etkinlikleri, gençlerin liderlik becerilerini geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu tür etkinliklerde gençler, grubu yönlendirme, sorumlulukları paylaşırma ve etkin bir iletişim kurma becerilerini kazanmaktadır. Gençler, grup içindeki dinamikleri yönetmeyi ve diğer bireylerle uyumlu bir şekilde çalışmayı öğrenmektedir. Liderlik becerileri, gençlerin yalnızca gençlik merkezlerinde değil, hayatlarının diğer alanlarında da etkili bir şekilde sorumluluk üstlenmelerini ve başarılı bir lider olarak topluma katkıda bulunmalarını sağlamaktadır (Ulutepe ve Serpen, 2022).

Sosyal sorumluluk projeleri de gençlerin liderlik ve sorumluluk bilincini geliştirmektedir. Bu projeler, gençlerin toplumsal sorunlara duyarlılık göstermesine ve çözüm üretme süre-

cine katkı sunmalarına olanak tanımaktadır. Sosyal sorumluluk projelerinde yer alan gençler, bir projenin planlanması, yürütülmesi ve sonuçlandırılması aşamalarında aktif roller üstlenmekte; bu süreçte liderlik becerilerini geliştirmekte ve sorumluluk bilinci kazanmaktadır. Gençlik merkezlerinde yürütülen sosyal sorumluluk projeleri, gençlerin toplum için faydalı işler yapma arzularını güçlendirmekte ve onların liderlik potansiyellerini açığa çıkarmalarına katkı sağlamaktadır (Abalı, 2019). Gençlik merkezlerinde sunulan rehberlik ve eğitim programları, gençlerin liderlik ve sorumluluk becerilerini destekleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bu programlar, gençlere hedef belirleme, organizasyon yapma, karar alma ve zaman yönetimi gibi liderlik yeteneklerini kazandırmaktadır. Gençler, rehberlik hizmetleri sayesinde kendilerini geliştirme imkânı bulmakta ve liderlik rolünde başarılı olmak için gerekli becerileri öğrenmektedir. Bu süreç, gençlerin hem bireysel gelişimlerine katkı sağlamakta hem de topluma liderlik edebilecek kapasiteye sahip bireyler olarak yetişmelerine yardımcı olmaktadır.

#### **4.3. Özgüven ve Kişilik Gelişimine Katkıları**

Gençlik merkezlerinde gerçekleştirilen etkinlikler, gençlerin özgüvenlerini artırmaları ve sağlıklı bir kişilik geliştirmeleri açısından önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu merkezlerde düzenlenen çeşitli faaliyetler, gençlerin kendilerini tanımalarına, güçlü yönlerini keşfetmelerine ve toplum içinde kendilerini ifade etmelerine yardımcı olmaktadır. Sanatsal etkinlikler, spor faaliyetleri, sosyal projeler ve rehberlik hizmetleri, gençlerin özgüven kazanmalarına ve kendi kimliklerini oluşturmalarına destek olmaktadır. Gençlik merkezleri, gençlerin kendilerine güven duyan, bağımsız ve güçlü bireyler olarak yetişmelerine katkı sağlamaktadır. Sanatsal ve kültürel etkinlikler, gençlerin özgüven kazanmalarına ve kendilerini ifade etme becerilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Müzik, tiyatro, resim gibi sanatsal faaliyetler, gençlerin yeteneklerini sergilemelerine,

kendilerini yaratıcı bir şekilde ifade etmelerine ve estetik duygularını geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Ataç vd., 2018). Bu etkinliklerde yer alan gençler, yeteneklerini sergiledikçe özgüvenlerini artırmakta ve toplumsal hayatta daha etkin bireyler olarak kendilerini ifade etmeyi öğrenmektedir. Sanat, gençlerin kendine güven duygusunu geliştirmekte ve onları sosyal hayatta daha başarılı bireyler haline getirmektedir. Takım sporları ve bireysel spor dallarında başarılı olmak, gençlerin kendine güvenini artırmakta ve onlara disiplinli bir yaşam tarzı kazandırmaktadır (Bayhan, 2018).

Gençler, spor yoluyla kendi potansiyellerini keşfetmekte ve fiziksel yeterliliklerini geliştirdikçe özgüvenleri artmaktadır. Spor, gençlerin dayanıklılık, sabır ve kararlılık gibi kişilik özelliklerini pekiştirmekte ve onların sosyal çevrelerinde daha sağlam adımlarla ilerlemelerine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, spor faaliyetleri gençlerin stresle başa çıkmalarına ve öz denetimlerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Gençlik merkezlerinde sunulan rehberlik ve psikolojik destek hizmetleri, gençlerin özgüven kazanmalarına ve sağlıklı bir kişilik geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu hizmetler, gençlerin kendilerini daha iyi tanımalarına, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerine ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır (Baş, 2016). Rehberlik hizmetleri sayesinde gençler, duygusal sorunlarını çözmekte ve kendilerini daha iyi ifade edebilmektedir. Psikolojik destek ve rehberlik hizmetleri, gençlerin kendine güvenen bireyler olarak sosyal hayata daha etkin bir şekilde katılmalarını sağlamaktadır. Sanatsal, sportif ve rehberlik hizmetleri sayesinde gençler, kendi potansiyellerini keşfetmekte ve kendilerini toplum içinde ifade etmeyi öğrenmektedir. Gençlik merkezleri, gençlerin kendine güvenen, bağımsız ve güçlü bireyler olarak yetişmelerine katkıda bulunmakta; onların sosyal ve duygusal gelişim süreçlerine destek sağlamaktadır. Bu merkezlerde sunulan imkânlar, gençlerin sağlıklı bir kişilik ge-

liştirmelerine ve özgüvenli bireyler olarak topluma kazandırılmalarına olanak tanımaktadır (Birol ve Aydın, 2019).

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Sonuç olarak bu çalışma, gençlerin sosyal ve kişisel gelişiminde gençlik merkezlerinin rolünü analiz ederek gençlik merkezlerinin sağladığı etkinliklerin gençler üzerindeki etkilerini incelemektedir. Gençlik merkezlerinin sunduğu eğitim, spor, sanat ve sosyal sorumluluk projeleri gibi faaliyetler, gençlerin kendilerini tanımlarına, sosyal çevreyle etkileşim kurmalarına, liderlik ve sorumluluk becerilerini geliştirmelerine ve özgüvenlerini artırmalarına katkıda bulunmaktadır. Gençlik merkezleri, gençlerin sosyal hayata katılımını destekleyen güvenli ve sağlıklı bir ortam sunarak onların topluma entegrasyon süreçlerini hızlandırmaktadır.

Çalışmada elde edilen bulgular, gençlik merkezlerinin gençlerin sosyal sorumluluk bilinci kazanmasında ve topluma faydalı bireyler olarak yetişmelerinde etkili olduğunu göstermektedir. Gençlerin liderlik becerilerini geliştiren, özgüvenlerini artıran ve kişiliklerini olumlu yönde etkileyen gençlik merkezleri, gençlerin kendilerine olan güvenlerini pekiştirmekte ve topluma karşı sorumluluk hissetmelerini sağlamaktadır. Gençlik merkezlerinde sunulan etkinlikler, gençlerin sosyal uyum süreçlerine katkıda bulunmakta ve onların toplumla daha sağlıklı ilişkiler kurmalarını desteklemektedir. Bu çerçevede,

- Gençlik merkezlerinin sayısının artırılması, özellikle kırsal ve dezavantajlı bölgelerde gençlerin bu merkezlere erişimini kolaylaştıracaktır. Gençlerin sosyal ve kişisel gelişimini destekleyen bu merkezlerin yaygınlaştırılması, gençlerin sağlıklı bir sosyal çevrede gelişimlerini sürdürebilmeleri için önemlidir.
- Gençlerin ilgi ve yeteneklerine uygun daha fazla seçenek sunmak amacıyla gençlik merkezlerinde düzenlenen et-

kinliklerin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Sanatsal, sportif, eğitim ve gönüllülük alanlarında daha geniş bir yelpazede programların sunulması, gençlerin gelişimlerine katkıda bulunacaktır.

- Gençlerin yaşadıkları psikososyal sorunlarla başa çıkabilmelerine yardımcı olmak amacıyla gençlik merkezlerinde rehberlik ve psikolojik destek hizmetlerinin artırılması önerilmektedir. Bu hizmetler, gençlerin ihtiyaç duydukları desteği alarak sağlıklı bir gelişim süreci geçirmelerine katkı sağlayacaktır.
- Gençlik merkezlerinin yerel yönetimlerle işbirliği yaparak daha etkin hizmet sunması, yerel halkın ve gençlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacaktır. Yerel yönetimlerin desteğiyle gençlik merkezlerinin altyapı ve olanakları genişletilebilir.

Genel olarak gençlik merkezleri gençlerin sosyal ve kişisel gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır. Bu merkezlerin sunduğu imkanlar, gençlerin topluma yararlı, özgüven sahibi ve sağlıklı bireyler olarak yetişmelerine katkı sunmaktadır. Bu nedenle gençlik merkezlerinin gelişiminin sürdürülmesi ve hizmet kalitesinin artırılması, gençlerin gelecekte daha güçlü bireyler olarak topluma kazandırılmalarına destek sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abalı, A. (2019). Sivil toplum kuruluşlarında görev alan gençlerin yaşam boyu öğrenme yeterliklerine yönelik görüşleri. Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Yaşam Boyu Öğrenme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. BARTIN
- Ataç, Ö., Sadık, R., Tezcan Kardaş, N. (2018). Gençlik merkezleri faaliyetlerine yönelik tutum ölçeği geliştirilmesi: Güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, Özel Sayı, 92-97.
- Bayhan, V. (2018). Gençliğin topluma katılma örüntüleri. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 6(14), 5-22.
- Baş, H. (2016). Yerel yönetimlerin gençlere yönelik hizmetleri: İstanbul Esenler Gençlik Merkezi örneği. İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İSTANBUL.
- Birol, S. Ş., Aydın, E. (2019). Kuruluşundan bugüne Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün sunmuş olduğu rekreatif hizmetlerin incelenmesi. *Journal of International Social Research*, 12(66), 1474-1485.
- Candemir, G., Can, G. (2022). Bütünsel ve popüler bir yaklaşım: Pozitif gençlik gelişimi. *Social Sciences Studies Journal*, 8(105), 4369-4381.
- Coşgun, M. (2012). Gençlerin kimlik gelişimi ve sosyalleşme sürecine televizyon dizilerinin etkisi (Sakarya ili Kocaali ilçesi örneği). *Akademik Bakış Dergisi*, (28), 1-15.
- Kamiloğlu, F., & Yurttaş, Ö. G. (2014). Sosyal medyanın bilgi edinme ve kişisel gelişim sürecine katkısı ve lise öğrencileri üzerine bir alan çalışması. *İleti-ş-im*, (21), 130.

- Katar, C., Özcan, E.D. (2023). Gençlik merkezlerine yönelik memnuniyet algısı: Şırnak Gençlik Merkezi örneği. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi*, 8(1), 74-92.
- Pepe, K., Özcan, M. (2019). Gençlik Hizmetleri ve Spor Genel Müdürlüğü gençlik merkezleri faaliyetleri ve bu faaliyetlerden yararlanan bireylerin memnuniyet düzeylerinin araştırılması. *CİEUMJ: Cumhuriyet İlahiyat ve Eğitim ve Yönetim Üniversitesi Dergisi*, 4(2), 673-689.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). Aile ve tüketici hizmetleri: Gençlere sosyal hizmet veren kurum ve kuruluşlar.
- Tapşın, F. O., Çakmak, G., Selvi, S., Tapşın, F. O. (2022). Serbest zaman faaliyetlerine katılan gençlerin kişisel gelişim yönelimleri ve yaşam doyumu özelliklerinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Sciences*, 10(128), 121-133.
- Ulutepe, H., Serpen, A. S. (2022). Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı gençlik merkezi üyelerinin öz yeterlilik düzeylerinin incelenmesi: Ankara ili örneği. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 33(4), 1049-1066.

