

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Hakkı GÖKÇEOĞLU

ANTALYA İLİNDE BULUNAN SPOR YÖNETİCİLERİNİN
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE
BAKIŞ AÇILARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Yard. Doç. Dr. Serpil YILMAZ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2006

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Hakkı GÖKÇEOĞLU

ANTALYA İLİNDE BULUNAN SPOR YÖNETİCİLERİNİN
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE
BAKIŞ AÇILARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Yard. Doç. Dr. Serpil YILMAZ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2006

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
ÇİZELGELAR LİSTESİ	v
.....	
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SPOR VE SPOR KULÜBÜ KAVRAMLARI

1.1. TARİHTEN GÜNÜMÜZE SPOR ve TANIMLAMALARI	2
1.2. SPORUN TARİHSEL GELİŞİMİ	3
1.3. SPOR KULÜPLERİ VE HUKUKİ DÜZENLEME	5
1.3.1. Spor Kulüplerinin Kurulması	6
1.4. SPOR KULÜPLERİNİN TESCİLİ	8
1.5. SPOR KULÜPLERİNİN ORGANLARI	11
1.6. SPOR KULÜPLERİNİN ŞUBE AÇMALARI	18
1.7. SPOR KULÜPLERİNİN ÜST KURULUŞLARI.....	19
1.8. SPOR KULÜPLERİNE YARDIM	20

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. KALİTE KAVRAMI, ÖNEMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	21
2.1.1. Kalitenin Tarihçesi	21
2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)	23
2.2.1. İç Müşteri Kavramı	24
2.2.2. Dış Müşteri Kavramı	24
2.2.3. Müşteri Tatmini	24
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE YAKLAŞIMLARI	24
2.3.1. Deming'in Kalite Yaklaşımı	25
2.3.2. Juran'ın Kalite Yaklaşımı	26
2.3.3. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı	27
2.3.4. İmai'nin Kalite Yaklaşımı	27
2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖĞELERİ	28

2.4.1. Müşteri Odaklılık	28
2.4.2. Üst Yönetim Liderliği	29
2.4.3. Tam Katılım	29
2.4.4. Sürekli İyileştirme–KAİZEN	30
2.4.5. Önce İnsan Anlayışı	31
2.5. HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE ÇALIŞMALARI	31
2.5.1. Hizmetleri Mallardan Ayıran Özellikler	31
2.5.1.1. Soyutluluk	32
2.5.1.2. Hetorejenlik (Çok Türelik).....	33
2.5.1.3. Eş Zamanlı (Simultene) Üretim ve Tüketim.....	34
2.5.1.4. Çabuk Bozulabilirlik	35
2.6. HİZMET SEKTÖRÜNDE (SPOR KULÜPLERİNDE) TOPLAM KALİTE ÇALIŞMALARI	35
2.6.1. Spor Kulüplerinde Hizmet Pazarlaması	36
2.6.2. Spor Kulüplerinde Hizmet Kalitesi Boyutları	37
2.6.3. Hizmet Kalitesinin Çalışanlar İle İlgili Boyutu	37
2.7. AVRUPA VE TÜRKİYE’DE Kİ KALİTE ÇALIŞMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI	38
2.8. SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE STRATEJİSİ OLUŞTURMA	38
2.9. SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	46
2.6.1. Kalite Sisteminin Getireceği Kazançlar.....	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA BULGULARI	
3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI	48
3.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	48
3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	48
3.4.ÇALIŞMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ	49
3.5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA.....	
EKLER.....	
EK-1 Spor Yöneticileri ile Yapılan Anket	
ÖZGEÇMİŞ.....	

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1.1: 3289 sayılı G.S. G.M kanunu Spor Kulüpleri Kuruluş Şeması	5
Şekil 2.1: PUKO Döngüsü	25
Şekil 2.2: Hizmetler Farklıdır	33
Şekil 2.3: Pazarın ve Müşterilerin Değişimi	43
Şekil 2.4: Toplam Kalitenin Gelişme Koşulu	44
Şekil 2.5: Bütüncül Strateji ve İşletme Fonksiyonları İlişki Matrisi	45

ÇİZELGELEsR LİSTESİ	Sayfa
ÇİZELGE 1.1: Kalite Ve Yönetim Bağlantısını Bütüncül Strateji Ve İşletme Fonksiyonları İlişi Matrisi	5
ÇİZELGE 3.1. Ankete Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	49
ÇİZELGE 3.2. Ankete Katılan Bireylerin Yaşlarına Göre Dağılımı	49
ÇİZELGE 3.3. Ankete Katılan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	49
ÇİZELGE 3.4. Ankete Katılan Bireylerin Yönetim Statülerine Göre Dağılımı	50
ÇİZELGE 3.5. Ankete Katılan Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı	50
ÇİZELGE 3.6. Ankete Katılan Bireylerin Görev Yaptıkları Kuruluşlarda Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanıp- Uygulanmadığının Yüzdesel Dağılımı.	50
ÇİZELGE 3.7. Ankete Katılan Bireylerin Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olup Olmadıklarının Yüzdesel Dağılımı	51
ÇİZELGE 3.8. Ankete Katılan Bireylerin Kalite Tabanlı Bir Değişim Konusunda Hazır Hissedip Hissetmediklerinin Yüzdesel Dağılımı	51
ÇİZELGE 3.9. Ankete Katılan Bireylerin Kalite Yönetimi Konusunda Eğitime Gereksinim Duyup Duymadıklarının Yüzdesel Dağılımı	51
ÇİZELGE 3.10. Ankete Katılan Bireylerin Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Düzenli Toplantı veya Seminerlere Katılıp Katılmadıklarının Yüzdesel Dağılımı	52
ÇİZELGE 3.11. Ankete Katılan Bireylerin Vatandaş Merkezli Bir Yönetime İnanıp İnanmadıklarının Yüzdesel Dağılımı	52
ÇİZELGE 3.12. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Sektöre Göre Yüzdesel Dağılımı	52
ÇİZELGE 3.13. Yöneticilerin Ankete Katılan Bireylerin Gelişimine Gereken Katkıyı Sağlayıp Sağlamadığı	53
ÇİZELGE 3.14. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Vizyon ve Misyollarının Birbiriyle Uyumluluğu	53
ÇİZELGE 3.15. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Politika ve Hizmet Stratejisi Konusunda Yeterliliği	53
ÇİZELGE 3.16. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlardaki Çalışma Arkadaşlarının Bilgi Birikimlerinin ve Yetkinliklerinin Kullanılmasının Yeterliliğinin Yüzdesel Dağılımı	54
ÇİZELGE 3.17. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlardaki Çalışma Arkadaşlarının Performanslarına Uygun Olarak Takdir Edilip Edilmediklerinin Yüzdesel Dağılımı	54

ÇİZELGE 3.18. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Ekip Çalışmasını Önem Verip Vermediği	54
ÇİZELGE 3.19. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Bilgi Birikiminin Geliştirilmesi Açısından Yeterli Olup Olmadığı	55
ÇİZELGE 3.20. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Çalışanların Yönetime Katılımı	55
ÇİZELGE 3.21. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Çalışanlarının İletişim İhtiyaçlarını Belirleyip Karşılamaı	55
ÇİZELGE 3.22. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmesi	56
ÇİZELGE 3.23. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Teknolojik Gelişmeleri ve Bilgi Birikimleri Kullanması	56
ÇİZELGE 3.24. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Bina Donanım ve Her türlü Malzemesinin Amacına Uygun Kullanılıp Kullanılmadığı	56
ÇİZELGE 3.25. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Çalışanların Ücret ve Ücret Dışı Olanaklardan Adil Bir Şekilde Yararlanması	57
ÇİZELGE 3.26. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Elemanlarının Güler Yüzlü Olması	57
ÇİZELGE 3.27. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Elemanlarının Kıyafetlerinin Tek Tip Olması	58
ÇİZELGE 3.28. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Elemanlarının Nazik Olması	58
ÇİZELGE 3.29. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Verilen Sözlere Sadık Kalınması.....	59
ÇİZELGE 3.30. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmetin Verildiği Yerlere Kolay Ulaşılabilmesi	59
ÇİZELGE 3.31. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Çalışma Saatlerinin Uygun Olması.....	59
ÇİZELGE 3.32. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Verilen Hizmetin Zamanında Olması	60
ÇİZELGE 3.33. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin Yeni Olması.....	60
ÇİZELGE 3.34. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin Olması.....	61
ÇİZELGE 3.35. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin	

Isıtma ve Soğutma Sistemlerinin Yeterli Olması.....	61
ÇİZELGE 3.36. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin Kullanım Konforu.....	61
ÇİZELGE 3.37. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Kanunlara Uyma Durumu	62
ÇİZELGE 3.38. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Çalışanları Anlama Düzeyi	62
ÇİZELGE 3.39. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Yenilikçi Olma Düzeyi	63
ÇİZELGE 3.40. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Hizmet Stratejisi Belirleyebilme Düzeyi	63
ÇİZELGE 3.41. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Uzun Vadeli Yönetim Stratejisi Belirleyebilme Düzeyi	64
ÇİZELGE 3.42. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Vizyon ve Misyon Değerleri	64
ÇİZELGE 3.43. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Bilgi Düzeyi	65
ÇİZELGE 3.44. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Tecrübesi.....	65
ÇİZELGE 3.45. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Planlama Uygulama ve Kontrol Yetenekleri	66
ÇİZELGE 3.46 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Herhangi Bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları	66
ÇİZELGE 3.47 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Kalite Tabanlı bir Değişim ve Yenilenme Konusunda Kendilerini Hazır Hissetme Düzeyleri	67
ÇİZELGE 3.48 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluş Belirlemiş Olduğu Vizyon, Misyon, İlke ve Değerlerinin Birbiriyle Uyumluluğunun Yeterliğinin Karşılaştırılması....	67
ÇİZELGE 3.49 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluş Temel Politika ve Hizmet Konusunda Yeterliliği Hakkındaki Görüşleri	68
ÇİZELGE 3.50 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre	

Çalıştıkları Kurum/Kuruluştaki Çalışanların Yönetime Katılımın Yeterliliği	69
ÇİZELGE 3.51 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Düzeylerinin Karşılaştırılması	69
ÇİZELGE 3.52 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluştaki Yönetime Katılımla Düzeyleri.....	70
ÇİZELGE 3.53 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşun Binası, Donanımı ve Her Türlü Malzemesinin Amacına Uygun Kullanılıp Kullanılmadığı Konusundaki Düşünceleri	71
ÇİZELGE 3.54 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Düzeyleri	72
ÇİZELGE 3.55 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Gelir Düzeylerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşun Temel Politika ve Hizmet Stratejisi Konusunda Yeterliliği Hakkındaki Görüşleri	73
ÇİZELGE 3.56 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Gelir Düzeylerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluştaki Çalışanların Yönetime Katılımın Yeterliliği	74
ÇİZELGE 3.57 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Düzeyleri.....	75
ÇİZELGE 3.58 Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Toplam Kalite Yönetimi Konusunda Eğitime Gereksinim Duyma Oranı	76
ÇİZELGE 3.59 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluştaki Çalışanların Yönetime Katılımın Yeterliliği.....	77
ÇİZELGE 3.60 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluş Belirlemiş Olduğu Vizyon, Misyon, İlke ve Değerlerinin Birbiriyle Uyumluluğunun Yeterliliğinin Karşılaştırılması	78
ÇİZELGE 3.61 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşlarda Çalışanların Ücret ve Ücret Dışı Olanaklardan Bir Şekilde Yararlanma Açısından Yeterliliğinin Karşılaştırılması	79
ÇİZELGE 3.62 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Yaşlarına Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluştaki Çalışanların Yönetime Katılımın Yeterliliğinin Karşılaştırılması	80

KISALTMALAR LİSTESİ

Y.y.	Yüzyıl
İ.Ö.	İsa'dan Önce
G.S.G.M.	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
JIS	Japonya Sanayi Standartları Komitesi
EOQC	Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
M.Ö.	Milattan Önce
İKK	İstatistiksel Kalite Kontrol

Ö Z E T

Sporun ekonomik ve siyasi bir güç olduğu, yönetim stratejilerinin rekabet ve serbest piyasa ekonomisinin her basamağında geçerli olduğu günümüz ticari koşullarında spor kurum ve kuruluşları yönetimlerinin her aşamasında verimliliklerini ve kitleler üzerindeki etkilerini arttırmak için, yönetim stratejilerini en verimli şekilde kullanmak amacındadırlar. Toplam Kalite Yönetimi, son yıllarda kurumsal kimlik ve sistem yönetimi çalışmalarında gelişme sağlayan ve yönetim basamaklarında olumlu etkiler üretebilen, etkin bir güce sahiptir.

Global dünyada olduğu gibi, ülkemizde de spor olgusu ekonomik bir sektör haline gelmiş ve yönetsel çeşitlenmesi ile spor sektörü, spor yöneticileri tarafından idare edilen bir alan haline gelmiştir. Spor, ekonomi, sağlık ve yönetim gibi çok geniş bir alanda uygulanabilen Toplam Kalite Uygulamaları ise özellikle yönetsel süreçlerde önemli bir köşe taşı olmuştur. Planlama, uygulama, kontrol ve düzeltme stratejilerinin bir parçası olduğu Toplam Kalite Yönetimi kurumların yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde kolaylık sağlamaktadır.

Hazırlanan bu çalışmada, Antalya ili spor kurum ve kuruluşlarında çalışmakta olan spor yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine bakış açıları üzerine bir araştırma yapılmış ve Antalya ilinde yaşayan 70 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın en önemli kısmı olan anket uygulaması ile Spor Yöneticilerinin demografik, yapısal ve olgusal profili çıkartılmış, bakış açısının ortaya konması için de anket verilerinden faydalanılarak Spor Yöneticilerinin demografik özelliklerine göre, Toplam Kalite Uygulamaları çalışmalarının yönetim sürecini hangi şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Ankete katılan bireylerin görev yaptıkları kuruluşların büyük çoğunluğunda kalite yönetim sisteminin uygulanmadığı dolayısıyla ilimizde mevcut bulunan spor kulüplerinin Toplam Kalite Yönetimi yapmadıklarını ortaya çıkartmıştır. Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin tamamına yakınının cinsiyetlerine göre kalite tabanlı bir değişim ve yenilenme konusunda kendilerini hazır hissettikleri belirlenmiştir.

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları kurum/kuruluş'un kamuda büyük oranda, özel sektörde daha düşük bir oranda temel politika ve hizmet stratejisi konusunda yeterli olmadığını düşünmektedirler.

Ayrıca bayan spor yöneticilerinin yeniliklere ve hizmet pazarlamasına erkek meslektaşlarından daha açık oldukları açık bir şekilde görülmektedir.

ABSTRACT

Within today's commercial conditions where sports is a political and economic power and the management strategies are effective on each step of competitive markets and free market economies, the sports foundations and institutions aim at using their management strategies in the most productive way in order to improve their productivity and effectiveness on the public. Total Quality Management in recent years has had a strong influence on providing at institutional development identity and system management works and producing positive effects on several managerial steps.

Same as in the global world, phenomenon of sports has become an economic sector in our country and with its managerial diversities, it has become a field directed by sports managers. Total Quality Applications which can be used in a wide-ranged field including sports, economics, health, and management have particularly become an important cornerstone during the managerial process. As part of planning, application, control, and correction strategies, Total Quality Management facilitates realising the managerial activities of institutions.

In this thesis, a study has been done on the sports managers' views on Total Quality Management within the range of sports foundations and institutions in the province of Antalya and a survey is conducted among one hundred people in Antalya. By means of the questionnaire, the most important part of the study, demographical structural and phenomenon. Profile of sports managers have been obtained. To get their views on the subject data of the survey have been used. According to their demographic features, it's been studied how the Total Quality Application effect the management process.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında her şekilde destek olan ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Y.O. Müdürü Sayın Yard. Doç. Dr. Serpil YILMAZ, son ana kadar bana güvenen Akdeniz Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Y.O. Spor Yöneticiliği A.B.D. Başkanı Sayın Yrd. Doç.Dr. Kemal Alparslan ERMAN'a, tez çalışmamın kilit aşamasında yardımlarını esirgemeyen Sayın Yard. Doç. Dr. Evren AKDAĞ'a, lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bana emeği geçen Sayın Yard. Doç. Dr. Faik KÜÇÜKTOPZULU'ya, Sosyal Bilimler Enstitü çalışanlarına, Akdeniz Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Y.O. çalışanlarına, değerli arkadaşlarım Arş. Gör. Karcan AKDAĞ'a, Arş. Gör. Deniz MERSİNLİ'ye, ve özellikle Arş. Gör. Şükrü YILMAZ ile Arş. Gör. Alkan UĞURLU'ya, sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Hakkı GÖKÇEOĞLU

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: 3289 sayılı G.S. G.M kanunu Spor Kulüpleri Kuruluş Şeması	5
Şekil 1.2: PUKO Döngüsü Kaynak : Deming	25
Şekil 1.3. Hizmetler Farklıdır	33
Şekil 1.4: Pazarın Ve Müşterilerin Değişimi	43
Şekil 1.5: Toplam Kalitenin Gelişme Koşulu	44

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

TABLO 1.1: Kalite Ve Yönetim Bağlantısını Bütüncül Strateji Ve İşletme Fonksiyonları İlişi Matrisi	5
TABLO 3.1. Ankete Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	49
TABLO 3.2. Ankete Katılan Bireylerin Yaşlarına Göre Dağılımı	49
TABLO 3.3. Ankete Katılan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	49
TABLO 3.4. Ankete Katılan Bireylerin Yönetim Statülerine Göre Dağılımı	50
TABLO 3.5. Ankete Katılan Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı	50
TABLO 3.6. Ankete Katılan Bireylerin Görev Yaptıkları Kuruluşlarda Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanıp- Uygulanmadığının Yüzdesel Dağılımı	50
TABLO 3.7. Ankete Katılan Bireylerin Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olup Olmadıklarının Yüzdesel Dağılımı	51
TABLO 3.8. Ankete Katılan Bireylerin Kalite Tabanlı Bir Değişim Konusunda Hazır Hissedip Hissetmediklerinin Yüzdesel Dağılımı	51
TABLO 3.9. Ankete Katılan Bireylerin Kalite Yönetimi Konusunda Eğitime Gereksinim Duyup Duymadıklarının Yüzdesel Dağılımı	51
TABLO 3.10. Ankete Katılan Bireylerin Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Düzenli Toplantı veya Seminerlere Katılıp Katılmadıklarının Yüzdesel Dağılımı	52
TABLO 3.11. Ankete Katılan Bireylerin Vatandaş Merkezli Bir Yönetime İnanıp İnanmadıklarının Yüzdesel Dağılımı	52
TABLO 3.12. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Sektöre Göre Yüzdesel Dağılımı ..	52
TABLO 3.13. Yöneticilerin Ankete Katılan Bireylerin Gelişimine Gereken Katkıyı Sağlayıp Sağlamadığı	53
TABLO 3.14. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Vizyon ve Misyonlarının Birbiriyle Uyumluluğu	53
TABLO 3.15. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Politika ve Hizmet Stratejisi Konusunda Yeterliliği	53
TABLO 3.16. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlardaki Çalışma Arkadaşlarının Bilgi Birikimlerinin ve Yetkinliklerinin Kullanılmasının Yeterliliğinin Yüzdesel Dağılımı	54
TABLO 3.17. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlardaki Çalışma Arkadaşlarının Performanslarına Uygun Olarak Takdir Edilip Edilmediklerinin Yüzdesel Dağılımı	54

TABLO 3.18. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Ekip Çalışmasının Önem Verip Vermediği	54
TABLO 3.19. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Bilgi Birikiminin Geliştirilmesi Açısından Yeterli Olup Olmadığı	55
TABLO 3.20. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Çalışanların Yönetime Katılımı	55
TABLO 3.21. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Çalışanlarının İletişim İhtiyaçlarını Belirleyip Karşılması	55
TABLO 3.22. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmesi	56
TABLO 3.23. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Teknolojik Gelişmeleri ve Bilgi Birikimleri Kullanması	56
TABLO 3.24. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Bina Donanım ve Her türlü Malzemesinin Amacına Uygun Kullanılıp Kullanılmadığı	56
TABLO 3.25. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Çalışanların Ücret ve Ücret Dışı Olanaklardan Adil Bir Şekilde Yararlanması	57
TABLO 3.26. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Elemanlarının Güler Yüzlü Olması	57
TABLO 3.27. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Elemanlarının Kıyafetlerinin Tek Tip Olması	58
TABLO 3.28. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Elemanlarının Nazik Olması	58
TABLO 3.29. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Verilen Sözlere Sadık Kalınması.....	59
TABLO 3.30. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmetin Verildiği Yerlere Kolay Ulaşılabilmesi	59
TABLO 3.31. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Çalışma Saatlerinin Uygun Olması.....	59
TABLO 3.32. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Verilen Hizmetin Zamanında Olması	60
TABLO 3.33. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin Yeni Olması.....	60

TABLO 3.34. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin Olması.....	61
TABLO 3.35. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin Isıtma ve Soğutma Sistemlerinin Yeterli Olması.....	61
TABLO 3.36. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin Kullanım Konforu.....	61
TABLO 3.37. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Kanunlara Uyuma Durumu	62
TABLO 3.38. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Çalışanları Anlama Düzeyi	62
TABLO 3.39. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Yenilikçi Olma Düzeyi	63
TABLO 3.40. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Hizmet Stratejisi Belirleyebilme Düzeyi	63
TABLO 3.41. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Uzun Vadeli Yönetim Stratejisi Belirleyebilme Düzeyi	64
TABLO 3.42. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Vizyon ve Misyon Değerleri	64
TABLO 3.43. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Bilgi Düzeyi	65
TABLO 3.44. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Tecrübesi.....	65
TABLO 3.45. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Planlama Uygulama ve Kontrol Yetenekleri	66
TABLO 3.46. Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Herhangi Bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları	66
TABLO 3.47. Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Kalite Tabanlı bir Değişim ve Yenilenme Konusunda Kendilerini Hazır Hissetme Düzeyleri	67
TABLO 3.48. Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluş Belirlemiş Olduğu Vizyon, Misyon, İlke ve Değerlerinin Birbiriyle Uyumluluğunun Yeterliğinin Karşılaştırılması....	67

TABLO 3.49	Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluş Temel Politika ve Hizmet Konusunda Yeterliliği Hakkındaki Görüşleri	68
TABLO 3.50	Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşta Çalışanların Yönetime Katılımın Yeterliliği	69
TABLO 3.51	Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Düzeylerinin Karşılaştırılması	69
TABLO 3.52	Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşta Yönetime Katılımla Düzeyleri.....	70
TABLO 3.53	Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşun Binası, Donanımı ve Her Türü Malzemesinin Amacına Uygun Kullanılıp Kullanılmadığı Konusundaki Düşünceleri	71
TABLO 3.54	Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Düzeyleri	72
TABLO 3.55	Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Gelir Düzeylerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşun Temel Politika ve Hizmet Stratejisi Konusunda Yeterliliği Hakkındaki Görüşleri	73
TABLO 3.56	Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Gelir Düzeylerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşta Çalışanların Yönetime Katılımın Yeterliliği	74
TABLO 3.57	Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Düzeyleri	75
TABLO 3.58	Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Toplam Kalite Yönetimi Konusunda Eğitime Gereksinim Duyma Oranı	76
TABLO 3.59	Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşta Çalışanların Yönetime Katılımın Yeterliliği.....	77
TABLO 3.60	Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluş Belirlemiş Olduğu Vizyon, Misyona, İlke ve Değerlerinin Birbiriyle Uyumluluğunun Yeterliliğinin Karşılaştırılması	78

TABLO 3.61 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşlarda Çalışanların Ücret ve Ücret Dışı Olanaklardan Bir Şekilde Yararlanma Açısından Yeterliğinin Karşılaştırılması	79
TABLO 3.62 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Yaşlarına Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşta Çalışanların Yönetime Katılımının Yeterliliğinin Karşılaştırılması	80

GİRİŞ

Spor; geçmişte insanların hayatta kalmak ve beslenmek için yaptıkları koşu, fiziki mücadele vb. aktivitelerden, tarihsel gelişim sonucunda insanın kendine yetenden fazlasını üretmeye, toprağı ve hayvanları kullanmaya başlaması ile artan boş zamanlarında gerçekleştirdikleri aktiviteler haline gelmiştir. Günümüzde de insanların sağlık için, iş olarak, hem psikolojik anlamda hem de fiziki anlamda zinde olmak için, gerçekleştirdikleri bir uğraş formundadır.

Artık insanlar yaşlandıklarında sağlık açısından problemler yaşamamak için, günümüz çalışma şartları neticesinde sürekli oturarak çalışma sonrasında fazla kilo almamak için veya aldıkları fazla kilolardan kurtulmak için, bazı fiziki rahatsızlıkların tedavisi için, günün stresinden kurtulmak ve yeni bir iş gününe hazır olmak için, arkadaşları ile birlikte bir şeyler yapmak için yada yeni arkadaşlıklar kurmak için, down sendromu vb. rahatsızlıkları olan görme ve işitme problemi olan bireylerin kendilerine olan özgüvenlerini kazanmaları ve topluma yeniden kazandırılmaları için v.b. yüzlerce sebepten dolayı spor yapmaktadırlar.

Bugün sağlıklı yaşamının vazgeçilmezlerinden biri olan spor aynı zamanda profesyonel anlamda para kazanma amacı ile de yapılmaktadır. Tüm dünyada geçerliliğı ve sporcuların en çok para kazandığı spor dalı olan futbol, daha sonra basketbol, golf, voleybol, halter, atletizm v.b. spor dalları ile uğraşan bireyler geçimlerini bu şekilde sağlamaktadırlar. Aynı zamanda bu spor dallarının çektiğı izleyici miktarı, bahis oyunları, üretilen malzemeler vb. araçlarla bir sektör haline gelmiş ve sadece branş sporcuları değil diğer insanların da para kazanabileceğı bir alan haline gelmiştir. Oluşan bu sektör, düzenlediğı organizasyonlar, yarışmalar, kampanyalar ile bir çekicilik yaratmaktadır.

Bilindiğı üzere spor olgusunda, öncelikli olarak spor ortamı eğiticiler ve yöneticiler önemlidir. Bunlara ek olarak ise örgütsel bir yapı olan spor kulüplerinden söz etmek gerekir. Çünkü spor kulüpleri sporu ve sporcuyla önemli ölçüde etkilemektedir.

