

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**

**AMATÖR SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE YÖNETİM
SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ
(KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEVTAP BAYTÖRE ÖZDEMİR

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. KÜRŞAD SERTBAŞ**

HAZİRAN 2015

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**

**AMATÖR SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE YÖNETİM
SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ
(KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEVTAP BAYTÖRE ÖZDEMİR

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. KÜRŞAD SERTBAŞ**

HAZİRAN 2015

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

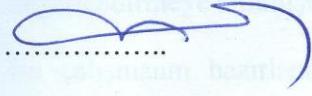
Sevtap BAYTÖRE ÖZDEMİR

Sevtap

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

“Amatör Spor Kulüplerinde Kalite Yönetim Sistemlerinin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi (Kocaeli İli Örneği)” isimli bu yüksek lisans tezi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalında jürimiz tarafından kabul edilmiştir.


Başkan... Doç. Dr. Mahmut Arzuoğlu (imza)



Üye... Yrd. Doç. Dr. Kürşad Sezgin (imza)



Üye... Yrd. Doç. Dr. Feriye Çalır (imza) Tahir



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

25.2/2016

(İmza)



Doç. Dr. Halil İbrahim SAĞLAM

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Toplam Kalite Yönetiminin mal ve hizmet üreten her türlü işletmede kullanılırken oluşturduğu modern anlayışların, sportif mal ve hizmet sunan tüm spor kulüplerinde kullanılmasının olumlu etkilerinin olacağı düşüncesiyle bir literatür taraması yapılmıştır. Ortaya çıkan bilgiler ışığında amatör spor kulüplerinde; Toplam Kalite Yönetimi gibi modern politikaların uygulanmasında personelin istek ve ihtiyaçlarının önemli rollerinin olduğu yönetim politikalarını da etkilediği görülmüştür. Bu amaçla amatör spor kulübü çalışanlarının üzerinde bir anket çalışması yapılarak, Toplam Kalite Yönetimi'ne bakış açıları incelenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi esaslarının spor kulüplerinde uygulanmasında ortaya çıkabilecek olumlu ya da olumsuz durumlar, değerlendirmeye alınmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını ve görüşlerini esirgemeyen, danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Kürşad SERTBAŞ'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca desteklerini esirgemeyen ve emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim bugünlere gelmemi sağlayan çok değerli anneme, babama ve kardeşlerime çalışmalarına sağladığı kolaylıklar ve yardımlar ile her zaman yanımda olan eşim Fatih ÖZDEMİR ve oğlum Eren ÖZDEMİR'e teşekkürlerimi sunarım.

Sevtap BAYTÖRE ÖZDEMİR

ÖZET

AMATÖR SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ (KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ)

Baytöre Özdemir, Sevtap

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği
Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Kürşad SERTBAŞ

Haziran, 2015. xvi+89 Sayfa.

Bu çalışma, Kocaeli İlinde bulunan amatör spor kulüplerinin mevcut yapısında, Kalite Yönetimi Sistemlerinin uygulanıp uygulanmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma da öncelikle toplam kalite yönetimi, kalite yönetim sistemleri ve amatör spor kulüplerinde çok sık meydana gelen sorunlarla ilgili literatür taranmıştır.

Tespit edilen sorunlarla ilgili Kocaeli ilindeki amatör spor kulüplerinin mevcut durumunu analiz etmek amacıyla çalışanların demografik yapılarını ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili düşüncelerini ölçmeye yönelik bir anket uygulanmıştır. Toplamda 64 spor kulübü çalışanına ulaşılmış ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Güvenilirlik kat sayısı $\alpha = 0,8910$ çıkmıştır.

Araştırma sonucunda Kocaeli’nde bulunan amatör spor kulüpleri çalışanlarının TKY ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları gözlenmiştir. Ayrıca çalışanların ve bölümlerin hedeflerinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi, kulüp çalışmalarında stratejik planlama ve hedef belirleme çalışmalarının çalışanlar arasında çok önemli olduğu gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlar ışığında Kocaeli’nde Amatör Spor Kulüpleri çalışanları için; TKY ve Kalite Yönetim Sistemleri üzerine ” araştırma ve geliştirme merkezleri” kurulması, “hizmet içi eğitim merkezi” kurulması öngörülmektedir. Ayrıca teknik ve idari

bilgilerin yer aldığı sistematik bir bilgi merkezinin de oluşturulmasıyla diğer illerde örnek oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile amatör spor kulüplerinde kalite yönetim sistemlerinin daha etkili ve verimli şekilde uygulanmasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kalite Yönetimi, Toplam Kalite, Amatör Spor Kulübü.

ABSTRACT

REVIEW OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN AMATEUR SPORT CLUBS, AND A MODEL PROPOSE (CASE İN KOCAELİ)

Baytöre Özdemir, Sevtap

Master Thesis, Institute Of Education Sciences, Physical Education and Sports
Teaching Department

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Kürşad SERTBAŞ

June, 2015. xiv+89 Pages.

In this dissertation, it is aimed to study on whether the quality management system has been implemented in the current structure of amateur sport clubs in the province of Kocaeli. Primarily, the literature about Total Quality Management, Quality Management Systems and problems occurring frequently in amateur sports clubs has been scanned.

In order to analyze the current state of amateur sports clubs in Kocaeli on about the detected problems, a questionnaire has been applied towards to measure demographic structure of the employees and their thoughts about Total Quality Management. A total of 64 sports club employees have been reached and the results obtained were evaluated.

When evaluating the results obtained in this study, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 software was used for statistical analysis. Descriptive statistical methods (frequency, percentage, mean, standard deviation) were used for analyzing the data.. Reliability coefficient has been found as $\alpha = 0.8910$.

According to the results of the study, it was observed that amateur sport club employees in Kocaeli, do not have enough information about TQM. In addition, it was observed that updating the target of employees and divisions and strategic planning and goal setting activities is very important. Among employees.

In the light of this information, to establish "in-service training center" "research and development centers" on about TQM and Quality Management Systems for Amateur Sports Club employees is prescribed. In addition, it is thought that there will be an

example for other provinces via a systematic information center including also technical and administrative details.

By means of this study, a contribution for implementing more effective and efficient quality management systems in amateur sport clubs is expected.

Keywords: Quality Management, Total Quality, Amateur Sport Club.

İÇİNDEKİLER

Bildirim	i
Jüri Üyelerinin İmza Sayfası	ii
Önsöz	iii
Özet	iv
Abstract	vi
İçindekiler	viii
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi.....	xiii
Simge ve Kısaltmalar	xiv
Bölüm I	1
1. Giriş.....	1
1.1 Amaç	2
1.2 Alt Amaçlar.....	2
1.3 Önem.....	2
1.4 Sınırlılıklar	2
1.5 Tanımlar	3
Bölüm II	4
Genel Bilgiler	4
2.1. Kalite Kavramı	4
2.2.Kalitenin Tarihsel Gelişim Süreci	6
2.2.1. Kalite Yönetimi.....	11
2.2.2. Kalite Kontrol	12
2.2.3. Kalite Sistemi	13
2.2.4. Kalite Kontrol Çemberi	13
2.3 Toplam Kalite Yönetimi	14

2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Özellikleri.....	15
2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	16
2.3.2.1. Müşteri Odaklılık	16
2.3.2.2. Tam Katılım ve Takım Çalışması	18
2.3.2.3. Üst Yönetimin Liderliği	19
2.3.2.4. Kaizen (Sürekli Gelişme)	23
2.3.2.5. Süreç Yönetimi.....	24
2.3.3. Toplam Kalite Yönetimini Uygulama Süreci.....	24
2.4. Iso 9000 Kalite Sistemi Standartları Tanımı	25
2.4.1. ISO 'nun Tanımı	26
2.4.2. ISO 9000 Tanımı.....	26
2.4.3. ISO 9001 Tanımı	26
2.4.4. ISO 9001:2000 Tanımı	26
2.4.5. ISO 9001:2008 Tanımı.....	27
2.4.6 ISO 9000 Belgelendirmesi	27
2.4.7 ISO Belgelendirmesi Yapan Kurumlar	27
2.4.8 ISO 9000 Belgelendirme Denetiminin Ana Aşamaları	27
2.4.9 ISO 9000 Uygunsuzluğun Tanımı	28
2.5 Iso 9001:2000 Standardının Diğer Yönetim Sistemi Standartlarıyla Uyumu	28
2.6 Ts-En-Iso 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi	28
2.7 Hizmet Sektöründe (Spor Kulüplerinde) Toplam Kalite Çalışmaları.....	29
2.7.1 Spor Kulüplerinde Hizmet Pazarlaması	32
2.7.2 Spor Kulüplerinde Hizmet Kalitesi Boyutları.....	32
2.7.2.1 Hizmet Kalitesinin Çalışanlar İle İlgili Boyutu	33
2.8 Spor Kulüplerinde Kalite Stratejisi Oluşturma	33
2.8.1. İlkeler	34

2.8.2 Stratejik Yönetim ve Değişim Stratejisi.....	35
2.9 Spor Kulüplerinde Kalite Sisteminin Geliştirilmesi	35
2.9.1. Kalite Sisteminin Getireceği Kazançlar	37
Bölüm III.....	39
Yöntem.....	40
3.1. Araştırmanın Modeli	40
3.2 Evren ve Örneklem	40
3.3. Veri Toplama Araçları	40
3.4. Verilerin Toplanması	41
3.5. Verilerin Analizi.....	41
Bölüm IV.....	44
Bulgular ve Yorum	44
Bölüm V	65
Sonuç, Tartışma ve Öneriler	65
5.1 Tartışma ve Sonuç	65
5.1.1 Demografik Bilgiler	65
5.1.2 Çalışanların Kalite Yönetim Sistemleri İle İlgili Görüşlerini Ölçen Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	66
5.1.3 Ankete Katılan Kulüp Çalışanlarının Kalite Yönetim Sistemleri İle İlgili Görüşleri	66
5.2 Öneriler	71
Kaynaklar.....	73
Ekler.....	80
Özgeçmiş	84

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Uygulanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Değerleri.....	42
Tablo 2. Reliability Statistics	43
Tablo 3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	44
Tablo 4. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	45
Tablo 5. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı.....	46
Tablo 6. Örneklem Grubunun Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	47
Tablo 7. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	48
Tablo 8. Tky Uygulamaları Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olma.....	49
Tablo 9. Tky Çalışmalarının, Kulübümüzün Faaliyetlerine ve Tüm Çalışanların Performansına Olumlu Etkisi Olacaktır	50
Tablo 10. Çalışanların Kalite Yönetim Sistemleri İle İlgili Görüşlerini Ölçen Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri Tablosu	51
Tablo 11. Kulüp Çalışmalarında Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme Çalışmalarının Uygulanması	52
Tablo 12. Kulüp Çalışanlarının Görev, Yetki ve Sorumluluklarının Tam ve Açık Olarak Tanımlanması.....	53
Tablo 13. Çalışma Ortamının Tatmin Edici ve Verim Arttırıcı Düzeyde Olması	53
Tablo 14. Personeller Arasında Dayanışma, İşbirliği ve Takım Ruhunun Olması.....	54
Tablo 15. Çalışanlar Arasında Performansı Arttırıcı Bir Rekabet Ortamının Olması	54
Tablo 16. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerin Yeterli Ölçüde Olması	55
Tablo 17. Takdir ve Ödüllendirmelerin Tarafsız Kriterlerle Yapılması	55
Tablo 18. Kulüp Yönetimine Seçilecek Kişilerin Alan Bilgilerinin Dikkate Alınması..	56
Tablo 19. Çalışanlar ve Taraftarların Dilek Ve Şikayetlerinin Gerekli Şekilde Değerlendirilme	56
Tablo 20. Kulüp İçerisinde Sosyal Tesis Olması.....	57
Tablo 21. Kulüp Yapılanması İçerisinde Sportif Danışma Merkezinin Olması	57
Tablo 22. Gönüllü İnsan Kaynakları Bilgi Bankasının Olması	58
Tablo 23. Kulübümüze Ait Resmi Web Sitemizin Olması.....	58
Tablo 24. Kulüp Yönetim Sistemi İçerisinde Yönetim Kurulu Dışındaki Üyelerin Görev Yaptığı Danışma Merkezi Olması.....	59
Tablo 25. Teknik ve İdari Personellere Ait Eğitim Programlarının Organize Edilmesi.	59

Tablo 26. Organize Edilen Sportif Yarışmalarda Yönetim ve Organizasyon Komitesinde Gönüllülerin Yer Alması.....	60
Tablo 27. Teknik ve İdari Bilgilerin Yer Aldığı Bilgi Bankasının Olması.....	61
Tablo 28. Kulüp Faaliyetleriyle İlgili Olarak Bölümler Arası Koordinasyonun Sağlanması	61
Tablo 29. Kulüp İçerisinde Kütüphane ve İnternet Hizmetinin Olması	62
Tablo 30. Kulübümüze Ait Lisanslı Ürünlerin Yer Aldığı Satış Merkezi/Mağaza Olması	63
Tablo 31. Kulübümüze Ait Dergi, Bülten Vb. Yayınların Olması	63
Tablo 32. Çalışanların ve Bölümlerin Hedeflerinin Gözden Geçirilmesi ve Güncelleştirilmesi	64
Tablo 33. Yöneticilerin Görevin Gerektirdiği Sınırlar İçinde Çalışanların Karar Sürecine Katılımını Desteklemesi.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1. PUKÖ Döngüsü	23
Şekil.2: Süreç Yönetimi	24
Şekil-3: Spor İşletmesinde Kalite Boyutları	38
Şekil .4 Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	44
Şekil 5. Örneklem Grubunun Yaş Grubuna Göre Dağılımı.....	45
Şekil 6. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı.....	45
Şekil 7. Örneklem Grubunun Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	46
Şekil 8. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	47
Şekil 9. Tky Uygulamaları Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olma Durum	49

SİMGE VE KISALTMALAR

ILO	:Dünya Çalışma Teşkilatı
ISO	:Uluslararası Standartlar Kurumu
İŞGÜM	:Modem Bir işçi Sağlığı ve İş Güvenliği Merkezi
PUKÖ	:Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al
SPSS	:Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
TC	:Teknik Komite
TKY	:Toplam Kalite Yönetimi
TSE	:Türk Standartları Enstitüsü

BÖLÜM I

GİRİŞ

İşletmelerin günümüzde karşı karşıya oldukları en önemli unsur, giderek yoğunlaşan rekabettir. Rekabet üstünlüğünü sağlamada kalitenin önemi giderek artmaktadır. Kalitenin rekabet unsuru olarak önemi artarken, kalite kavramında önemli değişiklik meydana gelmiş olup, boyut ve kapsam olarak genişlemektedir. Daha önceleri sadece “muayene” anlamında kullanılan kalite ve kalite kontrol kavramları günümüzde “Toplam Kalite Yönetimi” (TKY) kavramıyla ifade edilmekte olup, bir işletmenin bütün faaliyetlerinin önceden belirlenen kalite gereksinimlerine uygun yapılması olarak anlaşılmaktadır (Tekin, 2002:26).

Toplam Kalite Yönetiminin insan odaklı olma özelliği, “kalitesini iyileştirmek isteyen bir kurumun, her düzeydeki çalışanın hayal gücü ve aktif katılımının olmaksızın gerçek bir gelişmenin sağlanamayacağı” görüşüne dayanmaktadır. Başka bir deyişle bu yönetim felsefesinin anahtar elemanı olan “insan”, kurumlar arasındaki farklılığı oluşturan tek ve en önemli kaynak olarak görülmektedir (Yenersoy, 1997:40).

Spor işletmesi çalışanın beklentilerini karşıladığında, spor hizmeti üreten çalışan yaptığı işten ve iş çevresinden mutlu olacaktır. İşinden sağladığı tatmin çalışanın daha fazla motive olması, daha iyi spor hizmeti vermesi ve müşterileri memnun etmesi demektir; böylelikle spor işletmesi etkinliğini yükseltecektir (Serarslan ve Kepoğlu, 2005:36).

Spor hizmeti üreten işletmelerde kalite güvencesi, hizmetlerin gözetimini, soruların tespitini ve kalitenin düzeltilmesini içerir (Serarslan ve Kepoğlu, 2005:39).

M.F. Genç (2007) tarafından yapılan çalışmada; kaliteye önem veren örgütlerin, her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve maddi olarak desteklemeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların nitelikli olması ancak eğitim ve geliştirme programları sayesinde sağlanır. Eğitim en alt kademededen en üst

kademeye kadar yaygınlaştırılmalı ve toplam kalite felsefesinin yerleşmesi için örgütün birleştirici bir unsuru olmalıdır (Genç, 2007:18).

TKY uygulamaları çerçevesinde kulüpteki eğitim çalışmaları kalite eğitimi, spor bilimleri eğitimi ve spor dalları eğitimi olmak üzere üç gruba ayrılabilir. Kalite eğitimleri TKY uygulamalarının başında verilmelidir. Spor bilimleri ve dalları ile ilgili eğitimlerin ise TKY uygulamalarının ileriki aşamalarında verilmesi gerekir. Yönetimler kalite eğitimlerinden önce kalite ile ilgili çalışmalar yaparak kulüpte kalite konusunda danışmanlık ve eğitim hizmetlerini yürütecek bir kalite araştırma merkezi kurmalıdırlar (Biçer, 2008:118).

1.1 AMAÇ

Amatör spor kulüplerinde toplam kalite yönetimi ve kalite yönetim sistemleri uygulanıyor mu ve çalışanlar TKY hakkında ne kadar bilgiye sahipler?

Çalışma kapsamında kullanılan anket çalışması ile ilk olarak amatör spor kulüpleri çalışanlarının demografik yapıları, TKY hakkındaki bilgi ve görüşlerinin tespit edilmesi; bu doğrultuda elde edilen veriler ışığı altında uygulamada aksayan hususların ortaya konularak TKY'ye uygun yönetim modeli hakkında bilgilendirilmesi hedeflenmiştir.

1.2 ALT AMAÇLAR

Araştırmanın amacı kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1.** Amatör spor kulüplerinde kalite yönetimi uygulamaları çalışanların öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- 2.** Amatör spor kulüplerinde kalite yönetimi uygulamaları, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?
- 3.** Amatör spor kulüplerinde kalite yönetimi uygulamaları çalışanların yaş durumuna göre farklılık göstermekte midir?

4. Amatör spor kulüplerinde kalite yönetimi uygulamaları çalışanların görev sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Amatör spor kulüplerinde kalite yönetimi uygulamaları çalışanların görev dağılımına göre farklılık göstermekte midir?

1.3 ÖNEM

Araştırma; amatör spor kulüplerinde kalite yönetim sistemlerinin uygulanabilirliğinin incelenmesi, eksikliklerin saptanması ve bunların belirlenerek kalite yönetiminin daha verimli ve bilinçli uygulanabilmesi yönünde tespit edilen sorunların çözüme ulaştırılması ve bütün bulguların ışığında ileride yapılabilecek benzeri çalışmalara da katkı sağlayarak amatör spor kulüplerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında bir model önerisi sunulmasıdır.

1.4 SINIRLILIKLAR

Bu araştırma konu ile ilgili yazılmış kaynaklarla sınırlıdır.

Araştırmanın bulguları, Kocaeli ilinde bulunan ve amatör spor kulüpleri federasyonuna üye 64 amatör spor kulübü çalışanlarından kalite yönetim sistemlerinin incelenmesi konusunda Ekim-Kasım 2011 tarihleri arasında yapılan anket sorularına verilen cevaplarla sınırlıdır.

1.5 TANIMLAR

Spor: Kurallara göre, kişisel veya takım halinde yapılan rekabet amaçlı yarışma ve kişisel eğlence veya mükemmelliğe ulaşmak için yapılan fiziksel aktivitelerdir (WEB3,2012).

Amatör: Bir işi para kazanmak için değil, yalnız zevki için yapan, hevesli, meraklı (kimse), profesyonel karşısı (WEB4).

Spor kulübü: Özellikle gençlerin değişik spor etkinliklerinde bulunmaları amacıyla ilgili devlet kurumuna kayıt ve tescilini yaptırmış kuruluş (WEB5).

Kalite: Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (www.standartkalite.com, 2008).

Yönetim: Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme çabalarının toplamıdır (Tosun,1992).

BÖLÜM II

GENEL BİLGİLER

2.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite kavramı, doğumundan bu yana içinde bulunduğu koşullardan da etkilenerek değişik tanımlara sahip olmuştur. Giderek artan ölçüde ilgi görmesinin getirdiği olumlu yönlerin yanı sıra, kavramın giderek bulanıklaşma tehlikesini de gözden kaçırmamız gerekir.

Kalite (qualities) Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Kalite genel olarak, günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürün ya da hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan da kalite, sübjektif (kişisel) değerleri içermektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, sübjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim, izlek gibi çok sayıda faktörlerin etkisi altında değişik yapı göstermektedir. Bu nedenlerle tüketicinin ürün ve hizmetler için kullandıkları kalite kelimesinin ifade edebileceği anlamlar da farklı olabilmektedir. Bu bakımdan herhangi bir ürünün üretimde tüketicinin arayacağı niteliklerinin de göz önüne alınması gerekir. Bu açıdan da kalite sübjektif bir kavramdır. Ancak ürünün ölçülebilen, belirlenebilen ve çoğu kez kalite standartları veya mevzuatlarla belirlenen kalitesi ise objektif kalitedir (Şimşek, 2000:3).

