

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA TKY UYGULAMALARI
ANKARA GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜ TKY UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serbay BAŞOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EYLÜL 2017

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA TKY UYGULAMALARI
ANKARA GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜ TKY UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serbay BAŞOĞLU

1403810154

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Yrd. Doç. Dr. Göknur Arzu AKYÜZ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403810154 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Serbay BAŞOĞLU", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Kamu Kurumlarında TKY Uygulamaları Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü TKY Uygulaması" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Göknur Arzu AKYÜZ Kabul/Red
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nejat BASIM
Başkent Üniversitesi

Kabul/Red



: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



: Yrd. Doç. Dr. Göknur Arzu AKYÜZ Kabul/Red
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 6 Eylül 2017

ONAY

Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL

Enstitü Müdürü

02.10./2017



**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Kamu Kurumlarında TKY Uygulamaları: Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü TKY Uygulaması" adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir bunu onurumla doğrularım.



06.09.2017

Serbay BAŞOĞLU

ÖNSÖZ

Küreselleşen Dünya'da sürekli değişim ve gelişimlerin yaşanması hedef müşteri portföyünün beklentilerinin en iyiye doğru yönelmesine, sunulan ürün ve hizmetlerde beklenen kalite seviyesinin artmasına sebep olmaktadır. Kurum ve şirketlerin hedef kitle beklentilerine göre kendini sürekli olarak yenilediği bir anlayışa bağlı olarak, çağın gerisinde kalmak istemeyen şirket ve kurumlarda kendi içlerinde sürekli bir yenilenme sürecine girerler.

Organizasyonların mal ve hizmet sağlama konusundaki başarıları çeşitli faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Şirket ve kurumların çağın gereklerine ayak uydurabilmesi için en önemli unsurlardan biri de yönetim yaklaşımıdır. Yönetim sistemlerini geliştirememiş ve geleneksel yönetim anlayışı ile hareket eden kurum ve şirketlerin gelişmelere ayak uyduramadıkları ve zamanla başarısız oldukları bilinmektedir. Bu sebeple kurum ve şirketlerde değişen koşullarda sosyal, teknik ve ekonomik gelişmelere uyum sağlayabilmek için kurumda uygulanan yönetim anlayışı çok önemlidir. Bu öneminden dolayı geçmişten günümüze organizasyonlarda birçok yönetim anlayışı belirlenmiş olsa da 1950'li yıllardan itibaren toplam kalite yönetimi uygulamaları Japonya, ABD, Avrupa Ülkeleri gibi birçok ülkede uygulanmaya başlamış, sağladığı faydalar sebebiyle günümüzde vazgeçilmez bir yönetim unsuru olarak yerini almıştır.

Bu araştırma Toplam kalite yönetiminin spor hizmeti veren bir kurumda ve tüm ilgili paydaşları içerecek şekilde kurumda farklı görevlerde çalışan kişilerin (yöneticiler ve antrenörler) kurumda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları hakkındaki görüş farklılıklarının tespit edilmesini farklılıkların değerlendirilmesi ve çözüme yönelik önerilerin getirilmesini sağlanmaya çalışılacaktır. Kamu Spor Örgütlerinde farklı görevlerdeki personellerin kamudaki TKY Uygulamaları üzerindeki görüş ve etkileri saptanacaktır.

Yüksek Lisans eğitimine başladığım günden bu yana ilgisi ve yakınlığıyla her zaman yanımda olan, bu tez çalışmasında da üstün yardımları ile desteklerini esirgemeyen, bilimsel araştırma sürecini bana gerçek anlamda öğreten ve hayat boyunca çalışma disiplini ve hayata bakışını örnek alacağım değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Göknur Arzu AKYÜZ'e, araştırma aşamasında desteklerini esirgemeyen ve üzerimde ciddi emeği olan babam Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü Dr. Burhan BAŞOĞLU'na, her zaman yanımda olan ve her konuda beni sonuna kadar destekleyen, bu günlere gelmemde büyük katkısı olan biricik eşim Şule BAŞOĞLU'na, sevgili aileme ve çalışmalarım sırasında küçük veya büyük yardımını esirgemeyen herkese teşekkür ederim.

Eylül 2017

Serbay BAŞOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	7
1. KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	7
1.1 Kalite Kavramı	7
1.1.1 Kalite Nedir?	7
1.1.2 Kalite Anlayışındaki Değişim ve Kalite Yönetimi	8
1.2 Toplam Kalite Yönetiminin Tarihi Gelişimi	9
1.3 TKY'nin Öncüleri	12
1.3.1 Walter A. Shewhart ve Kalite Felsefesi	12
1.3.2 Frederick W. Taylor'un Kalite Felsefesi	13
1.3.3 W. Edward Deming	13
1.3.4 Joseph M. Juran	14
1.3.5 Armand V. Feigenbaum	16
1.3.6 Philip B. Crosby	16
1.3.7 Kaoru Ishikawa ve Kalite Çemberleri	16
1.3.8 Genichi Taguchi	18
1.3.9 Masaaki Imai ve Kaizen	18
1.4 Toplam Kalite Yönetimi Nedir?	18
1.5 Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	21
1.5.1 Lider Olma İlkesi	22
1.5.2 Müşteri Odaklı Olma İlkesi	23
1.5.3 Herkesin Katılımını Sağlama ve İletişim İlkesi	25
1.5.4 Çalışanların Eğitimi	26
1.5.5 Sürekli İyileştirme "Kaizen"	26
1.5.6 Hedeflerle ve Verilerle Yönetim	28
1.5.7 Süreç Yönetimi	28
1.5.8 Önlemeye Dönük Yaklaşım	29
1.5.9 Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon	29
1.6 Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları	30
1.6.1 Savurganlıkların Önlenmesi	30
1.6.2 Verimliliğin Arttırılması	30
1.6.3 Maliyetlerin Düşürülmesi	30
1.6.4 İşlem Zamanlarının Kısaltılması	31
1.6.5 Sürekli İyileşme ve Gelişmenin Sağlanması	31

1.7	Toplam Kalite Yönetiminin Faydaları	31
1.8	TKY Problemleri ve Analizinde Kullanılan Teknikler	32
1.8.1	PUKO Çevrimi	32
1.8.2	Hedef Saptama (Benchmarking-Kıyaslama).....	33
1.8.3	Beyin Fırtınası (Brainstorming)	33
1.8.4	Pareto Analizi	33
1.8.5	Balık Kılçığı Diyagramı	33
1.9	Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışı Arasındaki Farklar	34
1.10	Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması	34
İKİNCİ BÖLÜM		37
2. KAMU HİZMETLERİNDE KALİTE ARAYIŞLARI VE KAMU HİZMETLERİNDE TKY UYGULAMALARI		37
2.1	Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Kamuda Kalite Arayışları	37
2.2	Kamu Sektöründe TKY Uygulamalarının Gerekliliği	39
2.3	TKY'nin Kamu Sektöründe Uygulanma Koşulları	40
2.4	Kamu Hizmetlerinde TKY Uygulamaları	41
2.4.1	PTT'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması; Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması	43
2.4.2	Kamu Kampları TKY Uygulaması	43
2.4.3	Milli Eğitim Bakanlığı TKY Uygulaması	44
2.4.4	Emniyet Teşkilatında Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması.....	45
2.4.5	Kamu Sağlık Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları	47
2.4.6	Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları.....	49
2.4.7	Gençlik Spor İl Müdürlüğü Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması.....	50
2.4.8	Gençlik Spor İl Müdürlüğü Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması.....	51
2.4.9	Kamu Hizmetlerinde TKY Uygulamaları ile İlgili Değerlendirme	51
2.5	Kamu Kuruluşlarında TKY Uygulamalarında Yaşanan Sorunlar.....	52
2.5.1	Tekel Olma	53
2.5.2	Girdi/Çıktı Odaklı Olma.....	53
2.5.3	Kamu Kuruluşları ve Değişim.....	53
2.5.4	Ücret ve Bireysel Performans	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		55
3. KAMU SPOR ÖRGÜTLERİNDE TKY ÜZERİNE ÖRNEK UYGULAMA		55
3.1	Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Şube Faaliyet Alanları.....	57
3.1.1	Personel ve Eğitim Şubesi.....	57
3.1.2	Bilgi İşlem Şubesi	57
3.1.3	İşletmeler Şubesi	57
3.1.4	Tesisler Şubesi.....	57
3.1.5	İnşaat ve Emlak Şubesi	58
3.1.6	Tahakkuklar Şubesi	58
3.1.7	Sicil Lisans Şubesi	58
3.1.8	Satın Alma Şubesi	58

3.1.9	Özel Spor Tesisleri Şubesi	59
3.1.10	Gençlik Hizmetleri Şubesi	59
3.1.11	Spor Eğitim Şubesi.....	59
3.1.12	Bütçe ve Muhasebe Şubesi.....	59
3.1.13	İç Hizmetler Şubesi	60
3.1.14	Okul Sporları Şubesi	60
3.1.15	Araştırma Geliştirme ve Proje Koordinasyon Şubesi	60
3.2	Kurumda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Süreçlerin Tespit ve Analizi.....	60
3.2.1	Üst Yönetim Desteği	61
3.2.2	Eğitim	62
3.2.3	Kalite Çemberleri	63
3.2.4	Performans Yönetimi ve Değerlendirme.....	64
3.2.5	Hedef Müşteri Memnuniyeti	66
3.3	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü TKY Uygulaması.....	67
3.4	Verilerin Analizi (Faktör Analizi).....	70
3.4.1	İstatistiksel Yöntemler.....	70
3.5	Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği (Pilot Çalışma).....	70
3.6	Bulgular.....	81
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		101
4. TARTIŞMA,SONUÇ VE ÖNERİLER		101
KAYNAKÇA		109
EKLER.....		115
Ek-A:	Tez Araştırması Uygun Görüş Yazısı.....	116
Ek-B:	Sporcu Memnuniyet Anketi	118
Ek-C:	Sözleşmeli Spor Uzmanı Değerlendirme Formu	119
Ek-D:	Gençlik Merkezi Memnuniyet Formu	121
Ek-E:	Antrenör Değerlendirme Formu.....	124
Ek-F:	Anket Soruları	125
ÖZGEÇMİŞ.....		128