# SPORDA BENCHMARKING YÖNTEMİ

**Harun AYDOĞAN<sup>1</sup>**

**Aylin UĞURLU<sup>2</sup>**

## 1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında ticaret, yerel olmaktan çoktan çıkmış ve küresel bir piyasaya dönüşmüştür. Bu nedenle, rekabet ortamı genişlemiş ve gelişim tüm endüstrilerde kritik bir duruma gelmiştir. Gelişim örgütlerin başarısı için kaçınılmazdır. Gelişim için ise değişim bir mecburiyet haline gelmiştir. Bu rekabetçi ortamda, işletmeler ve kuruluşlar, sürdürülebilirliklerini sağlamak, gelişebilmek ve diğer rakiplerinin önüne geçebilmek amacıyla pazarda kendilerini daha iyi konumlandırabilmek için yeni yapılandırmalara başvurmuşlardır. Müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmek için yenilikçi yöntemler geliştirmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Küreselleşen rekabet dünyasında, işletmeler sahip oldukları kaynakları kullanarak en iyi olma çabasına girmiştir. Müşteri memnuniyetini en önemli unsur olarak kabul eden işletmeler, bu memnuniyeti sağlamak için kalitelerini artırmayı hedefleyerek Toplam Kalite Yönetimiyle birlikte yeni yaklaşımlar ve stratejiler geliştirmiştir (Erdem, 2006).

Yönetim bir zanaat ise yeni yöntemler bulmak, kabiliyet ve pratikler gerektirir. Bu nedenle örgütler, şahsi kabiliyetler ve hünelerden fazla, örgütsel kabiliyet ve hünelerini olduklarından daha ileri boyuta taşıyabilmek için çalışmalıdırlar. Kurumsal yönetimde gelişim ve performansın artması için birçok model fikri ortaya atılmış ve üzerlerine yoğun çalışmalar yapılmış-

---

<sup>1</sup> Yüksek Lisans, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü harun.work09@gmail.com, ORCID: 0009-0000-6965-1387.

<sup>2</sup> Doç. Dr, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, augurlu@adu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5148-7061.

tır. Bu modeller örgütlerin yönetim anlayışındaki gelişime destek olurken elde edilen yararları sonrasında endüstride daha da çok yer edinmeye ve kullanılmaya başlanmıştır (Demirkaya, 2008).

Bu bölüm benchmarking kavramını genel boyutlarıyla açıklamayı, kıyaslamanın önemini, kıyaslama yaparken hangi hatalara düşülebileceği ve spor alanında benchmarking yönteminin kullanılabilirliği hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Benchmarking Kavramı ve Gelişimi**

“Benchmarking” kavramı esas itibarıyla İngilizce “Benchmark” sözcüğünden gelmektedir. Türkiye’de “kıyaslama” kavramı olarak kullanılan Benchmark teriminin sözlük anlamı, ölçme ya da değerlendirme için belirlenen ölçüt ya da bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işarettir (Kararslan, 2014). Bu noktada kıyaslama devamlı gelişmeyi hedef koyan örgütlerin yönelebilecekleri bir yönetim tekniğidir. Diğer taraftan benchmarking kavramının Türkçe’de tam olarak karşılığının olmadığını ve “kıyaslama” ve “karşılaştırma” şeklinde yapılan çevirilerin tam olarak anlamı ifade etmediğini ifade eden çalışmalarda bulunmaktadır. Topaloğlu ve Kaya (2008), çalışmasında benchmarking kavramını, diğer kurumlarla durumu kıyaslama ve karşılaştırmalar yaparak en iyi uygulamaları tespit etme amacının yer etmesinden dolayı, “en iyi uygulamaların adaptasyonu” şeklinde tanımlamıştır.

Kıyaslama; örgütlere mühim evrelerini belirleme ve değerlendirme geleneği edinme, en optimal arayışında olma, sorunları gidermeye çabalama, eğitimsel yaklaşım değerlerini yükseltme, sunulan ürün ve hizmetin niteliğini yapılandırma, müşteri tatmini ve verimi arttırma fırsatını doğurmaktadır. Kıyaslama için örgütün öz bilincinin iyi olması, yenilenmeye açık ve uygulamaya yönelik olması, yeni atılımlara ve düşüncelere hoş bak-

ması, ortaklaşa veri aktarımını kabul etmesi ve diğer örgütlerin kendi örgütlerinden daha başarılı ve kaliteli olabileceklerini kabul etmesi gerekmektedir (Pekdemir, 2000). Fisher (1998)' e göre, örgütün ya da kuruluşun en kritik faaliyetlerini ve uygulamalarını gözlemleyerek, piyasadaki en iyi örgütlerin verimlilik ve stratejilerini karşılaştırmaktır. Koçel (2011)' e göre, bir örgütün ya da kuruluşun kendini devamlı geliştirme mottosuyla hareket etmesi ve bunu bilinçli olarak sürdürebilmek için, içinde bulunduğu sektördeki iyileri model alıp takip etmesidir (Akt. Kaya ve Aktuna, 2024).

Uzak doğu yönetim anlayışı incelendiğinde ise, Japonların bir gelenek haline getirdiği “Dantatsu” en mükemmeli amaçlayan ve bu yolda ilerleyen anlamına gelen bir kavramdır. Japonların bu “Dantatsu” pratiklerinden etkilenerek en nitelikli ve başarılı olana dönüşmeyi amaçlayan Amerika, benchmarking adıyla yeni bir Toplam Kalite Yönetimi tekniğini ortaya koymuş ve başarılı çalışmalar yapmıştır (Özgen ve Ölçer 1998:6 akt. Gündüz, 2013). Ek olarak, "Kaizen" kelimesi, Japonca'da "değişim" anlamına gelen "Kai" ve "iyi" anlamına gelen "Zen" kelimelerinin birleşiminden oluşur ve Türkçeye "Daha İyi" olarak çevrilebilir. Bu kavram, sürekli gelişim ve iyileştirme sürecini ifade eder. Kaizen felsefesine göre, eğer bir sistem ve onun bileşenleri kaliteli olursa, üretilen mal ve hizmetler de kaliteli olacaktır. Kaizen'i ilk karşımıza çıkaran kişi olarak kabul görülen Masaaki Imai, bu yaklaşımı Japonya'da gelişip dünya çapında yayılan birçok yönetim uygulamasını (üretkenlik artışı, TTK, kalite kontrol şemsiyesi gibi) kapsayan bir çatı felsefe olarak tanımlar (Uryan, 2002).

20. yüzyılın son yarısına girilen dönemde Japon firması Toyota'nın geliştirdiği sistemlerden etkilenen ABD Xerox teknoloji şirketi, 1980'den sonra rekabet içerisinde ilk kez benchmarking tekniğini uygulamıştır (Uysal, 2018). Xerox yönetimi, önceleri Japonların, Amerika pazarını ele geçirmek için dam-

ping yaptığından kuşkulandıysa da, araştırmaları; Japonların ürünlerini daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetlerle üretmelerini sağlayan teknikler yarattıklarını göstermiştir. Bunun üzerine Xerox yönetimi ve mühendisleri, rakiplerinin ürünlerini, üretim yöntemlerini, süreçlerini, kullanılan parçaları ve maliyetlerini tüm ayrıntılarıyla incelemeye almış ve kendisinden daha başarılı olan bu işletmelerin neyi nasıl farklı yaptığını belirlemiştir. Xerox daha sonra, bu farklılıkları kendi faaliyetlerine uygulayarak performansını artırma yoluna gitmiştir (Erdem, 2006).

Globalleşmenin etkisi ile uluslararası pazarlara giriş yapmak, rekabet gücünü geliştirmek ve kaliteli ürün ve hizmetler sunmak için yeni bir yönetsel teknik olan benchmarking 1995 yılında ilk kez Eczacıbaşı Topluluğu'nda gerçekleştirilen yeniden yapılandırma uygulamaları kapsamında, ilk kıyaslama uygulamaları pazarlama ve satış bölümlerinde hayata geçirilmiş ve bu çalışmaları organize edecek bir ekip oluşturulmuştur (Demirağ, 2015). Sabancı Holding şirketleri; Beksa, Brisa, Dusa, Kordsa ve Olmuksa kıyaslama çalışmalarına metodik bir yaklaşım kazandırmak için 1997 yılında "BENCHSA" adlı bir proje ekibi kıyaslamayı rehber alarak temel donanım kazanmak amacıyla faaliyetlerini genişletme kararı almıştır. Çalışma grubunun işleyişi ve yürüttükleri süreci değerlendirip, birimler tarafından veri oluşturarak geliştirmeyi amaçlamışlardır (Saraç, 2005).

## **2.2. Benchmarking Önemi ve Özellikleri**

Kıyaslama, rekabet gücünü ve ortamını artırmak, memnun edilmiş müşteri unsurunu geliştirmek, yeni düşünce ve akımlarla amaca yönelik hareket etmek ve performansı en üst seviyeye çıkarmak için kullanılan bir yönetsel araçtır. Temel amacı, rekabet avantajı elde etmektir; küresel organizasyonlardan elde edilen veriler, bu tekniğin rekabette üstün gelme amacını taşıdığını göstermektedir. Kıyaslama tekniğinin kurumlara ve işletmelere çeşitli faydaları olduğu görülmektedir. Coopers & Lybrand danışmanlık şirketinin en iyi 100 işletme üstünde gerçekleştirdiği ve 1995 yılında Times dergisinde yayınlanan çalışmada kıyaslama tekniğinin faydaları şu şekilde ortaya konmuştur (Erdem, 2006):

- Kıyaslama, verimliliği artırmada etkili bir yöntemdir,
- İşletmenin çalışanlarına motivasyon kaynağı olur,
- İşletmenin yeni bakış açılarına sahip olmasını sağlar,
- İşletmenin verimliliğini arttırmaya itici bir güç unsuru olur.

Benchmarking çalışmaları sonucunda en iyi uygulamalar ve yeni teknolojiler işletmeye kazandırılmakta, işletme stratejik olarak yönetilmekte, verimlilik artmakta, ürün/hizmet kalitesi iyileşmekte, çalışanların motivasyonu sağlanmakta ve bunların sonucunda müşteri istek ve beklentileri en iyi şekilde karşılanarak küresel rekabet ortamında üstünlük elde edilebilmektedir. Bu noktada benchmarking;

- Benchmarking ile sadece aynı alanlarda değil, farklı alanlarda da büyük, küçük, kamu veya özel sektörden her türlü işletmenin uygulamalarından yararlanılabilmektedir.
- Ülke sınırları dışındaki en iyi uygulamalara ulaşılabilir.

- Diğer işletmelerin ürünleri, süreçleri, çıktıları, nasıl ürün ürettiği, pazarladığı öğrenilebilmekte ve işletmeye adapte edilebilmektedir.
- İşletme bütün olarak kıyaslanabileceği gibi herhangi bir bölüm, birim ya da faaliyet de kıyaslanabilmektedir.
- Bilgi arama gizli değil, kurallara uygun olarak açık bir şekilde gerçekleştirilmektedir.
- Amaç rakiplerin pozisyonunu yakalamak ya da uygulamaları taklit etmek değil, en iyi uygulamaları keşfetmek ve liderlik pozisyonunu elde etmektir (Doğan & Demiral, 2008).

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) benchmarking uygulamalarının daha faydalı ve ahlaki bir biçimde yürütülmesi amacıyla birtakım tutum ve eylem ilkeleri sunmuştur (Benchmarking Home, 2002 akt. Doğan ve Demiral, 2008):

- **Hukuka Uygunluk İlkesi:** Tüm faaliyetlerin yasalara uygun yürütülmesi önemlidir. Hukuki bir sorunla karşılaşıldığında işletmeler, kendi hukukçularına danışmalıdır. Rekabeti sınırlayan, pazarı bölüşen veya rüşvet gibi yasa dışı uygulamalardan uzak durulmalıdır.
- **Karşılıklı Değişim İlkesi:** Ortaklardan bilgi isteği bulunulduğunda, aynı şekilde bilgi paylaşmaya gönüllü olunmalıdır. Bilgi paylaşımının net yapılması, yanlış anlamaların önüne geçer ve ortak çıkarları destekler.
- **Gizlilik İlkesi:** Ortaktan alınan bilgiler gizli tutulmalı ve izin olmadan üçüncü kişilerle paylaşılmamalıdır. Faaliyetlere katılım gizli kalmalı, açıklamalar ve bilgilendirmeler yalnızca izin alındığında yapılmalıdır.
- **Amaca Uygunluk İlkesi:** Elde edilen bilgiler yalnızca üzerinde anlaşılan amaçlara uygun olarak kullanılmalıdır.