Literatür araştırıldığında da kalite kavramı ile ilgili değişik tanımlar bulunmaktadır. Örneğin, pazarlama gurularından olan Philip Kotler kaliteyi, ürünün müşteriler tarafından değinilen veya ima edilen istekleri karşılayabilme yeteneğine sahip niteliklerinin toplamıdır, şeklinde tanımlamıştır. Kalite hizmetin üreticisi ve onun tüketicisi arasında bir “köprü” görevi görmektedir (Bumin ve Erkutlu, 2002:84).

Toplam kalite yönetiminde kalite tanımı, “müşterilerin gereksinimlerini tatmin etmek” (Ishikawa, 1995:44), ya da “kullanıma uygunluk” (Juran, 1988:26) şeklinde algılanmaktadır. Dolayısıyla kalitenin ne olduğuna piyasa ya da müşteri karar verir.

TSE (Türk Standartları Enstitüsü)’ne göre kalite; esnekliktir, verimlilik, müşterinin tatminidir, bir yatırımdır, bir süreçtir, etkili olmaktır, bir programa uymaktır (TSE, 2001:5)

Kalite, Echvards’a (1968) göre ihtiyaçları karşılama yeteneğidir. Gilmore’a (1974) göre belli bir ürünün, belli bir müşterinin ihtiyacını karşılama derecesidir. Kuech & Day’e (1962) göre, müşteri tercihlerine uygunluğudur. Price’a (1985) göre, ilk seferde doğrusunu yapmaktır. Broh’a (1982) göre, kabul edilebilir bir maliyete sahip mükemmellik derecesidir. Freigenbaum’a (1983) göre, belli bir ürünün, tasarım ve spesifikasyonlara uygunluk derecesidir (Ertem, 2002:25).

Dr. J. Juran’a göre kalite, “kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite kullanıma uygunluktur” (Yıldız, 2005:22)

Kalite bir ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesidir (Crosby, 1999:272).

Kalite, müşterilerinin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir (Genç, 2007:18).

ISO 8402 Kalite Sözlüğünde ise kalite, tanımlanan ve ya talep edilen ihtiyaçları tatmin etme yeteneği gösteren, özellik veya karakteristiklerin toplamı olarak tanımlanır (Halis, 2000:44).

Günümüzde işletmelerde kalite sistemini sağlamak için kullanılan yöntemlerden biri de ISO 9000 kalite güvence sistemleridir.

ISO 9001, kalite sistemleri, tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve serviste kalite güvencesi modelini oluştururken, ISO 9002, ISO 9001’de bulunan aşamalara sahip olup tasarımı kapsamaktadır. ISO 9003 ise kalite sistemleri son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modeli, ISO 9004 ise kalite yönetim prensiplerini destekleyen ve kendi içinde bölümlere ayrılan bir modeldir (Tütüncü, 2001:70).

Bu standartlar sayesinde müşterinin istek ve beklentilerinin karşılanması hem üretim öncesi hem de sonrası servis işlemlerinin doğruluğunu ortaya koyarak verimlilikte artış ve maliyet ile zamandan tasarruf sağlanarak müşteri memnuniyetinin oluşmasına olanak sağlamaktadır (Akın, 2002:35).

Bütün bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kalite kavramının temel özelliği bir malın veya hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı önemli özellikleri üzerinde toplamasıdır. Söz konusu özelliği aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Tasarımda kusursuzluk
- Kullanımda kusursuzluk
- Fiyatta kusursuzluk
- Teslim süresinde kusursuzluk
- Satış süresinde kusursuzluk

Dolayısıyla kalite sadece müşteri tarafından kullanılan bir çıktı değil aynı zamanda o çıktıya nasıl ulaşıldığının gösteren bir işarettir (Özçelik, 2007:4).

2.2 KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Kalitenin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında; kalitenin tarih boyunca insanoğlu tarafından sürekli incelenmiş ve önem kazanmış bir konu olduğu görülmektedir.

Tarihte kalite ilk olarak M.Ö. 2150 yılında yazılmış Hammurabi yasalarında karşımıza çıkıyor, bir inşaat ustasının ev yapımında dikkat etmesi gereken hususları açıklayan ve bu ilk şartnameye uyulmaması halinde inşaat ustasının nasıl cezalandırılacağını belirten bir kayıttır (Dalbay, 2002:55).

19. Yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemi, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20. Yüzyılın başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucu üretim ölçeği büyümüş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu gelişmeler “kalite kontrolü” aşamasının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Birinci Dünya Savaşından sonra, üretim sistemi eskiye göre daha karmaşık hale gelmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi sağlanmıştır. Bu dönemin belirgin özelliği kalitenin muayene boyutundaki işlemlerle yapılmasıdır. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın koşulları, büyük miktarlarda ve düzenli kalitelere malzeme kullanımını gerektirmiştir. Bunun sonucu olarak “istatistiksel kalite kontrolü”

aşamasına ulaşılmıştır. Bu aşama aslında bir önceki aşamanın daha etkin biçimde gelişerek ortaya çıkmasıdır. Muayene işlemleri, örnekleme planları ve kontrol grafikleri gibi araç ve tekniklerle yapılmıştır (Tekin, 2002:26).

İkinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir. Böylece kalite kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite yönetimine doğru gelişmiştir. Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen W.Edward Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının temellerini kurmuşlar, Armond V. Feigenbaum ve Kaouru Ishikawa da yaptıkları katkılarıyla Toplam Kalite Yönetimi’nin benimsenmesini sağlamışlardır. Toplam Kalite Yönetimi’nin kökeni İkinci Dünya Savaşından sonra Japonların kalkınmasının ilk dönemlerine kadar uzanır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran’ın Amerika Birleşik Devletleri’nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrolü çalışmaları 1940’lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi Amerika Birleşik Devletleri’nde geliştirilmiştir. Ancak Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulayan ve benimseyenler Japonlar olmuştur (Johnson ve Wrennall, 1989:23).

Kalitenin tarihi gelişimi kronolojik olarak şu şekilde özetlenmiştir (Ekşi, 2007:17).

- | | |
|------------|---|
| 1700-1900 | Kalite daha çok zanaatkârların kişisel çabalarıyla belirleniyordu. |
| 1875 | Frederick W. Taylor işleri daha küçük ve daha kolay yapılabilir parçalara ayırarak, daha karmaşık ürünlerin ve süreçlerin uygulanmasında ilk uygulamayı yapmıştır. Daha sonra Gilberth ve Gantt katkıda bulunmuşlardır. Hedef üretkenlikti. |
| 1900 -1930 | Henry Ford - montaj fabrikası - üretkenlik ve kaliteyi geliştirmek için daha rafine çalışma metotları uygulamıştır. Hatasız montaj, kendini kontrol ve süreç muayenesi kavramlarını getirmiştir. |
| 1901 | İlk standartlar laboratuvarları Büyük Britanya’da kuruldu. |
| 1907 -1908 | AT&T sistematik muayeneye ve de ürünlerle, malzemelerin testlerine başladı. |

- 1908 W.S. Gosset; Guinness Biralardaki çalışmasında t-dağılımları tanıttı.
- 1915 -1919 WWI-İngiliz hükümeti ‘Tedarikçi Sertifikası Programı’na başladı.
- 1919 ‘Teknik muayene Kurumu’ İngiltere’de kuruldu. Bu kurum daha sonra ‘Kalite Güvence Enstitüsü’ oldu.
- 1920 ATT&T Bell laboratuvarları kaliteyi, muayene ve testleri ve de ürün güvenilirliğini vurgulamak için kalite departmanlarını kurdu. B.P. Dudding İngiltere’de General Elektrik’te; elektrik ampullerinin kalite kontrolü için istatistiksel metotları kullandı.
- 1922 -1923 R.A. Fisher deneysel tasarım ve tarım bilimi uygulamaları üzerine bir seri temel yazılar yayınlamıştır.
- 1924 W.A. Shewhart; Bell laboratuvarları teknik notlarında kontrol diyagramları kavramını tanıtmıştır.
- 1924 Juran, mühendis olarak mezun olup, Western Electric Hawtrone çalışmalarına katıldı.
- 1927 Deming, Bell Laboratuvarlarında Shewhart’dan kontrol diyagramı kavramını öğreniyor.
- 1928 Kabul edilebilir örnekleme yöntemi, H.F. Dodge and H.C. Roming tarafından Bell laboratuvarlarında geliştiriliş ve hassaslaştırılmıştır.
- 1931 W.A.Shewhart Londra Üniversitesi’nde üretim ve kontrol diyagramlarında istatistiksel metotlar eğitimi verdi.
- 1932 -1933 İngiliz tekstil ve ağaç endüstrisi ve Aman kimya endüstrisi ürün/süreç geliştirme için deneysel tasarımı kullanmaya başladı.
- 1933 Kraliyet istatistik kurumu ‘Endüstriyel ve Zirai Araştırma Bölümü’nü kurdu.
- 1938 W.E. Deming; Shewhart’ı, Amerika Zirai bölümüne kontrol diyagramları üzerine seminerleri vermesi için davet etti.
- 1940 Amerika savaş departmanı savaş bilgilerini analizde kontrol diyagramlarının kullanımı için bir rehber yayınladı.

- 1940 -1943 Bell laboratuvarları Amerikan ordusu için askeri standart örnekleme planı geliştirdi.
- 1942 Büyük Britanya’da istatistiksel metotlar ve kalite kontrol üzerinde tedarik ve danışmanlık bakanlığı kuruldu.
- 1942 -1946 Endüstride kalite kontrol eğitim kursları verildi ve Kuzey Amerika’da on beşten fazla kurum kuruldu.
- 1944 ‘Endüstriyel Kalite Kontrol’ dergisi yayınlanmaya başladı. Feigenbaum, GE de Jet motorlarının kalitesi üzerine çalışmaya başladı. Burada ‘Toplam Kalite Kontrolü’ yaklaşımını geliştirdi. Kalitesizlik Maliyeti’ kavramını oluşturdu.
- 1946 Farklı kalite kurumlarının birleşmesiyle Amerikan kalite kontrol kurumu kuruldu.
- 1946 Deming, Amerika Savaş Bakanlığının ekonomi ve bilimsel servisi tarafından Japonya’daki yeniden yapılanmaya yardım etmek üzere Japonya’ya davet edildi.
- 1946 Japon mühendisler ve bilim adamları sendikası kuruldu.
- 1946 -1949 Deming Japon endüstrisinde istatistiksel kalite kontrol seminerleri vermek üzere davet edildi.
- 1948 Profesör G. Taguchi deneysel tasarım çalışmalarına başladı.
- 1950 Deming Japonların endüstriyel yöneticilerini eğitmeye başladı ve Japon düşüncesinde istatistiksel kalite kontrol metodu yaygın olmaya başladı.
- 1950 Profesör K. Ishikawa sebep ve sonuç diyagramlarını tanıttı.
- 1950ler Eugene Grant ve A J. Duncan tarafından istatistiksel kalite kontrolünde klasik testler meydana çıkarıldı.
- 1951 Dr A.V. Feigenbaum ‘Toplam kalite kontrol’ adlı kitabının ilk baskısını yayınladı.
- 1951+ G.E.P. Box ve K.B. Wilson süreç iyileştirme için deneysel tasarımın kullanımı hakkında temel bir çalışma yayınladı. Bundan sonra uygulamalar kimya endüstrisinde düzenli olarak

- gelişti.
- 1954 Dr. Joseph M. Juran bazı kalite geliştirme ve yönetimi eğitimleri vermek için Japonya'ya davet edildi. İngiliz istatistikçiler E.S. sayfalarında Kümülatif toplam kontrol diyagramlarını tanıttılar.
- 1957 J.M. Juran ve F.M. Gryna'nın 'Kalite Kontrol El Kitabı' ilk defa yayınladı.
- 1959 Technometrics (fizik, kimya ve mühendislik bilimleri için istatistik dergisi) kuruldu ve editörü J. Stuart Hunter oldu.
- 1959 S. Robert, Üstel, ağırlıklandırılmış hareketli ortalama kontrol diyagramlarını tanıttı. Amerika'nın insanlı uzay uçuşları programı endüstriye güvenilir ürünlere olan ihtiyaç hakkında bilgilendiriyor ve bundan sonra güvenilirlik mühendisliği gelişiyor.
- 1960 G.E.P. Box ve J.S.Hunter; 2k-p faktöriyel tasarımı üzerine temel bir yazı yazdılar.
- 1960 Kalite ve verimlilik uluslararası konseyi Büyük Britanya'da İngiliz verimlilik konseyinin bir bölümü olarak kuruldu.
- 1960lar İstatistiksel kalite kontrol kursları Endüstri mühendisliği akademik programlarında yaygın olmaya başladı. Taguchi, İstatistik Kalite kontrolü çalışmaları nedeniyle Deming ödülünü kazandı. Bu ödülü çeşitli nedenlerle üç defa daha kazandı. Sıfır hata programları belirli Amerika endüstrilerinde tanıtıldı.
- 1965 Crosby, ABD'de ilk olarak 'Kaliteden Sorumlu Başkan Yardımcısı' olarak ITT' de göreve başladı.
- 1969 'Endüstriyel Kalite Kontrolü' dergisinin yayınlanması durdu yerine 'Kalite prosesi ve Kalite teknolojisi' dergisi çıkarıldı. (Editörü Dr. L.S. Nelson).
- 1970ler Büyük Britanya'da NCQP ve 'Kalite Güvence Enstitüsü' birleşerek İngiliz Kalite Kurumu (BSI) oldu.
- 1975 -1978 Deneysel tasarım üzerine kitaplar, mühendisler ve bilim adamları doğrultusunda oryente edildi. Kuzey Amerika'da ' Kalite

	Çemberleri' ile ilgilenilmeye başlandı. Bu Toplam Kalite Yönetimi içinde gelişti.
1979	Juran Enstitüsü kuruldu. Crosby , 'Kalite Bedavadır' teması üzerine danışmanlık çalışmalarına başladı.
1980ler	Endüstriyel tasarım metodu tanıtıldı ve büyük organizasyonlar tarafından adapte edildi. Profesör G. Taguchi'nin deneysel tasarım çalışmaları ilk kez Amerika'da görüldü.
1984	Amerikan İstatistik Kurumu (ASA) kalite ve verimlilik üzerine Ad Hoc komitesini kurdu. Bu daha sonra ASA'nın bir bölümü oldu.
1986	Box ve diğerleri Japonya'yı ziyaret ettiler deneysel tasarım ve diğer istatistiksel metotların kullanımı kadar hiçbir şey yaygın değildi.
1988	Malcolm Baldrige Uluslararası Ödülleri Amerikan Kongresi tarafından kuruldu.
1989	'Kalite Mühendisliği' dergisi yayına girdi.
1990lar	Amerikan endüstrisinde ISO 9000 sertifikalarına ilgi artıyor, Baldrige için başvurular durmadan artıyor, bazı sponsorlar kalite ödülleri Baldrige kriterlerini temel alıyorlar.

Genel olarak bakıldığında, kalite kavramının daha çok üretim kökenli olduğu görülmektedir. Kaliteli ürün ve hizmet sağlama anlayışı, artan rekabet ve değişen yönetim anlayışıyla birlikte nitelikli işçi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.

Dünya savaşından sonra, her türlü ürüne talep çoğalmış, bu talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmış, fakat kalite olgusu bir süre için göz ardı edilmiştir. Ancak talebin doyurulması ve tüketicinin bilinçlenmesi sonucu, endüstriyel yaşam yeniden şekillenmiş, bu yaşam ve bu şekilleniş "Toplam Kalite Yönetimi" kavramının doğuşuna neden olmuştur (Özevren, 2000:7)

2.2.1 Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi; planlama, organizasyon ve denetim gibi, işletmelerin yönetimlerinde yapılan ya da yapılması gereken tüm faaliyetlerin politikasını ortaya koyan bir yapıdır.

Keser (1999:310) kalite yönetimini; belirlenmiş ve tüm ilgililerce kabul gören bir kalite politikasının mevcudiyeti ve uygulanması amacıyla gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi şeklinde açıklar. Bu kalite politikaları belirlenirken öncelikle dikkat edilmesi gereken kriterleri İvizler vd. (2000:4); Pazar, Para, Yönetim, Çalışanlar, Motivasyon, Malzeme, Malzemenin Kalitesi, Modern Bilgi Edinme Metotları ve Üretim Parametrelerinin Oluşturulması şeklinde sıralamışlardır.

Genel olarak tüketici istek ve ihtiyaçları göz önüne alınarak üretimin yapılması, bu üretim sırasında kalite yönetiminin günün şartlarına ayak uydurabilecek kadar esnek olması, ek maliyetlere rağmen profesyonel kişiler ile tüm süreçte karlılığı arttırarak kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi önemlidir

Bunun sonucu olarak bir işletmede kalite yönetiminin oluşabilmesinde birçok faktörün rol oynadığı söylenebilir. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak; spor, mal veya hizmetleri aynı ölçüde herkes tarafından tercih edilmeyebilir. Müşterinin maksimum düzeyde mal ve hizmeti tercih edebilmesi için öncelikle hedef kitle belirlenmeli ve bu hedef kitlerinin arzu, duygu ve taleplerine göre bir strateji geliştirilmelidir. İşte bu strateji ve planlamalar yapılırken yönetime yardımcı olacak kalite yönetim sistemidir.

2.2.2 Kalite Kontrol

Kalite Kontrol; kalite şartlarının karşılanmasına odaklanmış kalite yönetiminin bir parçasıdır. Üretim ve hizmet sunumu sırasında performansı düşürebilecek her türlü sebebi ortadan kaldırmak amacıyla yapılan çalışmalar olarak özetlenebilir (www.isokalitesiteleri.com).

Kalite kontrol, ekonomik etkinliğin gerçekleştirilebilmesi için kalite halkasının çeşitli aşamalarındaki süreçlerin gözlenebilmesi ile ilgilidir. Ayrıca yetersiz performansa yol açan sebeplerin ortadan kaldırılabilmesini amaçlayan işlemleri ve uygulama tekniklerini de kapsar (Serarslan ve Kepoğlu, 2005:44).

"Bir malın veya hizmetin kalitesini çeşitli özellikler ve boyutlarla tanımlayabiliriz. Kalite boyutu, müşteri beklentilerinin ölçülebilir birer kalite boyutuna dönüşmüş şeklindedir. Kalite boyutunu bilmek müşterinin ürün veya hizmeti nasıl algıladığını bilmek açısından önemlidir. Sadece kalite boyutunu anlayarak kalite ölçümleri gerçekleştirilebilir ve mal veya hizmet kalitesi arttırılabilir. Her mal veya hizmete uygulanabilecek kalite boyutları farklıdır. Sanayi için, hastane için, okullar için farklı

farklı kalite boyutları bulunabilir" (<http://enm.blogcu.com>, 21.10.2007).

2.2.3 Kalite Sistemi

Kalite sistemi, kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan kalite el kitabı, kuruluş yapısı, sorumluluklar, prosedürler, prosesler (girdileri çıktılara dönüştüren birbiriyle ilişkili faaliyetler takımı), talimatlar ve kaynakların tümüdür (Şahin, 21.09.2012, www.mehmetsahin.biz).

Kalite güvence sisteminin etkin bir şekilde kurulup işletilebilmesi için yukarıda verilen gerekliliklerin birbirini sırasıyla izlemesi gerekir. Tepe yönetimi tarafından oluşturulan politikalar ve hedefler işletme çapında oluşturulmalıdır. İşletme yönetimi, iç denetimler aracılığıyla kurulan sistemin etkinliğini izler ve gerekli önlemleri alır (Serarslan ve Kepoğlu, 2005:47).

Aytimur (1995:12) iyi bir kalite sistemini şöyle tanımlar: Taleplerin en ekonomik şekilde karşılanmasına, yasal ve teknik gerekliliklerin karşılanmasına, pazar araştırmasından servise kadar olan tüm süreçte kalitenin sağlanması ve sürdürülmesine imkân sağlanabilmesidir.

2.2.4 Kalite Kontrol Çemberi

Kalite Kontrol Çemberleri, geliştirme grupları ya da sorun çözme grupları olarak adlandırılan, işletmede/kurumda 5-10 kişilik küçük gruplardan oluşan kaliteli ürün ve hizmet sunmak için yapılan uygulamaların kontrol mekanizması olarak tanımlanabilir.

Temelde Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al prensipleri üzerine çalışan kalite kontrol çemberi, sürekli gelişimi hedefleyen Toplam Kalite Yönetiminin merkezidir. Ishakawa kalitenin ancak takım çalışmasıyla sağlanabileceğini düşünmüş ve kalite kontrol çemberi uygulamaları onun deneyleriyle başlamıştır (Ishikawa, 1985:31).