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Kalite evriminde kilometre taşları.	12
Tablo 1.2	: TKY'nin elemanları	21
Tablo 1.3	: Müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli bilgiler ve elde edeceği kaynaklar	24
Tablo 1.4	: Kaizen ve yenilik	27
Tablo 1.5	: Toplam kalite yönetimi.	36
Tablo 3.1	: Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün temel özellikleri.	55
Tablo 3.2	: Pilot çalışma madde istatistikleri.	71
Tablo 3.3	: Veri analizi öncesi madde istatistikleri.	74
Tablo 3.4	: Ters puanlanan soruların dağılımı.	76
Tablo 3.5	: Kalite yönetim prensiplerine göre belirlenen boyutlar için madde istatistikleri.	79
Tablo 3.6	: Demografik bilgiler.....	81
Tablo 3.7	: Toplam kalite yönetimi konusundaki görüşlerin 2011 ile mevcut durum arasındaki karşılaştırılması.	82
Tablo 3.8	: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.	83
Tablo 3.9	: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.	84
Tablo 3.10	: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.	85
Tablo 3.11	: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.	86
Tablo 3.12	: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.	87
Tablo 3.13	: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.	89
Tablo 3.14	: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.	90
Tablo 3.15	: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.	91
Tablo 3.16	: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.	93
Tablo 3.17	: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.	94
Tablo 3.18	: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmeler açısından incelenmesi.	95
Tablo 3.19	: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmeler açısından incelenmesi.	96

Tablo 20 : 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.....	97
Tablo 3.21 : 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.....	98



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Kalitenin tarihi gelişimi.....	11
Şekil 1.2 : İbrahim Yalçın ve Alparslan Nazlı.....	11
Şekil 1.3 : Juran'ın kalite felsefesi	15
Şekil 1.4 : Toplam kalite yönetiminin ana unsurları ve dayandığı ilkeler.....	22
Şekil 1.5 : Müşteri memnuniyeti	24
Şekil 1.6 : Kaizen şemsiyesi ve kullanım alanları	27
Şekil 1.7 : Balık kılçığı diyagramı.....	34
Şekil 1.8 : Klasik yönetim ve toplam kalite yönetim anlayışlarının piramitlerinin karşılaştırılması.	35
Şekil 3.1 : Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü TKY uygulama süreci.....	67

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
Diğ.	: Diğerleri
GHSİM	: Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüğü
HİE	: Hizmet İçi Eğitim
İKK	: İstatistiksel Kalite Kontrol
ISO	: International Organization For Standardization
ILO	: International Labour Organisation (Uluslararası Çalışma Örgütü)
KALDER	: Kalite Derneği
KÇ	: Kalite Çemberleri
KGS	: Kalite Güvence Sistemi
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
md	: Madde
PUKO	: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
PUKİ	: Planla-Uygula-Kontrol Et-İşten At
SOKÖ	: Standartlaştır-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
S.	: Sayfa
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vs.	: Vesaire

ÖZET

KAMU KURUMLARINDA TKY UYGULAMALARI ANKARA GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ TKY UYGULAMASI

BAŞOĞLU, Serbay

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Göknur Arzu AKYÜZ

Eylül 2017, 128 sayfa

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi, kamu sektöründe de uygulanmakta ve bu tür uygulamalar farklı koşullar gerektirmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ndeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının farklı unvanlardaki personel tarafından algılanış biçimlerini belirlemek ve kurumda kalite sistem çalışmalarının başladığı 2011 yılı ile 2016 yılı arasındaki benzerlikleri ve benimsenme durumlarını ortaya koymaktır.

Çalışmanın örnekleme yönetici ve antrenörlerden oluşan katılımcılardan oluşmaktadır. Gerekli güvenilirlik analizlerinden sonra, anket 298 çalışan üzerinde hedef alınarak uygulanmıştır. SPSS 21 paket programı kullanılarak faktör analizi metodu uygulanarak analizler yapılmıştır. Araştırmadaki hipotezleri test etmek için Bağımsız Örnekler T-testi, İlişkili Gruplar T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Demografik değişkenlere göre çalışanların Toplam Kalite Yönetimi algısının farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir. Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde TKY uygulamalarının başladığı 2011 yılı ile 2016 yılı karşılaştırıldığında, Toplam Kalite Yönetim Prensipleri Konularında yapılan değerlendirmelerin geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, TKY, Kamu, Spor Hizmetleri

ABSTRACT

THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATIONS IN PUBLIC ENTERPRISES: A CASE IN YOUTH SERVICES AND SPORTS PROVINCIAL DIRECTORATE OF ANKARA

BAŞOĞLU, Serbay

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Yrd. Doç Dr: Göknur Arzu AKYÜZ

September 2017, 128 pages

Applications of Total Quality Management Sytem Philosophy are seen in public sector and such applications are requiring special conditions.

The purpose of this study is to determine how personnel in different titles perceive the total quality management practices implemented in Ankara Youth Services and Sport Provincial Directorate and to reveal the similarities and differences between 2011, the year quality initiatives were started, and year 2016.

The sample of the study consisted of participants consisting of managers and coaches. The questionnaire is applied on 298 employees. Factor analyse is performed. After the necessary reliability analyzes, statistical analysis of the data is obtained. Independent samples T-test and Related Groups T-test are used to test hypotheses in the study. It was concluded that Total Quality Management perception showed a significant change between 2011 and 2016, the years which Total Quality Management activities started.

Key Words: Quality, TQM, Public, Sport Services

GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan rekabet ile teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmeler ile ticaretin küreselleşmesi, müşteri tercihlerini değiştirmekte ve işletmelerin rahatlıkla ulaşabilecekleri pazar sayısını artırmaktadır. İşletmeler, gelişmelerin etkisiyle daha büyük kitlelere ve yeni pazarlara rahatlıkla ulaşma imkânına kavuşurlarken, eskiye göre, daha fazla sayıda işletmeyle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Koçel' e göre, bu gelişmelerin en önemli sonucu, bireylere ve işletmelere sürekli değişim zorunluluğu getirilmesidir (Çetin ve diğerleri, 2001: 13). Değişim zorunluluğu içinde bulunan şirketlerde zamanla mal ve hizmet üretimi aşamaları ile ilgili araştırmalarda bulunmaya başlamışlardır.

1950 Yıllarında Japonya'da uygulanmaya başlayan kalite devrimi, ilerleyen zamanlarda ABD ve Avrupa ülkelerinde, 1990'larda ise Türkiye'de de uygulanmaya başlanmıştır. Özel sektör uygulamalarındaki etkinlik ve verimliliği fark edilen bu kavram ilerleyen zamanlarda kamu sektörünün de vazgeçilmez yönetim unsuru olarak yerini almıştır. Kamu sektörü uygulamalarında kamu alanında sağlanan hizmetlerde en yüksek kaliteyi hedef müşteri grubuna sunmak için uygulanmaya başlanan bu kavram ile kurum hizmetlerinin tanımlanması, hizmetlerin en iyi şekilde sunulması ve ulaşılabilir olması, hizmet verimliliğinin sağlanması, personel niteliklerinin artırılması, yeni yönetim felsefesinin şirket vizyon ve misyonu ile birleştirilmesi sağlanmıştır.

Spor hizmetlerinin hedef kitlelere sunulması çeşitli coğrafyalarda genellikle kamu hizmeti olarak sürdürülmektedir. Değişim ve gelişim rüzgârı içerisinde birçok sektörde kendini gösteren bu yönetim süreci ve ilkelerine spor örgütlerinin de uyum göstermesi zamanla kaçınılmaz hale gelmiştir. Eğitim sağlık güvenlik vb diğer kamu hizmetlerinde de olduğu gibi özellikle çocuk ve gençlerin olmak üzere birçok grubun ihtiyaç alanına giren kamu spor hizmetlerinin de en iyi şekilde hedef gruba sunulması gereklidir (Devecioğlu, 2007: 12). Bu sebeple kamu hizmeti spor örgütlerinde de kalitenin sağlanması, sistemdeki verimsizliğin azaltılması, eğitim süreçleri, satın

alma ve malzeme temin süreçlerinin uygun şekilde yerine getirilebilmesi gibi konularda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kurum personeli tarafından benimsenmesi, uygulamaya yönelik personellerin olumlu-olumsuz görüşlerinin alınması bu görüş farklılıklarının belirlenmesi kurumda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının verimliliğinin sağlanması bakımından gereklidir.

Araştırmanın Konusu:

Bu araştırmanın konusu TC. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'nca belirlenmiş olan Toplam Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarına yönelik iş ve işlemlerin organize edilmesi ve geliştirilmesini sağlamak doğrultusundaki uygulamaları kapsamında hedef müşteri grubuna spor hizmetleri sunan Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde TKY Uygulamalarının farklı görev gruplarındaki personellerce algılanma durumlarının incelenmesidir.