Yapılan bu çalışmada günümüz yönetim stratejileri içerisinde önemli bir yeri olan Toplam Kalite Yönetiminin Avrupa ülkelerindeki spor kulüplerinde nasıl uygulandığı ve ülkemizde ne kadar uygulanabildiğini, Antalya İlinde Kamu ve Özel Sektör Spor Kulüplerinde yöneticilik yapan bireylerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına bakış açıların hakkında neler düşündükleri incelenmiştir.

Araştırmada Toplam Kalite Yönetiminin Antalya da spor yöneticilerin çalışmakta oldukları kulüplere hizmet pazarlaması açısından fayda sağlayacağını düşündükleri fakat gerek üst düzey yönetim gerekse toplam kalitenin en önemli özelliğı olan tam katılım konularında karşılaşılan sorunlardan dolayı başarılı olarak uygulanamayacağı belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SPOR VE SPOR KULÜBÜ KAVRAMLARI

1.1. TARİHTEN GÜNÜMÜZE SPOR ve TANIMLAMALARI

“Spor” kelime anlamı olarak “disport” yani oyun, oyalanma, işten uzaklaşma anlamına gelir. Anılan “oyun, oyalanma, işten uzaklaşma” ise her şeyden önce boş zaman gerektirir. Spordaki geleneksel yaklaşımların büyük bölümünün yanlış, eksik, çelişkili ya da karşıt olmasının ve kavram karışıklığının giderek yönetsel kargaşa getirmesinin kökeninde, bu tarihsel ve toplumsal gerçeğin göz ardı edilmesi sorun yaratmaktadır. Nitekim, sporu saldırganlık dürtüsünü kontrol eden bir araç olarak gören Conrad Lorens’e göre spor “İnsanın doğasında bulunan saldırganlık güdüsünü denetim altına alan sağlıklı ve barışçıl bir emniyet sübabıdır. Ancak Lorens bu tanımlamayı yaparken saldırganlığı doğuştan gelen bir davranış biçimi olarak ele almıştır. Oysa ki saldırganlık toplumdan ve tarihten gelmektedir(Fişek, 1980:20-27).

19. yy da spor yapan kişiler ise sporu kişinin ruh ve beden sağlığını güvence altına alan, günlük hayatın gerginlik ve stresini yok eden bir araç olarak nitelendirmişlerdir. Bu kavramda o yüzyıl için geçerlidir fakat günümüzde sporu meslek olarak kazanmak amaçlanmıştır. Alman jimnastikçi Ludvich Jahn ise sporu yurtsever, hiyerarşik ve otoriter bir devlet eliyle ulusal birliği örgütlemeyi amaçlayan eğitim aracı olarak görmüştür. Burada ki amaç gençleri savaşa hazırlamak ve onlara savaş olgusunu empoze etmektir. Baron Pier De Coubertin’ de sporu dostça bir rekabet ortamında enerjii boşaltmak olarak ele almıştır. Bu tanım sporu, savaşın siyasetin ve şovenliğin içine itmektedir. İspanya dan Franco, Portekiz den Salazar ise sporu bir yandan kitlelerin afyonu bir süspansiyon aracı bir yandan da milliyetçilik anlayışı ile benimsemişlerdir. Böylece ortaya kapitalizmin yoğunluğu ile sporun kitleliliğinin ters orantısı çıkmıştır. Ancak tüm tanımlar tanımlamalar eksik ve yanlışlarına karşın, geçersiz değillerdir. Gerçeğe yaklaştıkları gibi uzaklaştıkları noktalar da vardır. (Fişek, 1980:20-27).

Nitekim spor teknolojik ilerlemenin yaratıp yaydığı, ürün fazlasıyla onun türevi olan “boş zaman” olgusunda kaynaklanmış, onlara doğru orantılıda gelişmiş, tam gün çalışma gerektiren bir uzmanlık dalı durumuna gelmiş bir olgudur.

Sonuç olarak spor, insanın doğa ile savaşırken kazandığı becerileri ve geliştirdiği araçlı araçsız savaşım yöntemlerini, boş zamanlarda ki artışa bağlı olarak, tek ya da topluca barışçıl bir biçimde ve benzetim yoluyla oyun oyalanma ve işten uzaklaşması için kullanılmasına dayalı kimi zamanda tam gün çalışma gerektiren, bir uzmanlık alanı olan estetik, teknik, fiziki, yarışmacı ve toplumsal bir süreçtir. Bu süre içinde sporcunun seçmiş

olduğu branşta başarılı olmasında birçok faktörler etkindir. Bu faktörler: psikolojik faktörler, duygusal faktörler, fiziki faktörler ve kişilik faktörleri olarak gruplandırılmaktadır.

1.2. SPORUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Beslenmenin, yaşam tarzının avcılık ile önemli ölçüde tarıma, beden ve hayvan dayandığı çağlarda spor ilk insanı yaratıkların itişip oynaşmaları imiş. İnsan beslenme, giyinme, barınma, savunma ve saldırıya dönük bedensel eylemlerini nitelik olarak yani temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra daha önceden yaptığı; koşmak, atmak, yüzmek, v.b. aktiviteleri, sağlık ve fiziki olarak performansını arttırmak için yapmaya başlamıştır.

Ard arda süre gelen keşifler ve madenlerin işlenmesi bütün bu olayları desteklemiş ve savaşların şekli değişmiştir. Bu olaylarda zincirleme bir reaksiyon meydana getirmiş ve köleciliği doğurmuştur.

Sporlar, ister araçlı, ister araçsız olsun savunma ve saldırı kökenlidirler. Bir başka deyişle insanın doğayla giriştiği ölüm kalım savaşının zorunlu bedensel eylemlerinden kaynaklanır. Kökenleri insanın yumruğunu sıkarak silah olarak kullanabileceğini keşfetmesine kadar giden boks; Tunç çağı mısır krallıklarında hem savunma, hem saldırı, hem de spor amaçlı olan ve kazılarda ele geçirilen kılıçlar, mağara insanlarına kadar giden güreş de bu başlık altında yer almıştır.

Tarihte bir başka spor türü, kural olarak araçla yapılan ve temelde insanın doğayla girdiği savaşımın taşıma-ulaştırma gereksinimlerini yansıtan bedensel eylemlerdi. Tunç çağı kökenli savunma ve saldırı sporlarından bir, iki bin yıllık gecikme ile tarih sahnesine çıkan bu sporları, demir çağının bedensel eylemleri olarak adlandırılabilir(Fişek, 1980:20-27). Bunu takip eden y.y.'larda köle emeği bir üretim biçimine adını verecek kadar yaygınlaşıp kurumlaştıktan sonra, sporun gelişmesindeki başka bir aşamaya gelinir. Bu aşamada toplum açısından özelliği köle sahiplerinin artık hiç üretim yapmadan ürün fazlasından pay almalarını sağlayan bölüşüm mekanizmasının oluşturulmasıdır.

Öte yandan insanın bir yerden bir yere giderken yararlandığı tek doğal yöntem olan yürüme, koşma, atlamanın, atletizm olarak, eski olimpiyat oyunlarının ana dalı sayılması; karada yürüme ve koşma neyse, denizde de o olan yüzmenin küçük çapta yarışmalara konu edilmesi, görelî çağdaşıktaki olan halterin, ağırlık kaldırmanın(kaya kaldırma) “güç ve erkeklik” göstergesi olarak görülmesi; Mısır ve Sümerlerden bildiğimiz güreşin, ilk kez İ.Ö. 900'lerde kurala bağlandıktan sonra İ.Ö. 704'teki on sekizinci olimpiyat oyunlarına alınması; Yunan mitolojisinde yer alan boks'un olimpiyatlara girmesi; ve bedenin disiplinli bir biçimde eğitilmesi için kullanılan jimnastik sporunun baş köşede tutulması vb... Eski Yunanda odaklaşıp geliştiğini gösterir(Fişek, 1980:20-27).

Ancak, İsa'dan sonraki dördüncü y.y.'a girilen ve bin yıl süreyle tüm toplumsal gelişmeyi askıya alan dönem “Karanlık Çağ” da spor Katolik kilisenin denetimine bırakmıştır. Bu dönemde yüzme gibi en yumuşak sayılabilecek sporları bile yasaklamıştır.

Sporun bu şekilde tıkanan gelişme yollarının tekrar açılabilmesi için on beşinci y.y.'da başlayarak güçlenen orta sınıf hareketinin önce feodallerce tıkanan kendi gelişme yollarını açmış, ardından da egemenliğini geliştirebilmesi için toplumsal yaşayışın tüm kesimlerini dinsel etkiden ayırarak gerçekleşmiştir.

Sporun bu dinsel etkiden kurtulmasından sonra boşalan bu yeri “ulusal devlet olgusu, ulus sınırlarının korunması kaygılarını da birlikte getirince, “jimnastik ve spor programlarına” çok yoğun bir şekilde askeri ve politik içerik kazandıran ve en aşırı örneğini milliyetçi militarist Pan Germetik Turner akımında bulan uygulamalar yer almıştır(Fişek, 1980:20-27).

On dokuzuncu y.y. son çeyreğine yaklaşırken egemen sınıfların boş zaman ve spor üstündeki tekellerinin kırılarak geniş halk kitlelerinin büyük çapta örgütlenmiş sporlara çekilebilmesi için, sanayinin bunu kaldıracak bir ürün fazlası oluşturması ile sporun boyutu değişmiştir.

1870'lerde spor konusunda kitlesel isteri oluşturulamadı, çünkü büyük seyirci topluluklarını barındıracak dev stadyumlar, geniş kitlelerde spora ilgi ve ayıracakları zaman; spor karşılaşmalarını duyurup yıldızları ilahlaştıracak kitle iletişim araçları; spor malzemesi yapımıcılığına; spor salonlarına; yüzme havuzlarına; kısacası “spora dönük yaşam” pazarlamacılığına yatırım yapmış köklü çıkarlar yoktu.

Sporun gelişmesindeki bu darboğazların etkileri, ekonomik güçlerle aşılmıştır. İlk etki, sermayenin 1860'larda başlayarak tekeli biçimde örgütlenmesi ve bu maddi-teknik temel üstünde daha önce hiç görülmemiş üretkenlik düzeylerine ulaşmasıdır. Teknolojik gelişmeyle boş zaman artışı arasındaki nedensellik ilişkisinin doğrudan sonucu olarak; “yalnızca seçkinlerin katılmasına açık” sporların yerini giderek, “kitlesel” dönük seyirci sporları almıştır. Bu açıdan bakıldığında günümüz sporunun ölçek ve niteliği, tekeli sermayenin ürünüdür.

İkinci etki 1871 ekonomik bunalımıdır. Buhran yıllarında spora katılım çok artmıştır. İnsanlar o karanlık ve buhranlı yıllarda morallerini yükseltmek için artan ölçüde spora dönmüşlerdir. Amerika ve Avrupa ana karalarında ilk profesyonel sporcu, takım ve seyircilerin maden ocakları ve fabrikalardan çıkmaktadır. Bir küçük azınlık oynarken bir büyük bölümün onlarla özdeşleşmesi, sporun bunalımın bu ilk yıllarında başlayarak fabrika bacalarının ve işsizliğin gölgesinde geliştiğinin göstergesidir.

Kısaca tarihten günümüze spor kitle haberleşme araçlarıyla sporun gelişmeleri beraber ilerlemiş öncülüğünü “Hearst ve Pulitzer'in yaptıkları; haber vermek yerine

“sansasyon satan sarı gazetecik “ sporun profesyonelleşmesine girişimciliğin yedeğine ve dev bir sanayi koluna dönüşmesine yol açmıştır.

1.3. SPOR KULÜPLERİ VE HUKUKİ DÜZENLEME

Bir ülkenin ulusal spor sistemi içinde yerleşme birimi, işyeri ve bunların dışında genel amaç birliği esas alınarak nüfusun belli ve dar bir kesidine örgütlü-kurallı spor yaptıran kulüp olgusu, Türkiye’de spor kulüpleri dernekler hukuku hükümlerine göre “özel hukuk tüzel kişisi” olarak örgütlenmişlerdir(Günel, 1988:54)



Şekil 1.1: 3289 sayılı G.S. G.M Kanunu Spor Kulüpleri Kuruluş Şeması

Spor kulüpleri, Şekil 1.1’de de olduğu gibi; 2908 sayılı Dernekler Kanunu'nun "Gençlik ve Spor Kulüpleri" başlıklı 57’inci maddesinde genel olarak düzenlenmiştir. Buna göre kamu kurum ve kuruluşlarında, yükseköğretim kurumlarında ve özel kuruluşlarda, kendi mensupları tarafından, spor faaliyetlerini yönlendirmek ve boş zamanları değerlendirmek için bu kurum ve kuruluşlar bünyesinde dernekler kurulabilir. Bu derneklerden spor faaliyeti

amacına yönelik olanlar spor kulübü, boş zamanları değerlendirme amacına yönelik olanlar gençlik kulübü ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar gençlik ve spor kulübü adını alır.

Spor faaliyetlerine katılmak amacıyla kurulan dernekler, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından tutulan kütüklere kayıt ve tescil edilirler. Spor kulüplerinin tescillerine ilişkin usul ve esaslar da "Spor Kulüpleri Tescil Yönetmeliği"nde düzenlenmiştir.

Kayıt ve tescil olunmak suretiyle kulüp adını alan derneklerin organları, organların görev ve yetkileri, uymak zorunda oldukları esaslar, üst kuruluş oluşturmada uyulacak esas ve usuller, denetlenmeleri Bakanlar Kurulu tarafından çıkarılan "Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği"nde düzenlenmiştir. Yine bu derneklere yapılacak her türlü yardımın şekil ve şartları Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından çıkarılan "Spor Kulüpleri Yardım Yönetmeliği"nde hükme bağlanmıştır.

Tüm bu mevcut düzenlemelerde hüküm bulunmadığı takdirde Dernekler Kanunu'nun uygulanacağını da belirtmek gerekir.

Son olarak Dernekler Kanunu'nda hükme bağlanan birkaç husus üzerinde daha durmak gerekir. Buna göre, kulüplerde faaliyete katılacak veya tesislerden yararlanacak kişilerin derneğe üye olmaları zorunlu değildir. 18 yaşından küçük olanların ve orta dereceli okul öğrencilerinin kulüplerde faaliyete katılmaları için veli veya vasilerinden yazılı izin alınması şarttır.

1.3.1. SPOR KULÜPLERİNİN KURULMASI

Gençlik ve Spor faaliyetleri ile ilgili dernekler, en az yedi gerçek kişi tarafından, kamu kurum ve kuruluşlarında, yükseköğretim kurumlarında ve özel kuruluşlarda, bu kurum ve kuruluşların kendi mensupları tarafından kurulabileceği gibi, doğrudan doğruya gerçek kişilerin organizasyonu ile bu kurum ve kuruluşlar dışında da kurulabilir.

A. 3289 Sayılı Kanuna Göre Tüzüğün Hazırlanması

Her kulübün bir tüzüğünün bulunması gerekir. Tüzükte aşağıdaki hususların bulunması zorunludur:

- a) Kulübün adı ve merkezi,
- b) Kulübün amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için kulüpçe sürdürülecek çalışma konuları ve çalışma şekli,
- c) Kulüp kurucularının ad ve soyadları, meslek ve sanatları, ikametgâhları ve tâbiyetleri,
- d) Kulübe üye olma, üyelikten çıkma ve çıkarılmanın şart ve şekilleri,
- e) Kulüp genel kurulunun kuruluş şekli, toplanma zamanı,

- f) Genel kurulun görevleri, yetkileri, oy kullanma ve karar alma usul ve şekilleri,
- g) Yönetim ve denetleme kurullarının görev ve yetkileri, ne suretle seçileceği, asil ve yedek üye sayısı,
- h) Kulübün şubesinin bulunup bulunmayacağı, bulunacak ise şubelerin nasıl kurulacağı, görev ve yetkileri ile kulüp genel kurulunda nasıl temsil edileceği,
- ı) Üyelerin ödeyecekleri yıllık aidat miktarı,
- i) Kulübün iç denetim şekilleri,
- j) Tüzüğün ne şekilde değiştirileceği,
- k) Kulübün feshi halinde malvarlığının tasfiye şekli.

B. Kuruluş Bildirisinin İlgili Makama Teslimi

Kurucular, dernek tüzüğü yanında bir de kuruluş bildirisi hazırlamak zorundadırlar. Kuruluş bildirisinde kurulacak kulübün adı, ikametgâh adresi, kurucuların adı soyadı, doğum yeri ve tarihi, meslek veya sanatı, tâbiyeti ile ikametgâhlarının belirtilmesi gerekir. Ayrıca bu bildirisinin bütün kurucular tarafından imzalanması ve bildiriye kurucuların nüfus cüzdanı örneklerinin, adli sicil belgelerinin ve kurucuların ayrı ayrı düzenledikleri kulüp kurucusu olabilmek şartlarını taşıdıklarını belirten imzalı beyannamelerin eklenmesi zorunludur. Bunlardan başka, kulüp organlarının teşekkülüne kadar kulüp işlerini yürütmeye ve kulübü temsil etmeye yetkili geçici yönetim kurulu üyelerinin adı soyadı ve ikametgâhları ile yapılacak yazışma ve tebligatı almaya yetkili kişi veya kişilerin adı soyadı ve adresleri de belirtilir.

Kulüpler, adı geçen kuruluş bildirisini ve tüzüğü, merkezlerinin bulunduğu mahallin en büyük mülki amirliğine vermek suretiyle kurulmuş olurlar ve tüzel kişilik kazanırlar. Birden çok ilde faaliyet gösterecek kulüplerin kuruluş bildirisi ile tüzükleri, mahallin en büyük mülki amirliğince bir hafta içinde İçişleri Bakanlığına gönderilir.

C. Kuruluş Bildirisi ve Tüzüğün İncelenmesi

Bir ilde faaliyette bulunacak kulüplerin kuruluş bildirisi ile tüzükleri valiliklerce otuz gün içinde, birden çok ilde faaliyet gösterecek kulüplerin kuruluş bildirisi ile tüzükleri İçişleri Bakanlığınca doksan gün içinde incelenir.

Kuruluş bildirisinde, tüzükte ve kurucuların hukuki durumlarında kanuna aykırılık veya noksanlık tespit edildiğinde bunların giderilmesi, geçici yönetim kurulundan yazı ile istenir. Bu yazının tebliğinden itibaren otuz gün içinde belirtilen noksanlıklar tamamlanmaz veya kanuna aykırılık giderilmezse, mahallin en büyük mülki amirinin ihbarı üzerine cumhuriyet savcılığı kulübün feshi için yetkili mahkemeye başvurur. Cumhuriyet savcısı ayrıca kulübün faaliyetlerinin durdurulmasını da isteyebilir.

Ancak Dernekler Kanununda belirtilen yasak amaçlardan (madde 5) biriyle kurulmuş ve kuruluş bildirisini ve tüzüğü valiliklerce incelenmiş kulüplerin faaliyetleri ilgili valilik tarafından durdurulabilir. Yine kuruluş bildirisini ve tüzüğü İçişleri Bakanlığınca incelenmiş olan kulüplerin faaliyetleri de İçişleri Bakanlığının talebi üzerine, kulüp merkezinin bulunduğu yer valisinin kararı ile durdurulabilir.

Faaliyetin durdurulması, mahkemece aksine karar verilinceye kadar devam eder.

Kuruluş bildirisinde ve tüzükte kanuna aykırılık veya noksanlık bulunmaz veya mevcut kanuna aykırılık ve noksanlıklar yukarıda belirtilen süre içinde giderilirse, kuruluş bildirisini ve tüzüğü inceleyen makam, durumu yazıyla kulübe bildirir.

1.4. SPOR KULÜPLERİNİN TESCİLİ

Demekler Kanunu'nun ve yönetmeliğin adı geçen hükümlerine göre kurulan spor kulüplerinin, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından tutulan kütüğe kayıt ve tescilinin yapılması gerekir.

Tescilin Şartları

Spor kulüplerinin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından tescillerinin yapılabilmesi için aşağıdaki hususların yerine getirilmesi gerekir:

a) Kurulacak olan spor kulüplerinin bir semte, mahalleye, köye veya okula dayalı olması, birden fazla spor dalında faaliyet göstermesi gibi durumlar genel müdürlük tarafından tescilde tercih nedeni olarak değerlendirilir.

b) Kulübün üye sayısının şehir ve ilçelerde 200, ilçelerden küçük belediyesi olan yerleşim birimlerinde 50, köylerde 25'ten az olmaması gerekir.

c) Kulübün faaliyet göstereceği spor dallarının giderini karşılayacak daimi gelire sahip olduğunu belgelemesi gerekir.

d) Kulübün adına kayıtlı tapulu veya kira sözleşmesi ile tahsisli mahallî ve idare binasının bulunması gerekir.

e) Kulübün faaliyet göstereceği spor dallarına ait çalışma yapacağı saha ile tesisinin bulunması veya il müdürlüklerince yararlanabilecekleri bir tesisin ayrılması gerekir.

f) Kulübün faaliyet göstereceği spor dallarında görev yapan yeteri kadar antrenörünün bulunması şarttır.

g) Kulübün, mahalle, semt veya köy gibi küçük bir yerleşim alanlarında kurulması halinde, faaliyet göstereceği spor dallarında, aynı yerde kurulmuş başka bir kulübün bulunmaması gerekir. Bu gibi küçük yerleşim birimlerinde aynı dalda birden fazla spor

kulübünün kurulması, tesis durumunun yeterli olmasına ve genel müdürlüğün yaptıracağı inceleme sonunda vereceği müsaadeye bağlıdır.

h) Spor kulübü, kamu kurum ve kuruluşları veya yükseköğretim kurumları tarafından kuruluyorsa, bunların bağlı oldukları birimlerin kulübün kuruluşuna müsaade etmeleri gerekir.

Tescil İşlemleri

Dernekler Kanunu ve ilgili yönetmelik hükümleri gereğince kurulan spor kulüpleri, tescil işlemi için bir takım belgeleri (madde 11) hazırlayarak, bağlı buldukları il müdürlüğüne başvururlar.

Spor kulübü ilgili belgeler ile birlikte tescil için il müdürlüğüne başvurur. İl müdürlüğü gerekli incelemeyi yaptıktan sonra dosya Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne gönderilir. Genel müdürlükçe herhangi bir eksiği bulunmayan spor kulüplerinin evrakına bir sicil numarası verilerek tescil işlemi tamamlanır. Tescil işlemi tamamlanan evrakın bir nüshası genel müdürlükte dosyalanır, diğer iki nüsha kulübün bağlı bulunduğu il müdürlüğüne gönderilir. Gönderilen bu iki nüshadan biri il müdürlüğünde kalırken, diğeri ilgili kulübe verilir.

Genel Müdürlük tarafından tescili yapılmayan spor kulüpleri, Genel Müdürlüğün denetimi altında düzenlenen hiçbir spor organizasyonuna katılamazlar ve bu kulüplerin sporcularına lisans verilmez.

Tescile İlişkin Özel Durumlar

Spor kulüpleri Demekler Kanunu çerçevesinde diledikleri ismi alabilirler. Aynı isim, il dahilinde birden fazla kulüp tarafından alınamaz ve kullanılamaz.

Herhangi bir nedenle kapanan veya kapatılan ve genel müdürlük tarafından tescili silinen bir spor kulübünün ismi yeniden kullanılabilir.

Spor kulüpleri, genel müdürlükçe tescil edildikleri veya isim değişikliği yaptırdıkları tarihten itibaren asgari bir yıl geçmeden yeniden isim değişikliği yapamazlar.

- **Spor Kulüplerinin Renkleri**

Spor kulüpleri renklerini, "Bazı Kisvelerin Giyilemeyeceğine Dair Kanun" ve bu kanuna dayanarak çıkarılan tüzüğe uygun olarak seçmek zorundadırlar. Kulüplerin, seçtikleri renklerin bu hükümlere aykırı olmadığına dair illerde valilerden, ilçelerde kaymakamlardan, bucaklarda bucak müdürlerinden belge almaları gerekir.

Spor kulüpleri, il karma takımlarının ayırıcı belirtisi olan armaları, milli takımların ayırıcı belirtisi olan ay-yıldızı kullanamazlar.

Spor kulüpleri, resmi müsabakalarda, seçtikleri renklere uygun forma veya spor kıyafeti kullanmak zorundadırlar.

- **Spor Dalı Seçimi ve İhtisas Spor Kulüpleri**

Spor kulüpleri diledikleri spor dalında veya dallarında faaliyet gösterebilirler.

Spor kulüpleri ihtisas spor kulübü şeklinde de kurulabilirler veya sonradan bu niteliği kazanabilirler. İhtisas spor kulübü, bir spor dalında uzman sporcu yetiştiren kulüptür. Bu tür kulüplerin, Dernekler Kanunu'na dayanılarak, ihtisas kelimesi kullanmak suretiyle kurulması gerekir. Bu şekilde kurulan bir ihtisas spor kulübü, seçtiği spor dalının bütün kategorilerinde faaliyet göstermek zorundadır.

Faaliyet gösterecekleri spor dalının şartları uygunsa, ihtisas spor kulüplerinin tescilleri spor kulübüne; spor kulüplerinin tescilleri ise ihtisas spor kulübüne dönüştürülebilir.

Tescile İlişkin Değişiklikler

Genel müdürlükçe tescil edildikten sonra isim, renk, spor dalı ve tüzük değişikliği yapan veya birleşen spor kulüpleri, bu değişiklikleri bağlı buldukları il müdürlükleri vasıtasıyla genel müdürlüğe bildirmek zorundadırlar.

Spor kulüpleri, genel kurul toplantıları sonucunda yönetim kurullarına seçilen yöneticilerin adlarını, soyadlarını, kulüpteki görevleri ile ev ve iş adreslerini, varsa telefon numaralarını belirten tasdikli listeler ile bu listelerde meydana gelebilecek değişiklikleri en geç bir ay içinde bağlı buldukları il spor müdürlüklerine vermek zorundadırlar.

Spor kulüplerinin bulunduğu ilçe, kasaba veya köyün başka bir ille bağlanması veya ilçenin il olması halinde kulüplerin spor sezonunun bitimine kadar eski ildeki spor faaliyetleri ile olan ilgileri devam eder.

Ayrıca kurum ve kuruluşların bünyesinde kurularak genel müdürlükçe tescil edilen spor kulüplerinin bağlı buldukları kurum veya kuruluşların merkezlerinin başka bir ille nakledilmesi halinde, Dernekler Kanunu'nda da uygun hüküm varsa, kulüp merkezleri de yeni ille nakledilebilir. Bunun dışında Dernekler Kanunu'na göre kurularak genel müdürlük tarafından tescil edilen spor kulüplerinin hiçbir şekilde nakilleri yapılamaz.