Efil (2006:35), kalite kontrol çemberinin başlıca bileşenlerini aşağıda sıralamıştır;

- a) Organize bir çalışma grubu ve gözlemcilerden oluşan bir ekip,
- b) Gönüllü toplantılara katılma
- c) Düzenli olarak belirli aralıklarla yapılan toplantılar

d) Problem Çözme teknikleri üzerine eğitim,

e) Problemleri tespit etme ve öncelik sırasına koyma, nedenlerini araştırma ve analiz

f) Çözümler geliştirme ve uygulama

Bu tanımlar ışığında;

- Çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları problemleri belirlemek, analiz etmek çözümler sunmak, etkin bir takım ruhunu gerçekleştirmek,
- Bireyin motivasyonunu arttırmak,
- Kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlamak,
- Örgüt içinde iletişimi daha etkin hale getirmek,
- Bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek,
- Yönetici – çalışan ilişkilerini arttırmak, kalite kontrol çemberinin amaçlarından bazılarıdır.

Kalite Kontrol Çemberini Kaizenden (sürekli gelişim ve değişim) ayıramayız.

2.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi; uzun vadede, müşterilerin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir. Üst kademe yöneticilerin, işin içine sürekli ve etkin bir şekilde girmesi, tüm personelin, genel ve sürekli eğitiminin sağlanması bu modelin başarısı için kaçınılmazdır. Bu anlamda müşterinin söylenen ya da söylenmeyen potansiyel ihtiyaçlarının karşılanması gerekir (Yamak, 1998:86). Toplam kalite yönetimi ile ilgili yapılmış değişik tanımlara ulaşmak mümkündür. Aşağıda TKY ile ilgili ulaşılabilecek tanımlara yer verilmiştir:

- TKY, uzun vadede, müşterilerin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir (Efil,

1996:29).

- TKY, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerleri sunmayı, değişikliği desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasını tüm çalışmaların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir (Ayan, 2001:38)
- “Toplam Kalite Yönetimi kısaca, mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır” (Özevren, 1997:6).
- “Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ve çalışanların mutluluğunu amaç edinen bir dizi felsefe, yöntem ve süreçten oluşan bir sistemdir, denilebilir”(Paksoy, 2002:1).
- Kapsamlı bir tanım yapacak olursa; “Toplam Kalite Yönetimi, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacıyla, örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet bünyesinde oluşturan günümüzün bir yönetim anlayışıdır” (Peker, 1996:16).
- Avrupa kuruluşları kalite yönetimini “Her şeyden önce yönetimin kalitesi olarak görüyorlar. Onlar için kalite ne bir departmanın işidir ne de bir proje. Onlar için kalite, günlük faaliyetlerin ayrılmaz bir parçasıdır, bütün yöneticilerin ve çalışanların sorumluluklarının içine yerleştirilmiş bir parçadır” (Hardjono vd. 1997:1).
- Toplam Kalite Yönetimi; müşteri, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımı ile gerçekleştirilmesini hedefleyen, yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunun sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkararak, sürekli gelişim ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan, bütün bunların da ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışı ile gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Sertbaş, 2009:14).

Toplam kalite yönetimi organizasyonlarda “kalite”nin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır (Canaktan, 2001:14).

Toplam kalite yönetimi ile ilgili yapılan tanımların çeşitliliğini belirtmekle beraber yukarıda yapılan çeşitli tanımlardan çıkarılabilecek sonuca göre Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesinin; “kurumlarla ilişkisi olan herkesin mutluluğu” olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.1 Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Özellikleri

Toplam Kalite Yönetiminin amacı; üst yönetimden başlayarak en alt düzeydeki çalışanlara kadar bütün herkesi kalite yönetimi faaliyetlerinin uygulanmasını sağlamak için harekete geçirmek ve belirlenen hedefe işbirliği içerisinde yürümektir. Bunun sağlanabilmesi için kalite yönetimini diğer yönetim tekniklerine çok farklı olan özelliklerinin kurumun bütün çalışanları tarafından bilinmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bir bütün olarak ele alınması ve uygulanması gereken kalite yönetimi başarı ile uygulanamayacaktır.

Günümüzde eğitimden sağlığa, özel sektörden kamu sektörüne kadar her türlü işletmelerde uygulanmaya çalışılan Toplam Kalite Yönetiminin önemini arttıran özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ersen, 1996:23):

- Yeni bir örgüt kültürü oluşturmak,
- Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmek,
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmek,
- Eğitime büyük önem vermek,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini ve mesleki ilerlemesini sağlamak,

- Çalışanların fikirlerine saygı duymak,
- Çalışanların düşünce yapısında değişiklik yapmak,
- Yeni fikirler, yöntemler ve fikirler üretmek,
- Bilgiyi ve beceriyi işe tatbik etmek,
- Takım çalışması yapmak,
- Çalışanların yaptıkları işe sahip çıkmasını sağlamak,
- Örgütsel davranışların değişmesini sağlamak,
- İşlerin ve sistemlerin standartlarını sürekli uygulamak geliştirmek,
- İç ve dış müşterinin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmaktır.

2.3.2 Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

2.3.2.1. Müşteri odaklılık

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin piyasada kalabilmesinin temel şartı, kısaca müşteri odaklı bir stratejinin uygulanması olarak ifade edilmektedir.

Müşteri Odaklılık, müşteri gereksinmelerinin anlaşılması ve bu gereksinmeleri karşılayacak ürün ya da hizmetlerin sunulması için amaçlanan bir süreci ifade eder. Müşteri tatmini kapsamında, müşterilerin geleceğe yönelik beklentileri ve mevcut hizmete yönelik görüşleri ele alınmaktadır. Temel amaç, işletmenin sağladığı mal ve hizmetlerde müşteri şikâyeti almadan aksaklıkların önlenmesidir (Akın, 2005:12).

Son derece önemli olan ve TKY uygulamalarının özünü oluşturan “müşteri merkezlilik, en başta düşünce olarak, müşterilerin organizasyonun varlık nedeni olduğunu benimsemek ve dolayısıyla onların gereksinim, beklenti ve isteklerini çeşitli yollarla öğrenmek ve elde edilen verileri ürün (mal ve hizmet) tasarımına yansıtma” şeklinde tanımlanabilecektir. Bir başka ifadeyle, bir işletmeyi müşteri odaklı yapmak demek, onların bakış açılarıyla görebilmektir. Günümüzde işletmeler ister büyük ister küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olsun, müşteri ile olan ilişkilerini sürekli iyileştirmek zorundadırlar. Bu rekabetin kaçınılmaz kuralıdır (Yalçın, 2006:484).

Müşteri, bedelini ödediği ürün ve hizmete yönelik, istek ve ihtiyaçları sürekli değişen;

bu istek ve ihtiyaçları tam karşılaması gereken kişi ve kuruluşlardır (Adım Adım Kalite, 2011:2)

Efil müşteri tanımlarken üçe ayırmıştır (Efil, 1996:30);

* *İç Müşteri*; işletmede üretime katılan tüm yönetici ve çalışanlardır. Yönetici ve çalışanların bir müşteri olarak görülmesi, üretim sırasında ortaya çıkan fireleri azaltıp, işletmede karlılığı artırma düşüncesinden ileri gelmektedir.

* *Dış Müşteri*; Potansiyel müşteri ifade eden dış müşteri, üretim ve üretimde kaliteyi direkt etkileyen kişidir. Çünkü her müşterinin ürün veya hizmetten beklentisi farklıdır.

* *Tedarikçiler*; İç müşteri rolündeki kişilerden oluşur. İşletmede ürünlerin çıkarılması gerekli hammadde teminini gerçekleştiren müşterilerdir.

Bir spor işletmesinde iç müşteri olarak görülen kişiler yönetici ve çalışanlardır. Dış müşteri ise; kulübünü seven, kulübünün başarılarından olumlu duygu ve haz elde eden, kulübünün üretimden kazanç elde etmek istediği alanlarda müşteri olan kişilerdir. Tedarikçiler ise bu anlamda kulübün üretim yapmak istediği alanlarda alınan profesyonel yardımlardır. Örn; bir spor kulübü, çorap üreten bir firmayla anlaşarak kulübün ismiyle bir çorap üretecekse, o çorap üreten firma spor kulübünü müşteri olarak görmeli ve onun istekli doğrultusunda ürünler üretmelidir. Burada çorap üreticisi ve kulüp, birbiriyle iç müşteri ve tedarikçi ilişkisini yaşar. O ürünü satın alan kişiler ise dış müşteri konumundadır (Karşit, 2010:30).

Bu anlamda seyircisi ya da taraftarının (müşterisinin) ihtiyaçları doğrultusunda spor hizmetlerini sunamayan, yeni politikalar ve pazar stratejileri geliştiremeyen spor işletmelerinin kalite anlayışları yetersizdir denebilir.

2.3.2.2. Tam katılım ve takım çalışması

Çalışanların tam katılımı, toplam kalite yönetimi felsefesine göre hedef belirleme, çözüm oluşturma ve karar verebilme sürecinde yer aldıkları, takım çalışması içinde ve üst yönetimin öncülüğünde tüm çalışanların aynı ortak gayeyi paylaşması anlamlarını taşır (tr.wikipedia.org, 2011).

Toplam Kalite Yönetimi kavramındaki “Toplam” kelimesi, kalitenin elde edilebilmesi için tam katılım ve süreçlerin bir bütün olarak ele alınması gereğini işaret etmektedir.

Tam katılım anlayışı ile kurumun kaliteli ürün/hizmet üretiminin sağlanabilmesi için; üst yönetiminden en alt birim elemanına kadar tüm çalışanların etkin olarak kaliteye odaklanmaları gerekmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002:25).

Takım çalışması ilkesinin uygulanması sonucunda kurum içerisinde iletişim engelleri oradan kalkmakta ve kurumun en alt düzeyinde çalışanlar bile en üst seviyede bulunan kişilerle korkusuzca iletişime geçebilmektedir. Kurum çalışanlarının iş sorunlarını kolaylıkla yöneticilere aktarması, mal veya hizmetin kalitesini iyileştirici bir etki yapar. Diğer yandan, kurumda iletişim engellerinin ortadan kalkması, çalışanların bilgi ve fikirlerini serbestçe ortaya koyabilmesine olanak sağlamakta, böylelikle kurum çalışanlarının gizli güç yeteneği ortaya çıkmaktadır. Türk kamu yönetiminde takım çalışması ilkesinin uygulanmaması sonucu, alt kademedeki kamu görevlileri ile üst kademedeki kamu görevlileri arasında yoğun bir iletişim engeli yaşanmakta bu durum ise, alt kademe görevlilerin yeteneklerinin ortaya çıkmamasına yol açmaktadır (Baş, 2002:147).

Bunun için kuruluşu oluşturan ve kuruluşun içinde olduğu bütün öğelerin mümkün olduğunca katılım ve katkılarının sağlanması gerekir (Peşkirioğlu, 1995:31). Toplam Kalite Yönetiminde “Tam Katılım”, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır (Gedikli, 2001:25).

Çalışanların tam katılımının temini için gereken diğer önemli şart ise kurumda personel yönetimi anlayışının yerini İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının almasıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi, kuruluşun gereksinimi olan insan gücünün planlanması, kuruluşun temel hedefleri, misyonu ve stratejileriyle bütünleştirilmesi, bu suretle çalışanların veriminin en üst düzeyde arttırılması ve sürekli olarak geliştirilmesi; değişime ve gelişime açık esnek bir yapının oluşturulması sistemidir (Yenersoy, 1997:40).

Personel Yönetimi, kurumda çalışanların yönetimini esas alırken, İnsan Kaynakları Yönetimi, kurumun çalışanlarla birlikte yönetimini esas alır. Burada insan faktörü yönetimin merkezine alınmakta ve bu merkezi unsurdan hareketle örgüt ortamı ve çevresi yeniden yorumlanmaktadır (Hesapçioğlu, 1994:111).

İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanlardan verim alabilmek için onlara saygı duyulmasını, güçlü iletişim kurulmasını, değer vererek gelişmelere katkıda bulunmasını savunur. “Eğer siz çalışanlarınıza sahip çıkarsanız, onlarda kurumlarına sahip çıkar.” Ve şüphesiz ki, makineye hükmettiğiniz gibi insana hükmedemezsiniz

(Genç, 1997:31).

Organizasyon içindeki herkes kalite olgusunun önemli olduğunu anlamak ve ona ulaşmak zorundadır. Toplam Kalite Yönetiminde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, kalitede sürekli gelişim için değil, aynı zamanda motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir (Tekin, 2002:28).

2.3.2.3. Üst yönetimin liderliği

Yönetim işlevi, yönetici adını verdiğimiz kişi veya gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak kabul edildiğine göre, bu sürece işlerlik kazandıran kişi olarak "yönetici" kavramı üzerinde durmakta yarar vardır. Yönetimle ilgili bu açıklamaya dayanarak, yöneticiyi Şimşek (2002:13) "başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi", profesyonel yönetici ise "bu işi meslek olarak yapan veya icra eden kişi" olarak tanımlamıştır. TKY' de önemli bir ilke de liderliktir. Kurumun gelişmesinde temel görev, üst yönetim liderliğindedir.

Klasik yönetici ve lider yönetici özelliklerine baktığımızda;

Klasik Yönetici; yönetir, mevcut düzeni sürdürür, otoritesi statüsünden kaynaklanır, yetkileri kendisinde toplar, itaati vurgular, planlara aşırı bağlıdır, belirlenmiş amaçlara hizmet eder, işi doğru yapar, kontrolü vurgular (Karşit, 2010:13).

Lider Yönetici ise; yönlendiricidir, yenilikçidir, altındaki çalışanları yetkilendirir, otoritesi kendisinden kaynaklanır, toptan katılımı önemser, alternatif yaklaşımlara açıktır, doğru işi yapar, güveni esas alır. Lider Yönetici; Ekibini başarıya götürür, bilgiyi yayar, hatasını itiraf eder, ekibini korur, herkesin maksimum verimle çalışması için motive edicidir. Sorunları çözme konusunda duyarlı ve hassastır, basitten karmaşığa doğru problemleri sıralar ve çözüm yolları arar, çalışanlarla birlikte olmaktan mutluluk duyar (Karşit, 2010:13).

Nasır (2005:13); yöneticilerin liderlik vasıflarına vurgu yaparak şunları söylemiştir; "Bildiğiniz gibi teşkilatlanmış insan grubunun bir takım amaçlarla belli işleri gerçekleştirme gayesi ve çabası gösterdiği yerlerde yönetim söz konusudur. Yönetimin söz konusu olduğu her yerde yöneten ve yönetilen vardır. Yöneten bu teşkilatın hedeflerini gerçekleştirirken etkili, akıllı, bilgili ve tecrübeli aynı zamanda da liderlik vasıflarından yararlanmasını bilen Şahıslardır" Yine Nasır (2005:14), Spor Yöneticisini ise; "beden eğitimi ve spor alanlarında belirlediği hedeflere ulaşabilmesi ve ilgili işleri yerine getirilebilmesi için sporcuların, teknik heyetin, mali ve idari

personelini teşkilatlandıran kişidir. Emir veren, grupların çalışmalarını belli gayeye yönlendiren ve ihtiyaç duyulacak her şeyi hazırlayan, bu husustaki sorumluluğu üzerine alan, işleyişi kontrol eden ve denetleyen kişidir. Daha doğrusu spor yöneticisi sporla ilgili hizmetleri ve faaliyetleri sevk ve idare eden, çeşitli Şekillerde görev alan, spor dallarında kuruluş amaçlarına göre başarıyı sağlayan, düzenleyen, sorumluluğu yüklenen kişi" olarak tanımlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulamaya konması işletmenin tepe yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü işletme bünyesinde gerçek ve köklü bir değişimi içermektedir. Burada yer alan ikinci nokta da toplam kalite yönetiminin uygulanmasının işletme kültürünün zorunlu bir değişimini de beraberinde getirmesidir (Özçelik, 2007:23).

TKY' nin uygulamasında liderliğin yedi fonksiyonu vardır:

1. Paylaşmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
2. Karşılıklı etkileşimli bir örgüt tasarlamak ve yönetmek,
3. İnsanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek,
4. İnsanları yetkilendirmek,
5. Öğrenen bir örgüt yaratmak,
6. Sorun çözmede bir karşılıkla karşılaşıldığında onun üzerine gitmek,
7. Belli bir aşamadan sonra tanıtıcı bir strateji tasarlamak ve tartışmak.

TKY uygulaması, örnek olma iradesin de gerektirmektedir. Toplam kalite anlayışıyla çalışmak, işletmenin tüm kültürünün değişimini gerektirmektedir. Eğer kalite şirkette yer alan herkesin görevi olacaksa, bu öncelikle, üst yönetimin görevi olmalı ve bunu herkese göstermelidir (Tekin, 2002:27).

O halde spor ya da başka bir alanda, işletmelerin yönetiminde, bir yöneticinin liderlik vasıflarını taşıması, işletmelerini daha iyi organize edebilmeleri açısından önemlidir. Yöneticilerin işletme politikalarını, özellikle de TKY uygulamalarını yürütmesinde liderlik özelliklerinin önemi çok daha fazladır. Çünkü TKY' nin başarıyla uygulanabilmesi; kararlı, sorumluluk alan, üstünlük kullanan, becerikli ve yetenekli yöneticilerin için başında olmasıyla mümkündür.

2.3.2.4. Kaizen (sürekli gelişme)

Sürekli gelişme "(P-D-C-A) (Plan-Do-Check-Act) "Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al" çevirimini ilk ortaya atan Dr. W.A. Shewhart'tır. Bu çevrimi özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran ise Dr. E.Deming olmuştur. Sürekli gelişme kavramı Japonya'da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için Kaizen (sürekli geliştirme) grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen yönetimi adım vermeye başlamışlardır (Arıkboğa, 2010:7)

PUKÖ döngüsüne göre her ne tür iş ve işlem olursa olsun önce planlanacak ve ardından uygulaması yapılacaktır. Uygulama sonuçları eğer beklentilere cevap veriyorsa bu plan doğrultusunda iş ve işlemler standartlaştırılacaktır. Fakat bu sonuç ile yetinmeyerek daha üst noktada bir hedef belirlenecek ve belirlenen hedefe ulaşmak için yapılması gerekenler tespit edilerek planlanacak ve uygulanacaktır. Sonuçlar olumlu ise standart iş talimatlarına dönüştürülerek tekrar yeni bir hedef belirlenecektir. Eğer sonuçlar istenilen düzeyde değil ise; bu takdirde inceleme- analiz yapılarak hataların kaynağı tespit edilmeye çalışılacaktır. Bulunan çözüm yolları doğrultusunda iş planları revize edilerek uygulanacaktır. Ta ki olumlu sonuç alınıncaya kadar. Yani PUKÖ döngüsü sonu olmayan sürekli bir süreçtir. Amaç her adımda biraz daha iyiye ulaşabilmektir. PUKÖ Döngüsü yöntemine uygun olarak oluşturulacak sürekli iyileştirme sistemi aşağıdaki şekilde gerçekleştirilecektir (Kazancıgil, 1998:155):

PLANLA

Amacın belirlenmesi (neyi başarmak istiyoruz, nerede, ne zaman)

- Mevcut durumu analiz etme
- Hedeflerin belirlenmesi
- Kayıtların analizi
- Tehlikelerin Belirlenmesi
- Risk değerlendirme metotlarının belirlenmesi
- Detaylı plan hazırlaması (uygulama planı)
- İç talimatlar hazırlama

UYGULA

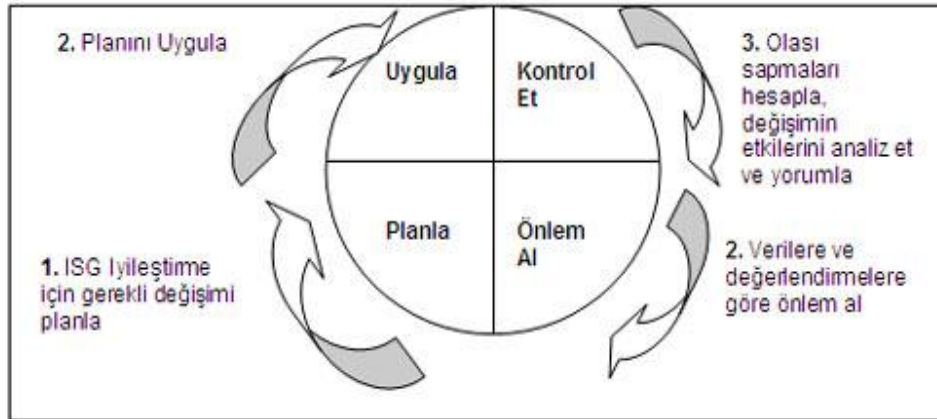
- Riskleri Değerlendirme
- Risklerin kabul edilebilir olup olmadığına karar verme
- Kontrol Önlemlerinin seçimi ve uygulaması
- Her bölümdeki İlgili kişileri bilgilendirme, eğitime ve katılımını sağlama
- Faaliyet planını izleme ve gerçekleştirme
- Uygulama sonuçlarını yakın takip etme

KONTROL ET

- Hedef veya hedeflere ulaşıldı mı?
- İç talimatlar ve yönergeleri gözden geçirme
- Olası sapmaları tespit etme ve kaydetme
- İlgili kişileri bilgilendirme

ÖNLEM AL

- Kalıcı bir denetleme sistemi kurma
- Etkili önlemleri standartlaştırma
- Gerekli eğitim ve yönlendirmeleri sağlama



Şekil 1. PUKÖ Döngüsü (Özkılıç, 2012:31)

Şekil 1.'de Deming tarafından uyarlanmış PUKÖ döngüsü görülmektedir.