- **İlişki İlkesi:** İş birliği yapılan işletmelerin kültürüne saygı gösterilmeli ve saptanan tekniklere sadık kalınmalıdır. Genel toplantılarda işletme ve ortak isimleri, izin olmadan paylaşılmamalıdır.
- **Hazırlık İlkesi:** Benchmarking sürecine başlamadan önce, yeterlilik ve kazanım sağlamak için gereken tüm hazırlıklar yapılmalıdır.
- **Sorumluluk İlkesi:** İşbirlikçiye verilen taahhütler belirlenen süre içinde tamamlanmalı ve her iki tarafın da tatmin olacağı şekilde sonuçlandırılmalıdır.
- **Eylem ve Anlayış İlkesi:** İşler, ortağın beklentileri çerçevesinde ilerlemeli ve toplanan veriler, onun istediği şekilde kullanılmalıdır.

**Benchmarking' in temelinde yatan özellikler ve ilkeler şunlardır (Saraç, 2005):**

- Canlı ve devamlı gelişim merkezilik esastır.
  - Yenilikçi ve pozitif bir yaklaşımı benimser.
  - Değişim için doğru ve güvenilir kanıtlar sunar.
  - Yeni düşünce ve bakış açılarına açık olur.
  - Uygulamaya yönelik bir anlayışı benimser.
  - Yalnızca en verimli ve etkili uygulamaları amaçlar.
  - En başta kurumun var güçlü özelliklerini bilmesini gerektirir.
  - Liderlik rolü önemli bir odak merkezidir.
  - Rakipler ile karşılıklı fayda oluşturmayı sağlar.
  - Temel prensipler akılcı ve çözümlenebilir olmalıdır.
- Azim, istikrar, düzen, denetim ve kurallar gerektirir.

## **2.3. Benchmarking Türleri**

Benchmarking (kıyaslama) çeşitleri birden çok tanımla açıklanmaktadır. Ancak seçilen ortağa göre ve odaklanılan noktaya göre sınıflandırılmasının daha faydalı olduğu görülmüştür (Demirdöğen ve Küçük, 2003).

### **2.3.1. Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama Çeşitleri**

Seçilen ortağa göre kıyaslama çeşitleri (Örgüden ve Unanoğlu, 2009) göre şu şekilde açıklanmıştır:

#### **Kurum içi kıyaslama**

Kurum içi kıyaslama, organizasyonun süreçlerini daha iyi anlamasını sağlar ve birimler arasında bilgi paylaşımına olanak tanır. Bu öz değerlendirme türünde başarısızlık riski düşüktür; ancak, birimler arası rekabet ortaya çıkarsa kıyaslama zorlaşabilir. Temel amaç, rekabet değil, iş birliği yoluyla gelişimi teşvik etmektir.

#### **Rakiple Kıyaslama**

Rakiple kıyaslama, bir işletmenin, doğrudan rakipleriyle kendi süreçlerini ve performansını karşılaştırmasıdır. Bu sayede rakiplerine göre nerelerde daha iyi ya da zayıf olduklarını görebilir. Kendimizi dışarıdan görme fırsatıyla çevreye uyum sağlama konusunda önemlidir. Ancak ticari sırlar nedeniyle iş birliği zor olabilir. Bilgi genellikle açık kaynaklardan veya tedarikçilerden alınır. Bu yöntem, kurum içi kıyaslamadan sonra en pratik uygulananıdır. Rakiplerden alınan bilgilerin doğru şekilde uyarlanması önemlidir; kopyalama yerine uyarlama yapılmalıdır.

## **Toplu Kıyaslama**

Toplu kıyaslama bir grup kurumun bir araya gelerek bilgi paylaşımının biraz daha sınırlı şekilde gerçekleştirdiği bir kıyaslama yöntemidir. Bu kıyaslama süreci çoğunlukla 6 ile 12 aydan daha az sürede tamamlanır ve rakiplerle yapılan kıyaslamalar göre yatırımlar ve harcamalar daha sınırlıdır. Sektördeki katılımcılar kendi aralarında karşılaştırmalar yaparak toplu kıyaslama için en iyi durumsal bilgi sentezlemesini belirlemeye çalışır. Çoğunlukla istatistiksel tekniklere dayanır ve daha geniş kapsamlı kıyaslamalar için fikir verir ve genel bir perspektif sunar.

## **Gizli Kıyaslama**

Gizli kıyaslama, rakiplerin haberi olmaksızın gerçekleştirilen ve ortalama 6 ila 12 ay arasında süren, rakiplerle kıyaslamaya göre daha fazla harcama gerektiren bir yöntemdir. Gizli kıyaslamadan elde edilecek en iyi performans, ortak süreçlerin rakiplerle mukayese edilmesiyle sağlanır.

## **Fonksiyonel Kıyaslama**

Fonksiyonel kıyaslama farklı işletme sektörlerindeki kuruluşların birbirine yakın süreçlerini karşılaştırarak işletmenin kendi iç süreçlerini iyileştirmesi hedefler. Fonksiyonel kıyaslama genellikle 12 ile 15 ay sürer ve en önemli yararı geleceğe yönelik süreçlerin karşılaştırılmasında sağlanır. Ancak verim kriterlerinin net istatistiklerle belirtilmesi gereken durumlar daha zorlayıcıdır. Diğer kıyaslamalara kıyasla daha uzun süre ve hazırlık gerektiren bu yöntem işletmede onay görmesini zorlaştıran sebeplerden biridir. Potansiyel işbirlikçilerinin doğrudan rakip olmamaları veri alışverişinde kolaylık sağlayabilir ancak farklı kültür ve sektördeki işbirlikçilerden toplanan verilerin işletmeye modifikasyonu daha karmaşık bir süreci de doğurabilir.

## **Global Kıyaslama**

Global kıyaslama, hangi endüstri veya pazarda olursa olsun, dünya çapındaki en iyi örneklerle (en iyi vaka) karşılaştırma yapmayı ifade eder. Bu yöntem, işletmelerde süreçlere dair vizyon geliştirme açısından büyük fayda sağlar. Ancak farklı işletmelerden alınan bilgilerin uyarlanması zor olabilir. Global kıyaslama genellikle 12 ila 24 ay arasında süren bir süreçtir. Hem uzun hem de daha maliyetli olması açısından daha çok risk teşkil eder. Bu sebeple önceki kıyaslamaların yapılması tavsiye edilmektedir.

### **2.3.2. Odaklanılan Noktaya Göre Kıyaslama Çeşitleri**

#### **Ürüne Odaklı Kıyaslama**

En geleneksel ve en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntem diğer bir üreticinin ürünün analiz etmek ve bileşenlerini detaylı bir şekilde tetkik etmekten oluşur. Ürün odaklı kıyaslama sürecinde bir işletmenin örgüt içinde bulunan bölümler arasında kıyaslama yapma şeklinde de olabilir. Bazı işletmelerde faaliyet gösteren bölümlerin veya stratejik işletme birimlerinin, bölgeler, kültür ve örgüt yapısı içinde farklılık gösterebilmesinden dolayı işletmeler birbirlerini kıyaslama yoluna gidebilirler. Örneğin ülkemizde bulunan zincir otel işletmeleri bu tür kıyaslama yolunu seçebilirler (Çatı vd., 2007).

#### **Süreçe Odaklı Kıyaslama**

Organizasyon içindeki etkinliklerin daha verimli ve etkin bir biçimde geliştirilmesi için, bu etkinliklerin kapsamlı bir perspektifle tekrar gözden geçirilmesini gerekir. Bu kıyaslama imalat, ticaret, ürün tanıtımı, bilgilendirme, öğrenim süreci, insan kaynakları gibi farklı alanlarda uygulanabilir (Demirağ, 2015). Mükemmelliği ile tanınan rakip bir işletmenin ya da tamamen farklı bir sektörden seçilen bir işletmenin süreci nasıl gerçekleştirdiği incelenerek bu süreçler işletmeye uyarlanmaya

çalışılır. Müşteri memnuniyeti, servis ve bakım, teslimat hızı, fiyatlandırma ve satın alma, stok ve nakit yöntemi gibi süreçlerde kıyaslama yapabilirler (Batga, 2016).

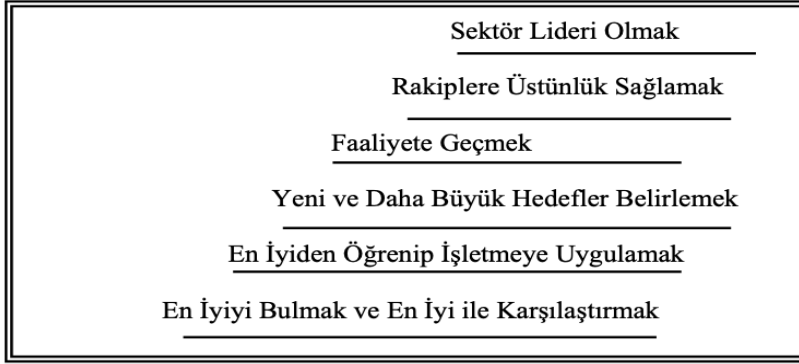
### **Stratejik Kıyaslama**

Farklı organizasyonların stratejilerinin karşılaştırılarak başarılı strateji öğelerinin belirlenmesidir. Bu tür kıyaslamamanın amacı, başarılı kabul edilen kuruluşların stratejik yaklaşımlarını keşfetmektir (Demirağ, 2015). Stratejik benchmarking kavramı, stratejik planlama kavramıyla bağlantılı olduğundan daha çok üst yönetimin sorumluluğunu gerektirmektedir. Bu benchmarking türünde sonuçlara ulaşmak orta ve uzun vadede gerçekleşebilir. Dolayısıyla diğer türlere göre kıyaslandığında zor olarak nitelendirilebilir (Karaarslan, 2014).

#### **2.4. Benchmarking Süreci ve Aşamaları**

Benchmarking süreci, örgütler için merdiven gibi adım adım bir ilerleme olarak düşünülebilir. İlk basamakta, en iyi olarak kabul edilen örgüt belirlenir ve kıyaslama yapılır. İkinci basamakta, bu örgütten elde edilen bilgiler kendi süreçlerine entegre edilir. Üçüncü basamakta, örgüt amaçlarını ve ulaşmak istediği konumu zihninde yükseltir ve dördüncü basamakta bunları hayata geçirir. Beşinci basamakta benchmarking süreci tamamlanır ve örgüt rakiplerinden avantajlı hale gelir. Son basamakta ise pazar ve endüstride liderlik konumuna ulaşarak bu başarıyı sürdürebilmek için durmadan araştırmaya ve geliştirme, yeniden gözden geçirme ve değerlendirme çalışmalarını devam ettirecektir (Doğan ve Demiral, 2008).

**Tablo 1.** Benchmarking Merdiveni



**Kaynak:** Doğan ve Demiral, 2008.

Kıyaslama yapmak için işletmenin öncelikle kendine sorması gereken birtakım sorular bulunmaktadır. Bunlar; (Çatı vd., 2007)

- Ne yapmamız gerek?
- Benchmarking yapma amacımız nedir?
- Bu uygulamayı kim veya kimler yapmalı?
- Hangi şartlarda, hangi planlamayla ve nasıl yapmalıyız?
- Bu uygulamanın bize katkısı nasıl olur?