Çalışmamızda geniş kapsamlı bir kitleye ulaşılarak uygulamadaki farklılıklar ve sorunların ortaya konulması ve çözüme yönelik önerilerde bulunulması sağlanacaktır. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ile yönetilen kamu spor örgütlerinde yapılan uygulamalarla ilgili antrenörler ile üst kademe görüşleri arasındaki görüş farklılıklarının belirlenmesi açısından çalışmamız bir ilk özelliğini göstermektedir. Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde yapılacak olan çalışmamız ile kurumda çalışan iki farklı görev grubu belirlenmiştir. Kurumda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile ilgili idari personel ve antrenörlerin görüşlerinin belirlenmesi sağlanacaktır. Belirlenen bu gruplara Milli Eğitim Bakanlığınca düzenlenen Toplam Kalite Yönetimi Değerlendirme anketi revize ederek uygulanacaktır. Uygulanan anketler ile üst yönetim ve antrenör gurubunda çalışanların kurumda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesi yapılacaktır.

Çalışma kapsamında ilk grup olarak belirlenen yönetici ya da üst düzey personel konumunda çalışan beyaz yakalı 123 personel (Spor İl Müdürü, Şube Müdürü, Spor İlçe Müdürü, Gençlik Merkezi Müdürleri, Genel Sekreter, Araştırmacı, Spor Eğitim Merkez Müdürü, APK Uzmanı, Uzman, Şef, Tesis Amiri ve yardımcıları) üzerinde gerçekleştirilecektir. Yapılan anket formu ile kurumda çalışmakta olan üst düzey personelin; Kalite tanımlarının belirlenmesi, spor hizmetleri ile ilgili kalite anlayışlarının belirlenmesi, kurumda sunulan spor hizmetlerinde kalitenin sağlanması bakımından TKY Uygulamalarınca belirlenen

gerekli ölçütlerin ortaya konması, birimlerde TKY Uygulamalarına yönelik çalışmaların belirlenmesi, TKY Uygulamalarının kurumda uygulanma süresi, TKY Uygulamalarının konusunda yapılan değerlendirme çalışmalarının belirlenmesi, kurumda uygulamaların gerçekleştirilmesi bakımından yeni örgüt ve birimlerin oluşturulma durumlarının belirlenmesi, üst yönetimce iç müşteri durumunda bulunan çalışanların şikâyet ve beklentilerinin hangi yollarla belirlendiğinin saptanması, üst yönetimin dış müşterilerin öneri ve şikâyetlerini belirleme yöntemlerinin saptanması, TKY Uygulamalarının kurum hizmetlerindeki başarı ya da başarısızlık durumlarının belirlenmesi, üst yönetimin TKY Uygulamaları ile ilgili görüşleri, üst Yönetimin TKY Uygulamaları ile ilgili personelin yeterlilikleri üzerindeki değerlendirmelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Daha önce Toplam Kalite Yönetimi Alanlarında yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları üzerindeki görüş ve önerileri bu uygulamaların başarıya ulaşmasındaki en önemli faktördür. Üst yönetimin TKY Uygulamalarını gereksiz uygulamalar olarak tanımlaması, çalışan personellerinde bu uygulamaları benimsememesine ve yapılan tüm harcamaların gereksiz yere yapılmış olmasına sebep olacaktır. Bu sebeple üst yönetimin TKY Uygulamaları üzerindeki görüşlerinin belirlenmesi ile kurumdaki uygulamalarının başarısı ya da sistem aksaklıklarındaki yönetici görüş ve tutumlarının etkisi değerlendirilmiş olacaktır. Antrenörler üzerinde yapılacak olan anket ile; antrenörlerin kalite tanımlarının belirlenmesi, spor hizmetlerinde kalite anlayışlarının belirlenmesi, antrenörlerin kurumda uygulanan TKY Uygulamaları ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi, kurumda uygulanacak TKY Uygulamalarınca alınan kararlarda söz sahibi olma durumları, antrenörlerin TKY Uygulamalarınca seminer ya da eğitim alma durumlarının belirlenmesi, antrenörlerin TKY Uygulamaları çerçevesince hangi eğitim ve seminerlere katılmış oldukları, antrenörlerin TKY Uygulamalarınca iş tatmini ve ödüllendirme konusundaki fikir ve görüşlerinin belirlenmesi, antrenörlerin yöneticilerce oluşturulan iletişim ağı ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi, antrenörler arasında ekip çalışmaları yapılma durumunun belirlenmesi, araştırmamızın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi:

Bu araştırmanın amacı, kamudaki hizmetlerden yararlanan, müşteri grubuna spor aktiviteleri hizmeti veren bir kamu kurumunun Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının farklı görevlerde çalışan personellerce benimsenme durumu görüş

benzerlikleri ya da farklılıklarının saptanması ve TKY Uygulamaları ile ilgili ihtiyaç durumuna göre önerilerin yapılmasıdır. Personele uygulanacak anket sonuçlarına göre yapılacak faktör analizi metodu ile TKY'nin farklı görevlerde çalışan personellerce benimsenme durumunu, görüş benzerlikleri ya da farklılıklarının somut olarak ortaya konulması sağlanacaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde Kalite kavramının tanımı gelişimi, Toplam Kalite Yönetiminin ortaya çıkışı Ulusal ve Uluslararası alanda kabulü ve gelişimi Toplam Kalite Yönetiminin amaçları ilkeleri, faydaları konularına değinilecektir.

İkinci Bölümde Kamuda kalite arayışları ve Belediye Emniyet Sağlık, Spor Örgütlerinde yapılmış olan örnek uygulamalar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise (Spor Örgütlerinde TKY Uygulamaları) Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde; Toplam Kalite Yönetimi süreçlerinin tespit ve analizi, gençlik hizmetlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanma koşulları, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında kurum kültürünün incelenmesi, spor hizmeti verilen müşteri grubunun ihtiyaçlarının belirlenme süreçleri, kurumun kalite geliştirme stratejisinin personellerce benimsenme durumu, hizmet sunulan hedef kitlenin kalite anlayışının belirlenme şekilleri, kurum çalışanların kalite anlayışının belirlenmesi, kurum çalışanlarının toplam kalite yönetimi çalışmalarına dair tutumlarının değerlendirilmesi ve kurumda uygulanan toplam kalite uygulamalarına dair farklı tutum ve görüşlerinin belirlenmesi sağlanmıştır. Kurumda farklı konumda çalışan bireylerin belirlenen farklı tutum ve görüşlerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi yapılmış ve bu doğrultuda Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili kurumsal alanda öneriler getirilmiştir.

Bu kapsamda Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde; Toplam Kalite Yönetimi süreçlerinin tespit ve analizi, Gençlik hizmetlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanma koşulları, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında kurum kültürünün incelenmesi, spor hizmeti verilen müşteri grubunun ihtiyaçlarının belirlenme süreçleri, kurumun kalite geliştirme stratejisinin personellerce benimsenme durumu, hizmet sunulan hedef kitlenin kalite anlayışının belirlenmesi, kurum çalışanlarının kalite anlayışının belirlenmesi, kurum çalışanlarının toplam kalite yönetimi çalışmalarına dair tutumlarının değerlendirilmesi, kurumda

uygulanan toplam kalite uygulamalarına dair farklı tutum ve görüşlerinin belirlenmesi, karşılaştırılması ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının personeller arasındaki görüş farklılıklarının belirlenmesi çalışması kurumda ilk defa yapılmıştır. Çalışmamız ile Kamu Spor Örgütleri içinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları konusunda örnek olma hedeflenmiş ve kamu spor örgütlerinde farklı kademelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkındaki görüş farklılıklarının sebepleri belirlenmiştir.

Araştırmanın Evreni:

Araştırmamızın evreni Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan 666 personeli kapsamaktadır. Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü; Personel ve Eğitim Şubesi, Bilgi İşlem Şubesi, İşletmeler Şubesi, Tesisler Şubesi, İnşaat ve Emlak Şubesi, Tahakkuklar Şubesi, Sicil Lisans Şubesi, Satın Alma Şubesi, Özel Spor Tesisleri Şubesi, Gençlik Hizmetleri Şubesi, Spor Eğitim Şubesi, Bütçe ve Muhasebe Şubesi, İç Hizmetler Şubesi, Okul Sporları Şubesi ve Sivil Savunma Şubesi olmak üzere toplam 15 birimden oluşmaktadır. 1 Spor İl Müdürü, 15 Şube Müdürü, 10 Spor İlçe Müdürü, 3 Gençlik Merkezi Müdürü, 2 Genel Sekreter, 35 Araştırmacı, 2 Spor Eğitim Merkezi Müdürü, 2 APK Uzmanı, 34 Sportif Eğitim Uzmanı, 8 Eğitim Uzmanı, 10 Uzman, 1 Tabip, 1 Sağlık Memuru, 2 Avukat, 20 Mühendis, 1 Muhasebeci, 1 Mutemet, 137 Antrenör, 14 Şef, 1 Ayniyat Memuru, 56 Memur, 37 Bilgisayar İşletmeni, 11 Teknisyen, 7 Teknisyen Yardımcısı, 1 Şoför, 63 Bekçi Bakıcı, 3 Hizmetli, 1 V.H.K.İ, 3 Tekniker, 31 İşçi-Spor Toto İşçisi, 9 Geçici Personel 4/c, 6 Kurum Dışı Personel olmak üzere kurumda toplamda 666 kişi görev yapmaktadır.