Tescillerin İptali

Tescil işlemi sırasında verdikleri taahhütname ve tüzüklerindeki hükümlere uymayan, genel müdürlüğün izni olmadan faaliyetlerini bilgi formunda gösterdikleri yer dışına aktaran kulüplerin tescilleri, İl Danışma Kurulunun kararı üzerine Genel Müdürlük onayı ile iptal olunur. Buna karşılık doğrudan doğruya mevcut tespitlere dayanılarak tescillerinin silinmesi gerekli görülmüş olan kulüplerin tescilleri ise (örneğin siyasi faaliyet yasağına aykırı

davranan kulüpler), genel müdürlüğün havalesi ve Merkez Danışma Kurulu'nun kararı ile iptal olunur.

1.5. SPOR KULÜPLERİNİN ORGANLARI

Tüzel kişilik kazanarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde tutulan kütüğe kayıt ve tescili yapılan ve bu şekilde kulüp adını alan her derneğin üç zorunlu organa sahip olmaları gerekir. Bunlar genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kuruludur.

Bunlar yanında ili merkez gösteren kulüpler, bu ilde ayrıca bir yürütme birimi de kurmak zorundadırlar. İlçe ve köyleri merkez gösteren kulüpler ise, kulüp tüzüklerinde hüküm bulunmak şartıyla yürütme birimi kurabilirler.

Bu zorunlu organlardan başka kulüpler, kendileri de bir takım organlar oluşturabilirler. Ancak ihtiyari organlar adı verilen bu tür organlara genel kurul ve denetleme kurulunun görev, yetki ve sorumlulukları devredilemez.

Genel kurulca yapılan seçimi takip eden yedi gün içinde, yönetim kurulu başkanı tarafından, yönetim ve denetleme kurulları ile kulübün diğer organlarına seçilen asıl ve yedek üyelerin adı ve soyadları, baba adları, doğum yeri ve tarihleri, meslekleri ve ikametgahları kulüp merkezinin bulunduğu yerin en büyük mülki amirliğine, kamu kurum ve kuruluşları ile yüksek öğretim kurumu ve özel kuruluşlarca kurulan spor kulüplerinde ise bu kuruluşlara yazı ile bildirilir.

Kulüplerin organları arasında görev taksimi ile ilgili olarak yapılan seçimler, ayrıca Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün taşra kuruluşuna bildirilir.

A. Zorunlu Organlar

1) Genel Kurul

a) Genel Kurulun Görev ve Yetkileri

Genel kurul, kulüp üyelerinin toplanmasıyla oluşur. Genel kurul kulübün en yetkili organıdır. Kulüple ilgili en önemli kararlar, genel kurul tarafından alınır. Genel kurulun görev ve yetkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a) Kulüp organlarının seçilmesi,
- b) Kulüp tüzüğünün değiştirilmesi,
- c) Yönetim ve denetleme kurulu raporlarının görüşülmesi, yönetim kurulunun ibra edilmesi,
- d) Yönetim kurulunca hazırlanan bütçenin görüşülüp aynen veya değiştirilerek kabul edilmesi,

- e) Kulüp için gerekli taşınmaz malların satın alınması veya mevcut taşınmaz malların satılması hususunda yönetim kuruluna yetki verilmesi,
- f) Kulüplerin federasyona katılması veya ayrılması,
- g) Kulüplerin milletlerarası faaliyette bulunması, yurtdışındaki kulüp veya kuruluşlara üye olarak katılması ve ayrılması,
- h) Kulübün feshedilmesi,
- ı) Mevzuatta ve kulüp tüzüğünde genel kurulca yapılması belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesi

b) Genel Kurulun Toplanması

Genel kurul, kulübün tüzüğüne göre, genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin, dernek merkezinin bulunduğu yerde ve ilan edilerek, yerel mülki amirliğe bildirilen yer ve saatte bir araya gelmesiyle toplanır.

Kulüplerde olağan ve olağanüstü olmak üzere iki tür genel kurul toplantısı söz konusu olabilir.

Olağan genel kurul, kulübün tüzüğünde belli edilen zamanlarda toplanır. Ancak olağan genel kurul toplantısının en geç iki yılda bir yapılması zorunlu olup, iki yıldan daha çok aralıklarla toplanacağı tüzükle öngörülemez. Olağan genel kurul toplantısının çağrısı, yönetim kurulunca yapılır.

Kulübün olağan genel kurul toplantısını yapmış olup olmamasına bakılmaksızın, derneğe ait önemli sorunların çözülebilmesi için de kulüp genel kurulu toplantıya çağrılabilir. Genel kurulun yönetim kurulu tarafından gerekli görülen durumlarda olağanüstü toplantıya çağrılması söz konusu olduğu gibi; denetleme kurulunun gerekli gördüğü durumlarda veya kulüp üyelerinden 1/5'inin isteği üzerine de yönetim kurulu bir ay içinde olağanüstü toplantı çağrısı yapmak zorundadır. Yönetim kurulu buna uymazsa, denetleme kurulu veya toplantı isteminde bulunan üyelerden birinin başvurusu üzerine mahalli sulh hukuk hakimi duruşma yaparak, kulüp üyeleri arasından üç kişiyi genel kurulu toplantıya çağırarak görevlendirilir.

c) Toplantıya Çağrı

Yönetim kurulu her şeyden önce kulüp tüzüğüne göre genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin listesini düzenler. Bundan sonra genel kurul toplantısından üyelerin haberdar edilebilmesi için toplantının ilan edilerek duyurulması gerekir. Mahalli bir gazetede yapılacak ilanda, toplantının günü saati, yeri ve gündemi gösterilir. İlanın toplantıdan en az 15 gün önce yapılması gerekir. Yine bu çağrıda, çoğunluk sağlanamaması sebebiyle toplantı yapılamazsa

ikinci toplantının hangi gün yapılacağı da belirtilir. İlk toplantı günü ile ikinci toplantı arasında bırakılacak zaman bir haftadan az olamaz.

Toplantının yapılacağı gün, saat, yer ve toplantı gündemi, toplantı gününden en az 15 gün önce mahallin en büyük mülki amirliğine yazı ile bildirilir. Bu yazıya toplantıya katılacak üyeleri gösteren bir liste de ilave edilir.

Toplantı herhangi bir sebeple geri bırakılacak olursa durum, geri bırakma sebepleri de belirtilmek suretiyle, toplantı ilanının yapıldığı gazeteye ikinci bir ilan verilerek üyelere duyurulur. İkinci toplantının, geri bırakma tarihinden itibaren en geç iki ay içinde yapılması şarttır. Bu ikinci toplantıya da birinci toplantıya ilişkin usul çerçevesinde çağrı yapılır ve toplantı mahallin en büyük mülki amirliğine bildirilir. Genel kurul toplantısı bir defadan fazla geri bırakılamaz.

d) Toplantı Yeri ve Yeter Sayısı

Genel kurul toplantısının, kulüp merkezinin bulunduğu yerde yapılması gerekir. Bunun dışındaki yerlerde genel kurul toplantısı yapılması yasaktır.

Genel kurul, kulüp tüzüğüne göre genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin yarısından bir fazlasının katılımıyla toplanır. İlk toplantıda yetersayı sağlanamazsa, ikinci toplantıda çoğunluk aranmaz. Ancak bu ikinci toplantıya katılan üye sayısı, kulüp yönetim ve denetleme kurulları üye tam sayısı toplamının iki katından az olamaz.

e) Toplantının Yapılması

Kulüp genel kurul toplantıları, ilanda belirtilen ve mahallin en büyük mülki amirliğine bildirilen gün, saat ve yerde yapılır. Genel kurula katılacak üyeler, yönetim kurulunca düzenlenen listedeki adları karşısına imza koyarak toplantı yerine girerler.

Toplantı yeter sayısı sağlanmışsa, durum bir tutanakla tespit edilir ve toplantı, yönetim kurulu başkanı veya görevlendireceği yönetim kurulu üyelerinden biri tarafından açılır. Açılıştan sonra, toplantıyı yönetmek üzere bir başkan veya yeteri kadar başkan vekili ile katip seçilir. Toplantının yönetimi genel kurul başkanına aittir. Kâtipler toplantı tutanağı düzenler ve başkanla birlikte imzalarlar. Toplantı sonunda bütün tutanak ve belgeler yönetim kuruluna verilir. Hükümet komiserinin toplantıya gelmemiş olması, toplantıyı ertelenmesini gerektirmez.

Genel kurul toplantısında sadece gündemde yer alan maddeler görüşülür. Ancak toplantıda hazır bulunan üyelerin en az onda birinin isteği üzerine, görüşülmesi istenen konuların gündeme alınması şarttır.

Toplantıda yapılan görüşme ve tartışmalar sonucunda, gündemde belirtilen konularda genel kurul karar alır. Kararlar oylama yoluyla alınır. Her üye oylamaya, dolayısıyla karar almaya katılma hakkına sahiptir.

Genel kurulda kararların hangi yeter sayısı ile alınacağı konusunda Dernekler Kanunu'nda ve Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'nde bir hüküm bulunmamaktadır. Bu konuda kulüp tüzüğünde düzenleme varsa, alınacak kararlarda bu düzenlemedeki yeter sayıya uyulması gerekir. Kulüp tüzüğünde bu konuda bir düzenlemeye yer verilmemişse, kural olarak kulüp kararları toplantıda hazır bulunan üyelerin salt çoğunluğu ile alınır (Medeni Kanun madde. 6071).

II) Yönetim Kurulu

a) Genel Olarak

Yönetim kurulu, kulübü içte yöneten ve dışa karşı da temsil eden organdır. Kulübün iç işlerinin yürütülmesi kural olarak bu organın yetki ve görev alanı içinde bulunduğu için, bu organ yönetim işleri gören bir organdır. Bunun yanında kulübün faaliyetlerinin yürütülebilmesi için, üçüncü kişilerle yapılacak hukuki işlem ve ilişkiler bakımından yönetim kurulu kulübün iradesini açıklayacak organdır. Bu yönden de yönetim kurulu, kulübü temsil eden bir organdır.

Yönetim kurulu, kulüp genel kurulu tarafından, gizli oyla seçilen üyelerden oluşur. Yönetim kurulu, en az beş asıl ve beş de yedek üyeden oluşur. Bu sayının daha fazla olması mümkündür. Ancak beşten az olamaz. Yönetim kuruluna beşten fazla üye seçilmesi isteniyorsa, bunun kulüp tüzüğünde belirtilmesi gerekir.

Genel Müdürlük Merkez Ceza Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulu, Profesyonel Ceza Kurulu, Şike Tahkik Kurulu üyeleri ile İl Danışma Kurulu ve İl Ceza Kurulu üyeleri, spor kulüplerinin yönetim kurullarında görev alamazlar.

Yönetim kurulundaki üye sayısı, yedekler de dahil olmak üzere, boşalmalar sebebiyle üye tamsayısının yarısından aşağı düşerse genel kurul, mevcut yönetim kurulu üyeleri veya denetleme kurulu tarafından bir ay içinde toplantıya çağrılır. Çağrının yapılmaması halinde kulüp üyelerinden birinin müracaatı üzerine mahallin sulh hukuk hakimi duruşma yaparak kulüp üyeleri arasından seçeceği üç kişiyi, bir ay içinde genel kurulu toplantıya çağırarak görevlendirir.

b) Yönetim Kurulunun Görev ve Yetkileri

Yönetim kurulu, genel olarak kulübü yönetmek ve organı sıfatıyla kulübü dışa karşı temsil etmek görevlerini yerine getirir. Yönetim kurulunun sahip olduğu yetki ve görevler şu şekilde sıralanabilir:

- a) Kulübü temsil etmek veya bu hususta kendi üyelerinden biri veya bir kaçına yetki vermek,
- b) Kulüp şubelerinin açılmasını kararlaştırmak ve şube kurucularına yetki vermek,
- c) Kulübün gelir ve gider hesaplarına dair işlemleri yapmak ve gelecek döneme ait bütçeyi hazırlayarak genel kurula sunmak,
- d) Türk vatandaşı olmayanların kulüp üyeliğine kabulü halinde bunları on gün içinde mahallin en büyük mülki amirliğine bildirmek,
- e) Kulüp tüzüğüne ve mevzuatın kendisine verdiği diğer işleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

III) Denetleme Kurulu

Denetleme kurulu, kulübün zorunlu organlardandır. Denetleme kurulu, üç asıl ve üç yedek üyeden az olmamak üzere genel kurul tarafından seçilir.

Denetleme kurulu, denetleme görevini, kulüp tüzüğünde tespit edilen esas ve usullere göre ve altı ayı geçmeyen aralıklarla yapar ve denetleme sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve toplandığında genel kurula sunar.

IV) Yürütme Birimi

Merkez olarak bir ili gösteren spor kulübünün yönetim kurulu, bu ilde bir yürütme birimi oluşturmak zorundadır. Merkez olarak ilçe veya köy gösteren kulüpler ise, tüzüklerinde hüküm bulunduğu takdirde isteğe bağlı olarak yürütme birimi kurabilirler.

Yürütme birimi, yönetim kurulunun uygulama kararları uyarınca kulüp hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamakla görevlidir.

Yürütme biriminin sorumlusu kulüp genel sekreteridir. Genel sekreter ve genel sekretere bağlı yürütme biriminin görevlileri, yönetim kurulu tarafından ücretle görevlendirilirler. Bu görevler, ücretsiz, fahri olarak da yapılabilir. Yürütme birimi personelinin kulüp üyesi olmaları şart değildir. Genel sekreter ile diğer yürütme görevlileri tespit edilirken bunların hizmet konularında bilgi, tecrübe ve uzmanlıkları ile kulüp camiasında ve çevrelerinde sevilip sayılan kişiler olmasına ve bu görevler için ayırabilecekleri zamanlarının bulunmasına dikkat edilir.

Kulüplerin yürütme birimlerinde, kulüp hizmetlerinin gerektirdiği ve kulüp imkanlarının elverdiği ölçüde, bir takım yürütme görevlilerinin ücretli veya fahri olarak yönetim kurulu tarafından istihdam edilmesi gerekir.

Bu görevliler, genel sekreter, kulüp saymanı, kulüp doktoru, yardımcısı ve sağlık personeli, tesis ve malzeme yöneticileri ve görevlileri, spor direktörü, genel kaptanlar, teknik yönetici ve öğretmenler ve kaptanlardır.

a) Genel Sekreter

Genel sekreter, gençlik ve spor mevzuatına uygun olarak, yönetim Kurum Kararları çerçevesinde, Kurumun amacına uygun ve faaliyetleri ile kulüp yönetiminin gerektirdiği idari, mali ve teknik bütün hizmetlerin yürütülmesini sağlamakla görevli ve yetkilidir. Kulüp genel sekreteri, yönetim kuruluna karşı sorumludur.

Genel sekreter, yönetim kurulu toplantılarına katılabilir. Yönetim kurulunun raportörlük ve sekreteryaya görevlerini yapar. Yönetim kurulu başkanı adına yazışma işlerini yürütür. Ancak genel sekreter, yönetim kurulunda oy kullanamaz.

b) Kulüp Saymanı

Kulüp saymanı, kulübün hesap, muamelat, gelir ve sarf işlerini ve işlemlerini yürütmekle görevlidir. Kulüp saymanı bu faaliyetlerinden dolayı genel sekretere karşı sorumludur.

c) Kulüp Doktoru

Kulüp doktoru, doktorun yardımcısı ve ilgili sağlık personeli, kulübün yönetim ve yürütme personeli ile faaliyetlerine katılanların ve yarışmacıların sağlık muayene, tedavi, ilk müdahale ve gıda rejimlerine dair doktorluk hizmetlerini ve ilk yardım, masaj gibi yardımcı sağlık hizmetlerine ait iş ve işlemleri yürütürler. Bunlar, faaliyetleri sebebiyle genel sekretere karşı sorumludurlar.

d) Tesis ve Malzeme Yönetici ve Görevlileri

Tesis ve malzeme yönetici ve görevlileri, kulübe ait malzemelerin kulüp amaçlarına yönelik hizmet ve faaliyetlere hazır halde bulundurulması, güvenlik, bakım, onarım hizmetlerine ait iş ve işlemleri yürütmekle görevlidirler ve bu faaliyetlerinden dolayı genel sekretere karşı sorumludurlar.

e) Spor Direktörü

Spor direktörü, spor kulübünün faaliyet göstermeyi üstlendiği bütün spor dallarında, sportif eğitim ve yarışmalarla ilgili spor faaliyet ve hizmetlerini yürütmekle görevli kişidir ve faaliyetlerinden dolayı genel sekretere karşı sorumludur.

f) Genel Kaptanlar

Genel kaptanlar, kulübün faaliyetlerini üstlendiği spor dallarının her biri için spor direktörü ile genel sekreterin birlikte teklifleri üzerine yönetim kurulu tarafından görevlendirilirler. Genel kaptanlar, genel kaptanı oldukları spor dalının eğitim çalışmalarına, yarışmalara ve benzeri faaliyetlere katılan ve katılacak olanların, bay ve bayan kategoride sayılarının artırılmasına ve nitelik bakımından geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ait hizmetleri yürütmekle görevlidirler ve faaliyetlerinden dolayı birinci derecede spor direktörüne karşı sorumludurlar.

g) Teknik Yönetici ve Öğreticiler

Teknik yönetici ve öğreticiler, kulübün yapmayı amaçladığı faaliyet çeşitlerinde veya spor dallarında öğreticilik ve eğiticilik hizmetlerini yerine getiren, sporcuların fizik ve moral yeteneklerini üstün form seviyesinde korumak ve geliştirmek için gerekli tedbirleri alan kişilerdir. Bunlar ilgili genel kaptana veya yönetim kurulunun tespit edeceği kişi veya kurula karşı sorumludurlar.

h) Kaptanlar

Kaptanlar, kaptanı oldukları spor dalı kategorisinin her birinde eğitim çalışmalarına, yarışmalara ve benzeri faaliyetlere katılan ve katılacak olanların bay ve bayan sayılarının artırılmasına ve niteliklerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ait hizmetleri yürütmekle görevlidirler ve bu faaliyetlerinden dolayı birinci derecede faaliyette buldukları spor dalının genel kaptanına karşı sorumludurlar.

B. Seçimlik Organlar

Kulüpler kendileri için zorunlu olan genel kurul, yönetim kurulu, denetleme kurulu ve yürütme birimi dışında, kendi istekleriyle ihtiyaç duydukları konularda yeni organlar da oluşturabilirler. Bunlara örnek olarak kulüp danışmanları ve kulüp temsilcileri ele alınabilir.

1) Kulüp Danışmanları ve Danışma Kurulları

Kulüplerin faaliyet gösterdikleri alanla ilgili olmak ve yönetim kurulu ile yürütme birimine yardımcı olmak üzere spor, hukuk, sağlık, basın ve benzeri alan ve konularda danışmanlık yapmaları için. yönetim kurulu kararıyla adı geçen alanlarda uzman kişiler görevlendirilebilir.

Danışman olarak görev alacak kişilerin, bu görevle ilgili alanlarda bilgili, tecrübeli ve uzman kişiler olmalarına dikkat edilir. Kulüp danışmanları, kulüp faaliyetleri çerçevesinde kendi konuları ile ilgili olarak yazılı görüş vermekle görevlidirler.

Kulüp danışmanlığı konu ve alanlarında danışmanlık hizmetlerini yürütmek üzere, yönetim kurulu kararı ile, geçici veya sürekli olarak en fazla üç kişiden oluşan kulüp danışma kurulları da oluşturulabilir. Danışma kurullarında görevlendirilecek olanların, alanlarında uzman kişiler olmalarına dikkat edilir. Danışma kurullarında görevlendirilecek kişilerin kulüp üyesi olmaları zorunlu değildir.

Danışma kurulları, yönetim kurulunun karar teşkiline veya yürütme hizmetlerine yardımcı olabilecek etüd ve incelemeleri yapmak, tekliflerde bulunmakla görevlidir ve yönetim kurulu adına genel sekretere karşı sorumludur.

Hangi konularda danışma kurulu veya danışman görevlendirilmesi gerektiğine yönetim kurulu karar verir.

2) Kulüp Temsilcileri

İl, ilçe, mahalle ve semtlerle kamu kuruluşları ve özel kurumlardaki kulüp üyeleri arasından, genel sekreterin teklifi ve yönetim kurulunun kararı ile kulüp temsilcileri görevlendirilebilir. Temsilcilerin, çevreleri tarafından sayılan ve sevilen kişiler arasından seçilmelerine dikkat edilir.

Kulüp temsilcileri, kulüp yönetim kurulu ve yürütme biriminin yönetim hizmetleriyle ilgili olmak üzere kişiler, kurumlar ve taraflar arasında sağlıklı bir temasın sürdürülmesiyle, kulübün başarısına destek ve yardım sağlanması için gönüllü hizmetlerin yürütülmesiyle görevlidirler ve bu faaliyetlerinden dolayı genel sekretere karşı sorumludurlar.

1.6. SPOR KULÜPLERİNİN ŞUBE AÇMALARI

Kamu kurum ve kuruluşları bünyesinde kurulan spor kulüpleri şube açabilirler. Bunların dışındaki kulüpler şube açamazlar. Ancak şube açacak spor kulüplerinin açacakları şube sayısı il, ilçe ve daha küçük yerleşim birimi ve köylerde birden fazla olamaz.

Şube açacak spor kulüpleri, tüzüğün dışında, yeni kurulan kulüplerde olduğu gibi, aranan bütün şartları yerine getirmek zorundadır.

Şube açmak isteyen kulübün en az üç üyesinin, Yönetim Kurulunca şube açmakla yetkili kılınması gerekir. Bu üyeler, şubenin açılacağı yerin en büyük mülki amirine başvuruda bulunurlar.

Şubeler, Dernekler Kanunu ve ilgili yönetmelik hükümlerine göre tescil ve kayıtlarını yaptırdıktan sonra kulüp adını alırlar ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından düzenlenen spor müsabakalarına katılabilirler.

Açılan her şubede, genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kurullarının oluşturulması gerekir. Bundan başka şube yönetim kurulları, şubenin bulunduğu ilde yürütme birimi kurmak zorundadırlar. İl-çe ve köylerdeki şubeler ise kulüp tüzüğünde hüküm bulun-

mak kaydıyla yürütme birimi kurabilirler Bu organların görev ve yetkileri de kulüp tüzüğünde gösterilir.

1.7. SPOR KULÜPLERİNİN ÜST KURULUŞLARI

Kulüpler kaynak ve güçlerini birleştirmek, yardımlaşmak, birlikte ortak kullanabilecekleri araç ve gereçlere sahip olmak, saha ve tesisler kurmak ve kullanmak, birlikte sportif eğitim imkanları sağlamak ve öğreticiler istihdam etmek amacıyla federasyon ve konfederasyon kurabilirler.

İllerde, ilçeler dahil olmak üzere en az 15 kulüp bir federasyon kurabilir. Bir ilde, ilçeler dahil olmak üzere, birden fazla federasyon kurulamaz. Bir kulüp, birden fazla federasyona üye olamaz. Bir ilde federasyon kurulamaması halinde birden fazla il, bölgesel olarak federasyon kurabilir.

En az 25 federasyon bir araya gelerek bir konfederasyon kurabilir.

Her federasyon ve konfederasyonun bir tüzüğü bulunur. Bu tüzükte, bir spor kulübünün tüzüğünde bulunması gereken hususlar yanında, kuruluşa vücut veren kulüp veya federasyonların adları ve merkezleri, üyelerin kuruluşa ödeyecekleri katılma payları, federasyon veya konfederasyonun organlarının teşekkülüne kadar işleri yürütmeye ve temsile yetkili geçici yönetim kurulu üyelerinin ad ve soyadları, ikametgahları, yapılacak tebligatı almaya yetkili kişi veya kişilerin ad ve soyadları ile adresleri de yer alır.

Federasyon ve konfederasyonlar, tüzüklerinden dört nüshasını kuruluş bildirisine ekli olarak, mahallin en büyük mülki amirliğine vermekle tüzel kişilik kazanırlar. Kuruluş bildirisine ayrıca, federasyonu teşkil eden kulüplerle, konfederasyonu vücuda getiren federasyonların genel kurullarında, üst kuruluşa katılma hakkında alınmış olan kararların dört örneği de eklenir. Mahallin en büyük mülki amirliği de bu belgeleri İçişleri Bakanlığı'na gönderir.

Federasyonu ve konfederasyonu kuran spor kulüplerinin tüzel kişiliklerinin sona ermesi veya tescillerinin iptal edilmesi, federasyon ve konfederasyon kurulmasında kulüp veya federasyon sayısının kanunda belirtilen sayının altına düşmesi hallerinde bu üst kuruluşların varlıkları sona erer.

Federasyon ve konfederasyonlar, tüzüklerini tüzel kişilik kazandıktan itibaren ve tüzük değişikliklerini değişiklikten itibaren, her seçim sonunda yönetim kuruluna ve diğer kurullara seçilen kişilerin ad ve soyadları ile adreslerini, seçimden itibaren bir ay içinde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bildirmek zorundadırlar.

Federasyon ve konfederasyonlar, kuruluş amaçları dışında faaliyette bulunamazlar. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen faaliyetlere müdahale edemez ve milletlerarası spor teşekkülleri ile resmi bağlantı ve ilişki kuramazlar.

Bu federasyon ve konfederasyonlar yanında spor kulüpleri, spor faaliyetlerinin yurt seviyesindeki sevk ve idaresinin en yüksek mercii olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde kurulan spor federasyonlarına, faaliyet gösterdikleri spor dalları itibariyle teknik ve idari olarak bağlıdırlar.

1.8. SPOR KULÜPLERİNE YARDIM

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından tutulan sicile kayıt ve tescil edilen spor kulüplerine, amatör faaliyetleri için Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından yardımda bulunulur. Bu yardımın dağıtılması, kullanılması ve denetlenmesine dair usul ve esaslar, Spor Kulüpleri Yardım Yönetmeliği'nde düzenlenmiştir.

Spor kulüplerine, sportif faaliyetlerini daha iyi şekilde yürütmelerini sağlamak amacıyla, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından nakit yardımı, spor malzemesi, araç ve gereç yardımı, tesis, lokal, sosyal tesis yapımı, tesislerin bakım ve onarımı, eğitim faaliyetleri, sağlık faaliyetleri, sigortalama ve sosyal güvenlik faaliyetleri için yardım edilebilir.