Kıyaslama uygulamasının doğru ve başarılı olabilmesi için belirlenmiş bir yol izlencesi gerekmektedir. Hedefe doğru giden bu yolları Boxwell (1994) sekiz aşamayı göstermektedir. Bu sekiz aşamada en öncelikli ve mühim olanın planlama olduğunun üstüne basmış, iyi bir planlamanın diğer aşamalarda kolaylık sağlayacağı söylenmiştir. Planlamanın yeterli olmadığı durumlarda verimden çok zarar elde edildiği açıkça belirtilmiştir. Planlama, veri toplama ve analiz, uygulama aşamalarının içerdiği sekiz aşama tablodaki gibidir (Akt., Kaya ve ark., 2009):

**Tablo 2.** Benchmarking Aşamaları

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planlama</b>               | 1.Kıyaslanacak olan etkinliklerin hangileri olduğunu belirlemek.<br>2.Değerlendirilecek parametreleri ve temel kriterleri saptamak.<br>3. Alanında en iyi uygulamaları olan işletmeleri hedef almak.                                                                                                              |
| <b>Veri Toplama ve Analiz</b> | 4. Başarılı ve geçerli uygulamaları işletmenin performansını analiz etmek.<br>5. Sahip olduğun işletmenin performansını değerlendirmek.                                                                                                                                                                           |
| <b>Uygulama</b>               | 6. Örnek uygulamaya ulaşmak veya onu aşmak için strateji oluşturmak.<br>7. Yöneticiler ve çalışanlar arasında iş birliğini sağlamak ve etkin katılımı teşvik etmek.<br>8. Tüm stratejiler ışığında yapılan planı uygulamaya başlayıp hayata geçirerek, elde edilen sonuçları ve çıktıları gözlemleyip denetlemek. |

## **2.5. Spor Alanında Benchmarking**

Benchmarking yaklaşımının temelinde, başarılı organizasyonlarda kullanılan uygulamaların detaylı bir analizi sonucunda süreçleri ve yapıları iyileştirmeyi amaçlayan uygulamalardan elde edilen çıktılarla öğrenme kavramı yer alır.

Kuruluşlarda benchmarking yönteminin kullanılması ile hem üretkenlik hem de hizmet tasarımı iyileşerek yeni fırsatları belirlenebilir. Ayrıca, stratejik planlama, süreç analizi ve iyileş-

tirme ve kurumsal performansa katkıda bulunma yeteneği açısından benchmarking sistemi uygulanabilir. Dolayısıyla benchmarking, elit spor sistemlerinin yöneticilerine hizmet sunma biçimlerini nasıl iyileştireceklerini öğrenmeleri ve böylece başarılı elit sporcuların tutarlı bir şekilde üretilmesi olasılığını artırmaları için bir fırsat sağlayabilir ( Böhlke & Robinson, 2009).

Spor yönetimi ve küreselleşme bağlamında spor kulüplerinin birbiriyle olan bağlantıları ve yönetsel farklılıklarının kıyaslanmasıyla ilgili olarak alan yazında bazı çalışmalara rastlamamıza mümkündür. Örneğin Dilek ve Arslan (2021), Türkiye ve İtalya Spor Kulüplerinin örgütsel yapılarının kıyaslamalı analizi çalışmasında Türkiye ve İtalya'daki spor kulüpleri örgütlenmeleri, bağlı oldukları hukuki yapı, denetlenmeleri, federasyonların başkanlık seçimindeki oy kullanma şekilleri konularında benzerliği tespit etmişlerdir. Ancak uygulama aşamasında İtalya'da spor kulüplerinin örgütsel yapılarının daha çok amatör ve profesyonel spor kulüpleri olarak mevzuatta tanımlandığı, Türkiye'de ise kulüplerin branş olarak incelenip profesyonel faaliyetleri için şirketleşmelerine izin verildiği belirlenmiştir. Ayrıca, İtalya'da spor kulüplerinin, ilgili spor federasyonları tarafından denetlendiği, Türkiye'de ise sportif faaliyet gösteren kulüpler lüzumlu hallerde Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın ilgili birimleri ve Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerince denetlendiği, Türkiye ve İtalya'da spor kulüpleri kuruluş, tüzük ve asgari gereklilikler bakımından benzerlik gösterdiği bulgulanmıştır.

Spor yönetimine ilişkin olarak farklı ülkelerin örgütlenme biçimlerinin kıyaslamasını gösteren alan yazın çalışmaları incelendiğindeyse Gök ve Sunay (2010), Türkiye ve Fransa'da uygulanan spor yönetiminin kamu yönetimi açısından karşılaştırılması araştırmasında, spor kulüpleri, spor federasyonlarına ilişkin yapı ve düzenlemelerin farklılık gösterdiği ve Fransa'da anlamlı bir farklılık olarak “gençlik, beden eğitimi ve spor” poli-

tikaları hususunda bilimsel araştırma yapan ve spor politikalarının üretilmesinde katkıda bulunan enstitülerin var olduğu tespit edilmiştir.

Ulusal spor kuruluşlarının yönetimin kıyaslanması ve spor yönetimi konusunda mevcut durumun genel bir görünümünü oluşturmak farkındalığı artırmak ve diyalogları geliştirebilmek için kıyaslama araçlarının kullanıldığı çalışmalar spor yönetiminin konusunda özellikle dikkat çekmektedir (Borysova & Kropyvnytska, 2021). Ulusal Spor Yönetimi Gözlemcisi (NSGO) isimli projede ulusal spor organizasyonlarında yönetimi iyileştirmek için sağlam bir çerçeve oluşturmaktadır. Karşılaştırma, şeffaflık, demokratik süreçler, iç hesap verebilirlik ve kontrol ile toplumsal sorumluluk olmak üzere dört yönetim boyutu çerçevesinde 46 ilke altında gruplandırılmış 274 ayrı gösterge kullanılarak gerçekleştirilir. 2018 yılında yayınlanan ilk raporda dokuz Avrupa ülkesinde ve Brezilya'da spor federasyonları üzerine yapılan bu çalışma, ulusal spor federasyonlarının kendi organizasyonlarını şeffaflık, demokratik süreçler, iç hesap verebilirlik ve kontrol ve toplumsal sorumlulukla ilgili bir dizi iyi yönetim göstergesine göre kıyaslama konusunda bilinçli kararlar almak ve iyileştirmeler başlatmak için kullanabilecekleri ampirik kanıtlar sağlamıştır. 2021 yılında NSGO kıyaslamasının ikinci turunda Bosna Hersek, Bulgaristan, Kanada, Kolombiya, Gürcistan, İzlanda, Hindistan, Endonezya, Litvanya, Portekiz, Sırbistan, Slovenya, İspanya, Ukrayna ve ABD'den araştırmacılar, spor yönetimiyle ilgili devam eden tartışmaya bilgi sağlayabilecek yeni veriler toplayıp analiz etmişlerdir. Ayrıca ulusal araştırmacılar futbol, atletizm, tenis, jimnastik ve hentbol federasyonlarının kıyaslanmasını yaparak iyi yönetim konusunda daha geniş ve detaylı bir araştırma amaçlanmıştır.

Avrupa spor yönetim sisteminden İspanya'nın belediye spor hizmeti kuruluşlarından elde edilen benchmarking yöntemi ile gerçekleşen başka bir çalışmada ise 10 yıllık bir süre boyunca

ca yerel ademi merkeziyetçi kamu spor hizmetlerinin finansal durumunun gelişimini analiz ederek, referans noktası olarak hizmet edecek kıyaslamalar araştırılmıştır. Bu amaçla, esneklik, bağımsızlık ve sürdürülebilirlik unsurları, 2002'den 2011'e kadar İspanya'daki belediye spor hizmeti kuruluşlarından elde edilen 2.139 gözlemde üç gösterge aracılığıyla analiz edilmiştir. Kuruluşların çoğu, esneklik ve sürdürülebilirlik açısından teorik olarak yeterli sonuçlar göstermektedir, ancak bağımsızlık göstermemektedir. Bu nedenle sunulan istatistikler, sektördeki kuruluşların finansal performanslarına göre sınıflandırmak için bir referans noktası olarak kullanılabilir olduğunu belirlenmiştir (García-Unanue ve diğ.,2016).

Gelişen teknolojiyle paralel olarak antrenörler, oyuncularının performansını tanımlayan çok çeşitli bilgi kaynaklarına erişebilmektedir. Ancak, bu büyük bilgi zenginliğine rağmen, performansı analiz etmek için kullanılan tekniklerin çoğu önemli miktarda manuel işleme gerektirir ve büyük ölçüde insan uzmanlardan gelen girdiye güvenmeye devam etmektedir. Bu noktada Luhr & Lazarescu (2007), oyuncu performansını analiz etmek amacıyla (1) uyarlanabilir temel oyuncu performans normları üreten, (2) farklı zaman çizelgelerinde oyuncu performansını yorumlayan ve (3) oyuncu performansındaki önemli dönüm noktalarını belirleyen ve tanımlayan bir takım kıyaslama ve kavram kayması izleme tabanlı sistem üzerine araştırma yapmışlardır. Antrenörlerin oyuncularının performansını izlemelerine yardımcı olmayı amaçlayan görsel veri analizi aracını tanıttığı çalışmada takım kıyaslaması ve bireysel oyuncu analizi için iki ana bileşen belirlenmiştir.

Pazarlama ve ekonomi araştırmacıları, spor etkinliklerine katılımı etkileyen faktörlerle ilgilenen çalışmalara da odaklanmaktadır. Nourayi (2006), NBA liginde yer alan takımların elde ettiği kar oranı üzerinde yaptığı araştırmada takımın performansının oyunculara ve antrenörlere bağlı olduğuna, oyuncu ve antrenörlerin seçimleri gibi süreçlerin, yerel işletmelerin ve hükü-

metin desteği ile kulübün istikrarı gibi uzun vadeli stratejik endişelerin büyük ölçüde kar marjını etkilediğini belirlemiştir.

Alan yazında benchmarking sistemiyle ilgili olarak spor tesislerinin kıyaslanması ve eşit bir şekilde kullanılabilirliğinin ölçülmesiyle ilgili araştırmaların varlığında görülmektedir. Liu, Taylor ve Shibli (2009), İngiliz kamu spor tesislerinin performansının ölçülmesi üzerine yapmış oldukları araştırmada, Birleşik Krallık'ta kamu sektöründe sporun, toplumdaki tüm grupların katılımını teşvik etmede potansiyel olarak önemli bir rol oynadığını, ancak sporda geleneksel olarak eşitsizliklerin özellikle sosyal sınıf, yaş, etnik köken ve engellilik arasında var olduğunu belirtmektedir. Sport England Ulusal Karşılaştırmalı Analiz Hizmetinin veri tabanının kullanıldığı araştırmada, son on yılda beş dezavantajlı grup tarafından kamusal spor tesislerinin nasıl kullanıldığını araştırmak amaçlanmaktadır. Araştırma verileri, 1997, 2001, 2006 ve 2007 yıllarında toplam 408 tesiste yapılan kullanıcı anketleriyle oluşturulmuştur. İstatistiksel olarak, İstatistiksel kanıtlar, en dezavantajlı sosyoekonomik gruplar ile 60 yaş ve üzeri kişilerin sayısal olarak yeterince temsil edilmediğini gösteren tutarlı bir örüntüyü ortaya koymaktadır. Ayrıca, 11-19 yaşlarındaki gençler ve 60 yaş ve üzeri engelli kişilerin katılımında önemli ve doğrusal düşüşlerin varlığı tespit edilmiştir. Tesis türü, konum, boyut ve yönetim türünün belirli göstergeler için performans farklılıklarının başlıca kaynakları olduğu bulunmuştur.

Ayrıca, maç ve skorların spor haberleri üzerinde yoruma dayalı özetlenmesinde kıyaslama tekniğine başvuran araştırmaların varlığı da mevcuttur (Wang, Zhang & Shi,2022). Teknolojinin gelişmesiyle, spor alanında değişimlere paralel olarak Yapay Zeka (YZ) teknolojileri, spor sektöründe yer alan geleneksel yöntemleri değişim ve dönüşüme yönlendirmektedir. Örneğin, sporla ilişkili bilgisayar oyunlarından RoboCup, yıllardır yapay zeka kıyaslamasıyla kullanılmaktadır ve takım sporu bağlamında oyun yapay zeka kıyaslaması için önemli bir test alanı sunulmuştur (Mozgovoy, Preuss & Bidarra, 2021).