Bu çalışma, Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ndeki TKY uygulamaları ile ve aşağıdaki örnekleme ile sınırlıdır:

1. Yönetici ya da üst düzey personel konumunda çalışan beyaz yakalı 123 personel (Spor İl Müdürü, Şube Müdürü, Spor İlçe Müdürü, Gençlik Merkezi Müdürü, Araştırmacı, Spor Eğitim Merkez Müdürü, APK Uzmanı, Uzman, Şef, Tesis Amiri ve Yardımcıları)

2. Spor Eğiticileri Sınıfı (175 antrenör), olmak üzere toplam 298 personele uygulanacak anket ile araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi gerçekleştirilecek faktör analizi metodu ile yapılacaktır.

Yapılan araştırma ile yönetici ve üst düzey personel konumunda çalışan kurum çalışanlarının, kurumca uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi uygulamalarındaki mevcut durum tespitleri, uygulamaların kurumun vizyonu ve misyonuna uygunluğu hakkındaki fikirlerinin alınması, uygulamaların yeterliliğinin değerlendirilmesi, süreç analizi hakkında bilgi sahibi olma durumları antrenörlerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına katılım sürecindeki başarı ve uyum durumlarının değerlendirilmesi gibi konularda görüşleri alınmıştır.

Antrenörler üzerinde yapılmış yarı yapılandırılmış anket ve görüşmeler ile de antrenörlerin TKY uygulamaları hakkındaki bilgilerinin ölçülmesi, mevcut TKY uygulamalarını benimseme durumu, yapılan süreçlerde fikirlerinin alınma durumları ve süreçte görev alıp almama durumlarının belirlenmesi, üst yönetimin TKY uygulamalarına yönelik davranış ve tutumlarının antrenörlerce değerlendirilmesi ve idari personel ve antrenörler arasındaki TKY Uygulamaları ile ilgili farklı tutum ve görüşlerin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Veri Toplama Aracı, Materyal ve Yöntem:

Araştırmada Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde;

1. Kamuda TKY uygulamaları ile ilgili kapsamlı bir literatür çalışması yapılmış,
2. Kurumdaki mevcut durum tespiti amacı ile süreç analizi ve akış şemaları oluşturulmuş,
3. Araştırma Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan yönetici ve antrenörlerden oluşan toplamda 298 çalışanı kapsamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Personelin Toplam Kalite Yönetimi algısı verdikleri cevaplara göre belirlenmiştir. Personele uygulanan toplam 89 soruluk likert 18 alt boyutlu anket soruları toplam kalite yönetimi prensiplerine göre incelenmiştir.
4. Elde edilen anket sonuçları tek yönlü varyans analizi, ortalama, standart sapma, yüzde dağılımı ile T-testlerinden yararlanılarak yorumlanmış ve iyileştirme önerileri yapılmıştır.
5. Araştırmamızda; kaynak tarama, anket uygulaması online veri toplama yöntemlerinden yararlanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1 Kalite Kavramı

Dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler sebebiyle kalite anlayışında yaşanan değişiklikler ürün ve hizmet piyasasındaki rekabetin artmasını sağlamıştır. Kalite anlayışının gelişip değişmesi ile de örgütlenmelerdeki değişiklik ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yaşanan değişim ile beraber örgütlerde kalite odaklı gruplar oluşturularak kaliteli üretim ve hizmet sunumu hedef alınmıştır.

Geçmişten günümüze kadar insan sürekli bir değişim ve gelişim halindedir. İnsan değişimi ve gelişimi zaman zaman kabul etmek istemese de daima daha iyi ve daha güzele doğru kaliteli bir yaşam sürmeyi ister. İsteddiği kaliteyi elde edebilmek içinde almak istediği ürün ve hizmetlerle ilgili sürekli bir araştırma ve eleştirme sürecine girer ve mal ve hizmet alımı yaptığı kurum ve şirketlerde de sürekli değişen ve gelişen bir kalite anlayışı bekler. Kalitenin var oluşu ve gelişimi ise kurumların ve çalışanların sürekli olarak kendini yenileyip geliştirmesi ile meydana gelir. Toplam Kalite Yönetimini ele alabilmek için öncelikle kalitenin tanımı ve özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir.

1.1.1 Kalite Nedir?

Günümüzde kurum ve şirketlerin sürekli olarak üzerinde tartıştıkları ve yeni uygulamalar getirdiği bu kavram kurum içi ve kurum dışı müşteriler içinde farklı tanımlar içermektedir. İnsanların sosyo-ekonomik durumları, demografik özellikleri vb. gibi birçok faktör kalitede farklı beklentilerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu açıdan müşteri beklentileri çok çeşitli ve sınırsız gibi görünse de şirketlerin kalite anlayışını yakalayabilmeleri için hedef grubun genel beklentilerini belirlemeleri yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından mecburi bir özelliktir.

Kalite kelimesi ilk zamanlarda insanlara, sadece üretim sektöründeki faaliyetler açısından uygulanabilir bir faaliyet olarak algılansa da zamanla kalite kavramı daha çok araştırılan, insanlar tarafından uygulanmaya ve geliştirilmeye çalışan bir konu olmuştur.

Kaliteyi tüketici tanımlar. Ürün veya hizmet tüketiciyi tatmin ediyorsa, o ürün yüksek kalite bir üründür. Kaliteyi Juran tüketici tabanlı yaklaşımla "kullanıma uygunluk" olarak tanımlamaktadır (Ashok Rao ve diğerleri, 1996: 27).

Kalite ilk defasında doğru şeyleri yapmaktır kullanım uygunluğunun sağlanmasıdır müşterinin bugün ve gelecekte ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Loncher, Mater, 1991: 115).

Feigenbaum kaliteyi, bir ürün veya hizmetin değeri olarak, Crosby ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır.

Ishikawa'ya göre ise kaliteyi sağlamak kalite kontrolü ile kullanışlı ve ekonomik olan ve tüketiciyi daima memnun eden en kaliteli tasarımı gerçekleştirmek üretimi yapmak ve satış hizmetini geliştirmek gerekmektedir.

Feigenbaum, Crosby, Ishikawa ve diğer çalışmacılarında yaptığı tanımlardan da anlaşılacağı üzere kaliteyi, sunulan ürün ve hizmetlerde iç ve dış müşterinin beklentilerini karşılayabilen, müşteri memnuniyetini sağlayabilen, ekonomik, kullanışlı mal ve hizmetler olarak tanımlayabiliriz. Kalite kimi insanlar için şıklık, kullanışlılık ya da ekonomiklik gibi kelimelerin karşılığı olarak tanımlansa da bu kavram tarihi süreçte birçok evrimden geçmiş ve yapılan tanım ve uygulamalardan yola çıkılarak Toplam Kalite Yönetimi adlı yeni yönetim felsefesi oluşmuştur

1.1.2 Kalite Anlayışındaki Değişim ve Kalite Yönetimi

Kalite Anlayışının ilk olarak Babil' de MÖ 18. yy da İnşaat Ustalarının inşa ettikleri yapıdan sorumlu olduğu Hamurabi Kanunlarıyla uyguladığı söylenebilir. MÖ. 15 yy'da da Mısırda inşaat yapımında kullanılan taş blokların boylarının tellerle ölçülmesi ve MÖ 13. yy'da Lonca Teşkilatında Orta Çağ Avrupa'sındaki uygulamalar kalite anlayışındaki ilk uygulamaları oluşturmaktadır.

20. yy başlarında ise üreticiler üretim aşamalarına, kalite süreçlerini dâhil etmişlerdir. Birleşmiş Milletler 2. Dünya Savaşından itibaren askeri uzmanlaşma standartları ve ordunun denetimi alanında kalite kontrol sürecini uygulamaya başlamışlardır.

Kalite uygulamalarının yaklaşık olarak 3000 yıl öncelerine dayanıldığı düşünülse de Sanayi Devrimi ile bu terim üzerinde bilimsel çalışmalar yapıldığı bilinmektedir. Geleneksel üretim faaliyetlerinde bir ürünün üretim aşaması sadece bir işçi tarafından yapıldığı için ürün çıktısını da sadece kendisi değerlendirmekteydi. Bu değerlendirmenin doğru yapılabilmesi açısından üreten bireyin değerlendirmeyi doğru yapabilecek niteliklerde olması gerekmektedir. Fakat Taylor tarafından yapılan araştırmalarda, malın üretim sürecini oluşturan çalışanların gerekli değerlendirmeleri yapabilmeleri bakımından yeterliliklerinin uygun olmadığı fark edildi. Zaten ürünün son çıktı aşamasında kontrol edilmesi de üretim hatalarının ortaya çıkarılması konusunda yeterli fayda getirememekteydi. Daha sonra Shewart, Deming ve Juran gibi çalışmacılar tarafından yapılan istatistikler ve deneysel araştırmalar bugün ki kalite anlayışının belirlenmesinde öncü olmuşlardır.

2. Dünya Savaşı Sonrası ABD' deki kalite üzerine yapılan çalışmaları izleyen Japonlar ürettikleri ürünlerin kalite düzeyinin düşük olması sebebiyle M. Juran'ın İstatistikî Süreç Kontrolünü inceleyerek kalite konusundaki bilgi ve deneyimlerini geliştiren Edwards Deming'i ülkelerine davet ederek kalite ile ilgili bilgilerinden yararlanmış ve dünya pazarlarında zamanla ürettikleri ürünlerde kaliteyi sağlamaları bakımından lider konuma yükselmişlerdir. 1970'lerde ABD'nin Japonya ile otomobil ve elektronik alanında rekabet eder hale gelmesi ABD'nin İstatistikî Süreç Kontrolü yerine Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemesine sebep olmuştur.