Sürekli gelişme, bitmek bilmeyen bir yarışır. Yeterliliğin kabul edilip benimsendiği yerde iyileşme durur (Aytimur, 1995:12). Kurumların yapması gereken en tepeden en alt kademeye kadar tüm çalışanları sürekli geliştirme faaliyetine yönlendirmek olmalıdır.

Kişi ve kurumların sistemli bir şekilde maksimum verimle çalışabilmelerini sağlamak amacıyla uygulanan yönetim politikalarının (TKY gibi) belli bir felsefeye dayanması gereklidir. işte dünya da ABD ile başlayan Japonya da gelişen ve büyüyen TKY kavramının çıkış yoluyla bire bir örtüşen felsefe Kaizen Felsefesi'dir. Japonca 'da KAI (kay), değişim; ZEN (zen) ise iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen de (kayzen), bu yoldan hareketle daha iyiye ulaşma, gelişme ya da genel kullanım anlamıyla sürekli gelişme demektir. Bu sözcük Japonya'da sürekli gelişmeden çok Sürekli Gelişme İsteği şeklinde kullanılır (Karyağdı, 2001:23).

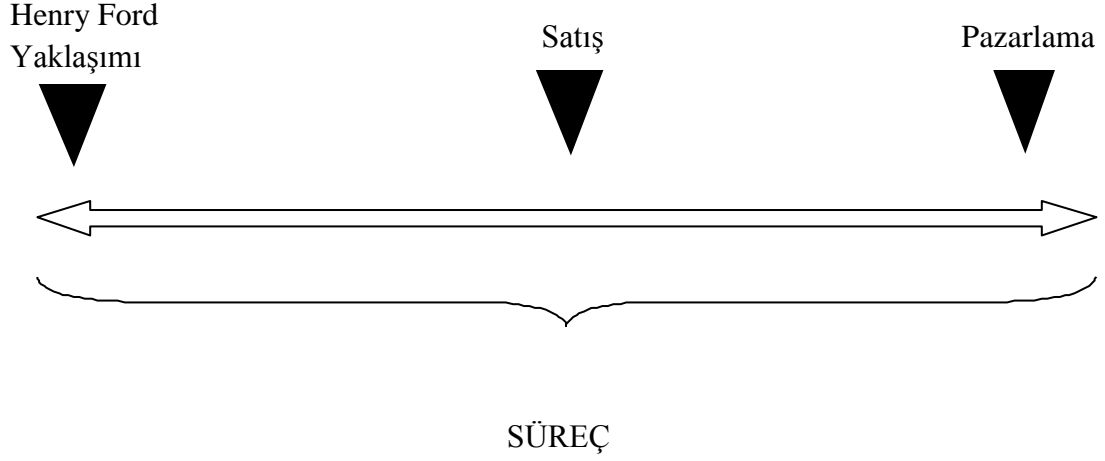
Aktan'a (1998:50) göre insan kalitesi ve sistem (kural) kalitesi olmadan yüksek performans ve başarı hayaldir. Japon yönetim anlayışında, Şirket kültüründe en önemli felsefi bakış açısı *Kaizen* felsefesidir. Kaizen Felsefesi olarak bilinen sürekli iyileştirme denen olgu, yönetim alanında kalite ile birbirini tamamlayan kavramlardır. Japonya'da yönetim sistemlerinin gelişmesinde Kaizen Felsefesinin çok önemli bir payı olduğunu söylemek yanlış olmaz. Kaizen yaklaşımında amaç iyileştirme, dolayısıyla kaliteyi arttırmaktır. Bu yüzden Kaizen yaklaşımını incelerken kalite kavramının üzerinde fazlaca durmak gerekir. Bilindiği gibi TKY; sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmayıp, tüm süreci kapsamaktadır. Japonların geliştirdiği Kaizen (sürekli gelişim) Felsefesi de bu anlamda kaliteli ürünün ortaya çıkarılmasına kadar geçen süreçte "daha iyi daha kaliteli süreç nasıl geliştirilir?" soruna verilen cevapta TKY'nin tamamlayıcısı olmaktadır.

Takım ruhundan amaç; sorunların çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanmaktır. (Genç, 2007:31).

2.3.2.5. Süreç yönetimi

Toplam Kalite Yönetiminin yürütülmesinde önemli bir ayrıntı da sürecin yönetimidir.

Süreç yönetimi; TKY'nin ilk dönemlerinde sadece ürüne odaklı bir yapıydı.



Şekil2. Süreç Yönetimi (Öksüz, 2007)

2.3.3. Toplam Kalite Yönetimini Uygulama Süreci

Her kuruluş kendi TKY uygulama şeklini kendisi bulmalı ve bunu yönetim stratejisi ile bütünleştirmelidir. Ancak bununla birlikte, bir kuruluşta TKY stratejisi ve uygulamalarından söz edebilmek için dört kavram ve uygulamanın yerleşmiş olması ve süreklilik kazanması gerekmektedir. Bu kavram ve uygulamalar yönetim anlayışındaki dört yenilik olarakta isimlendirilmekte olup, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, toplam katılımcılık ve toplumsal sorumluluktur. Bu yenilikleri şekille gösterecek olursak (Şimşek, 2000:3).

Müşteri odaklılık, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre mal ve hizmet üretmeyi; toplam katılımcılık, işletmede çalışan herkesin katılımının sağlanmasını; sürekli iyileştirme, mevcut durumdan daha iyisine ulaşmayı; toplumsal sorumluluk yapılan faaliyetlerde toplum yararının gözetilmesini içermektedir. Başarılı bir TKY uygulaması için temel koşullar; (Akdoğan, 2009)

- Tepe yönetiminin TKY felsefesine yürekten inanmış olması ve bu sistemi uygulama arzusu ve özellikle de kararlılığına sahip olması gerekir.
- TKY konusundaki kararlılığın herkesin izleyebileceği amaçlara ve politikalara dönüştürülmesi başarı için zorunludur.
- Müşteriyi tatmin etmenin sürekli gelişebileceğine dayalı bir kalite bilinci geliştirmedir.
- En üstteki mevkiden, en altta çalışanlara kadar, hedefleri belli olan TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasına yönelik eğitim verilmesidir.

- Bir işletmede TKY uygulanmasında başarı için orta kademe yöneticilerinin gönüllü katılımının kesinlikle sağlanması gereklidir.
- İstatistiksel kontrol araç ve tekniklerinin kullanılmasıdır.
- Çalışanların yetkilendirilerek, daha fazla katılımın sağlanması ve uygun ödüllendirme sisteminin geliştirilmesidir.

Toplam kalite yönetiminde benchmarking (en iyi uygulamaların adaptasyonu), süreç iyileştirme ve sürekli kalite geliştirme çalışmalarının yapılması gereklidir (Aktan, 1999:19).

Ayrıca, toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için en başta konu hakkında bilgilenme ve bununla birlikte kalite konusunda lider ve üst yönetimin inancı ve kararlılığı gereklidir (Aktan 1999:19).

Önemle belirtmek gerekirse ki, spor kulüplerinde kalite yönetiminin uygulanması süreci ile ilgili olarak standart bir format bulunmamaktadır. Her spor kulübünün ya da işletmesinin uygulama sürecinde izlenecek adımlar ve aşamalar farklı olabilir.

2.4 ISO 9000 KALİTE SİSTEMİ STANDARTLARI TANIMI

1979 yılında 132 ülkenin katılımı ile oluşan ISO bünyesinde, 176 numara ile kurulan Teknik Komite (TC), çalışmalarına başlamıştır. Komite sekreterliğine, 1979'da Kanada Standardizasyon Konseyi adına, Kanada Standartlar Birliği üstlenmiştir. Türkiye'nin de bulunduğu komitede; kalite profesyonelleri, danışmanlar, akademisyenler ve standardizasyon uzmanları görev almış, karşılıklı bilgi alışveriş platformları kurularak, kalite sisteminin asgari parça ve tanımlık temelleri 1987 yılında resmen şekillendirilmiştir. 1987 yılında birçok ülke, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi'ni kendi ülkelerine uygulamış, gerekli alt yapıları kurmuşlardır (Şimşek, 2000:88).

2.4.1. ISO 'nun Tanımı

ISO International Organization for Standardization'un kısaltması yani Uluslar Arası Standardizasyon Örgütü'nün oluşturduğu bir kalite yönetim standardıdır. ISO 9000 Belgesi ise ilgili kuruluşun ürün veya hizmetlerinin uluslararası kabul görmüş bir yönetim

sistemine uygun olarak sevk ve idare edilen bir yönetim anlayışının sonucunda ortaya konduğu ve dolayısı ile kuruluşun ürün ve hizmet kalitesinin sürekliliğinin sağlanabileceğinin bir güvencesini belirler (www.standartkalite.com,2009).

ISO 9001 ise etkin bir kalite yönetim sistemini tanımlayan bir standarttır. Kuruluş bu standardın şartlarını sağladığında ISO 9001 belgesini alabilir. Belge kuruluşun ürün ve hizmetlerinin uluslararası kabul görmüş bir standarda uygun olarak üretildiğini gösterir. Standart merkezi İsviçre'nin Cenevre kentinde yer alan ve 90'dan fazla ülkenin üye olduğu Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization of Standardization-IOS) tarafından geliştirilmiştir. Belgelendirme şirketlerini yetkilendirme yetkisi üye ülkelerin akreditasyon kurullarına verilmiştir (www.standartkalite.com,2009).

Farklı ülkelerde veya bölgelerde benzer teknolojiler için geliştirilen farklı standartlar zaman zaman "ticaret için teknik engel" olarak kullanılmaktadır. İşte ISO'nun günümüzdeki en önemli işlevi ISO 9000 kalite yönetim standartları ve diğer ürün standartları gibi uluslararası kabul görmüş standartlar hazırlayarak ticaretin önündeki bu tip teknik engelleri ortadan kaldırmaktır (WEB1).

2.4.2. ISO 9000 Tanımı

Organizasyonların müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak kalite yönetim sisteminin kurulması ve geliştirilmesi konusunda rehberlik eden ve ISO tarafından yayınlanmış olan bir standartlar bütünüdür (Şimşek, 2000:88).

2.4.3. ISO 9001 Tanımı

Kalite Yönetim Sistemlerinin kurulması esnasında uygulanması gereken şartların tanımlandığı ve belgelendirme denetimine tabi olan standarttır. Verilen belgenin adıdır (Alpullu, 2006:58).

2.4.4. ISO 9001:2000 Tanımı

ISO 9000 standardı, her 5 yılda bir ISO tarafından gözden geçirilmekte ve uygulayıcıların görüşleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılarak yeniden yayınlanmaktadır. 2000 rakamı, bu revizyonun 2000 yılında yapılıp, yayınlandığını gösterir sürüm tarihidir (Esin, 1999:29).

2.4.5. ISO 9001:2008 Tanımı

ISO 9001 standardı, her 5 yılda bir ISO tarafından gözden geçirilmekte ve uygulayıcıların görüşleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılarak yeniden yayınlanmaktadır. 2008 rakamı, bu revizyonun 2009 yılında yapılıp, yayınlandığını gösterir versiyon tarihidir (ISO 9001:2008 versiyonu).

2.4.6. ISO 9000 Belgelendirmesi

Kurumlar kalite sistemlerini, dış denetim yani belgelendirme kurumu tarafından denetlenip belgelendirebilirler. Denetim kurum içinde yapılır. Başarılı olması halinde, kurum ISO 9001, ISO 9002 sertifikası ile ödüllendirilir. Bu sertifika üç yıl süresince geçerli olup, bu üç yıl içerisinde her 6-12 ayda bir gözetim denetimi ile geçerliliği onaylanmalıdır (Esin, 1999:54).

2.4.7. ISO Belgelendirmesi Yapan Kurumlar

Belgelendirme kurumları kalite sistemlerinin ISO 9000 gereksinimlerine uyumunu ve kurumların ISO 9000 kalite sistemine uygun çalışmasını denetleyen organizasyonlardır. ISO 9000 belgelendirme kurumları, uluslararası belgelendirme bürolarının, test hizmetleri veren kuruluşların ve laboratuvarların firmalarıdır. ABD’de mevcut 50 ISO 9000 belgelendirme kuruluşu hizmet vermektedir (www.standartkalite.com).

2.4.8. ISO 9000 Belgelendirme Denetiminin Ana Aşamaları

ISO 9000 belgelendirme denetiminin birinci aşaması dokümantasyon incelemesidir. Dokümantasyon incelemesi belgelendirme kurumunda ya da denetimi yapılacak kurumda denetim esnasında yapılabilir (WEB1).

İkinci aşama, ISO 9000 denetiminin kendisidir. Denetimin amacı kalite ve sistemin ISO 9000 standardının gereksinimlerine olan uyumu doğrulamaktır. Denetimin sonucu denetçiler tarafından kuruma duyurulur. Eğer kurumun ISO 9000 belgesi alması yönünde bir karar çıkarsa sertifikasını birkaç hafta içerisinde alacaktır. Eğer majör uygunsuzluklar bulunursa, ISO 9000 belgelendirmesi ertelenir (WEB1). Kurum bulunan uygunsuzluklara ilgili düzeltici faaliyetlerini tamamladıktan sonra belgelendirme kurumları takip denetimi için tekrar gelirler.

2.4.9 ISO 9000 Uygunluğun Tanımı

ISO 9000 belgelendirme kurumları majör ve minör uygunluklarla ilgili değişik tanımlama yapabilirler. Bir uygunluk bir ISO 9000 sistem denetiminin eksik, uygulanmıyor olması, ortaya çıkan durum veya hizmetin kalite gereksinimlerine uygun olmadığı durumlarda majör uygunluk olarak tanımlanır. Minör uygunluklar ise uygulamadaki veya ISO 9000 sistemindeki izole küçük eksiklikler olarak tanımlanabilir (WEB1).

2.5 ISO 9001:2000 STANDARTININ DİĞER YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARIYLA UYUMU

Bu standart, kullanıcıların yararına olmak üzere ISO 14001:1996 ile uyumluluğu arttırmak için, bu standartla aynı çizgiye getirilmiştir. Bu standart, çevre yönetimine özgü olan iş sağlığı ve güvencesi, yönetimi, mali yönetim veya risk gibi yönetimler için özel şartları içermez. Bir kuruluşun kendi yönetimini diğer ilgili yönetim sistemleri ile aynı çizgiye getirmesini veya onlarla bütünleşmesini mümkün kılar. Bu standardın şartları ile uyum sağlayarak kalite yönetim sistemini oluşturmak için, kendisinin mevcut olan yönetim sistemini benimsemesi mümkündür (Şale, 2001:65).

2.6 TS-EN-ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Kalite Yönetim Sistemi, bir kuruluşta yapılması gereken çalışmaların bir sistem dahilinde belirlenmesidir. Bir başka ifade ile kuruluşun müşterilerini memnun edebilmek için kaynak kullanımından üretime, müşteriye sunumdan bu alanda yapılacak her türlü düzeltici, önleyici, iyileştirme amaçlı çalışmalara kadar "Ne" yapılacağı, "Nasıl" yapılacağı, "Ne zaman" yapılacağı, "Kimin tarafından" yapılacağı sorularına verilen cevaplardan oluşan sistemdir (Kazancıgil, 1998:151).

Standart, Kalite Yönetim Sisteminin benimsenmiş olmasını ve bunun bir stratejik bir karar olarak değerlendirilmesini istemektedir. Kurumun mevcut iç ve dış şartlar altında geleceğe yönelik olarak takip edeceği yönetimin belirlendiği ve diğer çalışmaların buna uygun olarak planlanacağı bir karar olmalıdır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, kuruluş faaliyetlerinde kalitenin elde edilmesi, geliştirilmesi ve çalışanların standartlara bağlanarak kişisel olmaktan çıkıp, kurumsallaşmasını hedeflemektedir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde yaşanan en büyük problemlerden birisi, yetki sorumluluk karmaşasıdır. ISO 9001, bu belirsizliklerin giderilmesi için yapılması gereken çalışmaları belirlemekte, karmaşaya son vermektedir. Başarının temel şartlarından olan, hizmet etkinliğinin ölçülmesi, problemlerin tespiti, süreçlerin analizi gibi çalışmalar yapılmamakta. ISO 9001 bunların yapılmasını sağlamaktadır.

2.7 HİZMET SEKTÖRÜNDE (SPOR KULÜPLERİNDE) TOPLAM KALİTE ÇALIŞMALARI

Kendisi amaç olan spor, spor dallarını (branşları) araç olarak kullanılmak suretiyle yapılır. Bu nedenle ulusal ve uluslararası yapılanmalar spor dalları yolu ile olur. Ulusal düzeyde spor kulüpleri bazen bir dalda faaliyet göstermek üzere ihtisas kulübü olarak, bazen de birden fazla spor dalına faaliyet göstermek üzere kurulur (Yetim, 1992:14).

Spor organizasyonlarının, spor işletmelerinin, spor kulüplerinin hedef kitlesinin büyüklüğü yöneticileri yeni yönetim stratejilerini uygulamaya yönlendirmiştir. Bu tür örgütlerin aynı sektörde yer alan diğer örgütlerle rekabet edebilmeleri için Toplam Kalite Yönetimi anlayışlarını organizasyonları içerisinde değerlendirmeleri gerekmektedir (Sertbaş,2009).

Bir spor kulübünün hizmet alanı içerisindeki rekabet gücü, kurumsal yapılanma, teknik ve idari insan kaynakları yönetimi, tesis işletmesi, sponsorluk stratejileri, sportif başarı vb bir çok alandaki çalışmaları ile değerlendirilecektir.

Son yıllarda spor organizasyonlarına yönelik toplam kalite yönetimi uygulamalarında artış görülmektedir. Özellikle, 2004, 2005 yılları içerisinde KALDER ve TMOK tarafından organize edilen “Sporda Kalite Sempozyumları” bu alanda çalışan yöneticileri ve araştırmacıları bir araya getirerek yeni stratejilerin oluşturulmasında etkili olmuştur (WEB2, 2001). Spor kulüplerinde hizmet alanlarını incelerken 3 amaç üzerinde durulmalıdır;

- Kalite amacı

- Kalite standardı
- Kalite değerlendirmesi

Aynı zamanda kalite değerlendirmesi aşamasında iki faktör karşımıza çıkmaktadır;

- Katılımcı hizmetleri (Üye, Personel, Sporcu)
- Taraftar hizmetleri

Katılımcı hizmetlerini ise 6 faktörde değerlendirilebilecektir. Bunlar;

- Müşteri memnuniyeti
- Spor hizmetleri
- Bireysel beceri
- Mükemmeliyet
- Beslenme
- Sağlık hizmetleri (Türkmen,1995).

Kulüplerdeki kalite yönetim sistemi içerisinde taraftar hizmetleri de önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Özellikle spor tesislerinin kalitesi, temizliği, tribün hizmetleri, beslenme hizmetleri, park hizmetleri, kulüp lisanslı ürünlerin satışı vb. bir çok hizmet alanı spor kulübü kalite yönetim çalışmalarında dikkat edilmesi gereken konuları oluşturmaktadır (Türkmen,1995).

Van Hoecke J.ve De Knop (1998) tarafından yapılan bir çalışmada Belçika'daki spor kulüplerinde kalite yönetimi projelendirilmiştir. IKGym (Instrument for Quality Evaluation Of Gymnastics Clubs) projesinin çalışmaları 1996 yılında başlamıştır. Bu projede, cimnastik federasyonunun stratejik planlamasının bir parçası olan kalite yönetim sistemi oluşturulmuştur. Federasyon kendisine bağlı spor kulüplerini denetleyerek kalite standartlarına uyum gösteren kulüpleri ödüllendirmiştir (Van Hoecke J. ve De Knop, 1998:25).

Spor kulüplerinde uygulanacak kalite yönetim sistemi içerisinde kurumsal bilgi bankası ve envanter çalışmalarında değerlendirilebilecek başlıklar aşağıda belirtilmiştir.

Spor kulüpleri toplam kalite yönetim envanteri;

- Müşteri merkezilik

- Stratejik planlama
- Kalite ölçümleri ve istatistik
- Kalite güvencesi
- Kalite ve verimlilik gelişim raporları
- Üst yönetim liderliği ve desteği
- Çalışanların eğitimi ve takım çalışması (De Knop vd.2004:70).

Spor kulüplerindeki kalite yönetim sistemi çalışmaları ile birlikte kulüplerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenecek ve geleceğe yönelik sistematik bir yönetim anlayışı oluşacaktır. Spor kulüplerinde kalite yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda gerek kurumsal yapı gerekse müşteri memnuniyetinin değerlendirildiği ve organizasyonel kültürün oluşmasında kalite yönetim sistemlerinin öneminin belirtildiği görülecektir.