## KAYNAKÇA

- Batga, B. (2016). Termal turizm kapsamında benchmarking (kıyaslama) çalışması: Bingöl Afyonkarahisar örneği. *Journal Of Recreation And Tourism Research*, 3(4), 23-31.
- Borysova, O., & Kropyvnytska, T. (2021). *National sports governance observer 2. Play the Game*; Danish Institute for Sports Studies.
- Böhlke, N., & Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems. *Management decision*, 47(1), 67-84.
- Çatı, K., Kınır, S. ve Mesci, M. (2007). Kıyaslamaya ilişkin teorik bir çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 147-171.
- Demirağ, R. (2015). *Spor işletmelerinde benchmarking (kıyaslama) tekniğinin uygulanabilirliği (Elazığ ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Demirdöğen, O. ve Küçük, O. (2003). Kıyaslama (benchmarking) süreci ve ürün odaklı kıyaslanmanın imalatçı işletmelerde uygulanmasının verimliliğe etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 303-320.
- Demirkaya, Y. (2008). Genel yönetimlerde bir politika transfer aracı olarak benchmarking. *İsguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 10(1), 159-179.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde stratejik yönetimin etkinliğini araştırmada önemli bir araç: benchmarking. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 1-22.
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde yeni bir yönetim yaklaşımı: kıyaslama benchmarking yazınsal bir inceleme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 65-94.

- García-Unanue, J., L Felipe, J., del Corral, J., & Gallardo, L. (2016). Assessing financial condition of municipal sports agencies: A data benchmarking approach. *The Open Sports Sciences Journal*, 9(1).
- Gündüz, B. (2013). Benchmarking yönteminin eğitiminin örgütlerinde uygulanabilirliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 45-52.
- Karaarslan, B. (2014). Benchmarking ve Yerel Yönetimlerde Uygulanabilirliği (Nilüfer Belediyesi Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kaya, B., İnan, S., & Taşkiran, G. (2009). Ülkemizde Kıyasla-manın (Benchmarking) Bilinirlik ve Kullanım Düzeyi. *Verimlilik Dergisi*(3), 7-33.
- Kaya, E., & Aktuna, C. (2024). Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim Aracı Olarak Kıyaslama. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 11(1), 1–13.
- Liu, Y. D., Taylor, P., & Shibli, S. (2009). Sport equity: benchmarking the performance of English public sport facilities. *European sport management quarterly*, 9(1), 3-21.
- Luhr, S., & Lazarescu, M. (2007, October). A Visual Data Analysis Tool for Sport Player Performance Benchmarking, Comparison, and Change Detection. In *19th IEEE International Conference on Tools with Artificial Intelligence (ICTAI 2007)* (Vol. 1, pp. 289-296). IEEE.
- Mozgovoy, M., Preuss, M., & Bidarra, R. (2021). Team sports for Game AI benchmarking revisited. *International Journal of Computer Games Technology*, 2021(1), 5521877.

- Nourayi, M. M. (2006). Profitability in professional sports and benchmarking: the case of NBA franchises. *Benchmarking: An International Journal*, 13(3), 252-271.
- Örgüden, Y. ve Unanoğlu, M. (2009). *Kıyaslama*. Arge Danışmanlık.
- Pekdemir, İ. (2000). *Benchmarking kıyaslayarak öğrenme*. Arc Yayınları.
- Saraç, O. (2005). Benchmarking ve Stratejik Yönetim. *Sayıştay Dergisi*(56), 53-77.
- Taş, Y. F. ve Aksu, A. (2011). Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 351-361.
- Topaloğlu, C., & Kaya, U. (2008). Benchmarking (kıyaslama): turizm işletmeleri açısından kuramsal bir değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 23-50.
- Uryan, B. (2002). Toplam kalite yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 5(55).
- Uysal, H. T. (2018). *İş ve örgüt psikolojisinde yeni bir kavram psikolojik benchmarking: bireysel psikolojinin örgüt atmosferine adaptasyonu* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wang, J., Zhang, T., & Shi, H. (2022). GOAL: Towards benchmarking few-shot sports game summarization. *arXiv preprint arXiv:2207.08635*.
- Yazıcı, A. G., Özdemir, K. ve Bindesen, M. A. (2017). Sporda toplam kalite yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(175- 183).

## **HUMOR IN SPORTS BUSINESS**

**ALİ KAYA<sup>1</sup>**

### **1. INTRODUCTION**

The concept of humor is a very important concept found in human life at every age. Every person needs to laugh, have fun, and joke. However, adjusting the dose of this joke and fun correctly is very important to be successful in human relations. Humor allows us to look at serious and sad situations from a more funny and entertaining perspective. In this way, the individual can approach the problem he/she encounters from a different perspective. The results to be obtained in the face of an event that is approached more humanistically and sensibly will also emerge relatively more accurately. Humor is an effective and important parameter in the continuous continuation of communication in interpersonal relations. While humor has an effect of laughing heartily for one person or a group, it can be a smile for another person or group. For another group, humor may have a content that makes one think while making one laugh, and then may have a philosophical effect. It is stated that people have an intuitive idea of what humor is, but when it comes to explaining it, some problems may arise.

### **2. WHAT IS HUMOR?**

Humor, which is defined as humor in the Turkish dictionary and is a concept that includes having fun, laughing, and making others laugh, includes the words joke and lark. According to Durmuş (2005), who states that the origin of the word humor comes from the word müzah, the word contains the meaning of joke. The word humor is accepted as a type of speech and writing that is used to express feelings and thoughts by embellishing them with jokes in literature. Although the word hu-

---

<sup>1</sup> Ali KAYA / ISTANBUL GELİŞİM UNIVERSITY

mor comes across as making others laugh in itself, many times there are also situations such as making others think, sarcasm, guiding them to the truth, and criticizing faults and ugliness under the meaning of making others laugh (Durmuş, TDV Islamic Encyclopedia, 2005).

For many years, the beauties created by the concept of humor on people have been examined and as a result, it has been concluded that humor has certain features such as strengthening the immune system, reducing pain, and minimizing the effects of stress hormones. It has also been concluded that it has effects such as relaxing muscles, increasing endorphin production, pain-relieving effects, and improving breathing (Martin, 2002; McGhee, 1983). In addition, individuals with a sense of humor react less when faced with a situation that upsets them. In addition, a sense of humor is important in terms of improving social relationships between individuals (Shakun, 1995). According to McGhee (1983), one of the important researchers who produce ideas in the field of humor, special abilities that provide emotional endurance are needed in order to somehow sustain life in this world where stress increases every day. Humor is one of these. In this case, it is important to develop humor, make it a skill, and utilize it.

Humor allows us to look at serious and sad situations from a more humorous and entertaining perspective. In this way, the individual can approach the problem they encounter from a different perspective. The results obtained in the face of an event that is approached more humanistically and sensibly will also emerge relatively more accurately. Humor is an effective and important parameter in the continuous continuation of communication in interpersonal relationships. Humor can help individuals in solving a problem that arises during relationships (Özşenler, 2016). People who have the ability to tell jokes and jokes have the characteristic of being loved and respected in their circ-

le of friends. Quality and appropriate humor has an effect that is good for everyone and relaxes everyone. According to Gordon (2014), since humor and jokes make us more open and defenseless, sincerity in the circle of friends increases.

In social life, humor is also used to make it easier for our thoughts and ideas to reach the other party. For example, when Prophet Muhammad taught people universal moral rules and ways to gain Allah's approval, he expressed these by making moderate jokes (Doğan ve Kılıç, 2014). The main subject of humor, which is a basic human interaction, is humans, and humor is present wherever humans are. "Humor and critical thinking help solve life's problems and, moreover, reveal the secrets of life. Just as critical thinking cannot exist without humor, humor loses the possibility of existing without critical thinking (Özdemir, 2010).

Humor, which adds color to life and has the feature of entertaining and relaxing people, is an important part of social relations and interpersonal interaction (Recepoğlu, 2011, p.1). Humor, which is a human interaction in its basic nature, has as its main subject the human being and humor is found wherever there are humans.

Humor is perceived as responding to events and situations with a smile. Laughter, which is an instinctive behavior, is a universal concept that is characterized as people being pleased with their situations. Humor, which is a very broad concept, includes meanings such as witticism, irony, laughter and entertainment, making jokes, comedy, making fun of the person or situation in front of you, teasing, behaving strangely and entertainingly, sarcasm (secret and subtle mockery), imitation, satire (ridicule) and having fun, entertaining.

Humor has been a concept that has been addressed, utilized, utilized, studied and discussed by many researchers through-

hout human history. There is a consensus among many researchers working in different fields that it is difficult to make a definition of humor and sense of humor that is accepted by everyone (Yerlikaya, 2007, p. 8). There is no main and fundamental source that will explain humor in all its aspects, and each researcher has tried to obtain some results by generating ideas about the purpose and content of humor (Güler and Güler, 2010, p. 171). The branch of science perceived as literature has produced ideas more about the artistic aspect of humor, the branch of psychology has produced ideas about making people laugh, and the branch of sociology has produced ideas more about the social aspect.

Since the concept of humor has a structure related to many different areas, defining the concept has become quite difficult and has expanded. Consalvo (1989) stated that the concept of humor comes to life with interaction and communication, and in his studies, he considered humorous interactions together with a number of factors that result in at least one person laughing. Romero and Cruthirds (2006, p. 59) explained the concept of humor as a funny or humorous communication that creates positive emotions in individuals, groups or structures. Yakar (2013), on the other hand, while revealing the aspects of humor that are aimed at making people laugh, also explained its thought-provoking effects, and mentioned the thought-provoking effects of humor in addition to making people laugh (Şahin, 2016). According to the definitions put forward by the researchers, humor is a concept that can be broadly explained as anything that is perceived as funny by people and that also makes people think while making them laugh (Martin, 2007, p. 5).

For one person or group, humor can have the effect of making one laugh out loud, while for another person or group, it can be smiling. Again, for another group, humor can have a content that makes one laugh while making one think, and then can

have a philosophical effect. It is stated that people have an intuitive idea of what humor is, but when it comes to explaining it, some problems can arise. Humor and the laughter movement that occurs after it manifests itself in our daily lives together with the oddities, inconsistencies, surprises, astonishment and contradictions found in human life. The concept of humor does not need to have a fake, intentional or humorous ending or to need a logical explanation. At this point, the main thing is to enjoy/enjoy the situation and to be happy (Martin, 2007, p.1).

The concept of humor is a basic human interaction (Romero and Cruthirds, 2006, 58). Although some people say they do not have a sense of humor, everyone is born with a certain level of sense and understanding of humor. A person who has laughed or made a joke at least once in their life has experienced a sense of humor. However, some people grind down these behaviors and need to practice at this point (Louderback, 2012).

The concepts of humor and laughter are frequently used together due to their closeness in meaning (Bennett and Cecile, 2006). This closeness has also manifested itself in our language, and the concepts have generally begun to be used instead of each other or in a complementary way (Özünlü, 1999; Sayar, 2012).

Humor, a concept that has entered every aspect of our lives, sometimes positively and sometimes negatively, has an important place in our daily lives. Humor is used to express fun, enjoyable, and pleasurable emotions that most of us know and are familiar with (Martin, 2007, p.1). Since it generally stands out with its positive aspects in daily life, it is evaluated positively (Güler and Güler, 2010, p.167). Therefore, humor stands out with its aspects that reflect positive emotions. When faced with a situation that reminds us of humor, individuals generally

laugh. In other words, the concept of humor is generally perceived and accepted as positive (Lyttle, 2007, p.239).