Sanayi Devrimi sonrası rekabetin arttığı dünya pazarında diğer önemli bir konu olarak kalite yönetimi ortaya çıkmıştır. Müşteri beklentilerinin çeşitlendiği seçeneklerin gün geçtikçe daha fazla arttığı mal ve hizmet üretiminde kalitenin sağlanması için kalite yönetimi kavramı şekillenmiştir.

1.2 Toplam Kalite Yönetiminin Tarihi Gelişimi

Modern endüstri, insan gücünün yanında, makine gücünü de kullanarak, yeni iş dallarında ürünler ve yöntemlerle gücünü göstermiştir. Endüstri dönemi ile birlikte insanlar, toplu olarak sürekli işlemler yapabilen makineler etrafında çalışmaya başlamışlardır ve Adam Smith'in Ulusların Zenginliği adlı kitabı, üretim felsefesiyle etkisi yüzyıllar sürececek olan endüstri devriminin temellerini atmıştır. Üretimin basit ve temel görevlere bölünmesiyle her işçinin tek görev üstünde uzmanlaşması, seri üretim kavramının ekonomilere girmesine yol açmıştır (Peker, 1993: 197). Üretim

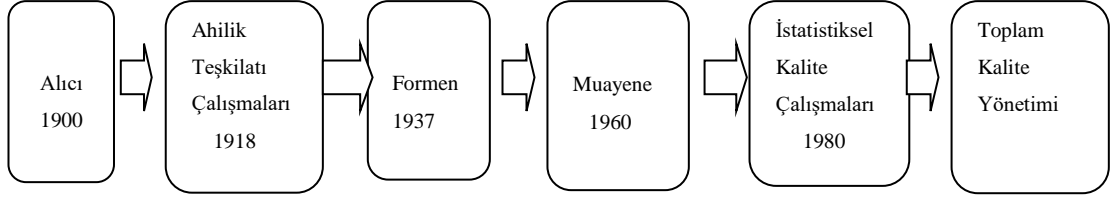
felsefesi alanındaki bu gelişmeler seri üretim yöntemiyle daha hızlı üretim yapılması sağlanmış bir yandan da her çalışanın işiyle ilgili uzmanlaşmasından dolayı üretim hatalarının düşmesine sebep olmuştur.

Medeniyetin ileriki yıllarında ise belirli pazar yerleri oluşmaya başlayınca müşteri tarafından yapılan seçim ustasının hünerine ve şöhretine göre yapılmaya başlamıştır. Sonraki yıllarda Loncalar tarafından hammaddeler, prosesler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Kalite, özellikle zanaatı elinde bulunduran kişilerin sorumluluğu altındaydı. Bunlar ürünün üretilmesinden imalatından hammaddesinden sorumluydular (Şimşek, 1998: 16). Hedef müşteri grubu bu üretim yönteminde alım kararını malı üreten kişinin konu üzerindeki yeterliliğine göre vermekte ve üreticinin beklentilerini karşılayacağını düşünmektedir.

13.yy'da ise çıraklık ve esnafılık loncaları geliştirilmiştir. Ustalar ticareti, ürünleri ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı eğitici ve kalite kontrolcüydüler. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Yönetim, ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuştu (Kölük vd., 2010: 41). Osmanlı'da Lonca teşkilatı ile kalite yönetim sisteminin başladığı görülmektedir. Lonca teşkilatı ile başlayan bu çalışmalar mal ve hizmet üreten bireylerin uymak zorunda oldukları kural ve yöntemler, üretim sürecindeki her aşamaya kalite kavramının oturmasını sağlamış, oluşturulan bu teşkilat ile alıcı durumunda olan halka, kaliteli mal ve hizmet sunulması sağlanmıştır.

Türklerde tarihin derinliklerinde kaliteye önem vermişlerdir. Kalkınmanın temel taşı olan kalitenin çeşitli standartlarla belirlenmesi gerektiğine inanılmıştır. Bu standardının öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından bilindiğini kanıtlayan 1502 tarihli ve 2. Beyazıd Han tarafından çıkarılan "Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'da (Bursa Belediye Kanunu) bugünkü anlamda kalite, boyut, ambalaj vb. gibi konularda standartlar belirlenmiş ve ceza hükümlerine yer verilmiştir (Kayadibi, 1998: 37). Yapılan bu çalışmalar günümüzdeki kalite uygulamalarının başlangıcı olmuştur.

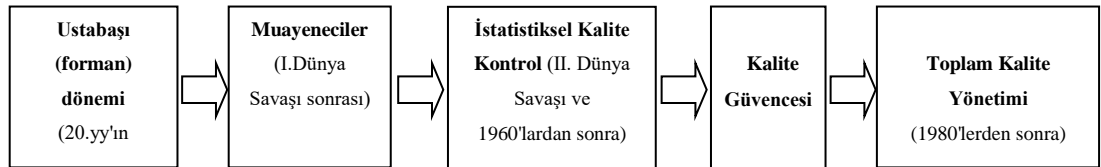
Kalite anlayışı günümüze kadar farklı aşamalardan geçmiştir. Kalitenin tarihi gelişimi aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir.



Şekil 1.1: Kalitenin tarihi gelişimi.

İkinci Dünya Savaşı sonlarında uygulanmaya başlayan yığın üretim sonrası, ürünlerde beklenen kaliteye ulaşılmaması sebebiyle, üretim sırasında ürünlerin kalite durumlarının belirlenmesi amacıyla kalite denetçiliğinin ortaya çıkması ve giderek yaygınlaşması ile Dr. W. Edwards Deming yaptığı çalışmalar sonucunda İstatistiksel Kalite Kontrol Teorisini ortaya konmuştur. Üretilen her ürünün üretim aşamasında incelenmesi gerektiğini ve incelenmemesi durumunda eksikliklerin son ürüne yansıtacağını savunan Deming İstatistiksel Kalite Yöntemiyle, üretilen ürünlerden örnek alınıp üzerinde gerekli kalite kontrol işlemlerinin yapılmasını sağlamıştır.

Savaş sonrası ürettiği ürünlerde kaliteyi sağlayamayan Japonya bu durum üzerine Deming' i üretim sistemlerinde İstatistiksel Kalite Yöntemini uygulaması için kendi ülkesine davet etmiş ve sistemleri üzerinde bu teoriyi uygulamaya başlamıştır. 1950' li yıllardan itibaren de bu yöntem Japonlarda üretim sisteminin parçası haline gelmiş 1980'lerde Japonya yığın üretimde kalitenin sağlanması konusunda ciddi anlamda liderliğini ilan etmiştir. Toplam Kalite Yönetimi Deming, Juran, Crosby, Taguchi gibi çalışmacılarca yapılmış çeşitli araştırmalar sonucu birçok aşamadan geçmiş ve öncelikle özel sektörde daha sonraki zamanlarda ise kamu sektöründe yeni bir yönetim anlayışı olarak yerini almıştır. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi aşağıdaki şekilde incelenebilir.



Şekil 1.2: İbrahim Yalçın ve Alparslan Nazlı (Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2003: 13).

1.3 TKY'nin Öncüleri

Avrupa Ülkelerinde Sanayi Devrimi sonrası, Osmanlı'da 13 yy da ortaya çıkan kalite gereksinimi sonrası kalite arayışı süreçleri başlamıştır. Sunulan mal ve hizmetlerde kalitenin sağlanması için en iyi yönetim tarzının belirlenmesi ve karmaşık müşteri beklentilerinin karşılanması amacıyla en doğru adımların saptanması için birçok düşünür çeşitli deney ve çalışmalarda bulunmuş ve Toplam Kalite Yönetiminin günümüzdeki halini almasına katkı sağlamışlardır. Bu alanda çalışma yapan kilometre taşları olarak adlandırabileceğimiz kişileri ve çalışmalarını aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.

Tablo 1.1: Kalite evriminde kilometre taşları (İşsever, 2001: 26).

1931	W.SHEWHART: İstatistiksel Kalite Kontrol
1940	STANFORD Seminerleri (ABD)
1950	E.DEMING'in Seminerleri (Japonya)
1951	"DEMING" Kalite Ödülü (Japonya)
1952	"Kalite Kontrol" Dergisi (Japonya)
1954	J.JURAN: "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur."
1954	Ulusal Radyo ile Japonya'da "Kalite Eğitimi" Yayınları
1957	A.FEIGENBAUM: Toplam Kalite Kontrol
1961	K.ISHIKAWA: Formenler İçin K.K.Dergisi
1962	K.ISHIKAWA: Kalite Çemberleri
1960	G.TAGUCHI: İstatistiksel Deney Tasarımı
1969	KOBE STEEL: Quality Function Deployment
1970	S.SHINGO: Poka-Yoke
1970	G.TAGUCHI: Quality Loss Function
1976	T.OHNO: Toyota Just-in-Time Sistemi
1980	G.TAGUCHI: Robust Design
1990 ve ötesi	Yaratılan Kalite

1.3.1 Walter A. Shewhart ve Kalite Felsefesi

Shewhart Bell Atlantic Firmasında Kalite Geliştirme alanında çalışmış bir istatistikçidir. Deming'de bu yıllarda bir süre Shewhart ile kalite geliştirme süreçleri konusunda aynı laboratuvarında bir süre çalışma imkânı bulmuştur. Shewhart'a ait olan

İmalat Ürünlerinin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü kitabı fabrikasyon üretimin geliştirilmesi bakımından 1960'larda önemli bir yer tutmaktadır. Shewhart üretim aşamasında değişikliklerin olabileceğini fakat bu durumun numune alımı ve analiz edilmesi gibi istatistiksel yöntemler ile sonuçların kolayca gözlemlenebileceğini savunmuştur.