Ancak bazı spor kulüpleri genel müdürlüğün yapacağı yardımlardan yararlanamazlar. Genel müdürlükçe tescili yapılmayan kulüpler, kayıt ve tescilleri silinenler, profesyonel şubesi bulunanlar, mahalli veya deplasmanlı liglere katılmayanlar sürekli olarak hiç bir yardımdan, mahalli veya deplasmanlı liglere katılma başvurusunda bulunup sonradan çekilenler iki yıl süreyle hiç bir yardımdan yararlanamazlar. Bundan başka şike yapanlar iki yıl, saha kapatma cezası alanlar bir yıl, antrenörü olmayanlar antrenörü bulunmadığı sürece aynı ve nakdi yardımdan yararlanamazlar. Ayrıca illerde elli, ilçelerde yirmi beş sporcudan az olmamak şartıyla, her yıl mayıs ayının onbeşine kadar genel müdürlükçe belirlenen adette sporcusu olmayanlar ile, sporcu dışındaki üye sayısı illerde yüz, ilçelerde elliden az olanlar nakdi yardımdan yararlanamazlar.

Her yıl genel müdürlük bütçesine konan yardım ödeneği, genel müdür ve konfederasyon genel başkanı arasında imzalanacak yardım şekline göre kullanılır.

Spor kulüplerine yapılacak yardımlarda eşitlik esası gözetilir. Ancak yardım programı çerçevesinde, kalkınmada öncelikli bölgelerdeki kulüplerin sporcu sayısı ve faaliyetleri göz önünde tutularak yardım yapılır.

Genel müdürlük, spor kulüplerine yapılan tüm yardımların, amacı doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını her zaman denetleyebilir. Yardımların amaç dışında kullanıldığının tespiti halinde, yardım kesilerek beş yıl süreyle yardım yapılmaz.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. KALİTE KAVRAMI, ÖNEMİ ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Rekabetin artık kaçınılmaz bir gerçek olduğu günümüzde işletmelerde zaman yönetimi, karar ve uygulamadaki hız, değişim süreci ve kalite birer stratejik faktör haline gelmiştir. İşte böyle bir ortamda "müşteri tatmini", "uygun kalite" ve "uygun yönetim" kavramları işletmelere girmeye başlamıştır.

Kalite kavramı bugün birçok kişi tarafından kullanılmaktadır. Fakat gerçek anlamda kalite kavramı tam olarak kullanılmamakta bazı yanlış kullanımlarla karşı karşıya kalınmaktadır.

Kalite kavramı günümüzde yaşamın her aşamasında kullanılmasına karşın genel olarak ortak bir kalite kavramı tanımı yapılması hemen hemen imkânsızdır.

Günümüzde kalite, sadece basit bir teknik yöntem olmaktan çıkmış işletmenin ve müşterilerin memnuniyeti için bir işletme yönetim aracı olarak görülmeye başlanmıştır (www.kho.edu.tr). Nitekim kalite kavramı insanların ve sistemlerin "hata yapmaması" ve "mükemmelere ulaşma isteği" gerçeğinden ortaya çıkmıştır.

Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikler toplamıdır.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği- (ASQC)'ne göre kalite, bir mal yada hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin bütünüdür.

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu- (EOQC)'na göre kalite, bir malın ya da hizmetin kullanıcının isteklerine uygunluk derecesidir. Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir şekilde üreten ve kullanıcının isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi-JIS)

J. Joseph JURAN'a göre kalite, kullanıma uygunluktur.

Philip CROSBY'ye göre kalite, şartlara uygunluktur.

Kısaca kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam ve sürekli karşılayacak ürün yada hizmet üretmektir.(Yenersoy, 1997:44)

2.1.1 Kalitenin Tarihi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yıllarına kadar uzanmaktadır. Taş devrinde, kalite kontrolle ilgili ilk uygulamalar ziraatle uğraşan topluluklarda görülmeye başlanmıştır. Tüketiciler ürünü gözle muayene ederek uygun olanın alınması şeklinde kalite kontrolü gerçekleştirilmişlerdir.

Medeniyetin ilerlemesiyle kalite kontrol anlayışının ilerlemesi açıkça gözlenmektedir. 13.yüzyıl boyunca çıraklık ve esnaf loncaları gelişmiş. Ustalar hem eğitici hem de muayene görevlisi olmuşlardır. Bu dönemde ustaların kaliteli iş yapmak için çıraklarını eğittikleri gözlenmektedir. Loncalarda "iş ahlakı" ile ilgili düzenlemelerde bulunmaktaydı. 20.yüzyılın başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikaların almasıyla geleneksel atölye yönetimleri yetersiz kalmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak problemlere çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite kavramına katkıda bulunan Frederick Taylor modeli gelişmiştir (Yenersoy, 1997:44). Taylor modeliyle birlikte laboratuvarlar kurulmuş, testler geliştirilmiş ve ayrı kalite kontrol birimleri oluşturulmaya başlanmıştır. Bu birimlerde üretimi tamamlanmış ürünlerin hataları ayıklanarak kaliteli ya da kalitesiz diye ayrılarak kontrolleri gerçekleştirilmiştir.

Birinci Dünya Savaşının ortaya çıkardığı koşullar ise, üretim sistemini eskiye göre daha karmaşık getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmenin sonucunda "muayene" olarak adlandırılan birimler oluşmaya başlamıştır(Tekin, 1996:70)

1924 yılında bir matematikçi olan Dr.Walter SHEWHART, ilk kez Bell Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme getirmiştir(Bozkurt, 1995:2) Daha sonraki yıllarda kütle üretimin artması sonucu örnekleme yaparak tüm üretimin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan İKK kullanımı büyük faydalar sağlamıştır. Bu dönemde muayenecilerin sayısı azalmaya başlamış ve daha çok istatistiksel araçları kullanarak kalite kontroldeki görevlerine devam etmeye başlamışlardır(Yenersoy, 1997:45).

Ancak üretim süreçlerinin karmaşık bir hale gelmesi sonucunda muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizması oluşturulması zorunluluk kazanmıştır. Bunun sonucunda da "Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi" anlayışı ortaya çıkmıştır. Böylece, kalitenin kontrolü tasarım aşamasından başlayarak, ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarının devamıyla kalite yönetimine doğru bir gelişme başlamıştır(Tekin, 1996:70)

Nihayet 1957 yıllarında A.V.Feigenbaum bir makalesinde kalitenin sadece toplam kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ve işletmede çalışan bütün personelin kalite olayına karışması gerektiği görüşünü savunarak Toplam Kalite Kontrol (TKK) dönemini başlatmıştır(Yenersoy, 1997:46).

Bu çalışmaların devamında 80'li yıllarda kalitenin, sadece üretim işletmelerinde değil hizmet işletmelerinde de gerekliliği savunulmaya başlanmıştır. İşletmelerin ileriye dönük

olarak varlıklarını devam ettirebilmeleri için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliğinin önemi anlaşılmıştır. Türkiye'de de 90'lı yıllardan sonra gerek özel gerekse kamu işletmelerinde kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına özen gösterilmeye başlanmış ve gerekli çalışmalar başlatılmıştır(Bozkurt, 1995:2).

Günümüzde artık Toplam Kalite Yönetimi' nin (TKY) esas amacı rekabet üstünlüğü sağlamakla eş anlama gelmeye başlamıştır. Bunun içinde hizmet üstünlüğü ön plana çıkmaya başlamış ve yani hedefler "Hizmet Kalitesi" şeklinde ortaya konulmuştur(Kavrakoğlu, 1997:17).

Doğrudan kalite ile verimlilik arasında bir ilişki söz konusudur. Verimlilik; mevcudun sürekli olarak geliştirilmesi, ilerleme kaydetmesi, yeni metotlar uygulayarak geliştirilmesidir(Özgen, 1997:81).

Diğer tarafta hem üretim hem de hizmet sektöründeki işletmelerin verimliliğini yükseltmek için bazı temel amaçlarının olması gerekmektedir. Bunlar;

Pazardaki diğer işletmelerden daha iyi üretim ya da hizmet vermek

İşletmenin Pazar payını yükseltmek

Teknolojik açıdan sektörün liderliğini yapmak

Satış hacmini ve karını yükseltmek

Yapılan yatırımlardan yeterli geliri elde etmek

Masrafları azaltmak ve gereksiz harcamaları kaldırmak

Çalışanların moralinin yüksek tutulmasını sağlamak

İşletmenin imajının iyi belirlenerek üst düzeye çıkarmak(Ersen,1997:80).

İşletmelerde verimliliği arttırmak kaliteyi yakalamakla eş anlamlı tutulabilir. Verimliliğini arttırmak isteyen işletmelerin kalite unsuruna da önem vermesi gerekmektedir. Kaliteyi yakalayabilen işletmelerin aynı zamanda yüksek işgücü verimliliğine sahip oldukları gözlenmektedir(www.izto.org.tr).

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Rekabette üstünlüğün sağlanabilmesi için üretim ya da hizmet işletmeleri için muayene ve ayıklama yoluyla kaliteli malzeme seçilmesi yerine başlangıçtan itibaren hatasız üretimin gerçekleştirilmesi ve etkin kalite kullanımı yöntemi önem kazanmıştır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi(TKY) ile ilgili bazı temel kavramları ortaya koymuştur.

2.2.1. İç Müşteri Kavramı

İç müşteriler ürettiklerini tüketen olarak adlandırılırlar. İç müşteri kavramıyla tanımlanan kütle, işletmelerde çalışanlardır. Bir işletmenin üretim sürecindeki etkinliğin arttırılabilmesi ve iyileştirilmesi açısından bu kavramın benimsenmesi oldukça önemlidir.

İşletmede çalışanlara her zaman birbirlerinin müşterisi oldukları vurgulanmalıdır. Bu düşünce tarzının elbette ilk önce üst yönetim tarafından benimsenmesi ve daha sonra da tüm işletmede çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir.

Dış müşteriye giden yol üzerindeki proseslerde yer alan iç müşteri ilişkilerinin, karşılıklı olarak istekleri anlama, eksik veya zayıf yönleri belirleme ve giderme, dayanışma ve hoşgörü ortamı içersinde yaratılan iletişim olanakları ile daha iyi olacağı; takım anlayışının varsa kuvvetlenmesi eğer yoksa oluşturulması ile oluşacak sinerjik etkinin Toplam Kalite felsefesinin temel taşı olan daha iyiyi arama çabalarına destek sağlayacağı bilinen bir gerçektir(Erkut, 1996:799).

2.2.2. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteri olarak adlandırılan kütle ise bir ürün ya da hizmetten kaliteli şekilde yararlanmak isteyenlerdir.

Dış müşterilerin memnun kalması açısından iç ve dış müşterilerin aynı ortak dili konuşmaları sağlanmalı, iç müşterilerin dinleyici olmaları ve gerekli anlaşmalara varmak üzere esnekliğe sahip olmaları, gerekli düzeltmeleri zamanında yaparak sıfır hataya ulaşabilmeleri esastır.

2.2.3. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini, kişinin beklentilerini karşılanıp karşılanmadığı şeklinde ifade edilebilir. TKY'nin temel prensibinin müşteri tatmini olduğunu düşünecek olursak müşterinin beklentilerini tam olarak tespit etmek ve bunların karşılanmasını sağlamak işletmelerin temel prensibi olarak gündeme gelmelidir(Yenersoy, 1997:60).

Müşteri tatmini ile ilgili işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerek üretim gerekse hizmet işletmelerinde gerekli araştırmaların yapılarak rekabet ortamının gerektirdiği şekilde değerlendirilmelidir.

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE YAKLAŞIMLARI

TKY'nin bugünkü konumuna gelene kadar katkıları olan Dr.Deming, Juran, Feigenbaum ve Imai'nin toplam kalite bakış açıları özetlenebilir.

2.3.1. Deming'in Kalite Yaklaşımı

TKY'nin kontrol işlevine bakış açısı, felsefesine uygun olarak, sürekli gelişmeyi gerçekleştiren bir süreç oluşturmaya yöneliktir. Bu amaçla Taylor döneminin Planla-Uygula-Gör kavramıyla ifade edilen muayene esaslı Kalite Kontrol(KK) yaklaşımına, dördüncü bir adım olarak Eylem eklenmiştir. Bu fikir ilk olarak İstatistiksel Kalite Kontrol(İKK)'nün öncüsü olarak kabul edilen W.A.Shewart tarafından öne sürülmüştür. Fakat bunun bir TKY'nin temel ilkelerinden biri haline gelmesi DEMİNG tarafından gerçekleştirilmiştir(Yenersoy, 1997:62).

DEMİNG sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere en önemli kalite kontrol araçlarından biri olan "Deming Döngüsü" nü de Japonya'ya tanıtmıştır. Deming, bir şirketin müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli üretim yapabilmesi için araştırma, tasarım, üretim ve satış arasındaki sürekli alışverişin etkileşimin vurgulamıştır. Bu etkileşim çemberinin kaliteye öncelik belirlemeler ve kaliteye öncelik veren sorumluluklar ekseninde dönmesi gerektiğini öğretmiştir. Deming bir işletmenin ancak bu şekilde bir prosesle müşterinin güvenini kazanacağı görüşünü savunmuştur(İmai., 1999:11)

Deming döngüsü daha sonra yönetimin tüm aşamalarına uygulanarak yönetimin fonksiyonlarına göre bir belirleme yapılmıştır.

Tasarım	è	Planla
Üretim	è	Uygula
Satış	è	Kontrol Et
Araştırma	è	Önlem Al

Şekil 2.1: PUKO Döngüsü

Kaynak : (İmai., 1999:11)

Sonuç olarak yukarıdaki gibi olan , tüm aşamalara ve durumlara uygulanabilen bir kalite kontrol aracı oluşturulmuştur.

PUKO döngüsü, iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyetlerden oluşmaktadır. Çalışmalar mevcut durumun incelenmesi ve iyileştirme planı için veri toplanmasıyla başlamaktadır. Plan en son halini aldığı anda uygulamaya geçilmektedir. Daha sonra planın hedeflenen amaca ulaşp ulaşmadığını kontrol edilir. Sonuç eğer başarılıysa uygulama standartlaştırılır ve iyileştirmeyi desteklemek amacıyla yeni yöntemlerle güncelleştirilerek sürekli yararlanır(İmai, 1999:59).

Bunun yanı sıra Deming kalite kontrolünde uygulanan teknikleri yönetim sistemi olarak ele almış ve bunları on dört madde ile özetlemiştir. Bunlar;

Üretim ya da hizmetlerin işletmeler tarafından rekabet ortamına katılım sağlanması amacıyla sürekli geliştirilmesi gerekmektedir.

Yeni felsefeler öğrenilmeli, üst yöneticiler ve diğer tüm çalışanlar tarafından öğrenilen bu felsefeler benimsenmelidir.

Kütleli muayene ve kontrole dayalı işlemlere son verilmeli ve kaliteyi yükseltmek için istatistiksel delillerin geliştirilmesi gerekir.

Fiyat etiketlerine dayalı ödüllendirme uygulamalarına son verilmelidir.

Problemlerin tespit edilerek işletme yöneticileri tarafından sistem sürekli takip edilmeli ve kontrol edilmelidir.

Hizmet içi eğitimlerle sürekli yenilikler takip edilmelidir.

Üst yöneticilerin formasyonu geliştirilmeli ve liderliği öğrenmeleri sağlanmalıdır.

Korku bir tarafa atılarak, suçlayıcı tutumlar ortadan kaldırılmalı ve herkes işletme için çalışmalıdır.

İşletmedeki bölümler arası engeller kaldırılmalı ve araştırma, tasarım, satış ve üretim gibi bölümler bir ekip olarak çalışmalı ve problemlerin çözümü yolları araştırılmalıdır.

Çalışanların verimliliğini düşürecek sloganlar onlardan uzak tutulmalıdır.

İş standartları azaltılmalıdır. Standartlar ve amaçlar sürekli değiştirilebileceği için yönetim ve amaçların birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi gerekir.

Çalışanların işinden gurur duymasını önleyen engeller ortadan kaldırılmalıdır.

Kendini geliştirme programları yapılarak bunların sürekliliği sağlanmalıdır.

Değişimin tam anlamıyla başarıya ulaşabilmesi için işletmedeki herkesin çalışması gerekmektedir(Tenner, 1992:18).

2.3.2. Juran'ın Kalite Yaklaşımı

Juran, geniş kalite yönetimi yayınlarıyla ilk uğraşan kişidir. 1940'larda "Kalite kontrolünde teknik kabuller" in iyice gizlenmiş olduğunu işletmelerin üstün kaliteyi nasıl başaracaklarını bilmelerinden ileri geldiğini savunmuştur. Daha çok insan faktörü ile ilgili olan organizasyon, haberleşme ve görevlerin koordinasyonu gibi konularla ilgilenmiştir.

Juran'ın görüşleri şu şekilde özetlenebilir

- Kalite yönetim tarafından başlatılan bir proje olmalıdır.
- Üst yönetimden başlayarak kalite eğitimi yapılmalıdır.
- Kalite, işletmenin tüm fonksiyonlarını ilgilendirmelidir.
- Kalite projeleri bütün çalışanların yardımı ile yürütülmelidir.
- Yıllık kalite geliştirme planı yapılarak uygulamaya geçirilmelidir.
- Projelerin yürütülmesi sırasında iki temel safha olan teşhis ve çarelerin bulunmasıdır.

- Kalite projelerinin başarıya ulaşması için projelerin iyi seçilerek, üst yönetimin inanması sağlanmalı, yönetim ve teşhis olanaklarının örgütlenmesine ve açıklık politikasına uyulmasıdır.(Efil, 1993:18)

2.3.3. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı

Feigenbaum, ürünlerin kötü dizayn edilmesi, yetersiz dağıtılması, yanlış pazarlanması ve müşterilerin kullanımına düzgün destek verilmemesi halinde, üretimde kalitenin elde edilmeyeceği kavramını geliştirmiştir. (Yenersoy, 1997:64).

Freigenbaum'un Toplam Kalite Kontrol(TKK) konusundaki görüşlerini aşağıdaki maddeler şeklinde verilebilir:

TKK, kalitenin teknolojik, ekonomik ve insan boyutlarında özellikler taşıdığı için stratejik bir yönetim seçeneğidir.

Kaliteye hakim olmak; hammaddelere, prosese ve ürüne hakim olmak demektir.

Kaliteye hakim olmak için; maliyetlerin bilinmesi, yönetim ve teknik hususları kapsayan bir kalite sistemi kurulmasıdır.

Kaliteyi yakalayabilmek için işletme de çalışan bütün personelin bu olguyu kabul etmesi gerekmektedir.(Efil, 1993:56)

2.3.4. İmai'nin Kalite Yaklaşımı

İmai'nin kalite yaklaşımı kısaca KAİZEN olarak belirlenebilir. KAİZEN sözlük anlamıyla sürekli iyileştirme demektir. KAİZEN üst düzey yöneticilerden tüm çalışanlara kadar herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. KAİZEN felsefesi işletmede olsun, sosyal ilişkilerde ya da aile yaşantısında olsun, yaşam tarzının sürekli iyileştirmesi gereklidir.(Masaakı, 1999:3)

KAİZEN'de temel koşul, mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileriye götürmektir. Dikkat edilmesi gereken sonuçlar değil proses yani süreçlerdir. Süreçler başarılı bir şekilde geliştirilirse ancak başarılı sonuçlar elde edilebilecektir.

Sürekli gelişme ancak 3 temel koşulun sağlanması ile mümkün olabilecektir.

Mevcut durumu yetersiz bulmak; Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa bile geliştirilebilecek yönleri mutlaka bulunmaktadır. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler ile müşteri beklentileri, her geçen gün verimlilik ölçütünü ileriye taşımaktadır.

İnsan faktörünü geliştirmek; her çalışanın sürekli gelişme etkinliklerinin bir üyesi haline getirilmesi gerekmektedir.

Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde gerekmektedir.(www.adinnov.com)

KAİZEN yani sürekli gelişme ile bir işletme de tüm etkinliklere canlılık gelecektir. Bütün çalışanların aynı amaç ve hedefler doğrultusunda çalışması sağlanacaktır. İşletmedeki bölümler kendi işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yürütebileceklerdir. Birbirleri ile etkileşim içerisinde olan bölümlerin sorunları daha kısa sürede ve kalıcı çözümler üretilerek çözümlenebilecektir. Çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri yükselecek ve motivasyonları yüksek tutulabilecektir. Verimlilik ve diğer rekabet unsurları daha hızlı bir şekilde gelişme gösterebilecektir. (www.adinnov.com)

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖĞELERİ

TKY'nin temel öğeleri, müşteri odaklılık, önce insan anlayışı, tam katılım, sürekli iyileştirme ve ekip çalışmasıdır.

2.4.1. Müşteri Odaklılık

Rekabetin yıkıcılığı karşısında müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı karşılayacak stratejiler önem kazanmaya başlamıştır. Hatta yoğun rekabette işletmeler, müşterinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalamalıdır.(TKY Komitesi, 1994:16)

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler için piyasada kalabilmenin temel şartı yukarıda da belirtildiği gibi müşteri odaklılıktır. Kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki "tüketici ağırlıklı" yaklaşımlar bu rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı TKY'de müşteri odaklılık ögesi, "kaliteyi, müşteri tanımlar" ilkesiyle açıklanabilmektedir. TKY'de müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımından, hatta bazı girdilerin tedariki aşamasından başlamaktadır. Müşteri ile ilgili verilerin sağlanmasında piyasa araştırmaları önemli rol oynamaktadır. Araştırmalar sürekli yapılmalı, müşterinin kim olduğu, ihtiyaç ve beklentileri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular ölçü olarak değerlendirilmelidir.(Demirkan, 1997:60)

Müşteri odaklı bir yönetim için şirketin her yönü ile gelişmesi gerektiği vurgulanmalı, gelişmenin izlenmesi ve sürdürülebilmesi için de ölçmenin önemi üzerinde durulmalıdır.

Etkin bir şekilde uygulanması oldukça zor olan TKY'nin müşteri odaklılık ögesine işletmeye uzun dönemde en büyük faydayı sağlayacak bir unsur olarak bakılmaktadır.

2.4.2. Üst Yönetim Liderliği

Üst yönetim her zaman TKY çalışmalarına katılarak diğer çalışanlara örnek olmalıdır. Çalışanları çalışmalara katılmak için motive etmelidir.

İşletmede üst yönetimin satış, pazarlama, strateji, finans, yönetim sistemleri ile mümkün olduğu kadar fazla ilgilenmesi gerekir. En önemli konulardan biri de üst yönetimin çalışanlarını dinlemesi ve onlardan zaman zaman geri bildirim almasıdır.(McDonald, 1997:14)

Çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmeleri ve onların fikir ve kişiliklerine önem verme sisteminin alt yapısı oluşturulmalıdır.

Rekabet gücünü arttırabilmek için uzun vadeli planlar yapmak üst yönetimin önemli bir rolüdür. Bunun içinde işletmelerde ilk olarak eğitilmesi ve TKY felsefesinin benimsetilmesi gereken kişiler üst yöneticilerdir.

2.4.3. Tam Katılım

TKY felsefesinin yalın bir organizasyon yapısıyla yürütülmesi mümkündür. Yalın organizasyon da, çalışanların katılımını ve sonunda yetki dağılımını gerektiren bir yapıdır. Çünkü yalın organizasyonların en büyük özelliği yatay bir yapının var olmasıdır.(Bozkurt, 1994:14)

Tam katılım da, hedefi üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katkıda bulunması olarak kabul edilmemekte, hedefin her kademedeki çalışanlar tarafından hem düşünmenin hem de uygulamanın yapılması gerekiyor.

Katılımcı yönetimin yapısı geleneksel yaklaşımdan da şu şekilde ayrılmaktadır.

Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağılması

Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi

Ödüllendirme sisteminin oluşturulması.(Bozkurt, 1994:14)

Ekip Çalışmasının oluşturulup tam katılımın sağlanabilmesi için bir örgüt kültürünün oluşturulması gereklidir. Bunun içinde, paylaşılan bir vizyonun ve hedeflerin belirlenmesi, tutarlı bir organizasyon yapısının olması, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin kurulması, süreç tasarımının kurulması ve kişisel sorunlara dikkat edilerek çözümüne çalışılması gereklidir.(Arkorn, 1994:260)

İşletmedeki aşağıdan yukarı iletişim tam katılımı teşvik edecektir. Çalışanların çalışma koşulları ile ilgili kararlara katılmaları ve bunun sonucunda da üst yönetim ile çalışanlar arasında bir ortaklık kurulması sağlanacaktır.

Açık kapı politikasının uygulanması ve tutum çalışmalarının yapılması çalışanları tam katılıma teşvik edecektir.(Serinkan, 1996:31)

TKY'de katılımcı bir yönetim sistemidir ve tüm çalışanların azami düzeyde katılımın ön görülmektedir. Ishikawa'ya göre işletme genelinde kalite kontrol yaklaşımının üç temel özelliği olmalıdır. Bunlar:

Tüm bölümlerin kalite kontrol faaliyetlerine katılımı (her bölümün her süreçte yapabileceği faaliyetlerle kalite faaliyetlerine katkıda bulunması)

Tüm çalışanların kalite kontrol faaliyetlerine katılımı(üst yönetimden en alt çalışana kadar)

Kalite kontrol fonksiyonunun, diğer işletme fonksiyonları ile entegre olması.

2.4.4. Sürekli İyileştirme–KAİZEN

Rekabete açık ortamlarda rekabet gücünün belirleyici unsurları, kalite-maliyet-hızdır. Böyle bir ortamda müşteri tarafından belirlenen kalite, sürekli değişmekte, buna bağlı olarak maliyet ve hız unsurları da işletmeyi değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Ayrıca, "cazip kalite"yi oluşturma çabaları da işletmede sürekli olarak proses geliştirmeyi ve denetimi zorunlu hale getirmektedir. Sürekli olarak artan ve yükselen müşteri beklentilerinden daha hızlı bir kalite ve verim geliştirme hızı sağlayabilen bir işletme rekabet gücü kazanmakta ve pazarda başarıya ulaşmaktadır.(TKY Komitesi, 1994:15)

Sürekli geliştirme, KAİZEN kavramı, ister iş hayatında ister sosyal hayatta olsun sürekli gelişmeye açık olduğunu ifade etmektedir. İşi geliştirmek için her zaman rastlantılar yerine düzenli küçük basamaklar ile ilerlemeye ön görmektedir.

Sürekli gelişmenin yararları şunlardır:

- İşletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelmesi,
- İşletmenin aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması,
- Birimlerin işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütmesi,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyinin yükselmesi,
- Motivasyonun artması,
- Etkileşim içindeki bölümlerin ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenmeleri,
- Üretim ve diğer temel rekabet unsurlarının daha hızlı bir gelişme göstermesi.