De Knop, Van Hoecke ve De Bosscher tarafından 2004 yılında yapılan bir çalışmada Belçika'daki spor kulüplerinde kalite yönetim sistemi ile ilgili uygulamaları görülmektedir. IKSport isimli bilgi bankası 17.000 spor kulübünden, 1.657 spor kulübünde test edilmiştir. Bu çalışma ile kulüplerin zayıf ve güçlü yönleri incelenerek kalite yönetim stratejileri belirlenmiştir (De Knop ve ark., 2004:68).

Aşağıda spor kulüpleri kalite yönetim sistemi içerisinde incelenen başlıklar görülmektedir.

- **Stratejik Planlama ve Pazarlama Yönetimi:** Kurumsal Kimlik, Hedefler, Finans Yönetimi.
- **İç Prosedürler ve Sistem:** Danışmanlık Hizmetleri, Dergi, Bülten, Raporlar.
- **Dış İlişkiler:** Halkla İlişkiler, Yerel Yönetimler, Kurumlar Arası İletişim.
- **Organizasyonel Kültür:** Faaliyetler, Turnuvalar vb. aktiviteler.
- **Yönetim Yapılanması:** Yönetim Kurulu, Alt Çalışma Kurulları, Komisyonlar.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** Teknik ve İdari
- **Organizasyonel Başarı:** Sportif Başarı, Ekonomik Başarı, Kulüp Üye Sayısı (De Knop ve ark., 2004:69).

Spor organizasyonlarında kalite yönetimi uygulamalarında spor yöneticilerinin de kurumsal kalite politikalarını belirlemelerinde dikkat etmeleri gereken bazı noktalar vardır. Bunlar;

- Organizasyonları içerisinde güven ortamını oluşturmak,
- Organizasyon içerisinde takım çalışmasını güçlendirmek,
- Organizasyon içerisinde iletişimi geliştirmek,
- Çalışanlarının motivasyonunu arttırmak,
- Müşteri memnuniyetini oluşturamaz,
- Aynı sektördeki işletmelerle rekabet etmektir (Costa G. ve ark. 2000;?).

Spor kuruluşları da kaliteli hizmet üretebilmek için Toplam Kalite Yönetimine geçmek zorundadırlar. Çünkü ülkemizdeki spor kuruluşlarının geleneksel yöntemlerle çalışmaları ve bu yüzden etkin olamadıkları, bu geçişi gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen spor kuruluşları kendi, vizyon, misyon ve değerlerini geliştirerek daha kaliteli hizmet üretebilirler (İmamoğlu, 1998:22). Spor kulüpleri içerisindeki toplam kalite yönetimi anlayışı yönetici, çalışan, sporcu, taraftar, işletmeci, müşteri beklentileri açısından sistematik bir şekilde değerlendirmelidir. Spor kulüplerinin sportif başarıya ulaşmalarında kurumsallaşmış bir kulüp yönetim sistemi etkili olacaktır.

Özevren'e (1997) göre, kurumlarda kaliteyi etkileyen etmenlerden birisi eğitim faaliyetlerine gereken önemin verilmemesidir.

2.7.1 Spor Kulüplerinde Hizmet Pazarlaması

Spor kulüpleri sonuçta bir hizmet kuruluşu olup hizmet pazarlamaktadır. Ancak hizmet pazarlaması mamul pazarlamasında oldukça farklıdır. Mamullerde mümkün olan imalat kalite özelliklerinin, hizmetler için tanımlanması daha karmaşık yaklaşımlar gerektirmektedir. Tüketici açısından sunulan hizmeti değerlendirmek oldukça güçtür.

Hizmetler heterojen bir yapıya sahiptir. Aynı isim altında sunulan bir hizmet dahi bir tüketiciden öbür tüketiciye farklılıklar göstermektedir.

Tüketiciler hizmetin üretim aşamasında yer alırlar. Oysa mallar üretildikten sonra tüketiciye sunulur ve genelde mallar üretim işlemi bittikten sonra faydalı ve tüketilebilir duruma gelebilir. Fakat hizmetler genelde üretim aşamasıyla aynı anda tüketilirler.

Tüketici üretim faaliyetinin doğrudan içindedir. Bunun yanı sıra mallar depolanıp daha sonra tüketilebilir fakat hizmetler daha üretilme aşamasında tüketilir. Tüketici hizmet satın aldığı anda somut bir şeyin sahibi olmaz. Tüketici bir malı aldığı anda ise somut bir şeyin sahibi olur (Biçer, 2008:100).

Hizmetler, aktiviteler ve işlemler bütünüdür. Satın alınmadan veya tüketilmeden önce test edilemezler. Hizmetler bir dizi alt hizmetlerden oluşmaktadır. Tüketici hizmeti bir bütün olarak değerlendirir. Hizmet kalitesi tüketicinin toplam hizmet üzerine oluşturduğu beklentiye doğru orantılı gerçekleşir (Şale, 2001:41). Hizmet kalitesinin değerlendirilmesindeki kriterleri ancak tüketiciler belirleyebilmektedir.

2.7.2 Spor Kulüplerinde Hizmet Kalitesi Boyutları

Hizmetin kalitesi, hizmete ifade edilmiş ya da edilmemiş gereksinimleri karşılama yeteneği veren özellikler ve hizmetin müşterilerin gereksinimlerine uygunluğu olarak tanımlanabilmektedir. Hizmet ortamının müşterinin gereksinimlerine uygun olarak hazırlanması ve beklenen tüm hizmetleri karşılması sonucunda ancak kalite sağlanmış olacaktır. Fakat hizmetin emek yoğun olması, müşterilerin hizmet üretme sürecine katılması ve hizmet üretildiği anda tüketilmesi, kaliteyi çalışanların davranış ve tutumlarına da bağlamaktadır (Serarslan ve Kepoğlu, 2005:132)

Hizmet kalitesi boyutunu çalışanlarla ilgili ve örgüt iklimi ile ilgili olmak üzere iki başlık altında toplanabilmektedir.

2.7.2.1 Hizmet kalitesinin çalışanlar ile ilgili boyutu

Çalışanların kişisel özelliklerinin hizmete olan uygunlukları oldukça önemlidir. Çalışanlar yaptıkları işi sevmeli, insanları sevmeli ve sağlıklı iletişim kurmalı, sabırlı, hoşgörülü ve sevecen olma gibi özellikleri taşımalarıdır. Kısaca insanlara hizmet etmeyi sevmeleri gerekmektedir. Eğer çalışanlar, müşterilere hizmet etmekten hoşlanmıyorsa; kaliteli hizmet sunma imkânsız duruma gelecektir.

Çalışanlarla ilgili önemli bir diğer nokta ise çalışanların iş becerileridir. Çalışanların işin gerektirdiği temel bilgi ve becerilere sahip olmaları sağlanmalıdır. Çalışanların işletmeyi tanıması, temel hizmet ilkelerini ve davranış kurallarını bilmesi de

gerekmektedir. Bu bilgiler aynı zamanda çalışanların müşterilerle ilişki kurma biçimini ve niteliğini de etkileyecektir.

İşletmenin kaliteyi yakalayabilmesi için çalışanların işletmenin anlayış ve uygulamaları nasıl anladıkları oldukça önemlidir. Çalışanların işten tatmin olmaları ve başarıları için gerekli desteğin sağlandığını hissetmeleri gerekir. Çalışanlarla ilgili bu boyutlar, işletmenin insan kaynakları yönetim anlayış ve uygulamalar çalışanların üzerindeki etkileriyle doğrudan ilgilidir. Bu etkiler çalışanların tutum ve davranışları yoluyla müşterilere yansıtacak ve müşteri tatminini etkileyecektir (Cavlak, 2010).

Ünal'a (1997) göre, toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için takım çalışmasına ihtiyaç vardır.

Bonstingl'ın (2000) Önder'in (1997) ve Türkmen'in (1995) yaptığı çalışmalarda toplam kalite yönetiminin başarısını engelleyen önemli faktörlerden birisinin yönetimin kendini değiştirmeye direnç göstermesi olduğu vurgulanmıştır.

2.8 SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE STRATEJİSİ OLUŞTURMA

2.8.1 İlkeler

Yaşadığımız Dünya'da işletmelerin ihtiyacı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için toplam kalite stratejilerine ihtiyaç vardır. Ancak bu stratejilerin oluşturulmasında bazı ilkeleri göz önünde bulundurmak gerekir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Şale, 2001:49):

a. Kalite iyileştirmeye yönelik projeleri gerçekleştirmek için belli bir yöntemi benimsemek gerekir. Bu konuda P.B. Crosby Tarafından ortaya konan kalite iyileştirme programı örnek olarak ele alınacaktır. P.B. Crosby uyguladığı yöntemde programı on dört bölüme ayırmaktadır. Şöyle ki;

1. Yönetimin konuyu sahiplenmesi
2. Kalite iyileştirme ekibi
3. Kalitenin ölçülmesi
4. Kalite maliyeti
5. Kalite bilincinin oluşturulması

6. Düzeltici eylemler
7. Sıfır hata planı
8. Eğitim
9. Sıfır hata günü
10. Amaçların benimsenmesi
11. Hata nedenlerinin ortadan kaldırılması
12. Durumun ortaya konması
13. Kalite konseyi
14. Faaliyetlerin sürekli takibi

Bu konuda başka görüşlerde söz konusudur. Ancak burada vurgulanmak istenen şey kalite iyileştirme konusunda belli bir metoda sahip olma gereğinin açıklığıdır

b. Olarak işletmelerdeki organizasyon yapılarına göz atmak gerekmektedir. Bu konuda klasik yaklaşımla toplam kalite yaklaşımının organizasyon yapısındaki farklılığını hatırlamak yeterlidir. Ayrıca organizasyon içinde çeşitli gruplar (örneğin, kalite çemberleri) strateji oluşturmada önemli bir role sahiptir.

c. Strateji oluşturmada başarılı olan ülkelere (ör. Japonya) bir göz atmak yararlı olacaktır.

d. Başarı şartlarını ortaya koymak gerekir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Değişimin gereğine inanılması
- Çalışanların asgari bir yetenek düzeyinde olması
- Uzun vadeli hedeflere önem verilmesi
- Tüm örgütün disiplinli, planlı ve ölçülü davranması
- Grup çalışmalarına geniş yer verilmesi
- Verilerden hareketle bilimsel ve objektif yöntemlerin yaygın şekilde kullanılması
- Sürekli gelişme (Kaizen) yaklaşımının benimsenmesi. Kaizen konusu ileride ele alınacağı için burada ayrıntıya girilmemiştir.

2.8.2. Stratejik Yönetim ve Değişim Stratejisi

Stratejik yönetim işletmelerin/kulüplerin geleceğini garanti altına almak için karar verme prosesi ile ilgilidir strateji diğer bir deyişle yönetimin önceden belirlenen misyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşacağını planlamasıdır. Müşterilerde, hükümette, rakiplerimizde ve teknolojiadaki değişiklikler firmanın yönetiminin ve çalışanlarının bu değişikliğe karşı tutumları firmaların başarı ve kaybı ile yakından ilgilidir. Başarılı olan firmalar değişen şartlara kendilerini ayarlayabilmiş olanlardır. Stratejik planlama aşağıda verilen soruları inceler;

- Misyonumuz Nedir?
- Hangi çevre içinde rekabet ediyoruz?
- Nasıl bir rekabet stratejisi geliştirebiliriz?
- Stratejik planı doğru bir şekilde uyguladığımızdan nasıl emin olabiliriz?
- Organizasyonun ne tür bir işle ilgili olduğunun ortaya konma misyon tanımı ile ilgilidir. Misyon tanımı ile aşağıdaki soruların cevabı verilmiş olmalıdır.
- Halka ne tür bir ürün sunuyoruz?
- Müşterilerimiz kimlerdir?
- Hangi açıdan rekabet edeceğiz? Fiyat, Servis, Kalite,
- Ürün geliştirme liderliğimi veya izleyiciliği mi yapacağız?
- Hangi pazarda rekabet edeceğiz? (Bölgesel, ulusal veya uluslararası)
- Değerlerimiz ne olacak? (Afacan, 2007:36)

Organizasyonun ileride bulunulması istenen yerini ve rolünü belirten amaçlarını da "ortaya koymak "gerekir bir işletme için çeşitli amaçlardan bahsetmek mümkündür. Ayrıca, organizasyonun belirli bir zamanda ulaşmış olması istenen hedefler de tanımlanmalıdır. Bu hedefler belirlenmeden ne kontrol ne değerlendirme ne de strateji söz konusu olabilir. Yine çevre analiz yapmak işletmenin içerisinde bulunduğu rekabet ortamını tanımak, önemlidir.

Stratejik plan, yönetimin her kademesi tarafından uygulanmaya konulmadıktan sonra sadece kağıt üzerinde kalan bir doküman olma özelliğinde kalır. Stratejik planın uygulanmasının başarılı olması için aşağıdaki sorunlara dikkat edilmelidir (Afacan, 2007:37):

- Rekabet durumumuzu tehlikeye atmadan stratejik plan kişilere nasıl iletilecek?
- Yönetimdeki herkes kararlarda stratejik planı nasıl uygulamaya dökcek?
- Stratejik plandaki önerilen faaliyetlerin uygulanması nasıl kontrol edilecektir?
- Stratejik planı ne sıklıkla gözden geçirilecektir?

Günümüzde olduğu gibi gelecekte de, kalite, fiyat ve servis rekabet faktörleri olmaya devam edecektir. Hatta kalite ve servis faktörünün önemi daha da artacaktır. Ayrıca yenilik ve pazar ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilme konuları da gelecekte stratejik avantajlar sağlayacaktır.

Stratejik planların uygulanmasında insan faktörüne yeteri kadar önem verilmediği takdirde stratejik puanlar hedeflerine ulaşamazlar İşletmenin her kademesinde çalışanların ürün kalitesi üzerinde etkisi vardır.

Kurum kültürünün önemini kabul eden birçok işletme/kurum, bireyin bu kültür içerisinde en önemli unsur olduğunu unuttur. Oysa kurum kültürünün gelişmesi ve devamı, o kültürle yetişen bireylere(yöneticilere) bağlıdır. Ensari (2000:54), kalite kültürünü toplam kalite yönetiminin yarattığı kültür olarak belirtir. Ona göre bu kültür, insanların yaşam biçimi haline gelerek gelişmeyi sağlayacaktır.

2.9 SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Spor kulüplerinde de kalite sisteminin uygulanmaya konmasından sonra zaman içinde geliştirilmesi gerekir. Çünkü etkin bir kalite sistemi güncel olmalıdır. Bu aşamada çalışanların sorumluluğu çok fazladır. Çünkü bir kalite sisteminin çalışabilmesi ancak çalışanlara bağlıdır. Çalışanlar yeniliklere açık ve her zaman istekli olmalıdır.

Gelişmeyi sağlayan faktörler ise (Gökçeoğlu, 2006:38). ;

- Ortak hedef ve Düşünce
- Yeniliklere açık olma
- Ekip çalışması

Sistemi geliştirmek için ise;

- Zaman içinde meydana gelecek değişiklikleri talimatları uygulayarak

- Sistemin geliştirilmesi ile ilgili öneriler getirilerek,
- Ekip çalışmasının önemine inanarak,
- Kalite çemberi faaliyetlerine başlanmalıdır.

Dikkat edecek olursak gelişmeyi sağlayan faktörlerin tümü çalışanlara bağlıdır. Sistemi yaşatan ve sürekli geliştirecek olan çalışanlardır. Çalışanlar ve yöneticiler bu geliştirme faaliyetlerinde başarılı olduklarında artık o işletme için kazanmak kaçınılmaz olacaktır.

Spor kulüplerinde uygulanacak kalite yönetim sistemi içerisinde kurumsal bilgi bankası ve envanter çalışmalarında değerlendirilebilecek başlıklar aşağıda belirtilmiştir;

Spor kulüpleri toplam kalite yönetim envanteri;

- Müşteri merkezilik
- Stratejik planlama
- Kalite ölçümleri ve istatistik
- Kalite güvencesi
- Kalite ve verimlilik gelişim raporları
- Üst yönetim liderliği ve desteği
- Çalışanların eğitimi ve takım çalışması (De Knop ve diğ., 2004:67).

Spor kulüplerindeki kalite yönetim sistemi çalışmaları ile birlikte kulüplerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenecek ve geleceğe yönelik sistematik bir yönetim anlayışı oluşacaktır. Spor kulüplerinde kalite yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda gerek kurumsal yapı gerekse müşteri memnuniyetinin değerlendirildiği ve organizasyonel kültürün oluşmasında kalite yönetim sistemlerinin öneminin belirtildiği görülecektir (Sertbaş, 2009:19).

2.9.1. Kalite Sisteminin Getireceği Kazançlar

Bir kalite güvence sistemine uygun çalışmak hem spor işletmesine hem de tüketicilere kazanç sağlayacaktır. Spor Kulübünün olası kazançları; verimlilik, dolayısıyla kar artacaktır. Bu arada Pazar payı o spor kulübünün imajı artacaktır. Diğer taraftan iadeler ve yeniden işleme maliyetleri azalırken toplam maliyetlerde azalma gözlenecektir. Tüketicilerimizin kazançları; Tüketiciler hizmetten memnun kalacak, Tüketici

şikayetleri azalacak, Tüketicilerin işletmeye ve hizmetler olan güvenin arttıracaktır. Buraya kadar kalitenin spor kulüpleri ve tüketicilere kazandırdıklarını inceledik. Kalitesiz hizmet üretiminin bir spor işletmesine veya kulübüne kaybettirdiklerini ise şöyle sıralayabiliriz (Gökçeoğlu, 2006:40).

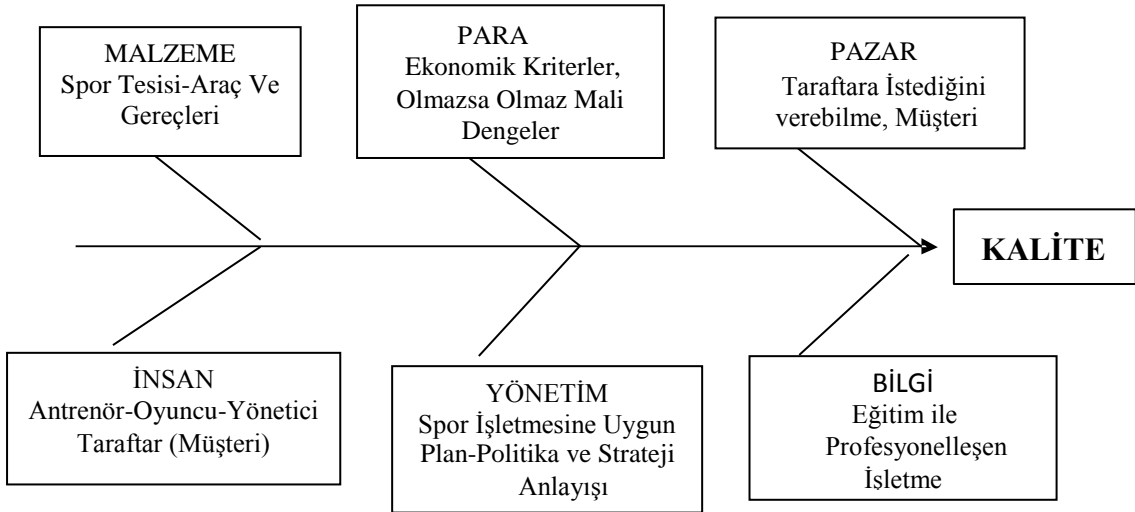
İşletmemizin kayıpları;

- Satışları azalır,
- İşletmemizin imajı zayıflar
- Verim azalır
- Rekabet gücü azalır
- Kaynaklar israf edilir.
- Tüketici şikayetleri ve iadelerden dolayı maddi ve manevi tazminatlar ödenir.
- İşletmemizin zarar etmesi nedeniyle iş güvencesi kalmaz, kapanma ile karşılaşır,

Tüketicilerimizin kayıpları;

- Tüketicilerin sağlığı ve güvenliği riske girer,
- Hizmetler tüketiciyi tatmin etmez. Memnuniyetsizlik artar,
- Söz konusu spor kulübünün hizmet ürünlerine güven azalır.
- Tüketici şikâyetleri artar.

Kalitesiz hizmetlerin getireceği maliyetler görünmeyen maliyetlerdir. İşte bir kalite güvence sisteminde çalışılması, bu görünmeyen maliyetlerin görülmesi ve kontrol altına alınmasını sağlayacaktır, dolayısıyla da kulübün verimin, pazar payını ve karını arttıracaktır.



Şekil3. Spor İşletmesinde Kalite Boyutları (Neden Sonuç Diyagramından Esinlenilmiştir.)