1.3.2 Frederick W. Taylor'un Kalite Felsefesi

19.Yüzyılın sonlarına doğru belki de Amerika'yı dünya lideri durumuna getiren "Taylor Sistemi" geliştirilmiştir. Bu sistemin özü, bütün işlemlerin herhangi bir beceri gerektirmeyecek şekilde basit ve küçük parçalara bölünmesi ve standardize edilmesi durumunda, kısa süreli eğitimden geçmiş yarı vasıflı bireyin, yüksek düzeyde beceri gerektiren işi bile mükemmel bir şekilde yapabileceğidir (www.kalder.org). Taylor kalifiye olmayan çalışanlarla iş geliştirme süreçlerini geliştirmeye çalışan ilk kişidir. Bilginin önemi üzerinde durmuş, yönetimin babası olarak adlandırılmıştır. Taylor'un Bilimsel yönetimin ilkeleri teorisinin birkaç özelliği olarak, yapılan işte verimliliğin elde edilebilmesi için geleneksel metotlar dışında zaman-hareket etütleri uygulanmasını, işçinin özendirilmesi ile üretimin arttırılabileceğini, standartlar üzerindeki iş üretiminin ikramiye vb. verilerek üretimin arttırılabileceği gibi ilke ve düşünceleri savunduğu söylenebilir. Bu anlayış Juran tarafından hünarlı işçiliğin değerinin bilinmemesinden kaynaklı bir görüş olarak değerlendirilmiş ve eleştirilmiştir.

1.3.3 W. Edward Deming

1900 Yılı'nda ABD'de doğan 1930'lu yıllarda Western Electric adlı şirkette Walter A. Shewhart'la birlikte çalışmış, istatistiğin kalite yönetiminde kullanılması konusunda temel bilgileri Shewhart'dan öğrenmiştir (Aktan, 2000: 27).

Amerikalı Danışman Deming'in 1940'larda Amerika'da yaptığı çalışmalar sonucu TKY' nin tarihsel gelişimini başlattığı söylenebilir. Deming 1950'li yıllarda Japonya'ya davet edilmesiyle Japon üretim sistemlerindeki araştırmaları sonucu Japonya'nın ürünlerindeki kaliteyi yakalamasını ve sürdürmesini sağlamış, Japonya Dünya piyasasındaki önemli yerini alınca Deming'e, öncelikle Deming Uygulama ödülü ardından da 1960 Yılı'nda İmparator Hirahito tarafından nişan ödülü verilmiştir.

Deming üretilen ürünün sadece müşterinin gereksinimini karşılamaının yeterli olmadığını aynı zamanda ürünün müşteriye zevk vermesini yani müşterinin üründen beklediği tüm ihtiyaçlarını karşılayabilmesinin gerekliliğini ortaya atmıştır. Bunun da üretim süreci aşamalarının sürekli istatistiksel incelemelerden geçerek hataların en aza indirilebileceğini ve tam kalite ile üretim sağlanabileceğini savunmuştur.

Deming kalite yönetimi için belirli felsefeler belirlemiştir. Bu felsefedeki düşüncelere kısaca değinecek olarak, yönetim tarzının benimsenmesi, ürün ve hizmet üretiminde kalite iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirmek, fiyata dayalı ihale uygulamasını kullanmamak, çağdaş eğitim ve öğretim metotları oluşturmak ve uygulamak, fiziksel kontrol yerine istatistiksel metotları kullanmak, şirketlerde kalite liderliği oluşturmak, sıfır hata öngören sloganları kullanmamak, çalışanlar arasında engel oluşturmamak ya da oluşan engelleri ortadan kaldırmak olarak özetlenebilir.

Puko döngüsü aşamaların tek tek planlanarak sonuca ulaşmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu anlayışta her şeyin kusursuz olarak yapılabilmesi için bu uygulamayı kullanan şirketlerde planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma aşamaları gözden geçirilerek en iyi üretim yöntemlerinin belirlenmesi ve sistemdeki aksaklıkların sonlandırılması amaçlanmaktadır.

Planlama aşamasında amaç ve hedefler belirlenip bu amaçlara ulaşmak amacıyla gerekli planlar yapılır.

Uygulama aşamasında; Bu planlamada yer alan ilgili kişileri plandaki görevleri ile ilgili bilgilendirme, yapılan planları izleme ve sonuçlarını takip etme aşamaları gerçekleştirilir.

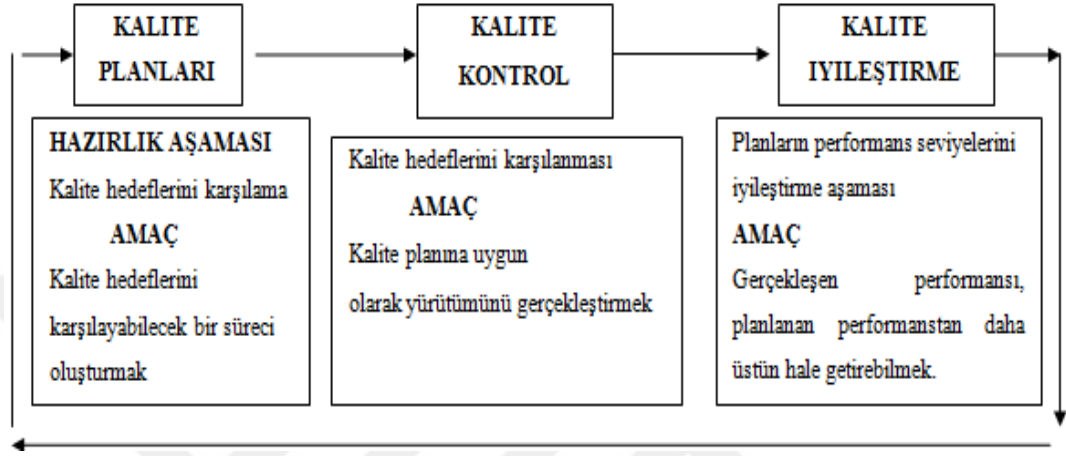
Kontrol etmek aşamasında; Yapılan adımların değerlendirilmesi yapılır, uygulanan adımlarla istenilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, sistemde çıkan aksaklıkların tespit edilmesi, ilgili kişilerin bilgilendirilmesi sağlanır.

Önlem Alma: Önlem alma aşamasında ise çıkan aksaklık ve sapmalarla tekrar karşılaşılmaması için gerekli önlemlerin alınması aşaması gerçekleştirilecektir.

1.3.4 Joseph M. Juran

II. Dünya Savaşı sonlarında yaptığı çalışmalarla kalite devriminde önemli rol oynayan çalışmacılardan biridir. Kalite planlaması için hazırlamış olduğu yol haritasında:

Üretimden önce müşterinin tanınması, müşteri beklentilerinin belirlenmesi, bu beklentilerin işletme diline çevrilmesi, bu bilgiler doğrultusunda ürün geliştirilmesi, ürün özelliklerinin müşteri beklentileri için olduğu kadar firma için oluşturulmasının sağlanması, ürünün oluşturulması için ilgili sürecin gerçekleştirilmesi, prosesin optimize edilmesi gibi basamaklar bulunmaktadır.



Şekil 1.3: Juran'ın kalite felsefesi (Çetin ve diğerleri, 1998: 97).

Juran 85/15 Kuralı: Organizasyonlarda ortaya çıkan sorun ve aksaklıkların % 85'inin kusurlu tasarlanmış süreçlerden oluştuğunu ve bu süreçlerin sorumluluğunun yönetime ait olduğunu ifade eder ve organizasyonlardaki kalite problemlerine yol açan temel sorunun % 85'ine yönetim kararlarının sebep olduğunu savunmaktadır. Organizasyonlarda meydana gelen aksaklıkların sadece %15'inin insan unsuruna bağlı olarak meydana geldiğini ortaya koymuştur (Lapidus, 2001: 52-58). Bu anlayışı göre Juran'ın yönetim kararları ile ilgili olan süreçlerin doğru tasarlanması ile kalitenin sağlanmasının mümkün olduğunu savunduğu görülmektedir.

Juran'a göre kalitenin artırılması için, gelişim için ihtiyaç ve fırsatların fark edilmesi, belirlenen hedeflerin ortaya konması, hedeflerin uygulanması için gerekli örgütlenmelerin oluşturulması, gerekli eğitimlerin düzenlenmesi, sorunların çözümü için uygulamalar oluşturulması, ilerlemenin kayıt ve takdir edilmesi ve gelişme hızının sürdürülebilmesi için gereklidir.

1.3.5 Armand V. Feigenbaum

Feigenbaum, Kalitenin işletmelerin başarısı ve büyümesi açısından en önemli faktör olduğunu, kalitenin denetim ve muayene ile sağlanamayacağını savunmuştur. Kaliteyi, üretim bittikten sonra yapılanları kontrol etmek değil, daha çok hammadde alınırken başlayan sürekli bir iş olarak görmüştür (Koçel, 1998: 273).

Feigenbaum kalite sorumluluğunun sadece üretim bölümünün sorumluluğunda olmadığını diğer bölümlerin de bu sorumlulukla ilgili rolleri olduğunu savunmuş kalite kontrolü fikrini yaymaya çalışmıştır. Ürünlerin doğru dizayn edilmesinden, doğru şekilde dağıtımının yapılmasına, tüketicinin ihtiyaçları için doğru desteği sağlayabilmesine kadar ki aşamaların uygun şekilde gerçekleştirilemediği durumlarda başarının elde edilemeyeceğini dile getirmiştir.