İşletmede mevcut durumla yetinmeyerek sürekli gelişmeler yapılarak işletmenin verimliliği arttırılabilir.

2.4.5. Önce İnsan Anlayışı

TKY, insanların kendilerine söylenmeden, kendi sorumluluk duyguları içinde yapılması gereken işleri yapmalarını ön görmektedir. İshikawa, "insanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi" olduğunu belirtmektedir. TKY'nin araçlarından biri olan kalite çemberleri "insana saygı duyulan bir iş yeri" yaratma vizyonudur. Ancak böyle bir ortamda kalite kültürü yaratmak mümkün olabilecektir.

TKY'ni başarı ile uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini geliştirici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden biri bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği arttırmaktır.

Çalışanlara ve insana verilen değer işletmenin verimliliğini arttıracak ve çalışanların işletmeyi benimseyerek çalışmalarını sağlayacaktır.(TKY Komitesi, 1994:18)

2.5. HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE ÇALIŞMALARI

Günümüzde sadece somut ürünlerde şeklinde değil soyut ürünler şeklinde de kalite anlayışı büyük önem kazanmıştır. Fakat mal ve hizmet sektörü arasında bazı farklılıklar olduğundan hizmet sektöründe toplam kalite çalışmaları çeşitli farklılıklar arz etmektedir.

2.5.1. Hizmetleri Mallardan Ayıran Özellikler

Hizmetler bazı özellikleri dolayısıyla mallardan ayrılmaktadır. Hizmetler daha soyuttur. Hizmet üreten işletmeler açısından hizmeti tanımlamak, açıklamak çok zordur. Mallarda mümkün olan imalat kalite spesifikasyonlarının, hizmetler için tanımlanması daha karmaşık yaklaşımlar gerektirmektedir. Müşteri açısından sunulan hizmeti değerlendirmek oldukça güçtür.

Hizmetler heterojen bir yapıya sahiptir. Aynı isim altında sunulan bir hizmet dahi bir müşteriden öbür müşteriye farklılıklar göstermektedir.

Müşteriler hizmetin üretim aşamasında yer alırlar. Oysa mallar üretildikten sonra müşteriye sunulur ve genelde mallar üretim işlemi bittikten sonra faydalı ve tüketilebilir duruma gelebilir. Fakat hizmetler genelde üretim aşamasıyla aynı anda tüketilirler. Müşteri üretim faaliyetinin doğrudan içindedir. Bunun yanı sıra mallar depolanıp daha sonra tüketilebilir fakat hizmetler daha üretilme aşamasında tüketilir.

Müşteri hizmet satın aldığı anda somut bir şeyin sahibi olmaz. Müşteri bir malı aldığı anda ise somut bir şeyin sahibi olur.

Hizmetler, aktiviteler ve işlemler bütünüdür. Satın alınmadan veya tüketilmeden önce test edilemezler.

Hizmetler bir dizi alt hizmetlerden oluşmaktadır. Müşteri hizmeti bir bütün olarak değerlendirir. Hizmet kalitesi müşterinin toplam hizmet üzerine oluşturduğu beklentiye doğru orantılı gerçekleşir.(Tırpancı, 1997:68)

Hizmet kalitesinin değerlendirilmesindeki kriterleri ancak müşteriler belirleyebilmektedir.

Ürünler	Hizmetler	Sonuç Bağlantıları
Somut	Soyut	Hizmetin envanteri tutulamaz Hizmetin patenti alınamaz Hizmet, kolay kolay görüntülenemez ve iletişim sağlanamaz
Standardize elemanların	Heterojen	Fiyatlandırması zordur Hizmetin teslim edilmesi ve müşteri memnuniyeti faaliyetlerine bağlıdır. Hizmet kalitesi kontrol edilemeyen pek çok faktöre bağlıdır.
teslim edilen hizmet ile yöntem/bilgi yoktur.	Üretim, tüketimden ayırılır	Müşteriler işlemlerde yer alır ve onları etkilerler. Müşteriler birbirlerini etkilerler. Çalışanlar, sunulan hizmeti etkilerler. Merkezleşmeden kaçınmak gereklidir.
Çabuk zordur. bozulmaz	Çabuk bozulur	Üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir Müşteriler işlemlerde yer alır ve onları etkilerler. Toptan üretim yapılamaz. Hizmet sektöründe arz ve talebin senkronizasyonu Hizmet, iade edilmez veya tekrar satılamaz.

Kaynak : Amerikan Pazarlama Birliği'nin izni ile yeniden yayınlanan Journal of Marketing 49, 1985 Sonbahar sayısı A.Parasuraman, Valarie A. Zeithaml ve Leonard L.Berry, "Hizmet Kalitesi ve Gelecek Araştırmaların Uygulamaları için Kavramsal Bir Model" s.41-50.

Şekil 2.2: Hizmetler Farklıdır

2.5.1.1. Soyutluluk

Ürün ile hizmet arasındaki en temel ve evrensel farklılık Soyutluluktur. Zira hizmet; bir obje değil, uygulama, faaliyet ve harekettir. Bunlar, somut ürünler gibi görülmez, dokunulmaz, tadılmaz veya hissedilmezler. Örneğin koruyucu sağlık hizmetleri ve faaliyetleri (mesela ameliyat, teşhis/tanı, muayene, tedavi) bu hizmetler hasta tarafından gerçek anlamı ile görülebilen veya elle tutulabilen şeyler değildirler; buna karşılık hasta; bu

hizmetlerin bazı yan Ürünlerini görebilir ve onlara dokunabilir. (örneğin hastane odası, ekipmanlar). Gerçekte sağlık hizmetleri gibi pek çok hizmette tüketicinin, sunulan hizmeti zihinsel olarak algılaması da zordur. Bir teşhis veya ameliyat gerçekleşikten sonra bile hasta yapılan hizmeti tam anlamı ile kavramış olmayabilir.

Pazarlama ile ilişkilendirme Sonuçları: Soyutluk, muhtelif pazarlama problemlerini ortaya koyar: hizmetler envanterleşemez, bu nedenle de talebin iniş - çıkışlarının takibi ve idaresi zordur. Örneğin. Phoneix kentinde Şubat ayında otel konaklama taleplerinin çok fazla olmasına karşılık Temmuz ayında talep çok azdır. Oysa otel sahipleri yıl boyunca aynı sayıda odayı satışa sunmaktadır. Hizmet için yasal olarak patent alınamaz; bu nedenle de yeni hizmet şekilleri rakipler tarafından kolaylıkla kopya veya taklit edilebilir. Hizmet, kolaylıkla görüntülemez yada tüketici ile iletişimi sağlanamaz, bu sebeple de tüketici tarafından değerinin anlaşılması/bilinmesi de zordur. Reklam ve tanıtım dokümanlarına nelerin dahil edileceğine karar vermekte, fiyatlandırmak kadar zorlayıcıdır. "Bir birim hizmet" in gerçek maliyetini hesaplamak, veya fiyat/kalite ilişkisini saptamak oldukça karmaşıktır.

2.5.1.2. Heterojenlik (Çok Türellik)

Hizmet; insanlar tarafından devamlı üretilen bir faaliyet olduğundan, iki hizmet hiçbir zaman tam anlamı ile aynı olmaz. Hizmeti gerçekleştiren elemanlar, tüketicilerin gözünde. hizmetin ta kendisidir; ve bu hizmeti veren kişilerin performansları günden-güne, hatta saatten-saate değişebilir. Heterojenlik, aynı zamanda iki tüketicinin de birbiri ile aynı olmamasından kaynaklanır, her birinin hizmetle ilgili olarak ayrı-ayrı talepleri veya deneyimleri vardır. Hizmetin heterojenlik ile bağlantısı ağırlıklı olarak insanların etkileşimi (çalışanlar ile tüketiciler arasındaki) ve bunlara eşlik eden davranışların / kaprislerin sonucudur. Örneğin bir vergi muhasebecisi aynı gün içinde iki ayrı tüketiciye, kendilerinin özgün talepleri ve kişilikleri doğrultusunda iki farklı şekilde hizmet sunabilir. Bu iki farklı hizmetin bir nedeni de muhasebecinin tüketiciyle sabah zinde bir şekilde işe yeni başlamışken, ya da günün sonunda ve yorgunken buluşmasından kaynaklanabilir.

Pazarlama ile ilişkilendirme sonuçları: Hizmetin; zamana, organizasyona ve insanlara bağlı olarak heterojen olması nedeni ile, hizmetin kalitesinin sabitlenmesi son derece zordur. Kalite, hizmeti sağlayan kişi/firma tarafından tümüyle kontrol altına alınması son derece zor olan; tüketicinin kişisel gereksinimlerini tam olarak ifade edebilmesi, personelin bu gereksinimleri karşılayabilecek istek ve beceriye sahip olması diğer tüketicilerin varlığı (veya yokluğu) ve bu hizmete olan talebin düzeyi gibi pek çok faktöre bağlıdır. Bütün bu karmaşık faktörler nedeni ile hizmeti veren yönetici, orijinalinde planlanan ve tanımı yapılan hizmeti,

projeje uygun olarak üretilen ve teslim edildiğinden her zaman emin olamaz. Bazen hizmet veya hizmetin bir bölümü, daha fazla heterojenleşmeyi önlemek amacı ile üçüncü kişi veya kurumlara taş ere edilebilir. Örneğin bir danışmalık örgütü, toplam arzın bazı bölümlerini alt-kontratlar aracılığı ile farklı kurum yada kişilere yönlendirebilir. Tüm faaliyetleri kontratı yapan danışmalık firması tarafından tam anlamı ile belirlenememesine ve denetlenememesine karşın; tüketicinin gözünde bu taşeron firmalar hala danışman firmayı temsil etmektedirler.

2.5.1.3. Eş Zamanlı (Simültane) Üretim ve Tüketim

Pek çok ürün önce üretilir, sonra satılır ve tüketilir; oysa hizmet önce satılır, sonra da eş zamanlı olarak üretilir ve aynı anda da tüketilir. Örneğin bir otomobil Detroit'te üretilip San Francisco'ya gönderilebilir ve iki aylık bir bekleme süresinden sonra satılıp, yıllara yayılan bir zaman dilimi içinde de tüketilebilir. Buna karşılık bir Restoran hizmeti satılmadan üretimine geçilemez : önce yemek siparişi alınır, sonra anında üretilerek tüketiciye teslim edilir ve hemen ardından da tüketilir. Bu olayların bir başka yönü de, tüketicinin hizmet üretilirken orada bulunması, olayı gözlemlemesi ve bazı durumlarda da üretime katılmasıdır. Aynı zamanda devamlı tüketiciler, hizmet üretim işlemi sırasında diğer tüketicileri de etkiler ve bu karşılıklı olarak birbirlerinin deneyimlerini de etkiler. Örneğin, bir uçakta yan yana koltuklara oturan iki yabancı, birbirlerine hizmet ile ilgili deneyimlerini aktarırlar. Bilinen bir başka özellik ise uzun uçak yolculukları yapan iş adamlarının, bu seyahatleri sırasında küçük çocukları olan ailelerin yanına oturmak istememeleridir. Eş zamanlı üretim ve tüketimin bir başka sonucu da bu hizmeti üreten kişilerin, kendilerinin de ürünün bir parçası olmaları ve ürüne katkılarının tüketicinin hizmetle ilgili deneyimlerini doğrudan etkilemesidir.

Pazarlama ile ilişkilendirme Sonuçları;

Hizmetler genellikle eş zamanlı olarak üretilip tüketildiklerinden, toptan üretim yapılması imkansız değilse bile çok zordur. Hizmet kalitesi ve tüketici memnuniyeti, ağırlıklı olarak görevlinin faaliyetleri ve tüketici ile görevlinin arasındaki etkileşimin oluştuğu "gerçek zamanda" neler olduğuna bağlıdır. Benzer şekilde, merkezleştirme ve planlama yolu ile belirgin tasarrufların sağlanması da pek olası değildir. Genellikle operasyonlar göreceli olarak anti-merkezleştirilir ve hizmet, tüketiciye olası en yakın noktada teslim edilir. Yine üretim ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleştiğinden tüketici bu işlemi anında gözlemler ve (pozitif ya da negatif olarak) hizmet işlemlerinin sonucunu etkiler. Buna bağlantılı olarak "problemlili tüketiciler" (hizmet sürecini ve oluşumunu bozanlar) kendileri yada diğerleri açısından sorun yaratarak, genel tüketici memnuniyetinin düzeyinin azalmasına neden olurlar. Örneğin bir restaurant düzenine, aşırı taleplerde bulunan sarhoş bir tüketiciye, hizmeti veren kişilerce yoğun ilgi ve dikkat göstermesi gerekeceğinden, bu durum diğer tüketicileri olumsuz yönde etkileyecektir.

2.5.1.4. Çabuk Bozulabilirlik

Çabuk bozulabilirlik; hizmetin saklanamaz, depolanamaz, tekrar satılamaz ve iade edilemez oluşlardan kaynaklanır. Bir uçaktaki veya restaurant'daki boş koltuk, bir avukatın bir saatlik çalışma zamanı, ya da telefon hatlarının kullanılmayan kapasitesi geri kazandırılmaz veya stoklanarak daha sonra kullanılmaz. Bu özellik, envanter altına alınan stoklara bilen ve bir sonraki gün satılabilen; ya da tüketici memnun kalmadığı takdirde iade olarak alınabilen mallar ile arasındaki farkı oluşturur. Kötü bir saç kesiminin geri (iade) alınarak bir başka tüketiciye satılması iyi olmaz mıydı? Bozulabilirlik pek çok hizmet türünde olanakları kısıtlayan bir özelliktir.

Pazarlama ile ilişkilendirme Sonuçları: Pazarlamacının yüz yüze katıldıkları sorun, hizmetin çabuk bozulabilir ve stoklanamaz oluşudur. Talebin tahmin edilmesi ve yaratıcı yönde kapasite kullanımının planlaması, bu nedenle çok önemlidir ve sektördeki rekabet üzerinde büyük bir rol oynar. Hizmetin tipik olarak iade alnamaması ve tekrar satılamaması işler yanlış gittiğinde uygulamaya konuca olan güçlü koruma/geri kazanma stratejilerinin var olmasını gerektirir. Örneğin, kötü yapılmış bir saç kesimi geri alnamayacağından, berberin bu tür durumlarda tüketicinin şikayetçi olmamasını sağlayıcı bazı taktiklere sahip olması gereklidir.

2.6. HİZMET SEKTÖRÜNDE (SPOR KULÜPLERİNDE) TOPLAM KALİTE ÇALIŞMALARI

Spor, barışa, başarıya, sürekli çalışmaya ve ön hazırlaya endeksli bir yarışır. Dolayısıyla başarı beraberinde rekabeti getirir. Çünkü gelişme yönündeki değişimin uygar ve çağdaş aracı rekabettir.

Sporun yapılanmasında, yönetiminde uluslar arası ve ulusal töresel ve evrensel kurallara uyum zorunluluğu da vardır.

Kendisi amaç olan spor, spor dallarını (branşları) araç olarak kullanılmak suretiyle yapılır. Bu nedenle ulusal ve uluslar arası 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.

Spor dallarının her biri için ulusal düzeyde en yüksek merci konumunda bulunan spor dalı federasyonları vardır. Spor Federasyonlarının uluslar arası üst kuruluşları da, Uluslar arası Spor Federasyonlarıdır.

Ulusal düzeyde spor dalının veya dallarının içinde aldığı en küçük kuruluş birimi Spor Kulüpleri, bilimsel genel yapılanma ve yönetim kuralları ile aynı zamanda o spor dalının üst kuruluşlarının kurullarına uyum göstererek yapılanır ve yönetilirler.

Ülkemizde kulüp yapılanmaları kaynağını ve dayanağını, anayasalar içinde ilk kez Spor sözcüğünün telaffuz edildiği 1982 anayasasının 59.'cu maddesinde, daha sonra 1983 tarihli dernekler yasası "Gençlik ve Spor Kulüpleri " başlıklı 57.'inci maddesinden almıştır. ilk kez bu maddeye dayanılarak Bakanlar Kurulu Kararı ile, 1985 tarihli "Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğini'nin uluslar arası ve ulusal spor yönetimi ve yapılanmasına ilişkin uygulama esaslarından yararlanarak yürürlüğe konulduğu görülmektedir.

Bilindiği üzere spor faaliyetlerine bulunmak üzere DERNEK olarak kurulan bir derneğin SPOR KULÜBÜ adını alabilmesi, futbol dışında spor dalları federasyonları adına spor teşkilatına, futbol dalı için Türkiye Futbol Federasyonuna kayıt ve tescil işlemlerini yapması koşuluna bağlanmış bulunmaktadır. Böylece bir spor kulübü faaliyet göstermeyi taahhüt ettiği ve tescil kaydını yaptırdığı spor dallarının yerel, ulusal ve uluslar arası üst kuruluşlara üye olma, onlarla organik bağlantı kurma ve spor faaliyetlerine katılma hakkını elde edebilmektedir.

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği 30'uncu maddesi ile (Spor derneklerinin değil) spor kulüpleri kendi tüzüklerinde belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmak amacı ile ticari işletmelere sahip olabilecekleri, (otel, lokanta, sinema vb.), işletmelerini de tüzel kişilere veya şirketlere kiraya verecekleri gibi anonim şirkete devredebileceklerini belirlemiştir. Özetle kulüpleri ticari işletmelere sahip olabilmek, gelirlerini tüzüklerinde yazı amaçlar için kullanılmak koşulu ile yan gelir sağlama hakkı tanımıştır.

Genlik Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı yasasına göre spor kulüpleri için "Profesyonel Spor" yan başlıklı 24. maddesi ile; kulüplerin profesyonel takımların Türk Ticaret kanunu hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilecekleri veya profesyonel futbol takımlarının kiraya verebileceklerine dair hükümler vardır.

Ayrıca 3813 sayılı ve 1992 tarihli "Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri hakkında kanunun 27. maddesi; Futbol dalında faaliyet gösteren kulüplerin Futbol Şubelerini, kuracakları veya kurulmuş anonim şirketlere devredecekleri hükmünün uygulamaya konulmasını izni ve hakkını getirmiştir.(Günel, 1998:54)

2.6.1. 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 spesifikasyonlarının, 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.

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.

2.6.2. 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.

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

2.6.3. Hizmet Kalitesinin Çalışanlar İle İlgili 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 taşımalıdır. Kısaca insanlara hizmet etmeyi sevmeleri gerekmektedir.

Eğer çalışanlar, müşterilere hizmet etmekten hoşlanmıyorsa; kaliteli hizmet sunma imkansız 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.

2.7. AVRUPA VE TÜRKİYE'DE Kİ KALİTE ÇALIŞMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Kalite uygulamaları konusunda henüz deneyimsiz sayılabilecek ülkemizde sertifika sahibi olmak isteyen kuruluşlarımızın çalışmalarına ışık tutması maksadı ile Avrupa Ülkelerinde faaliyet gösteren firmaların ve yerli firmalarımızın verilerini sunmak faydalı olacaktır.

2.8. SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE STRATEJİSİ OLUŞTURMA

A. 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:

1.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 yaratılması

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.

2. İkinci 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.

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

4. 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.

B. Stratejik Yönetim Ve Değişim Stratejisi

Aşağıda verilen örnek, stratejik planlamanın önemini vurgulamaya yardımcı olacaktır. Bir gün bir öğretim üyesi Amerika'da çok büyük bir firmanın genel müdürünün odasına gider. Masanın üzerinde bir dinazor maketi görür ve genel müdüre niye böyle bir maketi bulundurduğunu sorar.

Genel müdürde "Dinazorlar değişen çevre koşullarına kendilerini uyarlayamadığı için dünyadan varlıkları silindi. Bizler de (firmalar da) eğer değişen dünya koşullarına kendimizi uyarlayamazsak aynı duruma düşeriz" diye cevap verir.

Stratejik yönetim 1980'li yılların başında Amerika'daki danışmanlık firmalarının ağzından düşmeyen bir konu idi. Her firmanın bir stratejik plan: olması gerekiyordu. 1980'li yılların sonlarına göre bu planların sonuçlar görülmeye başlanıldığında anlaşıldı ki, Amerikan işletmelerinin stratejik planlarında göz ardı ettiği hususlar diğer ülkeler tarafından rekabet araç olarak kullanılmıştı. Kalite kontrolü, imalat esnekliği, ve katılımcı yönetin uluslararası rekabette başarıyı etkileyen faktörlerden oldu.

Stratejik yönetim firmamızın 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?

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

Rekabet stratejisi geliştirme, yönetimin nasıl bir rekabet stratejisi görüşü olduğunun da bir göstergesidir. Aşağıdaki soruları sorarak bir strateji geliştirmek mümkündür:

- Müşteriler niye bizim ürünümüzü tercih ediyor? Ne tür tercih unsurları oluşturmak istiyoruz?

- Rakiplerimize kıyasla fiyat, servis, ve kalite konusunda ne durumdayız? Bu karşılaştırmanın ne şekilde olmasını istiyoruz?

- Müşteri üründen nasıl haberdar olacak?

- Planın finansmanı ne şekilde olacak? Rekabet için gerekli kabiliyetlere sahip işgücümüz var mı?

- Gelecekte beklenen olaylara nasıl tepki koyacağız?

- Rekabet için imalat yöntemi değişikliği?

- Rakipler gelecek 5 yılda neler yapabilir?

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.

- Rekabet durumumuzu tehlikeye atmadan stratejik plan kişilere nasıl iletilecek?

- Yönetimdeki herkes kararlarda stratejik planı nasıl uygulamaya dönecek?

- 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.

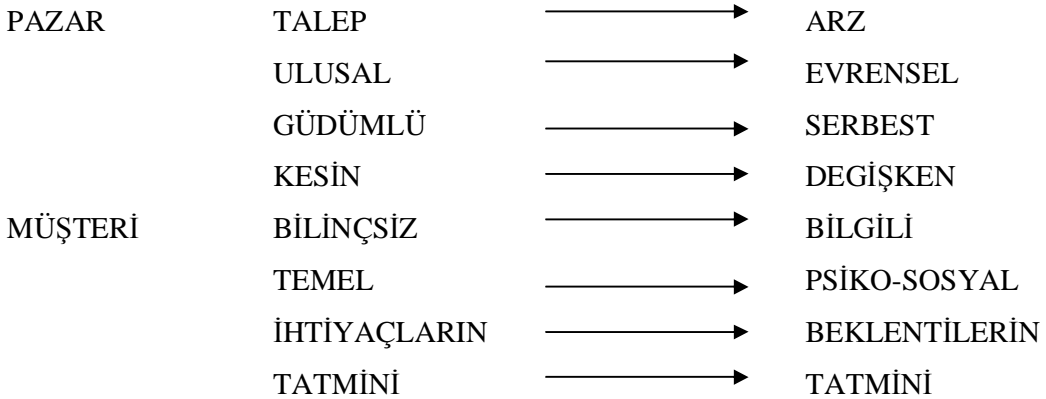
Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kalite anlayışı değişmektedir ve daha da değişecektir. Kaliteli ürünleri gören müşteri doğal olarak bu ürünlere doğru yönelecektir. Japonya'nın başarısının en önemli nedenlerinden biri de burada yatmaktadır. Amerika'da piyasaya ucuz ve kaliteli otomobiller süren Japon üreticileri, müşterilerin Amerikan arabasına olan tutumlarını değiştirmiştir. Son günlerde kalitesi nedeniyle Japon arabalarına olan talep artımı Amerikan araba yapımcılarını zor durumda bırakmıştır. Bu sadece yeni araba piyasasında değil kullanılmış araba piyasasında da kendini göstermiş ve eski Japon arabalarının fiyatlarının yükselmesine neden olmuştur.

Türkiye'de de dünyaya açılma politikası, ISO-9000 standardının alınması nedeniyle uygulanmaya konulmasının gerekliliği, Japon oto yapımı firmalarının Türk piyasasına girmesi nedeniyle kalite ile ilgili beklentileri değişmekte daha doğrusu değişmek zorunda kalmaktadır. Otomasyon bu açıdan da önemli avantajlar sağlamaktadır.

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

Atölyedeki işçilerin kalite üzerindeki etkisi açıktır. Yönetim kalite kontrol ettikleri ve yönetim amaç ve hedefleri yüksek kaliteli ürünleri meydana getirmezler Sadece iyi motive edilmiş, iyi eğitilmiş uygun ekipman ve malzemeleri kullanan işçiler bu işi becerebilirler. Eğer bu insan faktörünü göz ardı edersek kaybetmek durumunda kalırız stratejik planın başarılı olabilmesi için üst yönetim desteği hayati bir önem taşır üst yönetim strateji için kararlar verip uygulanması yardım eder. Orta kademe yönetim ise bu kararlar çerçevesinde üretimle ilgili kararları verirler. Yüksek kaliteli ürünlerin üretilmesi için gerekli elementler olması, motivasyon, eğitim, ekipman ve malzeme orta kademe yöneticilerin kararlarına dayanır İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi işletme sahiplerinin olduğu kadar, çalışanlar ve içerisinde buldukları toplum fertleri açısından da önemli bir konudur. Varlıklarının devamının bir yolu ise stratejik planlamalıdır. Stratejik planlar uygulanmadığında bir değer değillerdir. Rekabet ortamında varlığımızı sürdürmek istiyorsak dinazor örneğini unutmayalım. Rekabet ortamında piyasaya dayalı kalite stratejisi de çok önemlidir. Kalitede başarının üretimin hatasız olarak gerçekleştirilmesi yanında tüketicilerin yüksek kalite ve hizmeti algılamalarına da dayandığı gerçeğini unutmamak gerekir.

Değişim stratejisi ile ilgili olarak aşağıdaki bilgileri vererek konunun biraz daha aydınlanması mümkün olacaktır.