Ayrıca Özdemir (2005), “Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler” isimli araştırmasında eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimini olumsuz etkileyen nedenleri tespit etmiştir. Bu araştırmadan yararlanılarak, sportif mal ve hizmetler sunan kurum ya da işletmelerin de kaliteyi etkileyen faktörleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tüm bu faktörleri genel olarak açıklamak TKY'nin spor işletmeleri/kurumları üzerinde ne gibi etkiler yaratacağı daha anlaşılır hale getirecektir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Amatör spor kulüplerinde kalite yönetim sistemlerinin uygulanabilirliğine yönelik bu çalışma literatür çalışması ve alan araştırması olarak iki aşamadan oluşmaktadır. Literatür çalışması; kaynakların taranması, verilerin toplanması, sınırların çizilerek imkanlar ölçüsünde bilgi birikiminin ortaya konulması için yapılmıştır. Bu bağlamda, kalite yönetim sistemleri ve spor örgütlerinde toplam kalite yönetimi ile ilgili yüksek lisans ve doktora tezleri, akademik kitap ve makaleler, ilgili internet siteleri, sempozyum, panel, seminer ve toplantılar gözden geçirilmiştir.

Araştırmanın alan araştırmasında ise, Kocaeli İlinde bulunan 64 amatör spor kulübü çalışanı ile toplam kalite yönetimi ilkeleri doğrultusunda hazırlanan anketlerle veri toplanmaya çalışılmıştır. Ankette amatör spor kulübü çalışanlarının yaşı, cinsiyeti, medeni durumları, kurumda çalışma süreleri, unvanları ve eğitim düzeyleri araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bir kısmını oluşturmuştur. Ayrıca amatör spor kulübü çalışanlarının istek ve beklentilerini tespit etmek ve bu doğrultu da bir model sunabilmek için çalışanların toplam kalite yönetimi hakkında görüşlerini içeren önermelerden oluşmaktadır.

3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, 2010 ve 2011 yılları arasında Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonuna kayıtlı 161 spor kulübü çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise; Kocaeli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonuna üye olan 161 spor kulübünden Ekim- Kasım 2011 tarihlerinde rastgele seçilen 64 kulüp çalışanı oluşturmaktadır.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada literatür tarama yöntemi ve alan araştırması olarak iki yöntem kullanılmıştır.

Literatür taramasında Özçelik (2007), Sertbaş (2009) ve Karşit (2010) 'in çalışmalarında uygulanan ölçeklere ulaşılmıştır. Amatör spor kulüplerinde kalite yönetim sistemleri konulu çalışmaya daha faydalı olması için edinilen ölçek, uzman görüşleriyle eksiklikleri giderilerek yeniden geliştirilmiştir.

Uygulanan ölçek, 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; ankete katılan spor kulüplerinin genel özellikleri, ikinci bölümde; ankete katılan kulüp çalışanlarının genel özellikleri, üçüncü bölümde ise; ankete katılan kulüp çalışanlarının kalite yönetim sistemleri ile ilgili görüşlerinden oluşan 30 ölçek sorusu sorulmuştur.

3.4 VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışanlara amatör spor kulübü federasyonu çalışanları yardımıyla elden dağıtılan 161 ölçekten geri dönen ölçek sayısı 75'tir. Ölçeklerin 11 tanesi hata ve aksaklıklardan dolayı kapsam dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 64 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplamada kullanılmak üzere toplam kalite yönetimi ilkeleri işığında kulüp çalışanlarına yönelik bir anket hazırlanmıştır. Kulüp çalışanlarına yönelik hazırlanan anketler araştırmacı tarafından kulüp çalışanlarına birebir ulaştırılmıştır. Kulüp alışanları tarafından doldurulan anketler yine araştırmacı tarafından toplanarak değerlendirmeye alınmıştır. Uygulanan anket 3 bölüm ve toplamda 35 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümler; ankete katılan spor kulüplerinin genel özellikleri, ankete katılan kulüp çalışanlarının genel özellikleri, ankete katılan kulüp çalışanlarının kalite yönetim sistemleri ile ilgili görüşlerinden oluşmaktadır.

3.5 VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin İstatistiksel Analizi;

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik analizinde ise Reliability Analysis yöntemi ile yapılmıştır. Güvenilirlik kat sayısı $\alpha = 0,8910$ çıkmıştır.

Sonrasında alışanların yüzde ve frekans tabloları çıkarılarak yorumlanmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Tablo 1. Uygulanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Değerleri

Değişken	Güvenilirlik Katsayısı
Kurumsal yönetimin etkisi	0,893
İdari ilişkilerin etkisi	0,894
Toplumsal misyonun etkisi	0,889
Çalışanlar arası ilişkiler	0,893
Kulübün performansı	0,895
Kulübün verimliliği	0,888
Stratejik planlama ve hedef belirleme	0,892
Görev, yetki ve sorumlulukların tam ve açık olarak tanımlanması	0,888
Çalışma ortamı	0,888
Yöneticilerin görevin gerektirdiği sınırlar içinde çalışanların karar sürecine katılımını desteklemesi	0,886
Personeller arasında dayanışma, işbirliği ve takım ruhunun olması	0,891
Çalışanlar arasında performansı arttırıcı bir rekabet ortamının olması	0,885
Hizmet içi eğitim faaliyetlerin yeterli ölçüde olması	0,883
Takdir ve ödüllendirmelerin tarafsız kriterlerle yapılması	0,887
Kulüp yönetimine seçilecek kişilerin alan bilgilerinin dikkate alınması	0,885
Çalışanlar ve taraftarların dilek ve şikayetlerinin gerekli şekilde değerlendirilmesi	0,889
Kulüp içerisinde sosyal tesis olması	0,883
Kulüp yapılanması içerisinde sportif danışma merkezinin olması	0,883
Gönüllü insan kaynakları bilgi bankasının olması	0,886
Kulübümüze ait resmi web sitemizin olması	0,885
Kulüp yönetim sistemi içerisinde yönetim kurulu dışındaki üyelerin görev yaptığı danışma merkezinin olması	0,885
Teknik ve idari personellere ait eğitim programlarının organize edilmesi	0,886
Organize edilen sportif yarışmalarda yönetim ve organizasyon komitesi gönüllülerin yer alması	0,884
Teknik ve idari bilgilerin yer aldığı bilgi bankasının olması	0,886
Kulüp faaliyetleriyle ilgili olarak bölümler arası koordinasyonun sağlanması	0,886
Kulüp içerisinde kütüphane ve internet hizmetinin olması	0,887
Kulübümüze ait lisanslı ürünlerin yer aldığı satış merkezi/mağaza olması	0,879
Kulübümüze ait dergi, bülten vb. yayınların olması	0,885
Çalışanların ve bölümlerin hedeflerinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi	0,886

Tablo 2. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	29

$$\alpha = 0,891$$

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğe ilişkin alfa değerleri incelendiğinde ölçeğin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

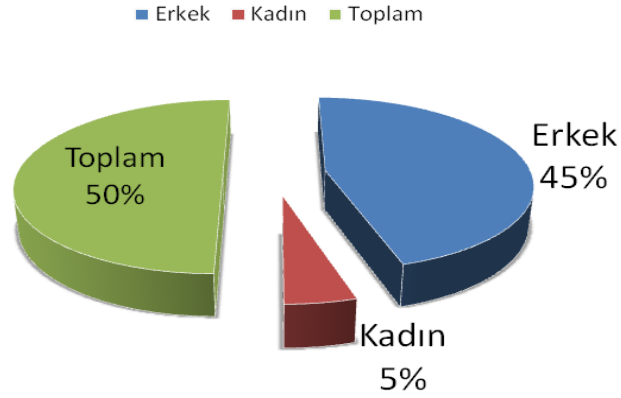
BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	58	90,6
Kadın	6	9,4
Toplam	64	100

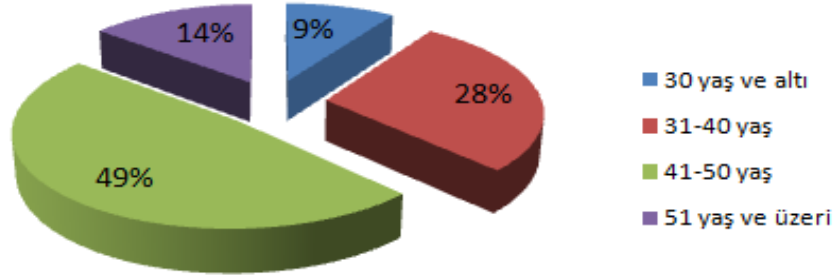


Şekil 4. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı tablo 4'te incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan spor kulübü çalışanlarının 58'i (%90,6) erkek, 6'sı (%9,4) kadındır. Yapılan analizde görüldüğü gibi araştırmanın büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 4. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
30 yaş ve altı	6	9,4
31-40 yaş	18	28,1
41-50 yaş	31	48,4
51 yaş ve üzeri	9	14,1
Toplam	64	100

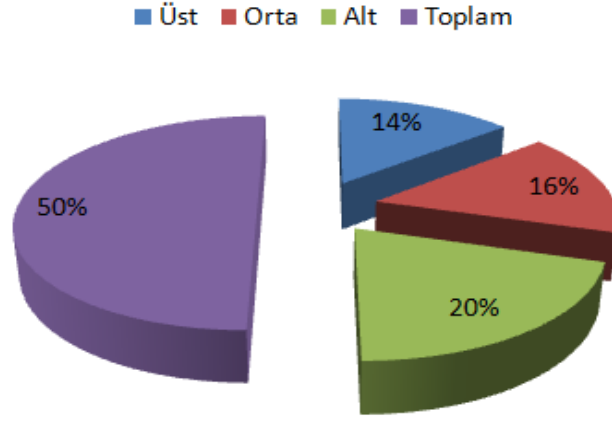


Şekil 5. Örneklem Grubunun Yaş Grubuna Göre Dağılımı

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı tablo 2. 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan spor kulübü çalışanlarının 6'sı (%9,4) 30 yaş ve altı, 18'i (%28,1) 31-40 yaş, 31'i (%48,4) 41-50 yaş, 9'u (%14,1) 51 yaş ve üzeri aralığındadır.

Tablo 5. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Üst kademe	18	28,1
Orta kademe	20	31,2
Alt kademe	26	40,6
Toplam	64	100

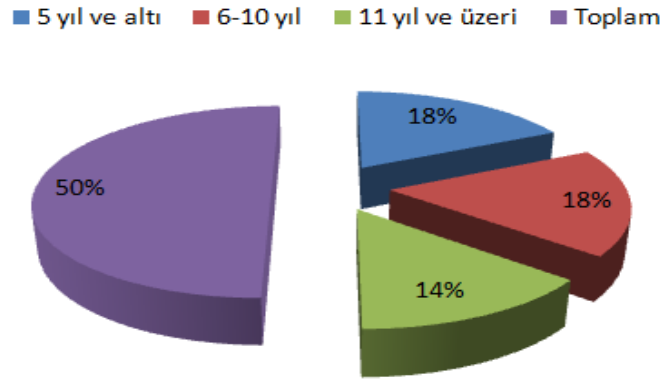


Şekil 6. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun görevlerine göre dağılımı tablo 6'da incelenmiştir. Buna göre çalışanların 18 'i (%28,1) üst kademe, 20'si (%31,2) orta kademe, 26'sı (%40,6) alt kademe aralığındadır.

Tablo 6. Örneklem Grubunun Görev Sürelerine Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
5 yıl ve altı	23	35,9
6-10 yıl	23	35,9
11 yıl ve üzeri	18	28,1
Toplam	64	100

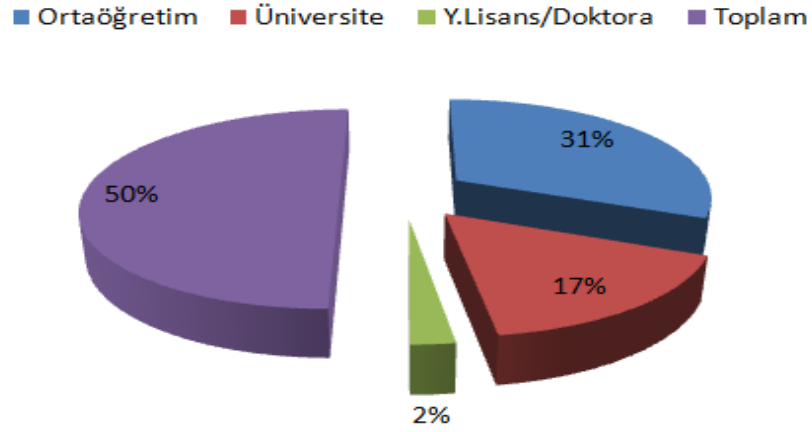


Şekil 7. Örneklem grubunun görev sürelerine göre dağılımı

Örneklem grubunun görev sürelerine göre dağılımı tablo 7 'de incelenmiştir. Buna göre 23'ü (%35,9) 5 yıl ve altı, 23'ü (%35,9), 6-10 yıl, 18 'i (%28,1) 11 yıl ve üzeri aralığındadır.

Tablo 7. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Ortaöğretim	40	62,5
Üniversite	21	32,8
Y.Lisans/Doktora	3	4,7
Toplam	64	100

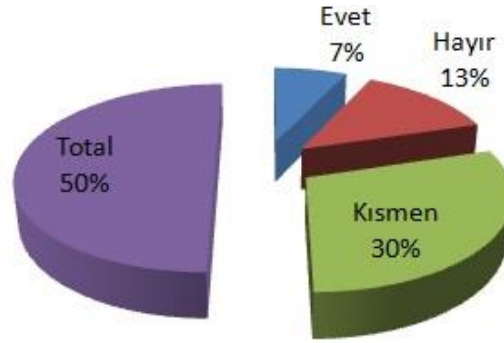


Şekil 8. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Örneklem grubunun öğrenim durumuna göre dağılımı tablo 8 de incelenmiştir. Buna göre 40'ı (%62,5) ortaöğretim, 21'i (%32,8) üniversite, 3'ü (%4,7) y.lisans/doktora aralığındadır. Bu durum TKY uygulamalarının çalışanlar tarafından anlaşılabilir olacağını göstermektedir.

Tablo 8. Tky Uygulamaları Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olma

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Evet	9	14,1
Hayır	17	26,6
Kısmen	38	59,4
Total	64	100



Şekil 9. Tky Uygulamaları Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olma Durumu

Örnekleme grubunun TKY uygulamaları hakkında bilgi sahibi olma durumları tablo 9 'da incelenmiştir. Buna göre 38'i (%59,4) kısmen, 17'si (%26,6) hayır, 9'u (%14,1) evet cevabını vermiştir. Çalışanların TKY uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı gözlemlenmektedir.

Tablo 9. TKY Çalışmalarının, Kulübümüzün Faaliyetlerine ve Tüm Çalışanların Performansına Olumlu Etkisi Olacaktır

Değişken	N	Ort.	S.S.
TKY çalışmalarına kurumsal yönetimin etkisi	62	4,161	0,961
İdari ilişkilerin etkisi	62	4,048	1,062
Toplumsal misyonun etkisi	62	4,161	0,772
Çalışanlar arası ilişkiler	63	4,174	0,852
Kulübün performansı	63	4,111	1,017
Kulübün verimliliği	63	4,333	0,762

Tablo 9' da görüldüğü gibi TKY uygulamalarının en büyük etkisi Kulübün verimliliği üzerine olmuştur. Çalışanlar arası İlişkilere olan etkisi de 4,17 oranındadır. TKY uygulamalarının en az etkisi de 4,04 oranla İdari ilişkiler üzerine olmuştur.

Tablo 10. Çalışanların Kalite Yönetim Sistemleri İle İlgili Görüşlerini Ölçen Değişkenlerin Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri Tablosu

Değişken	N	Ort.	S.S
Stratejik planlama ve hedef belirleme çalışmalarının uygulanması	64	4,125	0,917
Görev, yetki ve sorumlulukların tam ve açık olarak tanımlanması	64	4,140	0,753
Çalışma ortamının tatmin edici ve verim arttırıcı düzeyde olması	64	4,234	0,729
Yöneticilerin görevin gerektirdiği sınırlar içinde çalışanların karar sürecine katılımını desteklemesi	64	4,187	0,731
Çalışanlar arasında dayanışma, iş birliği ve takım ruhunun olması	64	4,281	0,806
Çalışanlar arasında performansı arttırıcı bir rekabet ortamının olması	64	4,000	0,872
Hizmet İçi eğitim Faaliyetlerin Yeterli Ölçüde Olması	64	4,140	0,888
Takdir ve ödüllendirmelerin tarafsız kriterlerle yapılması	64	4,171	0,787
Kulüp yönetimine seçilecek kişilerin alan bilgilerinin dikkate alınması	64	4,187	0,833
Çalışanlar ve taraftarların dilek ve şikayetlerinin gerekli şekilde değerlendirilmesi	64	4,156	0,781
Kulüp içerisinde sosyal tesis olması	64	4,156	0,876
Kulüp yapılanması içerisinde sportif danışma merkezinin olması	63	3,936	1,029
Gönüllü insan kaynakları bilgi bankasının olması	64	3,968	0,872
Kulübümüze ait resmi web sitemizin olması	64	4,296	0,867
Kulüp yönetim sistemi içerisinde yönetim kurulu dışındaki üyelerin görev yaptığı danışma merkezi olması	64	3,781	0,999
Teknik ve idari personellere ait eğitim programlarının organize edilmesi	64	4,031	0,975
Organize edilen sportif yarışmalarda yönetim ve organizasyon komitesi gönüllülerin yer alması	64	4,140	0,794
Teknik ve idari bilgilerin yer aldığı bilgi bankasının olması	64	4,218	0,825
Kulüp faaliyetleriyle ilgili olarak bölümler arası koordinasyonun sağlanması	64	4,125	0,881
Kulüp içerisinde kütüphane ve internet hizmetinin olması	64	4,046	0,862
Kulübümüze ait dergi, bülten vb. Yayınların olması	64	4,375	0,951
Kulübümüze ait lisanslı ürünlerin yer aldığı satış merkezi/mağaza olması	64	4,328	1,008
Çalışanların ve bölümlerin hedeflerinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi	64	4,437	0,833

Puanlarının ortalamaları incelendiğinde, “Çalışanların Ve Bölümlerin Hedeflerinin Gözden Geçirilmesi Ve Güncelleştirilmesi” puanlarının ortalamasının en yüksek (4,437) olduğu yani en olumlu görüş belirttikleri yargı olduğu, devamında “Kulübümüze ait dergi, bülten vb. Yayınların olması” (4,375) ortalamayla olumlu görüş belirtilen 2. Yargı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda çalışanların TKY ilkelerinden olan “sürekli değişim ve gelişime” inandıkları söylenebilir.

“Kulüp Yönetim Sistemi İçerisinde Yönetim Kurulu Dışındaki Üyelerin Görev Yaptığı Danışma Merkezinin Olması (3,781)” görüşünün puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışanların danışma merkeziyle ilgili görüşü düşündürücü olmuştur. Bu da önermenin tam anlaşılmadığını tarafsız bir danışma kurulunun daha iyi tanıtılabilmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 11. Kulüp Çalışmalarında Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme Çalışmalarının Uygulanması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	5	7,8
Etkisi Yok	8	12,5
Önemli	25	39,1
Çok Önemli	26	40,6
Total	64	100

Kulüp çalışmalarında stratejik planlama ve hedef belirleme çalışmalarının uygulanması önermesine, ankete katılan çalışanların 26 (%40,6)’sı çok önemli, 25(%39,1)’i önemli, 8(%12,5)’i etkisi yok, 5(%7,8)’i önemli değil cevaplarını vermiştir. Ankete katılan amatör spor kulüpleri çalışanlarına göre stratejik planlama ve hedef belirleme çalışmaları TKY’nin uygulanabilirliğinde çok önemli görülmektedir.

Tablo 12. Kulüp Çalışanlarının Görev, Yetki Ve Sorumluluklarının Tam ve Açık Olarak Tanımlanması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	1	1,6
Etkisi Yok	11	17,2
Önemli	30	46,9
Çok Önemli	22	34,4
Total	64	100

Kulüp çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarının tam ve açık olarak tanımlanması önermesine, ankete katılan çalışanların 26 (%40,6) 'sı çok önemli, 25(%39,1)'i önemli, 8(%12,5)'i etkisi yok, 5(%7,8)'i önemli değil cevaplarını vermiştir. Bu da görev, yetki ve sorumlulukların tam ve açık olarak açıklanmasının çok önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Çalışma Ortamının Tatmin Edici ve Verim Arttırıcı Düzeyde Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	1	1,6
Etkisi Yok	8	12,5
Önemli	30	46,9
Çok Önemli	25	39,1
Total	64	100

Çalışma ortamının tatmin edici ve verim arttırıcı düzeyde olması önermesine, ankete katılan çalışanların 30 (%46,9)' u önemli, 25 (%39,1)'i çok önemli, 8 (%12,5)'i etkisi yok, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 14. Personeller Arasında Dayanışma, İşbirliği ve Takım Ruhunun Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
önemli değil	2	3,1
etkisi yok	8	12,5
önemli	24	37,5
çok önemli	30	46,9
Total	64	100

Personeller arasında dayanışma, işbirliği ve takım ruhunun olması önermesine, ankete katılan çalışanların 30 (%46,9)' u çok önemli, 24 (%37,5)'i önemli, 8(%12,5)'i etkisi yok, 2 (%3,1)'i önemli değil cevaplarını vermiştir. Çalışanlar arasında takım ruhunun benimsendiği gözlenmektedir.