1.3.6 Philip B. Crosby

Crosby'nin "Kalite Ücretsizdir" adlı kitabında, kalitenin toplam maliyetleri düşüreceğine inandığı için "sıfır hata" yaklaşımını savunmakta ve bir kalite programının faydalarını ve maliyetlerini vurgulamaya çalışmıştır. Crosby, "hata önleme"nin ürün tasarım aşamasından başlamak suretiyle mümkün olabileceğini savunmuş işletmelerin buna yönelik çalışmalar yapması gerektiğini belirtmiştir (Varol, 1993: 26-30).

Kontrol etme aşaması yerine önlem olarak sıfır hata yöntemi ile çalışmayı hedefleyen Crosby mükemmelliği amaçlamıştır. Crosby üretimde ilk seferde sıfır hata ile işin yapılmasının yöneticilerin kararlılıkla bu felsefeyi uygulamaları ile başarabileceklerini belirtmiştir. Üretimdeki verimsizliğin işçilerden kaynaklanan % 40'ınının yöneticilerin tutumlarıyla değiştirileceğini geri kalan kısmın verimsizliği durumunda ise daha fazla çalışma ve dikkatle hataların sonlandırılacağını tespit etmiştir.

1.3.7 Kaoru Ishikawa ve Kalite Çemberleri

Kalite Çemberi; katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu çalışanların kendi alanlarında karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri sorunları saptamak ve kestirebilmek, analiz etmek ve bu tür sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları ve

düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır (Uludağ, 1994: 5). Bir kalite çemberinin organizasyon şemasında aşağıdaki organlar yer almaktadır (Pekdemir, 1994: 55-70).

Yönlendirme Komitesi, rehberler, liderler, çember üyeleri, koordinatör.

Kalite çemberlerinin mal ve hizmet üreten kurum şirketlerde yeni fikir ve eleştirilerin geliştirilmesinde süreçlerin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesinde faydalı olacağı açıktır. Oluşturulan gruplar içerisindeki fikir paylaşımları en iyi fikrin ortaya çıkmasını ve mal ve hizmet üretiminin en doğru şekilde yapılmasını ve kurum amaçları doğrultusunda en doğru kararların alınmasını sağlayacaktır. Kalite çemberlerinin diğer bir faydalı tarafı ise şirket ve kurum çalışanlarının da alınacak kararlarda söz sahibi olmalarının sağlanması ile çalışanların yapacakları iş ile ilgili daha çok araştırma yapmaları ve bilgi sahibi olmalarını sağlayacaktır. Bu şekilde şirket çalışanları işi en iyi şekilde gerçekleştirebilmek için yeni fikirler ortaya koyabileceklerdir. Diğer taraftan kalite çemberlerinin uygulamalarında bazı başarısızlıklar yaşanabilmektedir.

Kalite çemberi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenleri olarak çalışan transferleri ekonomik durumdaki bozulmalar, süre ayarlamalarının gereğinden uzun olması, kalite çemberleri konusunda örgüt çalışanlarının bilgi sahibi olmaması, liderlerin ve orta kademelerin konu hakkında yeterli eğitime sahip olmaması, üst ve orta kademe yönetici grubundaki bireylerde yaşanan iş değişiklikleri, grupların yeterli büyüklüğü aşmaları, gerekli motivasyonun sağlanamaması sayılabilir.

Yukarıda sayılan başarısızlık nedenlerinde de görüldüğü gibi kalite çemberlerinin başarılı sonuçlara ulaşmasındaki en önemli faktör çalışanların bu konu hakkında bilgi ve beceri düzeyleri ve çember oluşumu ya da sonraki aşamalarda yaşanabilecek olumsuz durumların çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri olarak açıklanabilmektedir. Bu sebeple kurum ve şirketlerde personellerin yaptıkları iş ile ilgili niteliklerinin yeterlilik dereceleriyle ilgili belirli aralıklarla araştırmalar yapılmalı ve personellerinin bilgi donanımlarının artırılması personellerin çeşitli aralıklarla eğitimlere katılması sağlanmalıdır.

1.3.8 Genichi Taguchi

Küreselleşen dünya pazarlarında düşük maliyetle yüksek kaliteyi sağlamaya verilen önem, yeni kalite felsefelerinin oluşturulmasını gerekli kılmıştır (Erol, 1999: 14-15). Kalite devrimine fikirleri ile önemli katkıda bulunan yönetim düşünürlerinden birisi olan F. Genichi Taguchi, Japon Nippon firmasında kalite teknikleri üzerinde yaptığı çalışmalardan dolayı 1960 yılında Deming Ödülünü almıştır. Aynı zamanda, 1978- 1982 yılları arasında Japon Kalite Akademisi'nin Başkanlığı'nı yapan Taguchi kaliteye yeni bir bakış açısı kazandırarak istatistiksel kalite iyileştirme tekniklerinin önemini vurgulamaktadır (Bumin & Erkutlu, 2002: 108).

Çevrim içi ve çevrim dışı kalite kontrolü üzerinde çeşitli çalışmalar gerçekleştiren Taguchi, kalitenin daha ürünün tasarım aşamasından olmak üzere başlaması gerektiğini savunan araştırmacılardandır.

1.3.9 Masaaki Imai ve Kaizen

Kaizen, Japonca " sürekli gelişme" anlamına gelmektedir. Imai, organizasyonel başarı için Kaizen felsefesinin ev, özel ve sosyal yaşamın tüm alanlarında uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Kaizen, Japonca geliştirme, iyileştirme ve sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Statik bir yönetim anlayışı; Planla-Uygula şeklinde. Oysa dinamik döngü; Plan-Do-Check-Act: Planla-Uygula-Kontrol et- Eyleme geç) döngüsü olarak isimlendirilmektedir. (İmai, 1986: 95). Kaizen felsefesi her adımda küçük değişikliklerle verimin arttırılmasını hedefleyen bir anlayıştır. Günümüzle bağlantılı olarak özel oto kullanımı yerine toplu taşıma kullanılmasının sağlayacağı zamansal verimlilik örneği Kaizen Felsefesi için örnek oluşturmaktadır.

1.4 Toplam Kalite Yönetimi Nedir?

Günümüzün çağdaş yönetim yaklaşımı olan TKY sadece bir kalite güvencesi anlamına gelmemekte ve diğer kalite kavramları ile karıştırılmamalıdır (Ören 2002: 33).

Küreselleşmeyle yaşanan köklü değişimler mal ve hizmet üreten işletmelerin artık mükemmeliyet politikasıyla kusursuz hizmet ve mal üretimi aşamasına geçilmesini bir zorunluluk haline getirmiş, şirketler bünyelerince değişen pazar koşullarına uyum sağlama ve müşteri beklentilerini karşılamak için yeni arayışlar çerçevesinde çeşitli araştırmalar yapmaya başlamışlardır.

"Toplam Kalite Yönetimi ilk olarak Amerika'da uygulanmış fakat ABD'de pek kabul görmemiştir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ilk öncüleri ve önericileri olarak Shewhart, Feigenbaum, Crosby ve Deming öne çıkmaktadır. Bu öncülere göre Toplam Kalite Yönetimi işletme ya da örgüt kültüründe bir değişiklik ve gereksinimi vurgulamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi öncülerinin çoğu, Toplam Kalite Yönetimi'nin müşteri tatminini sürekli bir gelişmeyle gerçekleştirmenin bir yaşam biçimi olduğunu, çalışanları Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında dikkate değer bir biçimde rol oynadıkları görüşünü savunmaktadırlar (Demirkaya, 2002: 185).

TKY, kaliteye süreci ölçerek, gözlemleyerek ve sürekli geliştirerek odaklanırken, eldeki madde ve insan kaynağını amaçlar doğrultusunda en etkili yolla kullanmayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Borahan ve Ziarati, 2002: 914).

Japon Endüstriyel Standartlar Kurumu kalite yönetimini; tüketicinin gereksinimini karşılayan kaliteli mal ve hizmetleri ekonomik olarak üreten bir yönetim şekli olarak tanımlamaktadır (Gür, 1996: 7).

Toplam kalite yönetimi; müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kullanılan insan, iş, ürün ve hizmet kalite gereksinimlerinin, sistematik yaklaşımla ve tüm sağlanmasıdır. Bu yönetim şeklinde uygulanan her süreçte tüm çalışanların fikir ve hedefleri kullanılmakta ve tüm çalışanlar kaliteye dâhil edilmektedir (Efil, 1995: 29). Personelin kalite hedefinin ekip olarak belirlenmesi hedeflenen amaç ve ilkelerde amaç birliği oluşturacağı ve her fikrin gözden geçirilip en iyi aşamaların belirlenmesi sağlanacağından, personellerin bu süreçlere dâhil olmaları kurum ve şirketlerde fayda oluşturacaktır.