Şekil 2.3: Pazarın ve Müşterilerin Değişimi

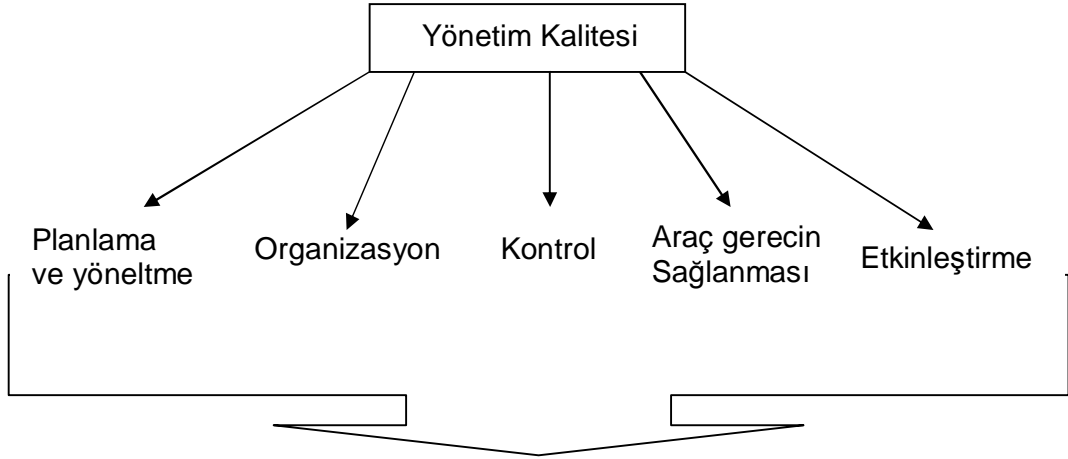
Buna ayak uydurabilmek için şirketler de kendilerini değiştirmek zorundadır.

C. Kalite Stratejisi Geliştirmede Yönetimin İzlediği Yol Ve Kalite Stratejisi Geliştirme Sürecinin Aşamaları

İşletme yöneticilerinin bu konuda atmaları gereken ilk adım, kaliteyi bir strateji olarak değerlendiren yeni bir düşünceyi kabul etmeleridir.

Kaliteye ilişkin bir strateji oluşturmada yönetimin izlemek zorunda olduğu aşamalar ile planlanan kalite düzeyine ulaşmak için söz konusu aşamaları ciddi olarak izleme zorunluluğu vardır.

Kalite stratejisini belirlemede yönetimin üzerine düşen başka görevlerde vardır. Bunları, planlama, yöneltme, organizasyon yapısı, araç gerecin sağlanması, sürekli kontrolün sağlanması, yönetimi sistem yaklaşımı açısından değerlendirme olarak sayabiliriz. Bu söylenenleri bir şekil üzerinde aşağıdaki gibi vermek mümkündür.



Şekil 2.4: Toplam Kalitenin Gelişme Koşulu

Kalite Stratejisi geliştirme sürecinin aşamalarını dört başlık altında ele alabiliriz:

1. Duyarlılık yaratma ve kalite hedefleri belirleme
2. Durum analizi
3. Kalite iyileştirme planı ve stratejinin belirlenmesi
4. Değerleme ve yeni amaçların ortaya konması

D. Duyarlılık Yaratma Ve Kalite Hedefleri Belirleme

Stratejik planlama sürecinin başında, yönetim kalite ile organizasyon el stratejisinin nasıl uyumlaştırılabileceğini belirlemelidir. Daha sonra kalitenin imalat sürecinde oynayacağı

rolün, kullanılacak kalite yaklaşımının organizasyon el stratejiyi tamamlaması için gereken çalışmalar yapılmalıdır.

Bir faaliyet stratejisi geliştirirken pazar potansiyeli ve mevcut kaynak kapasite yeterliliği ön plana çıkmaktadır. Hedeflenen kalite düzeyi tanımlanırken bu unsurları göz önüne alarak genel bir yaklaşım geliştirilmelidir. Yönetim, organizasyona rehberlik edecek bir kalite düzeyi belirlemelidir. Kalite standartları, mal ve hizmetler kadar ana işletme amaçlarını destekleyen üretim, finansman, mühendislik gibi fonksiyonlar için de oluşturulmalıdır.

E. Durum Analizi

Başarılı bir kalite düzeyinin anahtarı, belirli bir stratejiyi oluşturmak ve stratejiyi çalışanlara, müşterilere bir slogan halinde etkin şekilde iletmektir. Sözelimi "kalite bizim en iyi ürünümüzdür!", "Kalite bir meslektir" gibi. Fakat gerçek durumumuz nedir? Burada işletme içi ve dışı faktörlerle ilgili değerlendirme yapmak gerekir.

Organizasyonları açık bir sistem olarak ele aldığımızda müşteri tedarikçiler gibi dış unsurlarla sürekli ve karşılıklı etkileşimde bulunduğu tespitini yapmak mümkündür. Tüketicilerin istek ve beklentileri, kadar hedef tespiti için bir temel olarak ele alınmak zorundadır. Müşteriler kadar standartlarının oluşturulmasında aktif şekilde yer almaktadırlar. Örneğin : servis benzin istasyonları ve lokantalarda hizmetin yaratılmasına etkin olarak katılmaktadır.

Satıcılar, ticari işletmelerde veya faaliyetleri büyük ölçüde önem taşımaktadır. Öte yandan organizasyonda yönetim, çalışanlar, materyal, tesis, süreç ve ekipman tümü kaliteyi etkileyebilmektedir. Juran ve Deming, kalite problemleri %85'inin yönetim problemi olduğunu ileri sürmüşlerdir, materyalin ürün kalitesini doğrudan etkilemekte, ekipman bakım ve onarımı kaliteli üretimin ön şartlarından biri olmaktadır.

F. Kalite İyileştirme Planı Stratejisinin Belirlenmesi

Kalite iyileştirme konusunda hazırlanan plan ve stratejilerle veri örneklerden hatırlanacağı gibi işletme yönetimi işletme için anahtar niteliğinde olan faktörleri ele alıp bunların karşılıklı etkileşimlerini ortaya koyup yeni stratejiler oluşturmak zorundadır

Mal veya hizmetlerin ortaya konmasında, insan - materyal prosesler karşılıklı olarak etkileşimde bulunmaktadır, bu süreçte, ürün hizmet kalitesini etkileyen anahtar değişkenlerin ne olduğunun bilinmesi gerekli olmaktadır. Kalite performansına katkıda bulunan unsurlara rakip bilgi, teknoloji, işletmenin maliyet yapısı, bireylerin yetenekleri gibi faktörler de eklenebilir.

Hedeflenen kalite düzeyi, müşterinin mamulün kalitesine ilişkin algıları tarafından belirlenmektedir, kalite Stratejisine bu algılara göre yön verilmektedir. Modern yaklaşım gereği, kalite, içsel olarak üretici cephesinden değil tüketici tarafından değerlendirilmektedir.

İşletme içinde oluşturulan opesifikasyonlar ile müşteri beklentileri tutarlı olmak zorundadır. Bu nedenle feed-back bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Üretim sürecinde, insan, materyal ve prosesler bütünü ele alınır. Söz konusu mal ve hizmetler bir kalite vasfına sahiptir. Kalite vasfı, beklentilere uygunluktur, mamul ve süreç dizaynı yapılırken müşteri beklentileri göz önüne alınmalıdır.

Sıralanan faktörler ve aralarındaki ilişkiler ele alınarak kalite stratejisine yönelik müdahaleler yapılmalıdır.

G. Değerleme Ve Yeni Amaçların Ortaya Konması

Belirlenen stratejiler doğrultusunda oluşturulan projelerin yıllık gerçekleştirilme derecesini ortaya koymak ve gerekli ise kalite iyileştirme planlarını yeniden düzenlemek gerekir. Bu doğrultuda yeni amaçlar da belirlenmelidir. Ör; Ürün, araştırma- geliştirme, satın alma, üretim, pazar, kalite, personel, yönetim, iletişim sistemi, muhasebe ve finansman konularına yönelik yeni amaçlar ortaya konabilir. Aslında dikkat edilirse örnek olarak ele aldığımız bu konularda işletme stratejik bütünlük içinde hareket etmiş olacaktır. Genel müdür, kalite departmanı, insan kaynakları departmanı, Teknik Müdürlük, Pazarlama, Finansman ve üretim müdürlüğü departmanlarının birlikte düşünerek bütüncül bir strateji ortaya koyması işletme açısından da daha akılcı ve toplam kalite yönetimine uygun bir yaklaşım olacaktır. Kalite ve yönetim bağlantısını bütüncül strateji ve işletme fonksiyonları ilişki matrisi olarak aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.

Strateji		BÜTÜNCÜL STRATEJİ
Yönetim fonksiyonu		
Planlama ve yöneltme	⇒	Değişim stratejisi
Organizasyon	⇒	Gönüllü iş organizasyonu grupları oluşturma
Eğitim	⇒	Kalite ile ilgili duyarlık eğitimleri düzenleme
Sürekli kontrol	⇒	İç ve dış beklenti ve ihtiyaçları karşılama ve izleme
Etkinleştirme	⇒	Temel değerleri düzenleme ve etkin hale getirme

Şekil 2.5: Bütüncül Strateji ve İşletme Fonksiyonları İlişki Matrisi

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;

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

Sistemi geliştirmek için ise;

- n Zaman içinde meydana gelecek değişiklikleri talimatları uygulayarak
- n Sistemin geliştirilmesi ile ilgili öneriler getirilerek,
- n Ekip çalışmasının önemine inanarak,
- n 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.

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. Kalitesi hizmet üretiminin bir spor işletmesine veya kulübüne kaybettirdiklerini ise şöyle sıralayabiliriz.

İşletmemizin kayıpları;

- n Satışları azalır,
- n İşletmemizin imajı zayıflar
- n Verim azalır
- n Rekabet gücü azalır
- n Kaynaklar israf edilir.
- n Tüketici şikayetleri ve iadelerden dolayı maddi ve manevi tazminatlar ödenir.

- n İşletmemizin zarar etmesi nedeniyle iş güvencesi kalmaz,
- n İşletmemiz kapanma tehlikesi ile karşılaşır,
Tüketicilerimizin kayıpları;
- n Tüketicilerin sağlığı ve güvenliği riske girer,
- n Hizmetler tüketiciyi tatmin etmez. Memnuniyetsizlik artar,
- n Söz konusu spor kulübünün hizmet ürünlerine güven azalır.
- n Tüketici şikayetleri 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.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA İLİNDE ÇALIŞAN SPOR YÖNETİCİLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇILARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

AMAÇ, KAPSAM VE YÖNTEMİ

Bu çalışma kapsamında tüm dünya da olduğu gibi Türkiye de gerçekleştirilmekte olan Toplam Kalite Yönetimine ilimiz spor yöneticilerinin bakış açılarını belirlemek için bir anket çalışması hazırlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Ankette kullanılan sorular Ek 1’de verildiği gibidir. Bu sorular ile hizmet pazarlaması sırasında kullanılan Toplam Kalite Yönetiminin ilimiz spor yöneticileri tarafından bilinip bilinmediğinin ve uygulanıp uygulanmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu yönetim şeklinin uygulama sırasında nasıl olması gerektiği ile ilgili görüşlerin ölçülebilmesine de dikkat edilmiştir. Böylelikle uygulama sırasında ortaya çıkan sorunlara yönelik olara çözüm önerileri üreilmeye çalışılabilir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu anket çalışması Antalya İlinde Bulunan Spor Kulüplerinde çalışmakta olan spor yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Antalya ilinde toplam 120 spor kulübü olduğu bunlardan 35’inin faal olmadığı saptanmıştır. Anket çalışması faal olan 85 kulüpten 63’üne birebir görüşme yöntemi ile yaptırılıp toplamda 70 anket sayısına ulaşılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Anket çalışması Antalya İlinde Bulunan Kamu ve Özel Sektör Spor Kulüplerinin çalışmakta olan spor yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma da 22 sorudan oluşan bir anket formu kullanılmış ve yanıtlar kişisel görüşme yoluyla toplanmıştır (Anket formu ekte sunulmaktadır). Araştırmada çıkan sonuçlar SPSS ortamında değerlendirilmiş ve frekans analizi yapılmıştır.

3.4.ÇALIŞMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ

ÇİZELGE 3.1. Ankete Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
BAYAN	38,6	38,6	38,6
ERKEK	61,4	61,4	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Çizelge 3.1’de görüldüğü gibi ankete katılan bireylerin % 38’inin bayan, % 61,4’ünün bay olduğu belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.2. Ankete Katılan Bireylerin Yaşlarına Göre Dağılımı

YAŞ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
20-25	12,9	12,9	12,9
26-30	37,1	37,1	50,0
31-35	14,3	14,3	64,3
36-40	12,9	12,9	77,1
41+	22,9	22,9	100,0
Toplam	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, ağırlıklı olarak %37,1’inin 26-30 yaşları arasında olduğu, % 22,9’unun 41 ve üzeri yaşlarda, % 14,3’ünün 31-35 yaşları arasında, %12,9’unun 20-25 yaşları arasında ve %12,9’unun ise 36-40 yaşları arasında olduğu belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.3. Ankete Katılan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

EĞİTİM DÜZEYİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde(%)
ORTAOKUL	18,6	18,6	18,6
LİSE	25,7	25,7	44,3
ÜNİVERSİTE	51,4	51,4	95,7
MASTER	4,3	4,3	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde, ağırlıklı olarak %51,4'ünün üniversite mezunu olduğu, % 25,7 sinin lise , %18,6 sının ortaokul, %4,3'ünün ise master mezunu olduğu belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.4. Ankete Katılan Bireylerin Yönetim Statülerine Göre Dağılımı

STATÜ	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde(%)
ÜST DÜZEY	21	30,0	33,9	33,9
ORTA DÜZEY	49	58,6	66,1	100,0
TOPLAM	70	88,6	100,0	
TOPLAM	100	100,0		

Ankete katılan bireylerin yönetim statülerine göre dağılımları incelendiğinde, ağırlıklı olarak %58,6'sının orta düzey yönetici olduğu, % 30'unun ise üst düzey yönetici oldukları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.5. Ankete Katılan Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

GELİR	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde(%)
500-1000	57,1	58,8	58,8
1001-1500	28,6	26,5	85,3
1501-2000	12,9	13,2	98,5
2501-+	1,4	1,5	100,0
Toplam	100	100,0	

Ankete katılan bireylerin gelir düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde, ağırlıklı olarak % 57,1'inin aylık 500-1000 YTL , %28,6'sının 1001-1500 YTL , % 12,9'unun 1501-2000 YTL , % 1,4'ünün ise 2500 YTL ve üzerinde gelirlerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

ÇİZELGE 3.6. Ankete Katılan Bireylerin Görev Yaptıkları Kuruluşlarda Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanıp- Uygulanmadığının Yüzdesel Dağılımı

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde(%)
EVET	30,0	30,0	30,0
HAYIR	70,0	70,0	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin görev yaptıkları kuruluşlarda kalite yönetim sisteminin uygulanıp- uygulanmadığının incelendiğinde, % 70'inde her hangi bir uygulamanın olmadığı uygulanmadığı ortaya çıkmıştır

ÇİZELGE 3.7. Ankete Katılan Bireylerin Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olup Olmadıklarının Yüzdesele Dağılımı

KALİTE SİSTEMİ HAKKINA BİLGİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
EVET	78,6	78,6	78,6
HAYIR	21,4	21,4	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin herhangi bir kalite sistemi hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları incelendiğinde, % 78,6'sının bilgi sahibi olduğu buna karşılık % 21,4'ünün herhangi bir bilgi sahibi olmadıkları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.8. Ankete Katılan Bireylerin Kalite Tabanlı Bir Değişim Konusunda Hazır Hissedip Hissetmediklerinin Yüzdesele Dağılımı

DEĞİŞİME HAZIR HİSSETMEK	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
EVET	87,1	87,1	87,1
HAYIR	12,9	12,9	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin kalite tabanlı bir değişim konusunda hazır hissedip hissetmediklerinin incelendiğinde, % 87,1'inin hazır hissederken % 12,9'unun hazır hissetmedikleri ortaya çıkmıştır.

ÇİZELGE 3.9. Ankete Katılan Bireylerin Kalite Yönetimi Konusunda Eğitime Gereksinim Duyup Duymadıklarının Yüzdesel Dağılımı

EĞİTİME GEREKSİNİM DUYMAK	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
EVET	67,1	71,2	71,2
HAYIR	32,8	28,8	100,0
TOPLAM	100	100,0	

Ankete katılan bireylerin kalite yönetimi konusunda eğitime gereksinim duyup duymadıklarının incelendiğinde, % 67,1’isi eğitime gereksinim duyduğunu ifade ederken % 32,8’i eğitime ihtiyacı olmadığını belirtmiştir.

ÇİZELGE 3.10. Ankete Katılan Bireylerin Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Düzenli Toplantı veya Seminerlere Katılıp Katılmadıklarının Yüzdesel Dağılımı

DÜZENLİ TOPLANTI	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
EVET	38,6	39,7	39,7
HAYIR	61,5	60,3	100,0
TOPLAM	100	100,0	

Ankete katılan bireylerin herhangi bir kalite sistemi hakkında düzenli toplantı veya seminerlere katılıp katılmadıklarının incelendiğinde, % 38,6’sının düzenli olarak toplantı ve seminerlere katıldığı % 61,5’inin ise katılmadığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.11. Ankete Katılan Bireylerin Vatandaş Merkezli Bir Yönetime İnanıp İnanmadıklarının Yüzdesele Dağılımı

VATANDAŞ MERKEZLİ YÖNETİM	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatıf Yüzde(%)
EVET	80,0	87,5	87,5
HAYIR	20	12,5	100,0
TOPLAM	100	100,0	

Ankete katılan bireylerin vatandaş merkezli bir yönetime inanıp inanmadıklarının incelendiğinde, %80'inin bu fikri benimsediği fakat % 20'sinin ise benimsemediği ortaya çıkmıştır.

ÇİZELGE 3.12. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Sektöre Göre Yüzdesele Dağılımı

SEKTÖR	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatıf Yüzde(%)
KAMU	54,3	63,3	63,3
ÖZEL	45,7	36,7	100,0
TOPLAM	100	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları sektöre göre incelendiğinde, % 54,3'ünün kamu'da , % 45,7'sinin ise özel sektörde çalıştıkları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.13. Yöneticilerin Ankete Katılan Bireylerin Gelişimine Gereken Katkıyı Sağlayıp Sağlamadığı

KATKI	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
KATILYORUM	25,7	26,1	26,1
KARARSIZIM	44,3	44,9	71,0
KATILMIYORUM	30	29,0	100,0
TOPLAM	100	100,0	

Ankete katılan bireylerin üst yöneticilerinin onların gelişimlerine gereken katkıyı sağlayıp sağlamadıkları incelendiği zaman ; % 25,7'si gerekli katkıyı aldıklarını, % 30'u herhangi bir katkı almadıklarını belirtmişlerdir.

ÇİZELGE 3.14. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Vizyon ve Misyonlarının Birbiriyle Uyumluluğu

MİSYON – MİVYON UYUMLULUĞUR	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
KATILYORUM	25,7	25,7	25,7
KARARSIZIM	34,3	34,3	60,0
KARARSIZIM	40,0	40,0	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumların vizyon ve misyonlarının birbiriyle uyumluluğu incelendiğinde, % 25,7'sinin çalıştıkları kurumlarda misyon ve vizyon değerlerinin birbirleri ile uyumlu olduğunu, % 40'ı ise uyumsuz olduğunu belirtmiştir.

ÇİZELGE 3.15. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Politika ve Hizmet Stratejisi Konusunda Yeterliliği

STRATEJİ YETERLİLİĞİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
KATILYORUM	34,3	34,3	34,3
KARARSIZIM	24,3	24,3	58,6
KATILMIYORUM	41,4	41,4	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumların politika ve hizmet stratejisi konusunda yeterliliği incelendiğinde, %34,3'ü yeterli olduğunu belirtirken, % 41' i yetersiz olduğunu belirtmiştir. % 24,3'ü ise kararsız kalmıştır.

ÇİZELGE 3.16. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlardaki Çalışma Arkadaşlarının Bilgi Birikimlerinin ve Yetkinliklerinin Kullanılmasının Yeterliliğinin Yüzdesele Dağılımı

BİLBİGİ BİRİKİMİNİN YETERLİ KULLANILMASI	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
KATILYORUM	31,4	31,4	31,4
KARARSIZIM	18,6	18,6	50,0
KATILMIYORUM	50,0	50,0	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlardaki çalışma arkadaşlarının bilgi birikimlerinin ve yetkinliklerinin kullanılmasının yeterliliği incelendiğinde, ağırlıklı olarak %31,4'ünün çalışma arkadaşlarını yeterli bulduğu, % 50'sinin ise yetersiz buldukları, %18,6'sının ise kararsız kaldıkları ortaya çıkmıştır.

ÇİZELGE 3.17. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlardaki Çalışma Arkadaşlarının Performanslarına Uygun Olarak Takdir Edilip Edilmediklerinin Yüzdesele Dağılımı

TAKDİR EDİLMEK	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
KATILYORUM	25,7	25,7	25,7
KARARSIZIM	20,0	20,0	45,7
KATILMIYORUM	54,3	54,3	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlardaki çalışma arkadaşlarının performanslarına uygun olarak takdir edilip edilmediklerinin incelendiğinde, % 54,3' ü takdir edilmediklerini, % 25,7'si ise takdir edildiklerini belirtmişlerdir.

ÇİZELGE 3.18. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Ekip Çalışmasının Öneme Verip Vermediği

EKİP ÇALIŞMASI	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
KATILYORUM	54,3	54,3	54,3
KARARSIZIM	10,0	10,0	64,3
KATILMIYORUM	35,7	35,7	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumların ekip çalışmasının öneme verip vermediği incelendiğinde, % 54,3'ü çalışmakta oldukları kurumların ekip çalışmasına öneme verdiğini fakat % 35,7'si ise önem vermediğini belirtmiştir. % 10'u ise kararsız kalmıştır.

ÇİZELGE 3.19. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Bilgi Birikiminin Geliştirilmesi Açısından Yeterli Olup Olmadığı

BİLGİ BİRİKİMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde (%)
KATILYORUM	25,7	25,7	25,7
KARARSIZIM	25,7	25,7	51,4
KATILMIYORUM	48,6	48,6	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumların bilgi birikiminin geliştirilmesi açısından yeterli olup olmadığı incelendiğinde, % 48,6 sının yetersiz olduğunu belirttiği, % 25,7'sinin yeterli olduğunu belirttiği ve yine % 25,7'sinin kararsız olduklarını belirttikleri belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.20. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Çalışanların Yönetime Katılımı

YÖNETİME KATILIM	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde (%)
KATILYORUM	25,7	25,7	25,7
KARARSIZIM	18,6	18,6	44,3
KATILMIYORUM	55,7	55,7	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda çalışanların yönetime katılımı incelendiğinde, % 55,7'si yönetime katılmadıklarını belirtirken, % 25,7'si katıldıklarını, % 18,6'sı ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

ÇİZELGE 3.21. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Çalışanlarının İletişim İhtiyaçlarını Belirleyip Karşılması

İLETİŞİM İHTİYAÇLARI	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
KATILYORUM	48,6	50,0	50,0
KARARSIZIM	12,9	13,2	63,2
KATILMIYORUM	38,6	36,8	100,0
TOPLAM	100	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumların çalışanlarının iletişim ihtiyaçlarını belirleyip karşılması incelendiğinde, ağırlıklı olarak %38,6'sinin katılmadığı, %48,6'sının katıldığı, % 12,9'unun ise kararsız oldukları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.22. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmesi

TEKNOLOJİNİN TAKİBİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
KATILYORUM	47,1	47,1	47,1
KARARSIZIM	10,0	10,0	57,1
KATILMIYORUM	42,9	42,9	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumların teknolojik gelişmeleri takip etmesi incelendiğinde; ağırlıklı olarak % 47,1'inin katıldıkları, % 42,9'unun katılmadığı, % 10'luk bir dilimin ise kararsız olduğu belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.23. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Teknolojik Gelişmeleri ve Bilgi Birikimleri Kullanması

BİLGİ BİRİKİMİ KULLANIMI	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde (%)
KATILİYORUM	57,1	57,1	57,1
KARARSIZIM	4,3	4,3	61,4
KATILMIYORUM	38,6	38,6	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumların teknolojik gelişmeleri ve bilgi birikimleri kullanması incelendiğinde, ağırlıklı olarak %57,1'inin katıldığı, % 38,6'sının katılmadığı, % 4,3'ünün ise kararsız kaldığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.24. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumların Bina Donanım ve Her türlü Malzemesinin Amacına Uygun Kullanılıp Kullanılmadığı

DONANIM KULLANMA	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde (%)
KATILİYORUM	50,0	50,0	50,0
KARARSIZIM	18,6	18,6	68,6
KATILMIYORUM	31,4	31,4	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin kurumların bina donanım ve her türlü malzemesinin amacına uygun kullanılıp kullanılmadığı incelendiğinde, ağırlıklı olarak %50'sinin katıldığı, % 31,4'ünün katılmadığı, % 18,6'sının ise kararsız kaldığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.25. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Çalışanların Ücret ve Ücret Dışı Olanaklardan Adil Bir Şekilde Yararlanması

ADİL ÜCRET	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
KATILIYORUM	27,1	27,1	27,1
KARARSIZIM	15,7	15,7	42,9
KATILMIYORUM	57,1	57,1	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda çalışanların ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde yararlanması incelendiğinde, ağırlıklı olarak %57'sinin katılmadığı, % 27,1'inin katıldığı, % 15,7'sinin ise kararsız kaldığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.26. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Elemanlarının Güler Yüzlü Olması

GÜLER YÜZLÜ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HİÇ BAŞARILI DEĞİL	5,7	5,7	5,7
PEK BAŞARILI DEĞİL	34,3	34,3	40,0
BAŞARILI	24,3	24,3	64,3
ÇOK BAŞARILI	22,9	22,9	87,1
SON DERECE BAŞARILI	12,9	12,9	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda hizmet elemanlarının güler yüzlü olması durumunu incelendiğinde, ağırlıklı olarak %34,3'ünün pek başarılı olmadığı, % 24,3'ünün başarılı olduğu, %22,9'unun çok başarılı olduğu, % 12,9'unun son derece başarılı olduğu, % 5,7'sinin ise hiç başarılı olmadıkları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.27. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Elemanlarının Kıyafetlerinin Tek Tip Olması

TEK TİP KIYAFET	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	27,1	27,1	27,1
PEK BAŞARILI DEĞİL	28,6	28,6	55,7
BAŞARILI	22,9	22,9	78,6
ÇOK BAŞARILI	2,9	2,9	81,4
SON DERECE BAŞARILI	18,6	18,6	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda hizmet elemanlarının kıyafetlerinin tek tip olması incelendiğinde, ağırlıklı olarak %28,6'nın pek başarılı olmadığı, % 22,9'ünün başarılı olduğu, %2,9'unun çok başarılı olduğu, % 18,6'unun son derece başarılı olduğu, % 27,1'sinin ise hiç başarılı olmadıkları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.28. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Elemanlarının Nazik Olması