Tablo 15. Çalışanlar Arasında Performansı Arttırıcı Bir Rekabet Ortamının Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	5	7,8
Etkisi Yok	9	14,1
Önemli	31	48,4
Çok Önemli	19	29,7
Total	64	100

Çalışanlar arasında performansı arttırıcı bir rekabet ortamının olması önermesine, ankete katılan çalışanların 31 (%48,4)'ü çok önemli, 19 (%29,7)'u önemli, 9 (%14,1)'i etkisi yok, 5 (%7,8)'i de önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 16. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerin Yeterli Ölçüde Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	3	4,7
Etkisi Yok	12	18,8
Önemli	22	34,4
Çok Önemli	27	42,2
Total	64	100

Hizmet içi eğitim faaliyetlerin yeterli ölçüde olması önermesine, ankete katılan çalışanların 27 (%42,2)'si çok önemli, 22 (%34,4)'ü önemli, 12 (%18,8)'i etkisi yok, 3(%4,7)'si önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 17. Takdir ve Ödüllendirmelerin Tarafsız Kriterlerle Yapılması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	2	3,1
Etkisi Yok	9	14,1
Önemli	29	45,3
Çok Önemli	24	37,5
Total	64	100

Takdir ve ödüllendirmelerin tarafsız kriterlerle yapılması önermesine, ankete katılan çalışanların 29(%45,3)'ü önemli, 24 (%37,5)'i çok önemli, 9(%14,1)'i etkisi yok, 2 (%3,1)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 18. Kulüp Yönetimine Seçilecek Kişilerin Alan Bilgilerinin Dikkate Alınması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	1	1,6
Etkisi Yok	14	21,9
Önemli	21	32,8
Çok Önemli	28	43,8
Total	64	100

Kulüp yönetimine seçilecek kişilerin alan bilgilerinin dikkate alınması önermesine, ankete katılan çalışanların 28 (%43,8)'i çok önemli, 21 (%32,8)'i önemli, 14 (21,9)'ü etkisi yok, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 19. Çalışanlar ve Taraftarların Dilek ve Şikayetlerinin Gerekli Şekilde Değerlendirilmesi

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	1	1,6
Etkisi Yok	12	18,8
Önemli	27	42,2
Çok Önemli	24	37,5
Total	64	100

Çalışanlar ve taraftarların dilek ve şikayetlerinin gerekli şekilde değerlendirilmesi önermesine, ankete katılan çalışanların 27 (%42,2)'si önemli, 24 (%37,5)'ü çok önemli, 12 (%18,8)'si etkisi yok, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 20. Kulüp İçerisinde Sosyal Tesis Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	3	4,7
Etkisi Yok	11	17,2
Önemli	23	35,9
Çok Önemli	27	42,2
Total	64	100

Kulüp içerisinde sosyal tesis olması önermesine, ankete katılan çalışanların 27 (%42,2)'si çok önemli, 23 (%35,9)'ü önemli, 11 (%17,2)'i etkisi yok, 3 (%4,7)'ü önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 21. Kulüp Yapılanması İçerisinde Sportif Danışma Merkezinin Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Önemli Değil	1	1,6
Önemli Değil	5	7,8
Etkisi Yok	14	21,9
Önemli	20	31,2
Çok Önemli	23	35,9
Cevapsız	1	1,6
Total	64	100

Kulüp yapılanması içerisinde sportif danışma merkezinin olması önermesine, ankete katılan çalışanların 23 (%35,9)'ü çok önemli, 20 (%31,2)'si önemli, 14 (%21,9)'ü etkisi yok, 5 (%7,8)'i önemli değil, 1 (%1,6)'i hiç önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 22. Gönüllü İnsan Kaynakları Bilgi Bankasının Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Önemli Değil	1	1,6
Önemli Değil	2	3,1
Etkisi Yok	13	20,3
Önemli	30	46,9
Çok Önemli	18	28,1
Total	64	100

Gönüllü insan kaynakları bilgi bankasının olması önermesine, ankete katılan çalışanların 30 (%46,9)'u önemli, 18 (%28,1)'i çok önemli, 13 (%20,3)'ü etkisi yok, 2 (%3,1)'si önemli değil, 1 (%1,6)'i hiç önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 23. Kulübümüze Ait Resmi Web Sitemizin Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	3	4,7
Etkisi Yok	8	12,5
Önemli	20	31,2
Çok Önemli	33	51,6
Total	64	100

Kulübümüze ait resmi web sitemizin olması önermesine, ankete katılan çalışanların 33 (%51,6)'ü çok önemli, 20 (%31,2)'si önemli, 8 (%12,5)'i etkisi yok, 3 (%4,7)'ü önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 24. Kulüp Yönetim Sistemi İçerisinde Yönetim Kurulu Dışındaki Üyelerin Görev Yaptığı Danışma Merkezi Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Önemli Değil	4	6,2
Etkisi Yok	16	25
Önemli	30	46,9
Çok Önemli	14	21,9
Total	64	100

Kulüp yönetim sistemi içerisinde yönetim kurulu dışındaki üyelerin görev yaptığı danışma merkezi olması önermesine, ankete katılan çalışanların 30 (%46,9)'u önemli, 16 (%25)'sı etkisi yok, 14 (%21,9)'ü çok önemli, 4 (%6,2)'ü hiç önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 25. Teknik ve İdari Personellere Ait Eğitim Programlarının Organize Edilmesi

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	6	9,4
Etkisi Yok	11	17,2
Önemli	22	34,4
Çok Önemli	25	39,1
Total	64	100

Teknik ve idari personellere ait eğitim programlarının organize edilmesi önermesine, ankete katılan çalışanların 25 (%39,1)'i çok önemli, 22 (%34,4)'si önemli, 11 (%17,2)'i etkisi yok, 6 (%9,4)'sı önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 26. Organize Edilen Sportif Yarışmalarda Yönetim ve Organizasyon Komitesinde Gönüllülerin Yer Alması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	2	3,1
Etkisi Yok	10	15,6
Önemli	29	45,3
Çok Önemli	23	35,9
Total	64	100

Organize edilen sportif yarışmalarda yönetim ve organizasyon komitesinde gönüllülerin yer alması önermesine, ankete katılan çalışanların 29 (%45,3)'u önemli, 23 (%35,9)'ü çok önemli, 10 (%15,6)'u etkisi yok, 2 (%3,1)'si önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 27. Teknik ve İdari Bilgilerin Yer Aldığı Bilgi Bankasının Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	1	1,6
Etkisi Yok	13	20,3
Önemli	21	32,8
Çok Önemli	29	45,3
Total	64	100

Teknik ve idari bilgilerin yer aldığı bilgi bankasının olması önermesine, ankete katılan çalışanların 29 (%45,3)'ü çok önemli, 21 (%32,8)'i önemli, 13 (%20,3)'ü etkisi yok, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 28. Kulüp Faaliyetleriyle İlgili Olarak Bölümler Arası Koordinasyonun Sağlanması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	2	3,1
Etkisi Yok	15	23,4
Önemli	20	31,2
Çok Önemli	27	42,2
Total	64	100

Kulüp faaliyetleriyle ilgili olarak bölümler arası koordinasyonun sağlanması önermesine, ankete katılan çalışanların, 27 (%42,2)'si çok önemli, 20 (%31,2)'si önemli, 15 (%23,4)'ü etkisi yok, 2 (%3,1)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 29. Kulüp İçerisinde Kütüphane ve İnternet Hizmetinin Olması

Değişken	Frekans	Yüzde
Önemli Değil	4	6,2
Etkisi Yok	10	15,6
Önemli	29	45,3
Çok Önemli	21	32,8
Total	64	100,0

Kulüp içerisinde kütüphane ve internet hizmetinin olması önermesine, ankete katılan çalışanların, 29 (%45,3)'u önemli 21 (%32,8)'i çok önemli, 10 (%15,6)'u etkisi yok, 4 (%6,2)'ü önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 30. Kulübümüze Ait Lisanslı Ürünlerin Yer Aldığı Satış Merkezi/Mağaza Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Önemli Değil	2	3,1
Önemli Değil	2	3,1
Etkisi Yok	7	10,9
Önemli	15	23,4
Çok Önemli	38	59,4
Toplam	64	100

Kulübümüze ait lisanslı ürünlerin yer aldığı satış merkezi/mağaza olması önermesine, ankete katılan çalışanların, 38 (%59,4)'u çok önemli 15 (%23,4)'i önemli, 7 (%10,9)'si etkisi yok, 2 (%3,1)'si önemli değil, 2 (%3,1)'si hiç önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 31. Kulübümüze Ait Dergi, Bülten Vb. Yayınların Olması

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Önemli Değil	2	3,1
Önemli Değil	1	1,6
Etkisi Yok	6	9,4
Önemli	17	26,6
Çok Önemli	38	59,4
Total	64	100

Kulübümüze ait dergi, bülten vb. yayınların olması önermesine, ankete katılan çalışanların, 38 (%59,4)'u çok önemli 17 (%26,6)'i önemli, 6 (%9,4)'sı etkisi yok, 2 (%3,1)'si hiç önemli değil, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 32. Çalışanların ve Bölümlerin Hedeflerinin Gözden Geçirilmesi ve Güncelleştirilmesi

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Önemli Değil	1	1,6
Önemli Değil	1	1,6
Etkisi Yok	5	7,8
Önemli	19	29,7
Çok Önemli	38	59,4
Toplam	64	100

Çalışanların ve bölümlerin hedeflerinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi önermesine, ankete katılan çalışanların, 38 (%59,4)'u çok önemli 19 (%29,7)'u önemli, 5 (%7,8)'i etkisi yok, 1 (%1,6)'si hiç önemli değil, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 33. Yöneticilerin Görevin Gerektirdiği Sınırlar İçinde Çalışanların Karar Sürecine Katılımını Desteklemesi

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Önemli Değil	1	1,6
Etkisi Yok	9	14,1
Önemli	31	48,4
Çok Önemli	23	35,9
Total	64	100

Yöneticilerin görevin gerektirdiği sınırlar içinde çalışanların karar sürecine katılımını desteklemesi önermesine, ankete katılan çalışanların, 31 (%48,4)'i önemli 23 (%35,9)'ü çok önemli, 9 (%14,1)'i etkisi yok, 1 (%1,6)'si önemli değil cevaplarını vermiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1.1 Demografik Bilgiler

Veri toplama araçlarını yanıtlayanların kişisel özelliklere göre dağılımına bakıldığında; Araştırmaya katılan spor kulübü çalışanlarının 58'inin (%90,6) erkek, 6'sının (%9,4) kadın olduğu görülmektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan spor kulübü çalışanlarının; 6'sı (%9,4) 30 yaş ve altı, 18'i (%28,1) 31-40 yaş, 31'i (%48,4) 41-50 yaş, 9'u (%14,1) 51 yaş ve üzeri aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların 18 'i (%28,1) üst kademe, 20'si (%31,2) orta kademe, 26'sı (%40,6) alt kademe aralığında olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun görev sürelerine göre dağılımı tablo 7 'de incelenmiştir. Buna göre 23'ü (%35,9) 5 yıl ve altı, 23'ü (%35,9), 6-10 yıl, 18 'i (%28,1) 11 yıl ve üzeri aralığında olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun öğrenim durumuna göre dağılımı tablo 8 de incelenmiştir. Buna göre 40'ı (%62,5) ortaöğretim, 21'i (%32,8) üniversite, 3'ü (%4,7) yüksek lisans/doktora aralığında olduğu görülmektedir. . Bu durum TKY uygulamalarının çalışanlar tarafından anlaşılabilir olacağını göstermektedir.

Örnekleme grubunun TKY uygulamaları hakkında bilgi sahibi olma durumları tablo 9 'da incelenmiştir. Buna göre 38'i (%59,4) kısmen, 17'si (%26,6) hayır, 9'u (%14,1) evet cevabını vermiştir. Çalışanların TKY uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı gözlemlenmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlara göre Tablo 9' da görüldüğü gibi TKY uygulamalarının en büyük etkisi, Kulübün Verimliliği üzerine olmuştur. Çalışanlar Arası İlişkilere olan etkisi de 4,17 oranındadır. TKY uygulamalarının en az etkisi de 4,04 oranla İdari ilişkiler üzerine olmuştur.

5.1.2 Çalışanların Kalite Yönetim Sistemleri İle İlgili Görüşlerini Ölçen Değişkenlerin Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 10' da görülmektedir. Puanlarının ortalamaları incelendiğinde, "Çalışanların Ve Bölümlerin Hedeflerinin Gözden Geçirilmesi Ve Güncelleştirilmesi" puanlarının ortalamasının en yüksek (4,437) olduğu yani en olumlu görüş belirttikleri yargı olduğu, devamında "Kulübümüze ait dergi, bülten vb. Yayınların olması" (4,375) ortalamayla olumlu görüş belirtilen 2. Yargı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda çalışanların TKY ilkelerinden olan "sürekli değişim ve gelişime" inandıkları söylenebilir.

"Kulüp Yönetim Sistemi İçerisinde Yönetim Kurulu Dışındaki Üyelerin Görev Yaptığı Danışma Merkezinin Olması (3,781)" görüşünün puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışanların danışma merkeziyle ilgili görüşü düşündürücü olmuştur. Bu da önermenin tam anlaşılmadığını tarafsız bir danışma kurulunun daha iyi tanıtılabilmesi gerektiğini göstermektedir.

5.1.3 Ankete Katılan Kulüp Çalışanlarının Kalite Yönetim Sistemleri İle İlgili Görüşleri

Tablo 11.'de görüldüğü gibi; kulüp çalışmalarında stratejik planlama ve hedef belirleme çalışmalarının uygulanması önermesine, ankete katılan çalışanların 26 (%40,6)'sı çok önemli, 25 (%39,1)'i önemli, 8 (%12,5)'i etkisi yok, 5 (%7,8)'i önemli değil cevaplarını

vermiştir. Ankete katılan amatör spor kulüpleri çalışanlarına göre stratejik planlama ve hedef belirleme çalışmaları TKY'nin uygulanabilirliğinde çok önemli görülmektedir.

Tablo 12.'de görüldüğü gibi; Kulüp çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarının tam ve açık olarak tanımlanması önermesine, ankete katılan çalışanların 26 (%40,6) 'sı çok önemli, 25(%39,1)'i önemli, 8(%12,5)'i etkisi yok, 5(%7,8)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 13.'de görüldüğü gibi; Çalışma ortamının tatmin edici ve verim artırıcı düzeyde olması önermesine, ankete katılan çalışanların 30 (%46,9)' u önemli, 25 (%39,1)'i çok önemli, 8 (%12,5)'i etkisi yok, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 14.'de görüldüğü gibi; Personeller arasında dayanışma, işbirliği ve takım ruhunun olması önermesine, ankete katılan çalışanların 30 (%46,9)' u çok önemli, 24 (%37,5)'i önemli, 8(%12,5)'i etkisi yok, 2 (%3,1)'i önemli değil cevaplarını vermiştir. Çalışanlar arasında takım ruhunun benimsendiği gözlenmektedir.

Tablo 15.'de görüldüğü gibi; Çalışanlar arasında performansı artırıcı bir rekabet ortamının olması önermesine, ankete katılan çalışanların 31 (%48,4)'ü çok önemli, 19 (%29,7)'u önemli, 9 (%14,1)'i etkisi yok, 5 (%7,8)'i de önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 16.'da görüldüğü gibi; Hizmet içi eğitim faaliyetlerin yeterli ölçüde olması önermesine, ankete katılan çalışanların 27 (%42,2)'si çok önemli, 22 (%34,4)'ü önemli, 12 (%18,8)'i etkisi yok, 3(%4,7)'si önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 17.'de görüldüğü gibi; Takdir ve ödüllendirmelerin tarafsız kriterlerle yapılması önermesine, ankete katılan çalışanların 29(%45,3)'ü önemli, 24 (%37,5)'i çok önemli, 9(%14,1)'i etkisi yok, 2 (%3,1)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 18.'de görüldüğü gibi; Kulüp yönetimine seçilecek kişilerin alan bilgilerinin dikkate alınması önermesine, ankete katılan çalışanların 28 (%43,8)'i çok önemli, 21 (%32,8)'i önemli, 14 (21,9)'ü etkisi yok, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 19.'da görüldüğü gibi; Çalışanlar ve taraftarların dilek ve şikayetlerinin gerekli şekilde değerlendirilmesi önermesine, ankete katılan çalışanların 27 (%42,2)'si önemli,

24 (%37,5)'ü çok önemli, 12 (%18,8)'si etkisi yok, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 20.'de görüldüğü gibi; Kulüp içerisinde sosyal tesis olması önermesine, ankete katılan çalışanların 27 (%42,2)'si çok önemli, 23 (%35,9)'ü önemli, 11 (%17,2)'i etkisi yok, 3 (%4,7)'ü önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 21.'de görüldüğü gibi; Kulüp yapılanması içerisinde sportif danışma merkezinin olması önermesine, ankete katılan çalışanların 23 (%35,9)'ü çok önemli, 20 (%31,2)'si önemli, 14 (%21,9)'ü etkisi yok, 5 (%7,8)'i önemli değil, 1 (%1,6)'i hiç önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 22.'de görüldüğü gibi; Gönüllü insan kaynakları bilgi bankasının olması önermesine, ankete katılan çalışanların 30 (%46,9)'u önemli, 18 (%28,1)'i çok önemli, 13 (%20,3)'ü etkisi yok, 2 (%3,1)'si önemli değil, 1 (%1,6)'i hiç önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 23.'de görüldüğü gibi; Kulübümüze ait resmi web sitemizin olması önermesine, ankete katılan çalışanların 33 (%51,6)'ü çok önemli, 20 (%31,2)'si önemli, 8 (%12,5)'i etkisi yok, 3 (%4,7)'ü önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 24.'de görüldüğü gibi; Kulüp yönetim sistemi içerisinde yönetim kurulu dışındaki üyelerin görev yaptığı danışma merkezi olması önermesine, ankete katılan çalışanların 30 (%46,9)'u önemli, 16 (%25)'si etkisi yok, 14 (%21,9)'ü çok önemli, 4 (%6,2)'ü hiç önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 25.'de görüldüğü gibi; Teknik ve idari personellere ait eğitim programlarının organize edilmesi önermesine, ankete katılan çalışanların 25 (%39,1)'i çok önemli, 22 (%34,4)'si önemli, 11 (%17,2)'i etkisi yok, 6 (%9,4)'sı önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 26.'da görüldüğü gibi; Organize edilen sportif yarışmalarda yönetim ve organizasyon komitesinde gönüllülerin yer alması önermesine, ankete katılan çalışanların 29 (%45,3)'u önemli, 23 (%35,9)'ü çok önemli, 10 (%15,6)'u etkisi yok, 2 (%3,1)'si önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 27.'de görüldüğü gibi; Teknik ve idari bilgilerin yer aldığı bilgi bankasının olması önermesine, ankete katılan çalışanların 29 (%45,3)'u çok önemli, 21 (%32,8)'i önemli, 13 (%20,3)'ü etkisi yok, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 28.'de görüldüğü gibi; Kulüp faaliyetleriyle ilgili olarak bölümler arası koordinasyonun sağlanması önermesine, ankete katılan çalışanların, 27 (%42,2)'si çok önemli, 20 (%31,2)'si önemli, 15 (%23,4)'ü etkisi yok, 2 (%3,1)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 29.'da görüldüğü gibi; Kulüp içerisinde kütüphane ve internet hizmetinin olması önermesine, ankete katılan çalışanların, 29 (%45,3)'u önemli 21 (%32,8)'i çok önemli, 10 (%15,6)'u etkisi yok, 4 (%6,2)'ü önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 30.'da görüldüğü gibi; kulübümüze ait lisanslı ürünlerin yer aldığı satış merkezi/mağaza olması önermesine çalışanların, 38 (%59,4)'i çok önemli 15 (%23,4)'i önemli, 7 (%10,9)'si etkisi yok, 2 (%3,1)'si önemli değil, 2 (%3,1)'si hiç önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 31.'de görüldüğü gibi; Kulübümüze ait dergi, bülten vb. yayınların olması önermesine, ankete katılan çalışanların, 38 (%59,4)'u çok önemli 17 (%26,6)'i önemli, 6 (%9,4)'sı etkisi yok, 2 (%3,1)'si hiç önemli değil, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 32.'de görüldüğü gibi; Çalışanların ve bölümlerin hedeflerinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi önermesine, ankete katılan çalışanların, 38 (%59,4)'u çok önemli 19 (%29,7)'u önemli, 5 (%7,8)'i etkisi yok, 1 (%1,6)'si hiç önemli değil, 1 (%1,6)'i önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 33.'de görüldüğü gibi; Yöneticilerin görevin gerektirdiği sınırlar içinde çalışanların karar sürecine katılımını desteklemesi önermesine, ankete katılan çalışanların, 31 (%48,4)'i önemli 23 (%35,9)'ü çok önemli, 9 (%14,1)'i etkisi yok, 1 (%1,6)'si önemli değil cevaplarını vermiştir.

Tablo 34.'te görüldüğü gibi en yüksek değerler çok önemli kategorisinde olduğu gözlenmektedir. Bu kategorideki verilerden stratejik planlama ve hedef belirleme

çalışmalarının uygulanması görüşünü üniversite mezunlarının %52,4'ü çok önemli görürken, ortaöğretim mezunlarında bu oran %30'dur.