From the past to the present, theorists have tried to explain many emotions. For example, the concept of fear is associated with and evaluated as harmful situations. However, there is no clear opinion on whether the concept of laughter is a behavior or an emotion. Plato, although not sure about the situation, expressed the concept of laughter as a mixture of excitement and emotion. While Aristotle saw laughter as an emotional reaction, Kant also saw laughter as an emotion and used expressions close to Aristotle. Another assumption is that the concept of laughter emerges as a behavior. It is possible to find studies and researchers supporting this. One of the people who described the concept of laughter as a behavior is Morreall. While Morreall revealed that laughter is a behavior, he focused on the emotion-behavior relationship and tried to explain the situation. He tried to support this assumption through the concept of fear. He revealed that fear is an emotion and the state of escape that occurs as a result of this emotion is a behavior. However, when he accepted laughter as an emotion, he stated that this emotion does not cause a human behavior as a result of fear. In this case, he evaluates laughter on the same plane as escape behavior and states that the situation that causes escape behavior can be a feeling of fear, while the situation that causes laughter behavior can be emotions such as joy or entertainment (Şahin, 2016). Thus, he reveals that laughter can be characterized as a behavior. In addition to all these, Morreall separates the concept of laughter from behaviors such as coughing or yawning, which can be explained physiologically, and explains that laughter is a special behavior that can be evaluated in connections such as joy, contempt or shame (Morreall, 1983, pp.2-3; Usta, 2009, pp.19-20).

As can be understood from the explanations, the concept of laughter is considered an important part of humor and thin-

king afterwards is generally one of the basic expected results. Because at least one of the parties is expected to laugh as a result of the humor presented. In other words, the concept of laughter is among the most basic and possible results of humor. For this reason, experts have focused on the similarities between humor and laughter and have frequently included the two concepts.

The concept of humor is essentially a social emotion. It is an important social indicator that includes jokes, jokes, funny moments, and humorous moments, and has an important place in people's social interactions. Humorous emotions are shaped socially and culturally, and emerge in a time-specific manner. Any action that finds a response in a society or makes people laugh may lose its effect over time. In other words, a humorous action that finds a response in one society may not find a response in another society. An action that finds a response in any person may not find a response in another person. People may not laugh at a certain point in time when faced with a laughing phenomenon or event. Therefore, it should be stated that humor is a personal situation and that each person's readiness varies at this stage. Humor, which is shaped according to individual differences, is a concept that is difficult to apply anytime and anywhere. It is a frequently witnessed situation that humorous actions made in a serious environment sometimes backfire. Jokes made on some managers may also be perceived adversely. At this point, it is necessary to determine whether the other person is ready for humorous action and to resort to humor at the right time.

It is also stated that sense of humor is generally associated with positive personality traits, and a high sense of humor reflects positive personality traits in a way. (Recepoğlu, 2011, p.1). There are also views that a sense of humor is good for a person's psychological health. The main reason for this view is

that a developed sense of humor is more successful in producing fast and consistent solutions to the problems people encounter. (Yerlikaya, 2009, p.1).

To summarize, sense of humor, whether perceived as real or imaginary, is the act of catching the right environment, creating the desired emotion in the desired person, somehow affecting the other person or group, and as a result, laughing. Humor, which is found in different amounts and frequencies in each person, is an important part of our lives. (Kara, 2014, p.702).

### **2.1. Humor in the historical process**

Although the concept of humor has come to the forefront with its positive aspects today, when we look at the historical process, there are also people who express negative opinions about humor. In the early writings of Plato (in *Philebus*), Aristotle (in *Poetics*), Hobbes (in *Leviathan*) and Rousseau (in *Lettre a` M. d'Alembert*), the concept of humor was interpreted as hostility and hatred. The reason why humor emerged as an undesirable concept in the eyes of these thinkers is that the sarcastic characteristics of laughter are revealed and it is brought together with demoralization.

Despite these thoughts put forward, the concept of humor is a situation that can be perceived with its positive and positive aspects when we look at the general flow of history. Some people have preferred to approach the concepts of laughter and humor from different perspectives. In the 18th century, Kant perceived and explained subtle wit, or wit, as a "play of thought". Kant stated that laughter occurs as a result of things that are absurd and cannot be explained by reason. Kant revealed that the concept of joking can be related to a kind of deception. In general, Kant considers humor and laughter as incompatible. The

main starting point in Kant's definitions of laughter and joke is related to the emergence of humor in unexpected situations.

When the history of humanity is examined from beginning to end, since ancient times, humor and humorous discussions have been perceived and explained together. As a result of recent studies, the concept of humor has been perceived as a beneficial and healthy action for humans (Carrell, 2008). In recent years, humor, especially perceived in an organizational sense, is seen as a beneficial situation for both organizations and individuals.

The distinctiveness and functionality of the concept of humor has been examined since the Ancient Greek era. In the Ancient Greek era, the concepts of good and evil were in constant conflict. At the end of the story, the triumph of good over evil was considered as a humorous material. As a result, festivals and entertainments were organized (Yardımcı, 2010).

In the first century, Roman Quintilian complained about the attempt to explain the act of laughter. Despite the centuries that have passed, a theory accepted by everyone on the concept of humor has not been developed and a clear definition has not been made about the concept. In other words, there is no common point in defining humor. Humor can differ between cultures and it can also differ among people from the same culture (Morreall, 1981).

The concept of humor is an action that not only makes people laugh but also makes them think. It also enables them to question life. Humor has always been present in societies and cultures since the past years. Comedians in the Middle Ages and Ancient Greece always kept humor at the center. In previous years, comedians used humor to criticize state administrators and their state administration policies through humor (Aksoy, 2017: 259).

Humor was accepted as a rational element in the 15th century. However, the full nature and characteristics of humor were perceived in the 16th century. In the 18th century, humor began to find a place for itself in literary texts. In this way, the concept began to reach its current meaning. In addition, towards the end of the 20th century, it was accepted that humor was a means of communication to persuade, inform or teach new information (Williams, 1997).

With the development of technology, the concept of humor also began to change and transform, strengthening its place in our lives. TRT switched to color broadcasting in 1982. From this date on, visual technology began to be used more efficiently. While individuals used to visualize the voices on the radio and the texts they read with their imagination, today they have begun to see humorous activities as well as hear them through visual providers such as television and computers. Thus, people have witnessed visual humor as well as humor based on imagination (Yardımcı, 2010).

Today, the concept of humor has a frequently used and utilized effect. The existence of the concept of humor in every aspect of life has caused humor to find a place for itself in organizations and the business world (Büyükyılmaz, 2018). For example, positive humor makes the individual happy, loves his job and friends, enjoys life, can easily cope with problems and issues, and has good mental health.

## **2.2. Humor in Organizations**

Humor is one of the common elements of human communication and interaction. Therefore, it has a significant effect on organizations and work groups. However, despite this, people working in managerial positions are generally not successful in taking humor seriously, evaluating it, perceiving it, interpreting it, realizing its benefits and using it. Humor is a concept beyond

being funny and ridiculous, and it is a multifunctional management tool in terms of achieving more than one goal. From this point of view, effective use of humor and correct implementation of humor management can have positive results for organizations. Especially humor used correctly in an organizational sense has benefits such as;

- Adding value to the organization
- Motivating personnel
- Making communication effective
- Reducing disagreements (Romero and Cruthirds, 2006).

Due to these effects of humor, it would not be wrong to say that it is an important factor in ensuring harmony and relationship between the employee and the employer. In short, a constructive and correctly used humor has a significant impact on both the employee and the employer.

Romero and Cruthirds (2006) stated that the perception of humor facilitates the group process. This situation also makes sense from a logical perspective. People who smile at each other and have the opportunity to chat during work and operations are likely to work more usefully. Doosje et al. (2010) stated that correctly used humor reduces stress in human life and provides benefits for organizations. Since humor is also an indicator of sincerity at one point, it can only be revealed in sincere environments. In this context, if the presence of humor is seen in a structure, it can be concluded that sincerity exists in that institution or organization.

In a supportive and humor-oriented business, the positive tendency to enjoy work increases, team spirit is nourished and valued. Rich content is provided in terms of creative humor. When all these elements come together, the constructive role of humor in the workplace comes to the fore (Holmes, 2007).

Two points are very important for managers who want to use humor as a leadership and managerial tool. Using humor in an insensitive and careless manner can not only lower the level but also be humiliating. In order for this not to happen in the way described, people must first increase their sincerity. Once the necessary sincerity environment is established, humor has always produced more accurate results. Another point to note is related to hierarchical organizations. Due to the nature of hierarchical organizations, managerial humor, that is, humor coming from the top down, is used. Research conducted in such organizations shows that humor is generally made from the top down and the jokes made are mostly related to the person working in the lower unit. Humor is constructed on the person with low status. A person working in a high status in an organization feels more free and confident about making jokes to another person working below him. However, it should be known that humor performed in this way will not only cause thicker walls to be built between people, but also increase social distance and work-related tensions (Duncan, 1982).

Humor creates an important social environment in relationships between individuals. Humor makes individuals happy, entertains them, reduces their stress levels, and facilitates the transmission of some difficult and difficult things. In general, the person who humors messages that pose a social risk in a way that can have more than one meaning should also convey what they really want to say without hurting or offending the other person's pride. In fact, this action is a kind of slurring. In other words, when criticism is made, this situation is created without hurting or upsetting the other person. Most of the time, humor in workplaces and work environments is done in this way. For example, a person working in a company may not like the decision of the person in his position as boss. If he directly scolds him that this decision is not right, the situation can become

inextricable. However, if he develops an explanation mixed with humor, this situation does not hurt the other party and the message that is intended to be conveyed is conveyed in some way.

Integrating the concept of humor, which is extremely important and effective for organizations, into all employees and making it a company culture can increase efficiency and quality. In this way, individuals who are more respectful and understanding towards each other, as well as a team spirit that can joke around with each other, chat with each other and have high communication skills can be created.

The purpose of making humor dominant in organizations is not to create a kind of stand-up comedian. Seriousness is lost in such an environment. The aim at this point is to keep elbow contact and communication alive.

As a result of the research conducted, humor causes employees to be happy, to reduce tensions between them and to increase their performance. The humorous climate created in the work environment is important in terms of increasing the commitment of employees to the organization and resolving their problems and disagreements (Dumansız, 2017: 32-33).

The effect and importance of humor on performance has been studied extensively. The use of humor by individuals or groups within a company affects their performance positively or negatively. If the manager in the workplace can use his humor talent correctly and consistently, he can manage crises and easily overcome very difficult things. Humor used within the organization makes the members of the organization more intelligent and practical. It contributes to the formation of new relationships and ideas. Humor in the workplace has a two-way effect. In addition to increasing performance, it helps reduce problems. It is very important for a person in a leadership position in a company to use the concept of humor correctly in order to

achieve goals and objectives (Tourish and Jackson, 2008). It is proven by research that leaders who use humor are more likely to show themselves competent to their followers (Priest and Swain, 2002: 171). People who want to use the concept of humor as a leadership and management tool should also pay attention to two points. The first of these is that joking behavior can have a destructive effect if it is insensitive. For this reason, it is essential to first bring the dialogue to a certain level and create the necessary sincerity, and then use humor. Secondly, organizations with hierarchical structures create a paradoxical situation in terms of management humor. This paradox can cause problems due to positional imbalances. Research shows that people with high status make more jokes, while the majority of these jokes are made on low-ranking employees (Duncan, 1982). Therefore, it would be right to act carefully and in the interest of the company.

### **2.3. Perceived Managerial Humor and Its Types**

The concept of humor is a very important concept in the context of organizational life. In addition to the stressful, overly serious structure and boringness of organizational life, it has an important effect on the problem solving, decision-making, employee satisfaction and softening of the atmosphere by using humor in tense environments for those in managerial positions. In particular, it is very important to keep the social environment alive in the organization and create synergy. In addition, managers break the tension in the environment with effective communication and humor that they establish with their subordinates and create opportunities for them to display their talents. On the other hand, humor also has the advantage of integrating individuals, creating an organizational culture and approaching events and situations positively (Barut and Onay, 2017).

The concept of humor is one of the correct and effective elements and has been a subject of debate for many years. Within the framework of the general principles of the business, it is very important for people in managerial positions to increase the quality of communication within the business. Especially in business life, it is very valuable to create an organizational culture and common synergy in line with common goals. Especially in business life, it is very valuable to create an organizational culture and common synergy in line with common goals. In this context, the use of humor is important in achieving synergy within the organization. Employees' conveying their ideas and suggestions to people in managerial positions through humor prevents conflicts and negativities. In addition, managers who have the skill of using humor correctly can minimize the risk of being offensive to individuals in business life and contribute to the development of the humorous language of the organization over time (Çelikten and Çelikten, 2018).