HİZMET ELEMANLARININ NAZİK OLMASI	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	8,6	8,6	8,6
PEK BAŞARILI DEĞİL	34,3	34,3	42,9
BAŞARILI	17,1	17,1	60,0
ÇOK BAŞARILI	12,9	12,9	72,9
SON DERECE BAŞARILI	27,1	27,1	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda hizmet elemanlarının nazik olması incelendiğinde, ağırlıklı olarak %34,3'ünün pek başarılı olmadığı, % 17,1'inin başarılı olduğu, %12,9'unun çok başarılı olduğu, % 27,1'inin son derece başarılı olduğu, % 8,6'sinin ise hiç başarılı olmadıkları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.29. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Verilen Sözlere Sadık Kalınması

VERİLEN SÖZLERE SADIK KALINMASI	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	10,0	10,0	10,0
PEK BAŞARILI DEĞİL	18,6	18,6	28,6
BAŞARILI	24,3	24,3	52,9
ÇOK BAŞARILI	30,0	30,0	82,9
SON DERECE BAŞARILI	17,1	17,1	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda verilen sözlere sadık kalınması incelendiğinde, ağırlıklı olarak %30,0'unun çok başarılı olduğu, % 24,3'ünün başarılı olduğu, %18,6'sının pek başarılı olmadığı, % 17,1'sinin son derece başarılı olduğu, % 10'unun ise hiç başarılı olmadıkları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.30. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmetin Verildiği Yerlere Kolay Ulaşılabilmesi

ULAŞIM	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	7,1	7,1	7,1
PEK BAŞARILI DEĞİL	14,3	14,3	21,4
BAŞARILI	37,1	37,1	58,6
ÇOK BAŞARILI	24,3	24,3	82,9
SON DERECE BAŞARILI	17,1	17,1	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda hizmetin verildiği yerlere kolay ulaşılabilmesi açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak %37,1'inin başarılı olduğu, % 24,3'ünün çok başarılı olduğu, %17,1'inin son derece başarılı, % 14,3'ünün ise pek başarılı olmadığı, % 7,1'inin ise hiç başarılı olmadığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.31. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Çalışma Saatlerinin Uygun Olması

ÇALIŞMA SAATLERİNİN UYGUNLUĞU	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	7,1	7,1	7,1
PEK BAŞARILI DEĞİL	11,4	11,4	18,6
BAŞARILI	20,0	20,0	38,6
ÇOK BAŞARILI	15,7	15,7	54,3
SON DERECE BAŞARILI	45,7	45,7	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda çalışma saatlerinin uygun olması açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak %45,1'inin son derece başarılı olduğu, % 20,0'ünün başarılı olduğu, %15,7'inin çok başarılı, % 11,4'ünün ise pek başarılı olmadığı , % 7,1'inin ise hiç başarılı olmadığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.32. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Verilen Hizmetin Zamanında Olması

HİZMETİN ZAMANLARI	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	1,4	1,4	1,4
PEK BAŞARILI DEĞİL	21,4	21,4	22,9
BAŞARILI	30,0	30,0	52,9
ÇOK BAŞARILI	14,3	14,3	67,1
SON DERECE BAŞARILI	32,9	32,9	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda verilen hizmetin zamanında olması açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak %32,9'unun son derece başarılı olduğu, %30'unun başarılı olduğu, %21,4' pek başarılı olmadığı , % 14,3'ünün çok başarılı olduğu bunun yanında ise % 1,4'ünün ise hiç başarılı olmadığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.33. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin Yeni Olması

HİZMET YERİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	21,4	21,4	21,4
PEK BAŞARILI DEĞİL	21,4	21,4	42,9
BAŞARILI	27,1	27,1	70,0
ÇOK BAŞARILI	12,9	12,9	82,9
SON DERECE BAŞARILI	17,1	17,1	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda verilen hizmetin yerinin yeni olması açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak %27,1'inin pek başarılı olduğu, %21,4'unun pek başarılı olmadığı, %21,4' hiç başarılı olmadığı , % 12,9'unun çok başarılı olduğu belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.34. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin Temiz Olması

TEMİZLİK	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	15,7	15,7	15,7
PEK BAŞARILI DEĞİL	25,7	25,7	41,4
BAŞARILI	17,1	17,1	58,6
ÇOK BAŞARILI	10,0	10,0	68,6
SON DERECE BAŞARILI	31,4	31,4	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda verilen hizmetin yerinin temiz olması açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak %31,4'inin son başarılı olduğu, %25,7'inin pek başarılı olmadığı, %17,1'inin başarılı olduğu , % 15,7'sinin hiç başarılı olmadığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.35. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin Isıtma ve Soğutma Sistemlerinin Yeterli Olması

İKLİMLENDİRME	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	14,3	14,3	14,3
PEK BAŞARILI DEĞİL	24,3	24,3	38,6
BAŞARILI	21,4	21,4	60,0
ÇOK BAŞARILI	11,4	11,4	71,4
SON DERECE BAŞARILI	28,6	28,6	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda verilen hizmetin yerinin ısıtma ve soğutma sistemlerinin yeterli olması açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak %20'sinin son derece başarılı olduğu, %17'sinin pek başarılı olmadığı, %15'inin başarılı olduğu, %10'unun hiç başarılı olmadığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.36. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Hizmet Yerinin Kullanım Konforu

KONFOR	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kumilatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	10,0	10,0	10,0
PEK BAŞARILI DEĞİL	28,6	28,6	38,6
BAŞARILI	21,4	21,4	60,0
ÇOK BAŞARILI	22,9	22,9	82,9
SON DERECE BAŞARILI	17,1	17,1	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda verilen hizmetin yerinin kullanım konforu açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak %28,6'sının pek başarılı olmadığı, %22,9'unun çok başarılı olduğu, %15'inin başarılı olduğu, %10'unun hiç başarılı olmadığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.37. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Kanunlara Uyuma Durumu

KANUNLARA UYMA	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	15,7	15,7	15,7
PEK BAŞARILI DEĞİL	18,6	18,6	34,3
BAŞARILI	25,7	25,7	60,0
ÇOK BAŞARILI	20,0	20,0	80,0
SON DERECE BAŞARILI	20,0	20,0	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda verilen hizmetin yerinin kullanım konforu açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak %28,6'sının pek başarılı olmadığı , %22,9'unun çok başarılı olduğu, %15'inin başarılı olduğu , % 10'unun hiç başarılı olmadığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.38. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Çalışanları Anlama Düzeyi

YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARI ANLAMASI	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	20,0	20,0	20,0
PEK BAŞARILI DEĞİL	21,4	21,4	41,4
BAŞARILI	20,0	20,0	61,4
ÇOK BAŞARILI	10,0	10,0	71,4
SON DERECE BAŞARILI	28,6	28,6	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda yöneticilerinin çalışanları anlama düzeyleri açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak %28,6'sının son derece başarılı oldukları, %20'sinin başarılı olduğu yine %20' sinin ise hiç başarılı olmadığı , % 21,4'ünün pek başarılı olmadıkları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.39. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Yenilikçi Olma Düzeyi

YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİ OLMA	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	25,7	25,7	25,7
PEK BAŞARILI DEĞİL	21,4	21,4	47,1
BAŞARILI	18,6	18,6	65,7
ÇOK BAŞARILI	7,1	7,1	72,9
SON DERECE BAŞARILI	27,1	27,1	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda yöneticilerinin yenilikçi olma düzeyi açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak %27,1'sinin son derece başarılı olduğu , %25,7'sinin hiç başarılı olmadığı, % 18,6'sının başarılı olduğu , % 21,4' ünün pek başarılı olmadığı belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.40. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Hizmet Stratejisi Belirleyebilme Düzeyi

HİZMET STRATEJİSİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	18,6	18,6	18,6
PEK BAŞARILI DEĞİL	21,4	21,4	40,0
BAŞARILI	17,1	17,1	57,1
ÇOK BAŞARILI	12,9	12,9	70,0
SON DERECE BAŞARILI	30,0	30,0	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda yöneticilerinin hizmet stratejisi belirleyebilme düzeyi açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak % 30'unun son derece başarılı olduğu , % 18,6'sının hiç başarılı olmadığı, % 17,1'inin başarılı olduğu , % 21,4' ünün pek başarılı olmadığı, % 12,9'unun ise çok başarılı oldukları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.41. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Uzun Vadeli Yönetim Stratejisi Belirleyebilme Düzeyi

UZUN VADELİ YÖNETİM STRATEJİSİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	15,7	15,7	15,7
PEK BAŞARILI DEĞİL	27,1	27,1	42,9
BAŞARILI	24,3	24,3	67,1
ÇOK BAŞARILI	18,6	18,6	85,7
SON DERECE BAŞARILI	14,3	14,3	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda yöneticilerinin uzun vadeli yönetim stratejisi belirleyebilme düzeyi açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak % 27,1'inin pek başarılı olmadıkları , %24,3'ünün başarılı oldukları, % 18,6'sının çok başarılı oldukları , % 15,7'sinin hiç başarılı olmadıkları bunlara karşılıksa % 14,3'ünün ise son derece başarılı oldukları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.42. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Vizyon ve Misyon Değerleri

VİZYON MİSYON	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	14,3	14,3	14,3
PEK BAŞARILI DEĞİL	27,1	27,1	41,4
BAŞARILI	17,1	17,1	58,6
ÇOK BAŞARILI	21,4	21,4	80,0
SON DERECE BAŞARILI	20,0	20,0	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda yöneticilerinin vizyon ve misyon değerleri açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak % 27,1'inin pek başarılı olmadıkları , %21,4'ünün çok başarılı oldukları, % 20'sinin çok başarılı oldukları , % 17,1'inin başarılı oldukları bunlara karşılıksa % 14,3'ünün ise hiç başarılı olmadıkları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.43. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Bilgi Düzeyi

YÖNETİCİLERİN BİLGİ DÜZEYİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	17,1	17,1	17,1
PEK BAŞARILI DEĞİL	14,3	14,3	31,4
BAŞARILI	24,3	24,3	55,7
ÇOK BAŞARILI	11,4	11,4	67,1
SON DERECE BAŞARILI	32,9	32,9	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda yöneticilerinin bilgi düzeyleri açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak % 32,9'unun son derece başarılı oldukları , %24,3'ünün başarılı oldukları, % 17,1'inin hiç başarılı olmadığı , % 14,3'ünün pek başarılı olmadığı bunlara karşılıksa % 11,4'ünün ise çok başarılı oldukları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.44. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Tecrübesi

YÖNETİCİLERİN TECRÜBESİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	11,4	11,4	11,4
PEK BAŞARILI DEĞİL	17,1	17,1	28,6
BAŞARILI	25,7	25,7	54,3
ÇOK BAŞARILI	30,0	30,0	84,3
SON DERECE BAŞARILI	15,7	15,7	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda yöneticilerinin tecrübe düzeyleri açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak % 30'unun çok başarılı oldukları , %25,7'sinin başarılı oldukları, % 11,4'ünün hiç başarılı olmadığı , % 17,1'inin pek başarılı olmadığı bunlara karşılıksa % 15,7'sinin ise son derece başarılı oldukları belirlenmiştir.

ÇİZELGE 3.45. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumlarda Yöneticilerinin Planlama Uygulama ve Kontrol Yetenekleri

YÖNETİCİLERİN PUKO YETENEKLERİ	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
HIÇ BAŞARILI DEĞİL	24,3	24,3	24,3
PEK BAŞARILI DEĞİL	17,1	17,1	41,4
BAŞARILI	18,6	18,6	60,0
ÇOK BAŞARILI	10,0	10,0	70,0
SON DERECE BAŞARILI	30,0	30,0	100,0
TOPLAM	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalıştıkları kurumlarda yöneticilerinin planlama uygulama ve kontrol yetenekleri düzeyleri açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak % 30'unun son derece başarılı oldukları , % 18,6'sının başarılı oldukları, % 24,3'ünün hiç başarılı olmadığı , % 17,1'inin pek başarılı olmadığı bunlara karşılıksa % 10'unun ise çok başarılı oldukları belirlenmiştir..

Çizelge 3.46 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları

SEKTÖR	CİNSİYET	EVET	HAYIR
KAMU	BAYAN	13	2
		86,7%	13,3%
	ERKEK	13	10
		56,5%	43,5%
ÖZEL	BAYAN	5	
		100,0%	
	ERKEK	14	3
		82,4%	17,6%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre kalite tabanlı bir değişim ve yenilenme konusunda kendilerini hazır hissetme düzeylerinin sorulduğu soruya verdikleri cevaplara göre, özel sektörde çalışan bayanların % 100'ünün bilgi sahibi

oldukları buna karşılık kamuda çalışan meslektaşlarının % 86,7'sinin bir kalite sistemi hakkında bilgi sahibi oldukları, % 13,3'ünün ise olmadığı, özel sektörde çalışan erkek yöneticilerin % 82'sinin bilgisinin olduğu, % 17,6'sı bilgisi olmadığı belirlenirken kamuda görev yapmakta olan erkek yöneticilerinin ise sadece %56,5'inin bir kalite sistemi hakkında bilgi sahibi oldukları ve % 43,5'inin her hangi bir bilgisinin olmadığı belirlenmiştir.

Çizelge 3.47 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Kalite Tabanlı bir Değişim ve Yenilenme Konusunda Kendilerini Hazır Hissetme Düzeyleri

SEKTÖR	CİNSİYET	EVET	HAYIR
KAMU	BAYAN	15	
		100,0%	
	ERKEK	18	5
		78,3%	21,7%
ÖZEL	BAYAN	4	1
		80,0%	20,0%
	ERKEK	16	1
		94,1%	5,9%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre kalite tabanlı bir değişim ve yenilenme konusunda kendilerini hazır hissetme düzeyleri durumu incelendiğinde, özel sektörde çalışan bayanların % 80'inin hazır hissettikleri , % 20'sinin hazır hissetmediği, buna karşılık kamuda çalışan meslektaşlarının % 100'ünün hazır hissettikleri, özel sektörde çalışan erkek yöneticilerin % 94, 1'inin hazır hissettikleri belirlenirken % 5,9'unun hazır hissetmediği, kamuda görev yapmakta olan erkek yöneticilerinin ise sadece %78,3'ünün kalite tabanlı bir değişim ve yenilenme konusunda kendilerini hazır hissettikleri buna karşılıksa % 21,7'sinin ise hazır hissetmedikleri belirlenmiştir.

Çizelge 3.48 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluş Belirlemiş Olduğu Vizyon, Misyon, İlke ve Değerlerinin Birbiriyle Uyumluluğunun Yeterliğinin Karşılaştırılması

SEKTÖR	CİNSİYET	KATILİYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYOR	TOPLAM
KAMU	BAYAN	1	2	12	15
		6,7%	13,3%	80,0%	100,0%
	ERKEK	5	13	5	23
		21,7%	56,5%	21,7%	100,0%
	TOPLAM	6	15	17	38
		15,8%	39,5%	44,7%	100,0%
ÖZEL	BAYAN	3	2		5
		60,0%	40,0%		100,0%
	ERKEK	9	5	3	17
		52,9%	29,4%	17,6%	100,0%
	TOPLAM	12	7	3	22
		54,5%	31,8%	13,6%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları kurum/kuruluş belirlemiş olduğu vizyon, misyon, ilke ve değerlerinin birbiriyle uyumluluğunun yeterliğinin karşılaştırılmasının sorulduğu soruya verdikleri cevaplara göre, kamuda çalışan bayanların % 6,7'si uyumlu olduğunu düşündüğü, % 80'inin uyumlu olmadığını düşündüğü, % 13'ünün ise bu konuda kararsız oldukları ortaya çıkmıştır. Buna karşılık özel sektörde çalışan meslektaşlarının % 60'ı uyumlu olduğunu düşünürken % 40'ının bu konuda kararsız oldukları belirlenmiştir. Özel sektörde çalışan erkek yöneticilerin % 52,9'unun uyumlu olduğunu düşündükleri, % 29,4'ünün kararsız olduğu, % 17,6'sının ise uyumsuz olduğunu belirttikleri, kamuda görev yapmakta olan erkek yöneticilerinin ise %21,7'si uyumlu olduğunu yine 21,7'si uyumsuz olduğunu, % 56,5'inin ise bu konuda kararsız oldukları belirlenmiştir.

Çizelge 3.49 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluş Temel Politika ve Hizmet Stratejisi Konusunda Yeterliliği Hakkındaki Görüşleri

SEKTÖR	CİNSİYET	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	TOPLAM
KAMU	BAYAN		2	13	15
			13,3%	86,7%	100,0%
	ERKEK	8	11	4	23
		34,8%	47,8%	17,4%	100,0%
	TOPLAM	8	13	17	38
		21,1%	34,2%	44,7%	100,0%
ÖZEL	BAYAN	3	2		5
		60,0%	40,0%		100,0%
	ERKEK	13	1	3	17
		76,5%	5,9%	17,6%	100,0%
	TOPLAM	16	3	3	22
		72,7%	13,6%	13,6%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları kurum/kuruluş temel politika ve hizmet stratejisi konusunda yeterliliği hakkındaki görüşleri sorulduğu soruya verdikleri cevaplara göre, kamuda çalışan bayanların % 86,7'si yeterli olmadıkları düşündüğü, % 13,3'ünün kararsız olduğu buna karşılık özel sektörde çalışan meslektaşlarının % 60'ı yeterli olduğunu düşünürken % 40'ının bu konuda kararsız oldukları belirlenmiştir. Özel sektörde çalışan erkek yöneticilerin % 76,5'inin yeterli olduğunu düşündükleri, % 5,9'unun kararsız olduğu, % 17,6'sının ise uyumsuz olduğunu belirttikleri, kamuda görev yapmakta olan erkek yöneticilerinin ise % 34,8'i uyumlu olduğunu, % 17,6'ü uyumsuz olduğunu, % 5,9'u ise bu konuda kararsız oldukları belirlenmiştir.

Çizelge 3.50 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Cinsiyetlerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşta Çalışanların Yönetime Katılımın Yeterliliği

SEKTÖR	CINSİYET	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	TOPLAM
KAMU	BAYAN		1	14	15
			6,7%	93,3%	100,0%
	ERKEK	6	6	11	23
		26,1%	26,1%	47,8%	100,0%
	TOPLAM	6	7	25	38
		15,8%	18,4%	65,8%	100,0%
ÖZEL	BAYAN	3	1	1	5
		60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	ERKEK	9	3	5	17
		52,9%	17,6%	29,4%	100,0%
	TOPLAM	12	4	6	22
		54,5%	18,2%	27,3%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları kurum/kuruluşta çalışanların yönetime katılımın yeterliliği sorulduğu soruya verdikleri cevaplara göre, kamuda çalışan bayanların % 93,3'ü yeterli olmadıkları düşündüğü, % 6,7'si kararsız olduğu buna karşılık özel sektörde çalışan meslektaşlarının % 60'ı yeterli olduğunu düşünürken % 20'sinin yetersiz olduğunu düşündüğü ve yine % 20'sinin bu konuda kararsız oldukları belirlenmiştir. Özel sektörde çalışan erkek yöneticilerin % 52,9'unun yeterli olduğunu düşündükleri, % 29,4'ünün yetersiz olduğunu düşündüğü % 18,2'sinin kararsız olduğu, kamuda görev yapmakta olan erkek yöneticilerinin ise % 47,8'inin yetersiz olduğunu, % 26,1'inin yeterli olduğunun ve yine % 26,1'inin bu konuda kararsız oldukları belirlenmiştir.

Çizelge 3.51 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Düzeylerinin Karşılaştırılması

SEKTÖR	EĞİTİM	EVET	HAYIR	TOPLAM
KAMU	LİSE VE ALTI	8	9	17
		47,1%	52,9%	100,0%
	ÜNİV. VE ÜSTÜ	18	3	21
		85,7%	14,3%	100,0%
	TOPLAM	26	12	38
		68,4%	31,6%	100,0%
ÖZEL	LİSE VE ALTI	5	1	6
		83,3%	16,7%	100,0%
	ÜNİV. VE ÜSTÜ	14	2	16
		87,5%	12,5%	100,0%
	TOPLAM	19	3	22
		86,4%	13,6%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin eğitim düzeylerine göre herhangi bir kalite sistemi hakkında bilgi sahibi olma düzeylerinin karşılaştırılması durumu incelendiğinde, özel sektörde çalışan; eğitim durumları üniversite ve üzeri olanların % 87,5'inin bilgisi olduğu, %12,5'inin ise bilgisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Yine özel sektörde çalışan ve eğitim durumları lise ve altı olan yöneticilerin % 83,3'ünün bilgisi olduğu buna karşılıksa % 16,7'sinin ise bir bilgisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Kamuda çalışan bireylerden ise eğitim durumu üniversite ve üzeri olan bireylerin % 85,7'sinin bilgisi olduğu, % 14,3'ünün olmadığı, eğitim durumları lise ve altı olan yöneticilerin % 47,1'inin bilgisi olduğu buna karşılıksa % 52,9'unun ise bir bilgisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çizelge 3.52 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşta Yönetime Katılımla Düzeyleri

SEKTÖR	EĞİTİM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	TOPLAM
KAMU	LİSE VE ALTI	3	5	9	17
		17,6%	29,4%	52,9%	100,0%
	ÜNİV. VE ÜSTÜ	3	2	16	21
		14,3%	9,5%	76,2%	100,0%
	TOPLAM	6	7	25	38
		15,8%	18,4%	65,8%	100,0%
ÖZEL	LİSE VE ALTI	4	1	1	6
		66,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	ÜNİV. VE ÜSTÜ	8	3	5	16
		50,0%	18,8%	31,3%	100,0%
	TOPLAM	12	4	6	22
		54,5%	18,2%	27,3%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin eğitim düzeylerine göre çalıştıkları kurum/kuruluşta yönetime katılımla düzeylerinin sorulduğu soruya verdikleri cevaplara göre, kamuda çalışan, eğitim durumu üniversite ve üzeri olan bireylerin % 76,2'si yeterli olmadığını düşündüğü, % 29,4'ünün kararsız olduğu, % 17,6'sının yeterli olduğunu düşündüğü buna karşılık eğitim durumları lise ve altı olan meslektaşlarının % 52,9'u yeterli olmadığını düşünürken % 14,3'ünün yetersiz olduğunu düşündüğü ve yine % 9,5'inin bu konuda kararsız oldukları belirlenmiştir. Özel sektörde çalışan ve eğitim durumları üniversite ve üzeri olan yöneticilerin % 50,0'sinin yeterli olduğunu düşündükleri, % 31,3'inin yetersiz olduğunu düşündüğü % 18,8'inin kararsız olduğu, eğitim durumları lise ve altı olan meslektaşlarının ise % 16,7'sinin yetersiz olduğunu, % 66,7'sinin yeterli olduğunun ve yine % 16,7'sinin bu konuda kararsız oldukları belirlenmiştir.

Çizelge 3.53 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşun Binası, Donanımı ve Her Türlü Malzemesi Amacına Uygun Kullanılıp Kullanılmadığı Konusundaki Düşünceleri

SEKTÖR	EĞİTİM	KATILYORU	KARARSIZI	KATILMIYOR	TOPLAM
		M	M	UM	
KAMU	LİSE VE ALTI	11		6	17
		64,7%		35,3%	100,0%
	ÜNİV. VE ÜSTÜ	9	9	3	21
		42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
	TOPLAM	20	9	9	38
		52,6%	23,7%	23,7%	100,0%
ÖZEL	LİSE VE ALTI	4		2	6
		66,7%		33,3%	100,0%
	ÜNİV. VE ÜSTÜ	11	2	3	16
		68,8%	12,5%	18,8%	100,0%
	TOPLAM	15	2	5	22
		68,2%	9,1%	22,7%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin eğitim düzeylerine göre çalıştıkları kurum/kuruluşun binası, donanımı ve her türlü malzemesi amacına uygun kullanılıp kullanılmadığı konusundaki düşüncelerinin sorulduğu soruya verdikleri cevaplara göre, kamuda çalışan, eğitim durumu üniversite ve üzeri olan bireylerin % 42,9' u uygun kullanılmadığını düşündüğü, % 42,9'unun kararsız olduğu, % 14,3'ünün uygun kullanıldığını düşündüğü buna karşılık eğitim durumları lise ve altı olan meslektaşlarının % 64,7'si uygun kullanıldığını, % 35,3'ünün amacına uygun kullanılmadığını belirtmişlerdir. Özel sektörde çalışan ve eğitim durumları üniversite ve üzeri olan yöneticilerin % 68,8'i uygun kullanıldığını düşündükleri, % 18, uygun kullanılmadığını düşündüklerini ve % 12,5'i kararsız olduklarını belirtirken, eğitim durumları lise ve altı olan meslektaşlarının ise % 66,7'si uygun kullanıldığını belirtmiş, % 33,3'ü ise uygun kullanılmadığını belirtmişlerdir.

Çizelge 3.54 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Düzeyleri

SEKTÖR	GELİR	EVET	HAYIR	TOPLAM
KAMU	1000 ve altı	18	7	25
		72,0%	28,0%	100,0%
	1001 ve üstü	8	5	13
		61,5%	38,5%	100,0%
	TOPLAM	26	12	38
		68,4%	31,6%	100,0%
ÖZEL	1000 ve altı	6	1	7
		85,7%	14,3%	100,0%
	1001 ve üstü	11	2	13
		84,6%	15,4%	100,0%
	TOPLAM	17	3	20
		85,0%	15,0%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin gelir düzeylerine göre herhangi bir kalite sistemi hakkında bilgi sahibi olma düzeyleri durumu incelendiğinde, kamuda çalışan; gelir durumları 1001 YTL ve üstü olan bireylerin %61,5' inin bilgisi olduğu, %38,5' inin ise bilgisi olmadığı, gelir durumları 1000 YTL ve altı olan bireylerin %72,'inin bilgisi olduğu, %28,'inin ise bilgisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Özel sektörde çalışan; gelir durumları 1001 YTL ve üstü olan bireylerin %84,6'sının bilgisi olduğu, %15,4'ünün ise bilgisi olmadığı, gelir durumları 1000 YTL ve altı olan bireylerin %85,7'sinin bilgisi olduğu, %14,3'ünün ise bilgisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çizelge 3.55 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Gelir Düzeylerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşun Temel Politika ve Hizmet Stratejisi Konusunda Yeterliliği Hakkındaki Görüşleri

SEKTÖR	GELİR	KATILYORU M	KARARSIZI M	KATILMIYOR UM	TOPLAM
KAMU	1000 ve altı	3	5	17	25
		12,0%	20,0%	68,0%	100,0%
	1001 ve üstü	5	8		13
		38,5%	61,5%		100,0%
	TOPLAM	8	13	17	38
		21,1%	34,2%	44,7%	100,0%
ÖZEL	1000 ve altı	4	2	1	7
		57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	1001 ve üstü	10	1	2	13
		76,9%	7,7%	15,4%	100,0%
	TOPLAM	14	3	3	20
		70,0%	15,0%	15,0%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin gelir düzeylerine göre çalıştıkları kurum/kuruluşun temel politika ve hizmet stratejisi konusunda yeterliliği hakkındaki görüşleri durumu incelendiğinde, kamuda çalışan; gelir durumları 1001 YTL ve üstü olan bireylerin %38,5'i yeterli olduğunu, %61,5'i ise kararsız olduğunu, gelir durumları 1000 YTL ve altı olan bireylerin %68'inin yetersiz olduğunu düşündüğü, %20,9'sinin kararsız olduğu, %12,1'inin ise yeterli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Özel sektörde çalışan; gelir durumları 1001 YTL ve üstü olan bireylerin %76,9'u yeterli olduğunu, %7,7'si ise kararsız olduğunu, %15,4'u ise yeterli olduğunu belirtmiş, gelir durumları 1000 YTL ve altı olan bireylerin %14,3'ünün yetersiz olduğunu düşündüğü, %28,6'sının kararsız olduğu, %57,1'inin ise yeterli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır..