Van Hoecke J.ve De Knop (1998) tarafından yapılan bir çalışmada Belçika'daki spor kulüplerinde kalite yönetimi projelendirilmiştir. IKGym (Instrument for Quality Evaluation Of Gymnastics Clubs) projesinin çalışmaları 1996 yılında başlamıştır. Bu projede, jimnastik federasyonunun stratejik planlamasının bir parçası olan kalite yönetim sistemi oluşturulmuştur. Federasyon kendisine bağlı spor kulüplerini denetleyerek kalite standartlarına uyum gösteren kulüpleri ödüllendirmiştir (Hoecke J. Ve Knop, 1998:25).

De Knop, Van Hoecke ve De Bosscher (2004) tarafından yapılan bir çalışmada Belçika'daki spor kulüplerinde kalite yönetim sistemi ile ilgili uygulamaları görülmektedir. IKSport isimli bilgi bankası 17.000 spor kulübünden, 1.657 spor kulübünde test edilmiştir. Bu çalışma ile kulüplerin zayıf ve güçlü yönleri incelenerek kalite yönetim stratejileri belirlenmiştir (Knop vd., 2004:71). Araştırmanın bu sonucu güçlü ve zayıf yönler bakımından bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Özçelik (2007) yapmış olduğu *Futbol Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi (Konyaspor Modeli) çalışmasında* Konyaspor Futbol Kulübünde eğitim düzeyinin yüksek ve genç bir yapılanmanın olduğu, kalite politikası ve kalite hedeflerinin büyük oranda bilindiği ve desteklendiği halde kalite yönetim sisteminin eksiklikleri ile birlikte yerleşmekte olduğu, eğitim ihtiyacının devam etmekte olduğu gözlenmiştir. Araştırmanın bu sonucu, yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Karşit (2010) yapmış olduğu Spor Kulübü yöneticilerinin TKY bakışları çalışmasında, spor yöneticilerinin bir işletmede yönetim politikalarını etkileyen en önemli unsur olduğunu, bu nedenle spor yöneticiliği eğitimine daha fazla önem vermek gerektiğini, bunun yanında yöneticilerin kaliteye ulaşmak için yapılması gerekenleri organize etmesi amacıyla TKY'yi kullanabileceğini göstermektedir. Araştırmanın bu sonucu, yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Sertbaş (2009) yapmış olduğu Spor Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi çalışmasında; spor kulüplerinde Amatör Spor Kulüpleri Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili çalışmalar yapılmalıdır sonucuyla bu çalışmaya ışık tutmuştur.

5.2 ÖNERİLER

Araştırma sürecinde ulaşılan genel sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

Öncelikle amatör spor kulüplerinin kendi içlerinde mevcut durumunun analiz edilmesi gerekmektedir.

Amatör spor kulüplerinde TKY'nin ve Kalite Yönetimi Sistemlerinin bilinmesi ve uygulanmasında spor yöneticilerine önemli görev düşmektedir. Bu nedenle en başta üst kademe yöneticilerin ve kulüp sorumlularının TKY hakkında ciddi bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir.

Spor yöneticileri spor organizasyonlarındaki kalite yönetimi uygulamalarında; güven ortamı oluşturma, ekip çalışmasını sağlama, iletişimi geliştirme, çalışanlarını motive etme, müşteri memnuniyeti oluşturma hususlarına dikkat etmelidir.

Bütün bunların ışığında Kocaeli Amatör Spor Kulübü Federasyonu bünyesinde;

Kulüplerde yönetim kurulu, alt çalışma kurulları ve komisyonlar kurulmalı,

Kulüplerde teknik ve idari kadrolar (insan kaynakları yönetimi) oluşturulmalı,

Amatör Spor kulüplerinin yönetiminde kısa-orta-uzun vadede stratejik plan ve hedef belirlenmeli, işletilmeli ve gerektiğinde güncellenmeli,

Stratejik planlama öncesi ve sonrasında kulüplerin kalite ölçümleri istatistiği oluşturulmalı,

Kalite ve verimlilik gelişim raporları çıkartılmalı,

Spor kulüpleri çalışanları için TKY ve Kalite Yönetim Sistemleri üzerine ” *araştırma ve geliştirme merkezleri*” kurulmalı,

TKY ve Kalite Yönetim Sistemleri hakkında “*hizmet içi eğitim merkezi*” kurulmalı böylelikle amatör spor kulüpleri çalışanlarının daha çok bilinçlendirilmeli ve bu konuda verilecek eğitimlerle çalışanlarda “kalite” farkındalığı sağlanmalı,

Amatör spor kulüplerinde kaliteyi arttırabilmek için TKY ve Kalite Yönetim Sistemleri hakkında seminerler ve konferanslar düzenlenmeli,

Teknik ve idari bilgilerin yer aldığı *sistematik bir bilgi merkezi* kurulmalı,

Kulüpler gerektiğinde profesyonel olarak danışma hizmetlerinden yardım almalı,

Her spor kulübüne özel web sitesi kurulmalı,

Kulüplerin dergi, bülten vb. yayınları basılmalı,

TKY ve kalite yönetim sistemlerini uygulamak isteyen kulüplerin birbiriyle ortak çalışmalar ve uygulamalar içinde bulunmalı (dış ilişkiler),

Spor organizasyonlarda müşteri memnuniyetinin içinde yer alan taraftar hizmetlerine daha çok önem verilmeli (spor tesislerinin kalitesi, hijyeni, beslenme hizmetleri, tribün hizmetleri, park hizmetleri vb.),

Kulüp Üye sayısı, lisanslı sporcu sayısı, sportif başarı yani organizasyonel başarıyı arttırma alanlarında çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Afacan, C. (2007). *Kalite Yönetim Sistemi ve Stratejik Planlamada Kalite İyileştirmesinde Doğrusal Programlama Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdoğan, A. (2009, Ocak). *Toplam Kalite Yönetimi*, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/akdogan-toplam_kalite.htm adresinden, 13.01.2009 tarihinde erişilmiştir.
- Akın, B. , İnce M. ve Usta R. (2002). ISO 9000: Beklentiler ve Gerçekler. *Standart Dergisi*, 40, 482-500.
- Akın, Ö. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, Bursa: Ezgi Kitabevi
- Aktan, C. C. (1998). Japon Yönetimindeki Başarının Sırları. *Ekonomik Forum Dergisi*. İstanbul, 50-52, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>, adresinden, 17.10.2011 tarihinde erişilmiştir.
- Aktan, C.C. (2000). *Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi*, Ankara: TOSYÖV Yayınları.
- Alpullu, A. (2006). *İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personelin Yaklaşımının Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Arıkboğa, Ü. (2010). *Mükemmelliğin Temel Kavramları*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Aytımur, S. (1995). *Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İçin Kalite Sistem Denetimi*, Denetçinin El Kitabı, İstanbul: Kalder Yayınları, 6,12.
- Ayan, M. (2001). *Faaliyetlere Dayalı Maliyetler Yaklaşımının Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baş, T. (2002). *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Biçer, T. (2008). *Sporla Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları*, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bonstingl, J.J. (2000), *Kalite Okulları*. (Çeviren: Hayal Köksal), İstanbul: Dünya Yayınları.

- Bumin B. ve Erkutlu H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1-17.
- Cafoğlu, Z. (1998). *TKY ve İnsan, Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Prensiplerinin Uygulanması Sempozyumu*, Haberal Eğitim Vakfı, Başkent Üniversitesi. (Editör: Prof. Dr. Mithat Çoruh), Ankara, 18-19.
- Canaktan, C. C. (2001). *Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite*, www.canaktan.org./toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf, adresinden, 12.09.2012 tarihinde erişilmiştir.
- Cavlak, E. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Kocaeli İli Gebze İlçesindeki İşletmelerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Crosby, P.B. (1999). *Quality and Me: Lessons From an Evolving Life*, 1st Edition, San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publications.
- Dalbay, Ö. (2002). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Kamu Hastanelerinde Uygulamaya Yönelik Model Önerisi*. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efil, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, İstanbul: VİPAŞ Yayınları.
- Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*, Bursa: Dora Basım Yayın.
- Ekici, R. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi'nin Çalışanların Performansları Üzerine Etkileri Ve Petlas Lastik Fabrikasında Bir Uygulama*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ekşi, F. Ş. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Anadolu Lisesi Öğrencilerinin İngilizce dersi Başarılarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Endüstri M. (2007, Kasım). *Kalitenin Boyutları*, <http://enm.blogcu.com/4703052>, adresinden, 29.11.2007 tarihinde erişilmiştir.
- Ensari, H. (2000). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erkan, N. (1997). *Ergonomi; Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörleri*

Mühendisliği, Ankara. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:373.

Ertem, B. (2002). *QS 9000 Kalite Yönetim Sistemi ve Eti Çelik İşletmesinde Uygulama Süreci*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ersen, H. (1996). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, İstanbul: Yön Matbaacılık.

Esin, A. (1999). *ISO 9000'in Işığında Toplam Kalite*, Ankara: Tmmob Makine Mühendisleri Odası Yayını

Gedikli, B. (2001). *Kamu Harcamaları Yönetiminde Kalite*, Ankara: Mali Müşavirlik Yayınları.

Genç, N. (1997). *Zirveye Götüren Yönetim*, İstanbul: Timaş Yayınları.

Genç, M.F. (2007). *Kur'an Kurslarında Toplam Kalite Yönetimi (Samsun ve Sivas Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, (1985). 1985. Resmi Gazete Yayın Tarihi: 28.7.1985.

Gökçeoğlu, H. (2006). *Antalya İlinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açılarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Hardjono, T. W., Have, S., ve Have, W., (1997). *Mükemmelle Ulaşmanın Yolları*, İstanbul: İpek Kağıt Yayınları.

Hesapçioğlu, M. (1994). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomi*, İstanbul: Beta Yayınları.

- İkizler, H. C., Kepoğlu A. ve Koldaş S. (2000). Spor Yöneticilerinin İş Doyumu Sakarya Uygulaması, 3. *Uluslar Arası Spor Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, İstanbul.
- İmamoğlu, A. F. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri, *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (2), 22-23.
- Ishikawa, K. (1995). *Toplam Kalite Kontrol*, (Çev. İbrahim Kavrakoğlu), İstanbul: Kalder Yayınları.
- Ishikawa, K. (1995). *Toplam Kalite Yönetimi*, (Çev.Nedret Yayla ve Semih Ordas), İstanbul: Kalder Yayınları.
- 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, (2008, Temmuz). http://www.standartkalite.com/iso9001_nedir.htm, adresinden, 02.04.2009 tarihinde erişilmiştir.
- Johnson, R. ve Wrennall, W. (1989). *Strategy and Quality*, USA: Amerikan Society for Quality Control Pres.
- Juran J.M, Gryna F.M (1988). *Juran's Quality Control Handbook*, New York: McGraw Hill Co. 4. Basım, 26.
- Karayalçın, İ. (1973). "*Sanayi Mühendisliğine Giriş*", İstanbul: Matbaa Teknisyenleri Basımevi.
- Karşıt, V. (2010). *Spor Kulübü Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Bakış Açılarının İncelenmesi (Tekirdağ İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karyağdı, N. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi*, Ankara: Sanayi Odası.
- Kazancıgil, A. (1998) Marketlike Modes of Managing Society and Producing Knowledge, *International Social Science Journal*, Mülkiyeliler Birliği Yayınları No: 155, 151.
- Keser, K. (1999). *ISO 9000*, İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.

- Knop, P.D. Hoecke, J.V. ve Bosscher, D. (2004). Quality Management in Sport Clubs, *Sport Management Review*, 7,67-71.
- Knop, P.D. Hoecke, J.V. (1998). *IKGym: A Model for Evaluating Flemish Gymnastics Clubs*, *European Journal for Sport Management*, Special Issue, 25.
- Nasır, S. (2005). Sporda Yönetim, *Sporda Bilişim ve Yönetim Taktikleri Sempozyumu*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öksüz, İ. (2007). *TKY Temel Kavramlar Gazi Üniversitesi*, Ankara: GÜADEK Yayınları.
- Önder, M., (1997). *Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği ve Ankara Büyükşehir Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özçelik, Ç. (2007). *Futbol Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi (Konyaspor Modeli)*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemir, N. (1999). Ahilik Örgütü ve Toplam Kalite Yönetimi, *Standart Dergisi*, Sayı:446, 16-17.
- Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özkılıç, Ö. (2012). *İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri* <http://www.hatelektrik.com.tr/belgeler/is-sagligi.pdf> (9.10.2012 tarihinde erişilmiştir.).
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Peker, Ö. (1996). Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 5(2), 16,21.
- Peşkircioğlu, N. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık, *Verimlilik Dergisi*, *Toplam Kalite Özel Sayı*, s.31.
- Ross, J., William, O. (1989). *Production and Quality*, Milwaukee, VI:American Society for Quality Control.
- Serarslan, M. Z., Kepeoğlu, A. (2005). *Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi (Serkep Spor İşletmesi Modeli)*, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.

- Serarslan, M. Z. (2006). *Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi*, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Sertbaş, K. (2009). Spor Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi, *Uluslararası Spor Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 54-67.
- Şale, İ. (2001). *Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Yenilenmiş 7.Basım, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Şimşek, M. (2000). *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım.
- Tekin, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi*, Konya: Günay Yayınevi.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Savaş Yayınları.
- TS EN ISO 9004. (2001). *Kalite Yönetim Sistemleri Performans İyileştirme İçin Kılavuz*, Ankara: TSE Yayınları.
- Türkmen, İ. (1995). Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engellenen Faktörler, *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 146-153.
- Tütüncü, Ö. (2001). *Kurumsal İşletmelerde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*, Ankara: Eda Matbaası.
- Ünal, S. (24-26 Eylül 1997). Eğitimde Toplam Kalite Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar Türkiye, *Türk Cumhuriyetleri ve Asya Pasifik Ülkeleri Uluslararası Eğitim Sempozyumu*, Elazığ.
- Yamak, O. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*, İstanbul: Panel Matbaacılık.
- Yenersoy, G. (1997), *Toplam Kalite Yönetimi; Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*, İstanbul: Rota Yayınları.
- Yetim, A. (1992). Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt 8(1), 14-17.

Yıldız, S. M. (2005). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında İnsan Kaynaklarının Eğitim Hizmetleri Kalitesine Yönelik Algularının Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

WEB1, <http://uzak.mersin.edu.tr/UZAK/eski/kalite4.pdf> adresinden, 03.02.2012 tarihinde erişilmiştir.

WEB2, (2001). *Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifleri*
<http://uygulamalar.tkgm.gov.tr/KaliteYonetimSistemi/dokuman/982>
adresinden, 15.03.2011 tarihinde erişilmiştir.

WEB3, (2012). <http://tr.wikipedia.org/wiki/Spor> adresinden, 5.10.2012 tarihinde erişilmiştir.

WEB4,

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&view=bilimsanat&kategori=terim&kelimeget=amat%C3%B6r&hngget=md adresinden, 22.11.2012 tarihinde erişilmiştir.

WEB5,

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56b205a10c8580.92737570 adresinden, 26.11.2012 tarihinde erişilmiştir.

EKLER
ANKET FORMU

Toplam Kalite Yönetimi; müşterilerin beklentilerinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen ve tüm süreçlerin gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim anlayışıdır.

Bu çalışma Kocaeli ilinde bulunan "Amatör Spor Kulüplerinde Kalite Yönetim Sistemlerinin İncelenmesi" amacıyla yapılmaktadır.

Aşağıdaki anket sorularını dikkatli bir şekilde okuduktan sonra size en yakın olan cevabı "(x)" şeklinde işaretleyiniz. Anket Sonuçları bilimsel amaçlarla kullanılacak olup gizlilik esas olacağından isim yazmanıza gerek yoktur. Araştırmaya göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Sevtap BAYTÖRE ÖZDEMİR

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

A) Ankete Katılan Spor Kulüplerinin Genel Özellikleri

1. Kulüp Kuruluş Yılı
2. Kulübün Faaliyet Gösterdiği Alan ya da Klasman ,
 - a) 1.Lig
 - b) 2.Lig
 - c) 3.Lig
 - d) Amatör Lig
 - e) Özel Sektör
 - f) Kamu Kurumu
 - g) Diğer.....

3. Lisanslı sporcu sayısı.....

4. Antrenör sayısı.....

5. Kulüp üye sayısı.....

B) Ankete Katılan Kulüp Çalışanlarının Genel Özellikleri

1. Cinsiyetiniz?

() Erkek () Kadın

2.Yaşınız : ?

3. Öğrenim durumunuz?

() ilköğretim ()Ortaöğretim () Üniversite () Y.Lisans / Doktora

4. Kurumda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

5 yıl ve altı

6-10 yıl arası

11 yıl ve üzeri

5. Kurumdaki göreviniz?

6. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz?

() Evet () Hayır () Kısmen

7. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının, kulübümüzün faaliyetlerine ve tüm çalışanların performansına olumlu etkisi olacaktır

(1:hiç önemli değil, 2: Önemli değil, 3: Etkisi yok, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

Faaliyetler	1	2	3	4	5
Kurumsal Yönetim	1	2	3	4	5
İdari ilişkiler	1	2	3	4	5
Toplumsal Misyon	1	2	3	4	5
Çalışanlar arası İlişkiler	1	2	3	4	5
Kulübün Performansı	1	2	3	4	5
Kulübün Verimliliği	1	2	3	4	5

C) Ankete Katılan Kulüp Çalışanlarının Kalite Yönetim Sistemleri İle İlgili Görüşleri

(1:Hiç önemli değil, 2:Önemli değil, 3:Etkisi yok, 4: Önemli, 5: Çok önemli)

1.	Kulüp çalışmalarında stratejik planlama ve hedef belirleme çalışmalarının uygulanması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
2.	Kulüp çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarının tam ve açık olarak tanımlanması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
3.	Kulübümüzde çalışma ortamının tatmin edici ve verimliliği artırıcı düzeyde olması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.	Kulübümüzde yöneticilerin görevin gerektirdiği sınırlar içinde çalışanların karar sürecine katılımını desteklemesi	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
5.	Kulübümüzde personeller arasında dayanışma, işbirliği ve takım ruhunun olması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
6.	Kulübümüzde çalışanlar arasında performansı artırıcı bir rekabet ortamının olması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
7.	Kulüp bünyesinde hizmet içi eğitim faaliyetlerin yeterli ölçüde olması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
8.	Kulübümüzde takdir ve ödüllendirmelerin tarafsız kriterlerle yapılması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
9.	Kulüp yönetimine seçilecek kişilerin alan bilgilerinin dikkate alınması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
10.	Kulüp yönetimince çalışanlar ve taraftarların dilek ve şikâyetlerinin gerekli şekilde değerlendirilmesi	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

11.	Kulübümüz içerisinde sosyal tesis olması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
12.	Kulüp yapılanmamız içerisinde sportif danışma merkezinin olması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
13.	Kulübümüz içerisinde gönüllü insan kaynakları bilgi bankasının olması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
14.	Kulübümüze ait resmi web sitemizin olması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
15.	Kulüp yönetim sistemi içerisinde yönetim kurulunun dışındaki üyelerin görev yaptığı sportif ve sosyal çalışma komisyonlarının olması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
16.	Kulüp içerisinde görev alan teknik ve idari personellere ait eğitim programlarının organize edilmesi	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
17.	Kulübümüz tarafından organize edilen sportif yarışmalarda yönetim ve organizasyon komitelerinde gönüllülerin yer alması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
18.	Kulübümüz içerisinde teknik ve idari bilgilerin yer aldığı bilgi bankasının olması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
19.	Kulüp faaliyetleriyle ilgili olarak bölümler arası koordinasyonun sağlanması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
20.	Kulübümüz içerisinde kütüphane ve internet hizmetinin olması,	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
21.	Kulübümüze ait lisanslı ürünlerin yer aldığı satış merkezi / mağaza olması,	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
22.	Kulübümüze ait dergi, bülten vb. yayınların olması	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
23.	Çalışanların ve bölümlerin hedeflerinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

ÖZGEÇMİŞ

08.07.1987 yılında İstanbul'da doğdu. İlköğrenimini Yunus Emre İlköğretim Okulunda tamamladı, İstanbul Atışalanı Lisesini bitirdikten sonra Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği Programı yerleşti. 2009 yılında Spor Yöneticiliği Programını bitirdi. 2009 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans yapmaya hak kazanarak öğrenim hayatına halen devam etmektedir. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı'nın Eğitim Bilimleri Enstitüsüne Bağlanmasıyla Öğrenimini Eğitim Bilimleri Enstitüsünde sürdürmektedir. 2010 yılında evlenmesi ve 2013 Nisan ayında anne olması sebebiyle eğitim hayatına bir süre ara vermek zorunda kalmıştır. 2013 Ağustos'unda Bolu Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğüne Sportif Eğitim Uzmanı olarak atandı. Şuan Gençlik ve Spor Bakanlığı Bolu Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde Sportif Eğitim Uzmanı olarak iş hayatını sürdürmektedir.

Sevtap BAYTÖRE ÖZDEMİR