It has been revealed by research that employees are more satisfied as a result of people in managerial positions displaying more comfortable and understanding communication and humor towards employees, and are less satisfied when they work with dominant and strict managers (Martin et al. 2004). Therefore, it is essential to be careful when using humor. Because managers have an important responsibility when using humor (Şahin, 2016: 43).

Humor that is revealed individually also has an identity that can be developed. People in managerial positions encounter stressful events throughout their lives. Those who can manage stress correctly can both increase their own quality of life and have the opportunity to make the people working in their organization better. Therefore, managers with a high level of humor perception are motivators for those around them because they can approach problems with a broad perspective and a smiling

face (Alan and Şen, 2016). Humor, which can have both constructive and destructive effects, should be used correctly by managers.

As a result of the research, the concept of humor has been evaluated with four sub-dimensions. Two of these dimensions are positive and two are negative. These types of humor are participatory, aggressive, rejecting and self-enhancing humor. While participatory humor and self-enhancing humor are positive, aggressive and rejecting humor are negative (Liu, 2012: 24). In the studies conducted by Cemaloğlu et al. (2012), in addition to these four dimensions of humor, a fifth dimension, the non-humorous style dimension, has been introduced to the literature and a five-dimensional humor concept has been introduced to the literature. The sub-dimensions of humor, namely, participatory humor, aggressive humor, rejecting humor, self-enhancing humor and non-humorous style dimensions, are examined below.

#### **2.4. Participatory Humor**

Managers who adopt the participatory humor style have positive communication skills such as making people laugh, making jokes, and entertaining others. These people look at life from a positive perspective, reduce tensions by making small jokes to the people around them, and make jokes for happiness.

People with a participatory humor style generally do not think about themselves and prioritize the happiness of the people around them. Even if they are unhappy at that moment, they fight for their happiness by making jokes. Such people are people who contribute to happiness and a positive environment in social life and the organization. These people are people who look at their surroundings positively and do not want an environment of negativity and conflict. In organizations where these

people are in managerial positions, an atmosphere of love, peace, and sincerity prevails.

Participatory humor is used to strengthen social relationships with a humorous environment and to increase harmony in the group. These people use jokes and humor to relax others.

It is known that in environments where people work in a participatory humor environment, a more comfortable working environment is created, problems are minimized, people come together frequently for common goals, and meetings and friendships are created outside of work. In short, a very nice working environment is created within the organization (Barut and Onay, 2017).

## **2.5. Self-Enhancing Humor**

Another type of humor that managers use most frequently is self-enhancing humor. Elements that include self-enhancing humor are introduced in tense and negative situations, and the environment is expected to soften.

Sigmund Freud applied the self-enhancing humor style as a defense mechanism. People who feel lonely and alone try to overcome problems, troubles and impasses by using humor. In general, the self-enhancing humor style is used to cope with negative situations and to create a kind of defense system for the person (Otrar and Fındıklı, 2014).

People who adopt this style of humor manage to entertain people by staying positive and strong even in times of stress and trouble. These people are positive individuals who manage to stay happy and somehow survive despite all the negativities of life. People who are not overly tense and can stay calm even in times of stress have the ability to make better decisions. Humor gives them such a feature. As a result, people with a sense of

humor are emotionally and physically strong individuals (Kuiper et al.1993).

A self-enhancing humor style is when an individual uses humor for the purpose of benefiting themselves. Individuals with this humor style use humor in a tolerant and respectful manner without hurting the people they encounter (Yerlikaya, 2007). Because self-enhancing humor is a humor style that plays an important role in reducing negative emotions by making people aware of both their own individual characteristics and the personal desires of other individuals. People with this humor style can be expected to be constructive rather than destructive, positive rather than negative, and friendly.

## **2.6. Aggressive Humor**

People who use aggressive humor always tend to harm other individuals. Individuals who are attacked are always likely to alienate other individuals. In this respect, humor is positively related to neuroticism and hostility, anger and aggression. People with aggressive humor do not have high perceptions of relationship satisfaction. Aggressive humor is a type of humor used to mock other individuals, to criticize them negatively and to manipulate other people (Martin et al. 2003).

The application of aggressive humor in businesses means taking advantage of one person's superiority to put other members in order and carry out work and transactions in the desired sense. Applying aggressive humor in organizations prevents the members of the organization from being realized in some way and their potential is not realized (Barut and Onay, 2017).

The aggressive humor type is also used as sarcastic humor in the literature. People who resort to this type of humor generally tend to humiliate, mock, make fun of other people, dislike the work done, and despise them (Bulut et al. 2017).

There is one important thing for people with this style. That is themselves. They constantly expect respect. The people around them put up with these people because of the job. When the job is over, they try to leave them and avoid being side by side as much as possible. No matter how many people you see around people with this type of humor, those people are actually alone.

The person who makes humor should be aware of the humor he makes and should not hurt the people around him while making humor. Humor made against a person or a group can alienate that person or group. When making humor, attention should be paid to ethnicity, gender, sect, and demographic characteristics. Not every joke should be made in every environment. Since people with an aggressive humor style ignore these situations, they can cause a tense atmosphere within the business.

## **2.7. Rejecting Humor**

Managers who reject humor generally try to create more disciplined environments in the organization. Humor is very important for people who are social beings. Therefore, it can be said that managers who reject humor do more harm than good to the business. Since humorous behaviors are closely related to personality, the rejection of humor is related to personality (Çelik, 2014).

People who adopt rejecting humor do not find people who resort to humor and people who make jokes very trustworthy. For this reason, they reject humor. According to these people's perspective, people who make humor are immature. When managers who adopt this style of humor see an individual who makes humor, they prejudge him/her and consider him/her as immature. A person who adopts rejecting humor derives different meanings from the humor made against him/her and looks at the person who makes the humor negatively. He/she cannot bring

humor and the ethical values of the profession together. In fact, he/she can even show great reactions and warn the person who makes the humor with harsh language (Cemaloğlu, 2017).

A person smiling or laughing is not always accompanied by positive emotions. A person may smile to belittle, because they are tickled, because they are nervous or because of surprise. Therefore, the act of laughing can produce different results. Humor can sometimes cause individuals to be upset and can damage interpersonal relationships. Therefore, individuals who adopt a rejecting humor style do not accept humorous situations. They reject humor and prefer that it not be done.

## **2.8. Non-Humorous Style**

Managers with a non-humorous style, which is the last style of perceived managerial humor, make very few jokes. These people do not use humor effectively. Managers who like a non-humorous style perform the act of laughing with difficulty and force. They only rarely laugh at funny situations, without making jokes or jokes (Akyol, 2016).

The measured and proper use of humor positively affects both the person's mood and social relationships. For this reason, managers who adopt a non-humorous behavioral style may develop negative emotions in the face of the problems they encounter and experience demoralization and stress (Zengin and Gündüz, 2019).

## **2.9. Positive effects of humor**

Research on humor generally shows that humor benefits individuals and has a positive effect on people. Based on the research conducted, it can be stated that humor is good for individuals in social, psychological and sociological terms.

One of the greatest benefits of humor to people is the feeling of laughter that comes after humor. A person who laughs is

happy. Happiness is a state that gives people pleasure in every situation and condition. The blood of a person who laughs is affected by this situation and the oxygen level increases. As a result, the endorphin hormone is secreted and the human body relaxes. Dr. Walsh (1928) mentioned the existence of the relationship between laughter and health in his book *Laughter and Health*. According to Walsh, a smile that an individual makes stimulates the person's entire body and increases body resistance.

The activity of laughing directly affects human psychology with the physiological effects it creates in the human body. The stimulation of the endocrine system and the secretion of the endophrine hormone during the act of laughing relaxes, delights and loosens the person. Therefore, it is hoped that the person will somehow get rid of the troubles and worries he is in and leave his gloomy mood behind. Humor allows the person to overcome difficulties and saves him from the troubles and problems he is in. It allows him to feel confident. It makes him happy. It increases his motivation.

Humor, which is assumed to positively affect both the psychological and physiological health of individuals, also positively affects the societies they live in. People living in a society can communicate better thanks to humor. Because smiling increases the warmth between people and has the power to create a bond. For this reason, it can be said that humor strengthens social ties.

Since humor not only makes people laugh but also makes them think, it also contributes to social development and education. Again, environments where humor is used a lot are more preferred by people. People prefer to be in places where they can laugh, have a good time and feel comfortable. Environments with high energy bring happiness, friendship and togetherness.

As a result of positive humor, organizational ties are tightened. Individuals' commitment to the organization increases and they feel more like they belong to that work environment.

## **2.10. Negative Effects of Humor**

Humor has a structure that varies depending on the environment and the way it is used. When using humor, the environment in which it is used, people's perceptions, and the sociocultural structure are of great importance. In addition, it is also very important that the joke is perceived correctly by the other party. There is a saying that not every joke is made in every environment. When an individual uses humor in a self-deprecating way, it can cause negative results, even tension. When using humor, how and in what way it will be perceived by the people who are addressing it is an important issue that should not be ignored. A mistake at this point can damage interpersonal relationships.

When humor theories and styles are examined, it is seen that the concept of humor is positive and negative and that it causes different effects on individuals by adhering to this situation. Especially aggressive humor and rejecting humor, which are negative humor styles, harm individuals.

Some people can be affected more than others by negative situations that occur while living in the flow of life. A joke made, a situation such as being humiliated among people can harm the psychological health of that person. It can affect their sleep patterns. If it is even more advanced, that person may want to quit their job. Care should be taken to ensure that jokes and humor are made in a way that does not affect organizational health. As a result of a serious joke, people may not be able to look each other in the face.

## **2.11. Humor and Intelligence**

The concept of humor, like other aspects of human development, develops in stages. It is consistent with physical, cognitive, language and psychosocial development (Southam, 2005). When we look back in human history, it is not clear when exactly humor emerges, and it enters a person's life with the birth process. A baby who has not yet acquired the ability to speak responds to his mother's funny actions with a smile, and then resorts to games that make other people around him laugh, can be considered a kind of indicator that the concept of humor has emerged early. Loizou (2005) observed humor in 15-21 month old babies during their daily games and activities and stated that they can be funny from this age on. When a baby is in the transition phase from a concrete to an abstract thought structure, humor begins to develop more in him (Mağden and Tuğrul, 1994). A child goes through the stages of nonverbal humor, jokes, riddles, tongue twisters, and body-based humor, and begins to gain a broader sense of humor through word games and other abstract forms of humor.

According to Ziv and Gadish (1990), who mentioned the importance of intelligence in understanding the concept of humor correctly, understanding the humorous substructure of a funny cartoon is a situation that can be better noticed as intelligence develops. When scientific studies are examined, it has been revealed that a positive relationship between the concept of humor and intelligence is revealed (Arslan, 2018; Greengross et al., 2011). According to the ideas of researchers who defend this view, a certain capacity is needed to understand and produce humor. It is often stated that people with high IQs are ahead of others in recognizing more complex jokes and in understanding and interpreting cartoons and other humorous stimuli (Ziv and Gadish, 1990). In a similar way, the emergence of verbal humor is a situation that requires the perception of logical inconsistency

in word games. This situation is also consistent with language development and mental development (Mağden and Tuğrul, 1994). Stating that the concept of humor is not only a product of cognitive abilities but also includes emotional experiences, Ogurlu (2015) revealed that the concept of cognitive intelligence has an impact on the participatory humor style, while the concept of emotional intelligence has an impact on the participatory and self-enhancing humor styles.

According to Hauck and Thomas (1972), humor is mentioned together with both the concept of intelligence and the ability called creativity. The concept of humor and the phenomenon of creativity are in close contact with each other. It triggers the creativity process with the ability to produce humor content. In other words, individuals with high humorous talent also have high perceptions of creativity (Treadwell, 1970). According to a study conducted by Greengross et al. (2011), there are significant differences in terms of intelligence, humor production ability and positive personality traits between comedians who use humor masterfully and university students who rarely resort to humor. According to the study, master comedians have higher scores. The result of this study supports the existence of a positive relationship between the concept of humor and intelligence.