Çizelge 3.56 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Gelir Düzeylerine göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşta Çalışanların Yönetime Katılımın Yeterliliği

SEKTÖR	GELİR	KATILİYORU	KARARSIZI	KATILMIYOR	TOPLA
		M	M	UM	M
KAMU	1000 ve altı	1	3	21	25
		4,0%	12,0%	84,0%	100,0%
	1001 ve üstü	5	4	4	13
		38,5%	30,8%	30,8%	100,0%
	TOPLAM	6	7	25	38
		15,8%	18,4%	65,8%	100,0%
ÖZEL	1000 ve altı	2	1	4	7
		28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
	1001 ve üstü	8	3	2	13
		61,5%	23,1%	15,4%	100,0%
	TOPLAM	10	4	6	20
		50,0%	20,0%	30,0%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin gelir düzeylerine göre çalıştıkları kurum/kuruluşta çalışanların yönetime katılımın yeterliliği sorulduğu soruya verdikleri cevaplara göre, kamuda çalışan; gelir durumları 1001 YTL ve üstü olan bireylerin %38,5'i yeterli olduğunu, %30,8'i kararsız olduğunu ,ve yine %30,8'i yetersiz olduğunu belirtmiştir.Gelir durumları 1000 YTL ve altı olan bireylerin %84'ü yetersiz olduğunu düşündüğü, %12'sinin kararsız olduğu, % 4'ünün ise yeterli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Özel sektörde çalışan; gelir durumları 1001 YTL ve üstü olan bireylerin %61,5'i yeterli olduğunu, %23,1'i ise kararsız olduğunu, % 15,4'ü ise yeterli olduğunu belirtmiş , gelir durumları 1000 YTL ve altı olan bireylerin %57,1'i yetersiz olduğunu düşündüğü, %14,3'ü kararsız olduğu, % 28,6'sı ise yeterli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır..

Çizelge 3.57 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Herhangi bir Kalite Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Düzeyleri

SEKTÖR	STATÜ	EVET	HAYIR	TOPLAM
KAMU	ÜST DÜZEY	3	1	4
		75,0%	25,0%	100,0%
	ORTA DÜZEY	18	8	26
		69,2%	30,8%	100,0%
	TOPLAM	21	9	30
		70,0%	30,0%	100,0%
ÖZEL	ÜST DÜZEY	12		12
		100,0%		100,0%
	ORTA DÜZEY	7	3	10
		70,0%	30,0%	100,0%
	TOPLAM	19	3	22
		86,4%	13,6%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin statülerine göre herhangi bir kalite sistemi hakkında bilgi sahibi olma düzeyleri durumu incelendiğinde, kamuda çalışan ve üst düzey yönetici olan bireylerin %75'inin bilgisi olduğu, %25'inin ise bilgisi olmadığı, orta düzey yönetici olan bireylerin ise %69,2'sinin bilgisi olduğu, %30,8'inin ise bilgisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Özel sektörde çalışan ve üst düzey yönetici olan bireylerin %100'ünün bilgisi olduğu, orta düzey yönetici olan bireylerin ise %70'inin bilgisi olduğu, %30'unun ise bilgisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çizelge 3.58 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Toplam Kalite Yönetimi Konusunda Eğitime Gereksinim Duyma Oranı

SEKTÖR	STATÜ	EVET	HAYIR	TOPLAM
KAMU	ÜST DÜZEY	3	1	4
		75,0%	25,0%	100,0%
	ORTA DÜZEY	24	2	26
		92,3%	7,7%	100,0%
	TOPLAM	27	3	30
		90,0%	10,0%	100,0%
ÖZEL	ÜST DÜZEY	3	9	12
		25,0%	75,0%	100,0%
	ORTA DÜZEY	7	3	10
		70,0%	30,0%	100,0%
	TOPLAM	10	12	22
		45,5%	54,5%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin statülerine göre toplam kalite yönetimi konusunda eğitime gereksinim duyma oranı durumu incelendiğinde, kamuda çalışan ve üst düzey yönetici olan bireylerin %75'inin eğitime ihtiyaç duyduğu, %25'inin ise duymadığı, orta düzey yönetici olan bireylerin %92,3'ünün duyduğu, %7,7'sinin 'inin eğitime ihtiyaç duymadığı ortaya çıkmıştır. Özel sektörde çalışan ve üst düzey yönetici olan bireylerin %75'inin eğitime ihtiyaç duymadığı, %25'inin ise duyduğu, orta düzey yönetici olan bireylerin %70'inin duyduğu, %30'unun ise eğitime ihtiyaç duymadığı ortaya çıkmıştır

Çizelge 3.59 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşta Çalışanların Yönetime Katılımın Yeterliliği,

SEKTÖR	STATÜ	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	TOPLAM
KAMU	ÜST DÜZEY	1	1	2	4
		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	ORTA DÜZEY	1	2	23	26
		3,8%	7,7%	88,5%	100,0%
	TOPLAM	2	3	25	30
		6,7%	10,0%	83,3%	100,0%
ÖZEL	ÜST DÜZEY	10	2		12
		83,3%	16,7%		100,0%
	ORTA DÜZEY	2	2	6	10
		20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	TOPLAM	12	4	6	22
		54,5%	18,2%	27,3%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin statülerine göre çalıştıkları kurum/kuruluşta çalışanların yönetime katılımın yeterliliğinin sorulduğu soruya verdikleri cevaplara göre, kamuda çalışan ve üst düzey yönetici olan bireylerin %25'i yeterli olduğunu, %25'i kararsız olduğunu, %50'si yetersiz olduğunu belirtmiştir. Kamuda çalışan ve orta düzey yönetici olan bireylerin %3,8'i yeterli olduğunu, %7,7'si kararsız olduğunu, %88,5'i yetersiz olduğunu belirtmiştir. Özel sektörde çalışan ve üst düzey yönetici olan bireylerin %83,3'ü yeterli olduğunu, %16,7'si ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Özel sektörde çalışan ve orta düzey yönetici olan bireylerin %60'ı yeterli olmadığını, %20'si kararsız olduğunu, %20'si yetersiz olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 3.60 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluş Belirlemiş Olduğu Vizyon, Misyon, İlke ve Değerlerinin Birbiriyle Uyumluluğunun Yeterliğinin Karşılaştırılması

SEKTÖR	STATÜ	KATILYORUM	KARARSIZIM	KARARSIZIM	TOPLAM
KAMU	ÜST DÜZEY	2	2		4
		50,0%	50,0%		100,0%
	ORTA DÜZEY	3	6	17	26
		11,5%	23,1%	65,4%	100,0%
	TOPLAM	5	8	17	30
		16,7%	26,7%	56,7%	100,0%
ÖZEL	ÜST DÜZEY	9	3		12
		75,0%	25,0%		100,0%
	ORTA DÜZEY	3	4	3	10
		30,0%	40,0%	30,0%	100,0%
	TOPLAM	12	7	3	22
		54,5%	31,8%	13,6%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin statülerine göre çalıştıkları kurum/kuruluş belirlemiş olduğu vizyon, misyon, ilke ve değerlerinin birbiriyle uyumluluğunun yeterliğinin karşılaştırılması sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığı zaman; kamuda çalışan ve üst düzey yönetici olan bireylerin %50'sinin yeterli olduğunu, %50'sinin kararsız olduğu belirlenmiştir. Kamuda çalışan ve orta düzey yönetici olan bireylerin %11,5'i yeterli olduğunu, %23,1'i kararsız olduğunu, %65,4'ü yetersiz olduğunu belirtmiştir. Özel sektörde çalışan ve üst düzey yönetici olan bireylerin %75'i yeterli olduğunu, %25'i ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Özel sektörde çalışan ve orta düzey yönetici olan bireylerin %30'u yeterli olmadığını, %40'ı kararsız olduğunu, %30'u ise yetersiz olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 3.61 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Statülerine Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşlarda Çalışanların Ücret ve Ücret Dışı Olanaklardan Adil Bir Şekilde Yararlanma Açısından Yeterliğinin Karşılaştırılması

SEKTÖR	STATÜ	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	TOPLAM
KAMU	ÜST DÜZEY	1	1	2	4
		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	ORTA DÜZEY		4	22	26
			15,4%	84,6%	100,0%
	TOPLAM	1	5	24	30
		3,3%	16,7%	80,0%	100,0%
ÖZEL	ÜST DÜZEY	8	2	2	12
		66,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	ORTA DÜZEY	2	2	6	10
		20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	TOPLAM	10	4	8	22
		45,5%	18,2%	36,4%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin statülerine göre çalıştıkları kurum/kuruluşlarda çalışanların ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde yararlanma açısından yeterliğinin karşılaştırılması sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığı zaman; kamuda çalışan ve üst düzey yönetici olan bireylerin %50'sinin yeterli olduğunu, % 25'inin kararsız olduğu, % 25'inin ise yeterli olduğunu belirttikleri görülmüştür. Kamuda çalışan ve orta düzey yönetici olan bireylerin %84,6'sının yeterli olmadığını, %15,4'ünün ise kararsız olduğunu belirlenmiştir. Özel sektörde çalışan ve üst düzey yönetici olan bireylerin %66,7'si yeterli olduğunu, % 16,7'si kararsız olduklarını, %16,7'si ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Özel sektörde çalışan ve orta düzey yönetici olan bireylerin %60'ı yeterli olmadığını, % 20'si kararsız olduğunu, %20'si ise yetersiz olduğunu belirtmiştir

Çizelge 3.62 Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Yaşlarına Göre Çalıştıkları Kurum/Kuruluşta Çalışanların Yönetime Katılımın Yeterliliğinin Karşılaştırılması

SEKTÖR	YAS	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	TOPLAM
KAMU	20-30		1	12	13
			7,7%	92,3%	100,0%
	31-	6	6	13	25
		24,0%	24,0%	52,0%	100,0%
	TOPLAM	6	7	25	38
		15,8%	18,4%	65,8%	100,0%
ÖZEL	20-30	8	2	5	15
		53,3%	13,3%	33,3%	100,0%
	31-	4	2	1	7
		57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	TOPLAM	12	4	6	22
		54,5%	18,2%	27,3%	100,0%

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin yaşlarına göre çalıştıkları kurum/kuruluşta çalışanların yönetime katılımın yeterliliğinin karşılaştırılması sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığı zaman; kamuda çalışan yaşları 20-30 aralığında olan bireylerin %92,3'ünün yeterli görmediğinin % 7,7'sinin kararsız olduğu görülmüştür. Kamuda çalışan yaşları 31 yaş ve üzeri olan bireylerin %52'sinin yeterli olduğunu, % 24'ünün kararsız olduğu, % 24'ünün ise yeterli olduğunu belirttikleri görülmüştür. Özel sektörde çalışan yaşları 20-30 aralığında olan bireylerin %53'ünün yeterli gördüğünün % 13,3'ünün kararsız olduğu, % 33,3'ünün ise yeterli olduğunu belirttikleri görülmüştür. Özel sektörde çalışan yaşları 31 yaş ve üzeri olan bireylerin %57,1'sinin yeterli olduğunu, % 28,6'sının kararsız olduğu, % 14,3'ünün ise yeterli olduğunu belirttikleri görülmüştür.

3.5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında, ilk insandan bu yana yaşamın bir parçası olan sporun günümüzde ekonomik ve yönetsel anlamda kazandığı farklı kavramlardan olan Hizmet Pazarlaması ve Toplam Kalite Uygulamalarının günümüz spor yöneticileri açısından nasıl görüldüğü, yöneticilerin hizmet pazarlaması sırasında karşılaştıkları sorunlar, yöneticilerin cinsiyet, yaş, gelir durumu ve statülerinin hizmet pazarlamasını nasıl ve ne şekillerde etkilediği incelenmiştir. Uygulama alanına ilişkin verileri ortaya koyabilmek için tam sayım şeklinde yapılan anket çalışması ve gözlemler neticesinde Antalya ilinde toplam 120 spor kulübü olduğu bunlardan 35'inin faal olmadığı saptanmıştır. Anket çalışması faal olan 85 kulüpten 63'üne birebir görüşme yöntemi ile yaptırılıp toplamda 70 anket sayısına ulaşılmıştır.

Çalışmanın somut sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde, ağırlıklı olarak %4,3'ünün ise yüksek lisans mezunu, %51,4'ünün üniversite mezunu olduğu, % 25,7 sinin lise , %18,6 sınıf ortaokul mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu yüzdeler bize ilimizde çalışan yöneticilerin yarısından fazlasının üniversite ve üzerinde eğitim düzeyi olduğunu belirtmektedir.
2. Ankete katılan bireylerin gelir düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde, ağırlıklı olarak % 57,1'inin aylık 500-1000 YTL , %25,7'sinin 1001-1500 YTL , % 12,9'unun 1501-2000 YTL , % 1,4'ünün ise 2500 YTL ve üzerinde gelirlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre ağırlıklı olarak ilimizde çalışan yöneticilerin aylık gelirlerinin 500- 1000 YTL aralığında olduğu ortaya çıkmıştır.
3. Ankete katılan bireylerin görev yaptıkları kuruluşlarda kalite yönetim sisteminin uygulanıp- uygulanmadığının incelendiğinde, % 70'inde her hangi bir uygulamanın olmadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre ilimizde mevcut bulunan spor kulüplerinin Toplam Kalite Yönetimi yapmadıklarını ortaya çıkartmıştır.
4. Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre kalite tabanlı bir değişim ve yenilenme konusunda kendilerini hazır hissetme düzeylerinin sorulduğu soruya verdikleri cevaplara göre, özel sektörde çalışan bayanların % 100'ünün bilgi sahibi oldukları buna karşılık kamuda çalışan meslektaşlarının % 86,7'sinin bir kalite sistemi hakkında bilgi sahibi oldukları, % 13'3'ünün ise olmadığı, özel sektörde çalışan erkek yöneticilerin

% 82'sinin bilgisinin olduğu, % 17,6'sı bilgisi olmadığı belirlenirken kamuda görev yapmakta olan erkek yöneticilerinin ise sadece %56,5'inin bir kalite sistemi hakkında bilgi sahibi oldukları ve % 43,5'inin her hangi bir bilgisinin olmadığı belirlenmiştir. Buna göre bayanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukları belirlenmiştir.

5. Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları kurum/kuruluş temel politika ve hizmet stratejisi konusunda yeterliliği hakkındaki görüşlerinin sorulduğu soruya verdikleri cevaplara göre, kamuda çalışan bayanların % 86,7'si yeterli olmadıklarını düşündüğü, buna karşılık özel sektörde çalışan meslektaşlarının % 60'ı yeterli olduğunu düşünürken; özel sektörde çalışan erkek yöneticilerin % 76,5'inin yeterli olduğunu düşündükleri, % 5,9'unun kararsız olduğu, % 17,6'sının ise uyumsuz olduğunu belirttikleri, kamuda görev yapmakta olan erkek yöneticilerinin ise % 34,8'i uyumlu olduğunu, % 17,6'sı uyumsuz olduğunu, Buna göre ilimizde mevcut spor işletmelerinde çalışmakta olan bayanların temel politika ve hizmet stratejisi konusunda çalıştıkları kurum veya kuruluşların yetersiz olduklarını belirttikleri ortaya çıkmıştır.
6. Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları kurum/kuruluşta çalışanların yönetime katılımın yeterliliği sorulduğu soruya verdikleri cevaplara göre, kamuda çalışan bayanların % 93,3'ü yeterli olmadıkları düşündüğü, buna karşılık özel sektörde çalışan meslektaşlarının % 60'ı yeterli olduğunu düşünürken; özel sektörde çalışan erkek yöneticilerin % 52,9'unun yeterli olduğunu düşündükleri, % 29,4'ünün yetersiz olduğunu düşündüğü % 18,2'sinin kararsız olduğu, kamuda görev yapmakta olan erkek yöneticilerinin ise % 47,8'inin yetersiz olduğunu, % 26,1'inin yeterli olduğunu ve yine % 26,1'inin bu konuda kararsız oldukları belirlenmiştir. Buna göre özel sektör yöneticileri çalışmakta oldukları işletmelerde yönetime daha fazla katılım sağlarken, kamu sektöründeki yöneticiler daha az katılım sağlamaktadırlar.
7. Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin gelir düzeylerine göre çalıştıkları kurum/kuruluşun temel politika ve hizmet stratejisi konusunda yeterliliği hakkındaki görüşleri durumu incelendiğinde, kamuda çalışan; gelir durumları 1000 YTL ve üstü olan bireylerin %38,5'i yeterli olduğunu, gelir durumları 1000 YTL ve altı olan bireylerin %68'inin yetersiz olduğunu düşündüğü, % 12'sinin ise yeterli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Özel sektörde çalışan; gelir durumları 1000 YTL üstü olan bireylerin %76,9'u yeterli olduğunu, % 76,9'u ise yeterli olduğunu belirtmiş, gelir durumları 1000 YTL altı olan bireylerin

%14,3'ünün yetersiz olduğunu düşündüğü, % 57,1'inin ise yeterli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Buna göre özel sektör yöneticileri ücret bakımından kamu sektörü yöneticilerine göre daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

8. Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin yaşlarına göre çalıştıkları kurum/kuruluşta çalışanların yönetime katılımın yeterliliğinin karşılaştırılması sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığı zaman; kamuda çalışan yaşları 20-30 aralığında olan bireylerin %92,3'ünün yeterli görmediğinin % 7,7'sinin kararsız olduğu görülmüştür. Kamuda çalışan yaşları 31 yaş ve üzeri olan bireylerin %52'sinin yeterli olduğunu, % 24'ünün kararsız olduğu, % 24'ünün ise yeterli olduğunu belirttikleri görülmüştür. Özel sektörde çalışan yaşları 20-30 aralığında olan bireylerin %53'ünün yeterli gördüğünün % 13,3'ünün kararsız olduğu, % 33,3'ünün ise yeterli olduğunu belirttikleri görülmüştür. Özel sektörde çalışan yaşları 31 yaş ve üzeri olan bireylerin %57,1'sinin yeterli olduğunu, % 28,6'sının kararsız olduğu, % 14,3'ünün ise yeterli olduğunu belirttikleri görülmüştür. Buna göre kamuda ve özel sektörde çalışan bireylerin yaşlarının hizmet pazarlaması bakımından çok belirleyici bir özellik olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kısaca; Ankete katılan bireylerin görev yaptıkları kuruluşların büyük çoğunluğunda kalite yönetim sisteminin uygulanmadığı dolayısıyla ilimizde mevcut bulunan spor kulüplerinin Toplam Kalite Yönetimi yapmadıklarını ortaya çıkartmıştır. Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin tamamına yakınının cinsiyetlerine göre kalite tabanlı bir değişim ve yenilenme konusunda kendilerini hazır hissettikleri belirlenmiştir.

Ankete katılan kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları kurum/kuruluş'un kamuda büyük oranda, özel sektörde daha düşük bir oranda temel politika ve hizmet stratejisi konusunda yeterli olmadığını düşünmektedirler.

Ayrıca bayan spor yöneticilerinin yeniliklere ve hizmet pazarlamasına erkek meslektaşlarından daha açık oldukları açık bir şekilde görülmektedir

Özel sektör spor yöneticileri ücret, yönetime katılım, strateji belirleme ve uygulama alanlarında hem daha serbest hem de gerek donanım kullanımı gerekse teknolojik yeniliklere ulaşma dolayısıyla da yukarıdaki sonuçlar da olduğu gibi daha verimli olma konusunda kamu sektöründe çalışan meslektaşlarına göre önde yer almaktadırlar. Ayrıca bayan spor yöneticilerinin yeniliklere ve hizmet pazarlamasına erkek meslektaşlarından daha açık oldukları açık bir şekilde görülmektedir.

KAYNAKLAR

- ARKOM, “TKY ve Şirket Kültürü” Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1994:260
- BOZKURT, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi” Verimlilik Dergisi, Ankara, 1994:8
- BOZKURT, R., ODAMAN, A., “İSO9000 Kalite Güvence Sistemleri” Ankara, 1995
- DEMİRKAN, M., “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri”, 1997:60-63
- ERKUT, H, AKSU, M., “İç Müşteri Tatmininin Ölçümüne Yönelik Sayısal Bir Model Uygulaması” 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1996
- ERSEN, H., “Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”, İstanbul, 1997
- FİŞEK, K., “Spor Yönetimi”, Siyasal Bilimler Fakültesi Basımevi, Ankara, 1980
- GÜNAL, N., A., KÜÇÜKGÜNGÖR, E., “Türk Spor Hukukunun Genel Esasları ve İlgili Mevzuat” Yetkin Basımevi, Ankara, 1988
- KAVRAKOĞLU, İ., “Değişim ve Yaratıcılık” İstanbul, 1997
- “Toplam Kalite Yönetiminin Amacı, Felsefesi ve Öğeleri” Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, KOMİTE, Tky İstanbul, 1994:14-15
- MASAAKİ, İ., “Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı”, İstanbul, 1999
- MCDONALD, J., “Service Excellence” VI.Ulusal Kalite Kongresi, Ankara, 1997:14
- Medeni Kanun madde: 6071
- ÖZGEN, H., SAVAŞ, H., “Verimlilik ve Kalite Arasında İlişkinin Toplam Kalite Anlayışı Açısından Analizi”, Standart Ekonomik Dergi, XXXVI, 422, Ankara, 1997
- PARASURAMAN A., VALARİE A. LEONARD L., “Hizmet Kalitesi ve Gelecek Araştırmaların Uygulamaları için Kavramsal Bir Model” Journal of Marketing, Sonbahar sayısı.41-50, 1985
- SERİNKAN, C., “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi” Verimlilik Dergisi, IV, Ankara, 1996:31-33
- ŞALE, İ., “Adım Adım Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları” Ankara, 2001:41-45
- TEKİN., M., “Üretim Yönetimi II”, Konya, 1996
- TENNER, A., IRWING, D., “ Total Quality Management” Edison-Wesley Publishing Company, 1992:18
- TIRPANCI, M., “Bilgi Teknolojisi Alanında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve İyileştirilmesi” VI. Ulusal Kalite Kongresi” , Ankara, 1997:68-69
- YENERSOY, G., “Toplam Kalite Yönetimi”, İstanbul, 1997
- www.kho.edu.tr/btmysystem/d112.txt Erişim Tarihi: 14-04-2006

www.adinnov.com/tensite/tqm.htm.

www.izto.org.t/vizyon/ARALIK/62html

KAYNAKLAR

- n ARKOM, “TKY ve Şirket Kültürü” Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1994:260
- n BOZKURT, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi” Verimlilik Dergisi, Ankara, 1994:8
- n BOZKURT, R., ODAMAN, A., “İSO9000 Kalite Güvence Sistemleri” Ankara, 1995
- n DEMİRKAN, M., “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri”, 1997:60-63
- n ERKUT, H, AKSU, M., “İç Müşteri Tatmininin Ölçümüne Yönelik Sayısal Bir Model Uygulaması” 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1996
- n ERSEN, H., “Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”, İstanbul, 1997
- n FİŞEK, K., “Spor Yönetimi”, Siyasal Bilimler Fakültesi Basımevi, Ankara, 1980
- n GÜNAL, N., A., KÜÇÜKGÜNGÖR, E., “Türk Spor Hukukunun Genel Esasları ve İlgili Mevzuat” Yetkin Basımevi, Ankara, 1988
- n KAVRAKOĞLU, İ., “Değişim ve Yaratıcılık” İstanbul, 1997
- n KOMİTE, Tky “Toplam Kalite Yönetiminin Amacı, Felsefesi ve Öğeleri” Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1994:14-15
- n MASAĞI, İ., “Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı”, İstanbul, 1999
- n MCDONALD, J., “Service Excellence” VI. Ulusal Kalite Kongresi, Ankara, 1997:14
- n Medeni Kanun madde: 6071
- n ÖZGEN, H., SAVAŞ, H., “Verimlilik ve Kalite Arasında İlişkinin Toplam Kalite Anlayışı Açısından Analizi”, Standart Ekonomik Dergi, XXXVI, 422, Ankara, 1997
- n PARASURAMAN A., VALARİE A. LEONARD L., “Hizmet Kalitesi ve Gelecek Araştırmaların Uygulamaları için Kavramsal Bir Model” Journal of Marketing, Sonbahar sayısı.41-50, 1985
- n SERİNKAN, C., “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi” Verimlilik Dergisi, IV, Ankara, 1996:31-33
- n ŞALE, İ., “Adım Adım Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları” Ankara, 2001:41-45
- n TEKİN., M., “Üretim Yönetimi II”, Konya, 1996
- n TENNER, A., IRWING, D., “Total Quality Management” Edison-Wesley Publishing Company, 1992:18
- n TIRPANCI, M., “Bilgi Teknolojisi Alanında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve İyileştirilmesi” VI. Ulusal Kalite Kongresi” , Ankara, 1997:68-69
- n TS-ISO- 9005

- n YENERSOY, G., “Toplam Kalite Yönetimi”, İstanbul, 1997
- n www.kho.edu.tr/btymssystem/d112.txt Erişim Tarihi: 14-04-2006
- n www.adinnov.com/tensite/tqm.htm.
- n www.izto.org.t/vizyon/ARALIK/62html