In Turkish culture, Nasreddin Hoca and Keloğlan, who produce rational solutions to problems in life through humor, are two values that can be given as examples at this point. The characters of Nasreddin Hoca and Keloğlan, who finds practical solutions to problems, are two important figures in our history who are intelligent and who manage to use humor correctly. Keloğlan's word games and Nasreddin Hoca's rational humorous attitudes make people laugh and think at the same time. Thus, sometimes it is possible to reach large masses of people through humor, even through a single person. Stand-up shows, comedy films, theater plays, and cartoons, as well as fairy tales, stories,

and jokes that have been passed down from the past to the present, are among the best examples of this situation.

## **2.12. Management and Humor**

Today, the business world is undergoing great change and development. Major innovations are seen in our country and in the world. 90% of the inventions in the world have been made in the last 20 years. We see that many things that were in our lives 50 years ago have lost their importance and many things that have entered our lives today are new. Business life is both very enjoyable and very cruel. Organizations and individuals who cannot keep up with the times will not find a place for themselves in business life. It is impossible to shape today's world with yesterday's methods.

In business life, which is constantly changing and developing, strict rules, regulations, rules, principles and regulations still maintain their importance. However, one element that must exist for success in organizations is positive energy. For this energy, it is essential to remove the walls between employees, both horizontally and vertically. In order for a positive environment to exist in the institution, those in managerial positions must adopt the concept of positive leadership. It is essential for people in a higher position in an institution to spread this concept from top to bottom. The positive bond, communication and humor between employees affect the company's efficiency on its own.

The managers' smiling, tolerant, humorous attitude towards employees, and even when criticism is made, resorting to humor by softening it, has an effect on increasing the efficiency of the company. This climate in the company will spread to all units, ensuring that employees come to work with pleasure and will develop their sense of belonging.

The ground is very slippery in today's business world. Businesses and individuals are not held in high regard. In this environment, the worker has the concern of 'will I be able to receive my salary at the end of the month?' In addition, there may be personal incompatibilities, problems and conflicts between managers and employees. In an organization where these negativities exist, one of the most important assurances that can be given to employees is tolerant management. It is a management created with a friendly atmosphere based on humor.

The way of saying something is also very important when performing an action. If the style is bad, the information conveyed may not be conveyed correctly or may be offensive. For example, when a person in a managerial position asks a worker to do something, the way he says it can win or lose that person. A job requested with a humorous style, sometimes with a warm smile, can be done more correctly. When humor is used correctly, it has an important effect that benefits businesses and increases the warmth between the manager and the worker.

## REFERENCES

- Aksoy, S. (2017). Televizyon Reklamlarında Mizah Kullanımına İlişkin Eleştirel Bir Analiz. *Global Media Journal TR Edition*, 7(14), 258-294.
- Akyol, M. E. (2016). *Okul Yöneticilerinin Mizah Tarzları ile Öğretmenleri Güdüleme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alan, H. ve Şen, H. (2016). Yöneticilerin Kördüğümü: Mizah. *Journal of Psychiatric Nursing/Psikiyatri Hemşireleri Derneği*, 7(3), 152-156.
- Arslan, D. (2018). Ortaokul öğrencilerinde ASİS ile ölçülen zekâ ve mizah üretme yeteneği ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- Barut, Y. ve Onay, M. (2017). Yöneticilerin Kullandığı Mizah Tarzının Araştırılması ve Mizah Kullanımının Örgüt Üzerindeki Negatif ve Pozitif Etkileri: Türkiye’de Örnek Bir Çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 416-425.
- Bennett, M.P. ve Cecile, L. (2006). Humor and laughter may influence health: II. complementary therapies and humor in a clinical population. *eCAM*, 3(2):187–190.
- Bulut, S. Amanak, K. ve Say, S. (2017). Ebelik Öğrencilerinin Mizah Kullanımına İlişkin Görüşleri ve Mizah Tarzlarının İncelenmesi. *Kadın Sağlığı Hemşireliği Dergisi*, 3(2), 43-53.
- Büyükyılmaz, O. (2018). Yöneticilerin Olumlu ve Olumsuz Mizah Kullanımı ile Çalışan Tutumları Arasındaki İlişki. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 125-150.

- Carrell, A. (2008). *Historical views of humor*. V. Raskin (Editor), *The primer of humor research* (s. 303-332). Berlin: Walter de Gruyter.
- Cemaloğlu, N. (2017). Mutlu Okulun Sihirli Anahtarı. <https://www.kamudanhaber.net/mutlu-okulun-sihirli-anahtarimakale,3367.html> sayfasından 07.01.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Cemaloğlu, N. Recepoğlu, E. Şahin, F. Daşçı, E. ve Köktürk, O. (2012). Mizah Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 693-716.
- Consalvo, C. M. (1989). Humor in management: No laughing matter. *Humor*, 2 (3), 285-297.
- Çelik, G. (2014). İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Örgütsel Değişmeyle İlişkisi İzmir İli Örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çelikten, M. ve Çelikten, Y. (2018). Okul Yöneticilerinin Mizah ve Disiplin Anlayışı. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 453-467.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları Ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 103-132. <https://doi.org/10.17065/huiibf.92053>.
- Doosje, S. Martijn, G. D. Doornen, L. V. ve Goldstein, J. (2010). Measurement of occupational humorous coping. *Humor*, 23 (3), 275–305.

- Dumansız, S. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Eğitiminde Mizah ve Karikatürün Kullanılması Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duncan, W. J. (1982). Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*, 7(1), 136-142.
- Gordon, M. (2014), Friendship, intimacy and humor, *Educational philosophy and theory*, 46 (2), 162-174.
- Greengross, G. Martin, R. A. ve Miller, G. 2011, Personality traits, intelligence, humor styles, and humor production ability of professional stand-up comedians compared to college students, *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 6 (1), 74.
- Güler, Ç. ve Güler, B. U. (2010). *Mizah, gülme ve gülme bilimi*. Ankara: Yazıt Yayıncılık.
- Hauck, W. E., & Thomas, J. W. (1972). The relationship of humor to intelligence, creativity, and intentional and incidental learning. *The journal of experimental education*, 40(4), 52-55.
- Holmes, J. (2007). Making humour work: Creativity on the job. *Applied Linguistics*, 28(4), 518-537.
- Kara, H. (2014). Yöneticilerin mizah tarzlarının uygulamadaki durumunun kuramsal ve uygulamalı olarak açıklanması. *Tarih Okulu Dergisi*, 7(17): 701-724.
- Kuiper, N. A. Martin, R. A. ve Olinger, L. J. (1993). Coping Humour, Stress, And Cognitive Appraisals. *Canadian, Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences Du Comportement*, 25(1), 81-96.

- Liu, K. W. Y. (2012). Humor Styles, Self-Esteem and Subjective Happiness. *Discovery - SS Student E-Journal*, 1, 21-41.
- Loizou, E. (2005). Infant humor: The theory of the absurd and the empowerment theory, *International journal of early years education*, 13 (1), 43-53.
- Louderback, M. D. (2012). *How organizational culture influences the use of humor in the workplace*. Unpublished Master Thesis, Emporia State University Department of Psychology, USA.
- Lyttle, J. (2007). The judicious use of management of humor in the workplace. *Business Horizons*, 50, 239-245.
- Mağden, D. ve Tuğrul, B. (1994). Çocukta mecaz kavramının gelişmesi ve mizah anlayışı, *Eğitim ve bilim*, 18 (91).
- Martin, D. M. Rich, C. O. ve Gayle, B. M. (2004). Humor Works: Communication Style and Humor Functions in Manager/Subordinate Relationships. *Southern Communication Journal*, 69, 206-222.
- Martin, R. A. (2002), Is laughter the best medicine? Humor, laughter, and physical health, *Current directions in psychological science*, 11 (6), 216-220.
- Martin, R. A. (2007). The psychology of humor: An integrative approach. USA: *Elsevier Inc.*
- Martin, R. A. Puhlik-Doris, P. Larsen, G. Gray, J. ve Weir, K. (2003). Individual Differences in Uses of Humor and Their Relation to Psychological WellBeing: Development of The Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48-75.

- McGhee P. E. (1983). *The role of arousal and hemispheric lateralization in humor, Handbook of Humor Research*. In: McGhee, P.E. ve Goldstein, J. H. (ed.), Chapter 2, SpringerVerlag, New York.
- Morreall, J. (1981). Humor and Aesthetic Education. *Journal of Aesthetic Education*, 15(1), 55-70.
- Morreall, J. (1983). *Taking laughter seriously*. New York: State University of New York Press.
- Ogurlu, Ü. (2015). Relationship between cognitive intelligence, emotional intelligence and humor styles, *International online journal of educational sciences*, 7 (2), 15-25.
- Otrar, M. ve Fındıklı, E. B. (2014). Okul Yöneticilerinin Mizah Tarzları ile Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ataşehir Örneği). *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39, 145-157.
- Özdemir, N. (2010). Mizah, Eleştirel Düşünce ve Bilgelik: Nasreddin Hoca. *Millî Folklor*, 22(87).
- Özşenler, S. D. (2016), Ways of using humor in interpersonal relationships: An analysis between Turks and the Spanish, In Proceedings of International Academic Conferences (No. 4006563).
- Özünlü, Ü. (1999). *Gülmecenin dilleri*. Ankara: Doruk Yayınları.
- Priest, R. F. ve Swain, J. E. (2002). Humor and Its Implications for Leadership Effectiveness. *Humor: International Journal of Humor Research*, 15(2), 169-189.

- Recepoglu, E. (2011). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları ve okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of management perspectives*, 20(2), 58-69.
- Sayar, B. (2012). Üniversite Öğrencilerinin mizah tarzları ile umutsuzluk ve boyun eğici davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Shakun, L. A. (1995). The Funny Bone Project: A psychoeducational model using humor to facilitate adolescent-senior intergenerational relationships, Thesis (PhD), Massachusetts School of Professional Psychology.
- Southam, M. (2005). Humor development: An important cognitive and social skill in the growing child, *Physical & occupational therapy in pediatrics*, 25 (1-2), 105-117.
- Şahin, A. (2016). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Yönetmelik İlişkilerinde Kullandıkları Mizaha İlişkin Görüşler İle Mizah İklimi, Yöneticilerin Mizah Tarzları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Tourish, D. ve Jackson, B. (2008). Guest Editorial: Communication and Leadership: An Open Invitation to Engage. *Leadership*, 4(3), 219-225.

- Treadwell, Y. (1970). *Humor and creativity*, Psychological reports, 26 (1), 55-58.
- Usta, Ç. (2009). *Mizah dilinin gizemi*. Ankara: Akçay Yayınları.
- Uyarı Durmuş, İ. (2005), *Mizah*, TDV İslam Ansiklopedisi, 30. cilt, 209-211.
- Walsh J. J. (1928). *Laughter and Health*, New York: Jama.
- Williams, K. E. (1997). The Humor Matrix: A Calculus of The Entry and Intensity Variable in Friend and Mate Relationships Within A Marginalized Community. Unpublished doctoral dissertation. Ohio State University, Ohio.
- Yakar, F. (2013). Mizahın gücü: Başlangıçtan günümüze Türk ve dünya edebiyatında mizah. İstanbul: *Kastaş Yayınevi*.
- Yardımcı, İ. (2010). Mizah Kavramı ve Sanattaki Yeri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 1-41.
- Yerlikaya, E. E. (2009). Üniversite öğrencilerinin mizah tarzları ile algılanan stres, kaygı ve depresyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yerlikaya, N. (2007). *Lise Öğrencilerinin Mizah Tarzları ile Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Zengin, T. ve Gündüz, H. B. (2019). Okul Yöneticilerinin Mizah Tarzlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi, *Yıldız Journal of Educational Research*, 4(1), 1-21.
- Ziv, A. ve Gadish, O. (1990). Humor and giftedness. *Journal for the education of the gifted*, 13, 332-345.

# SPOR YÖNETİMİNDE İLERİ ARAŞTIRMALAR

**yaz**  
yayınları

YAZ Yayınları

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3

İscehisar / AFYONKARAHİSAR

Tel : (0 531) 880 92 99

yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com