TKY felsefesi, önceden belirlenmiş müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatmin edilerek işletme performansını iyileştirme stratejisi olarak görülebilir (Pekiştiricioğlu, 1995: 31)..Kurum ve şirketlerde bu felsefenin uygulanması yapılacak ürün ve sunulacak hizmetlerde daha üretim aşamasına geçilmeden ürün üretimi ve hizmet sunumlarının planlanmasından itibaren başlar. Kurum içinde uygulanacak ürün ve hizmet planlama aşamaları, sürekli iyileştirme ve

geliştirmelerin üst yönetim tarafından doğru planlanması gerekir. Planlanan aşamaların personeller açısından kabul edilir ve uygulanabilir olması üst yönetimin bu felsefeyi şirket misyonu ve vizyonu ile bütünleştirmeleri ve kendilerinin de bu felsefeyi benimsemiş olmalarına bağlıdır. Aksi halde Toplam Kalite Yönetiminden sorumlu yöneticiler tarafından belirlenen planlama aşamaların ürün ve hizmet kalitesini belirlemede, müşteri hizmetlerini karşılamada ve yönetim felsefesini uygulamada başarısından söz edilemez.

"Toplam Kalite Yönetimi felsefesini daha geniş olarak ele alındığında, Toplam Kalite Yönetimi, etkili ekiplerin oluşturulmasını, eğitimini geliştirilmesini, süreçli tanıma ve etkinliklerini ölçme yolunu, süreçlerin sürekli geliştirme arzusu uyandırmayı ve müşteri düzenine yoğunlaşmayı gerekli görmektedir (Düğer, 1996: 69).

Yapılan tanımlar incelendiğinde genel olarak Toplam Kalite Yönetimini mal veya hizmet üreten organizasyonlarda kalite çemberlerinin oluşturulmasını, personelin gerekli konularda eğitilmesini, süreç tanımlarının oluşturulmasını, süreçlerin devamlı olarak gözden geçirilmesini, süreçlerin sürekli olarak iyileştirilip geliştirilmesini, personelin kendi otokontrolünü yaparak işin her aşamasında daha kaliteli mal ve hizmet üretebilmek için işin bir parçası haline gelmesini temel alan, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bir yönetim unsuru olarak tanımlayabiliriz.

TKY sistemi uygulamaları her kurum ve şirket için farklılık gösterebilir. Kurumların bu sistemi uygulamadaki amaç gerekçe ve hedefleri farklı olabilir ama bu uygulamalarda ürün ve hizmetlerden elde edilecek kârdan daha önce müşteri memnuniyetinin sağlanması hedeflenmelidir. Toplam Kalite Yönetimi sonuçlar yerine süreçlerin düzenlenmesine odaklanan kurum çalışanlarının niteliklerinin artırılması ve iç ve dış müşterilerinin beklentilerini doğru saptayan, bu beklentiler çerçevesinde ürün ve hizmet sunumunu sağlayan bir yapıda olmalıdır. Bu anlayışla süreçlerin doğru planlanması sağlandığından kurum personelinin bu doğrultuda hareket etmeleri amaçların doğru ve eksiksiz şekilde gerçekleştirilmesi kayıpların azaltılması sunulan mal ve hizmetlerin maliyetinin de düşmesine sebep olduğu için maddi olarak daha az maliyetle daha çok verimlilik sağlanacaktır. Kurumlar ancak bu faktörleri sağlayabildiklerinde rekabet içinde oldukları kurum ve şirketlerle yarışabilir ve diğerlerine üstünlük sağlayabilirler. TKY'nin elemanlarını aşağıdaki şekilde gösterebiliriz;

Tablo 1.2: TKY'nin elemanları (Seyfi Top, Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı, İstanbul: (Beta, 2009: 27).

TOPLAM=	KALİTE (+)	YÖNETİM
Kurumdaki tüm çalışanların katılımı ve ekipleri anlamında.	İç ve dış müşteriye odaklanma anlamında.	Tepe yönetiminin sorumluluğunu.
Firma kurum ve ekipteki kalitenin gelişmesinde kalitenin ortağı olması anlamında.	Sürekli gelişmeyi güçlendirme anlamında.	Firma ve kurumun vizyonunu değerlerini ve amaçlarını belirleyici liderliğinin oluşturulmasını.
Çalışanların kurumun her düzeydeki fonksiyonlarına katılmasını ve sistem düşüncesinin uygulanması anlamında.	Teknik bilgi, yeniliklerin cesaretlendirilmesi anlamında,	Firmanın kültürünü uygun şekilde değiştirmeyi ifade eder.

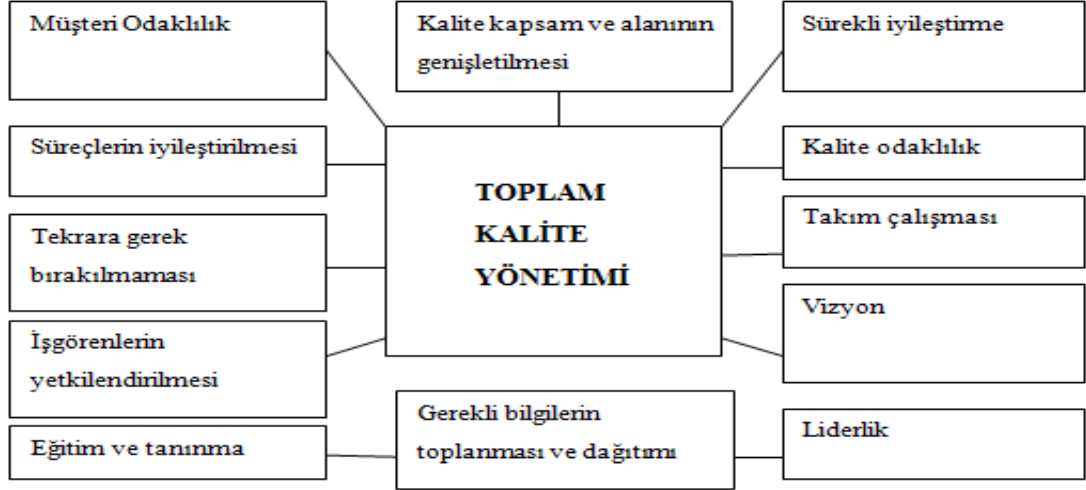
Geleneksel yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetimi anlayışındaki en önemli farklardan biri yönetici ve çalışanların kurum için üstlendikleri ve gerçekleştirdikleri rollerdir. Yeni anlayışa göre yönetici ve çalışanlar kurumda üstlendikleri görevlerde işlerini en verimli şekilde gerçekleştirecek planlamaları yapabilmekte inisiyatif olarak yapılan işte en yüksek verimliliği sağlayabilmektedirler. Klasik yönetim anlayışında çalışanlar sadece verilen emir ve talimatları gerçekleştiren bireylerken, bu yönetim anlayışına göre çalışanlar kurumda yapılacak işler hakkında görüş ve fikirleri alınan, artık yaptığı işin bir parçası olarak kendini tanımlayabilen bir birey olmuş ve işlerin daha verimli olması sağlanmıştır. Ayrıca kurumca uygulanacak ilkeler ve politikalar ile kurum çalışanları ve kurum hizmetleri kendini sürekli yenileyen, müşteri memnuniyetine yönelik daima en iyiye doğru yönelen bir hal almıştır.

1.5 Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

TKY, kalite geliştirmeye dayanan kurumsal bir yapının geliştirilmesi ve mevcut kalite araçlarının geliştirilmesine yönelik bir dizi kalite ilkelerinden oluşmaktadır. Bu nedenle TKY İlkelerinin kurumsal yönetim sistemiyle tamamen bütünleşmesi gerekmektedir (Saraç, 2000: 49).

TKY'nin temel ilkeleri, ilk tasarımın doğru olması, hataların önlenmesi ve iş görenin yalnızca yönetimin rehberliğini aramak yerine kendini sürekli yetiştirme gereğini benimsemesidir (Freeman, 1993: 157-163).

Toplam Kalite Yönetiminin Ana Unsurları ve Dayandığı İlkeler



Şekil 1.4: Toplam kalite yönetiminin ana unsurları ve dayandığı ilkeler (GENCEL Ufuk, Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, 2001: 174).

Toplam Kalite Yönetimi İlkelerini; liderlik, müşteri odaklılık, herkesin katılımı ve iletişim, çalışanların eğitimi, sürekli iyileştirme, hedeflerle ve verilerle yönetim süreç yönetimi, önlemeye dönük yaklaşım, sürekli eğitim ve öğrenen organizasyonlar olarak tanımlamak mümkündür.

1.5.1 Lider Olma İlkesi

TKY sürecinde EFQM mükemmellik modeline göre liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar (Kal Der, 2003: 78).

Toplam Kalite Yönetimi kurumun temel stratejisi olmalı, yönetimdeki kişiler bu anlayışı bütün aşamalarda uygulamalı ve toplam kalite yönetimi uygulamalarından kendilerini soyutlamamalıdır. Aksi halde yönetimce benimsenemeyen Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarılı olması düşünülemez. Toplam kalite yönetiminde liderlik belirli katı kuralları uygulayarak

klasik hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir yönetim tarzı olmanın önünde bir anlayış olmalıdır. Günümüzde Toplam Kalite Yönetiminde beklenen liderlik davranışlarını;

Liderin çalışan bireylere önem vermesi, liderin çalışanların iş konusundaki eksikliklerinin belirlemesi, personellerin gelişimlerinin sağlanması için gerekli adımları atması, çalışanların eksikliklerini gidermeyi amaçlaması, kurum çalışanları arasındaki iletişim ağlarının doğru bir şekilde oluşmasını sağlaması, personellerin motivasyonunun artmasını sağlaması, belirlenen hedefleri açık bir şekilde aktararak kurumdaki herkesin amaçlara odaklanmasını sağlaması, yönetimin çalışanların değişim ve gelişimlerine önem vermesi, çalışanların çeşitli eğitimlere tabi tutulmasını sağlaması ve kurumca alınacak kararlarda fikirlerini alması olarak özetlenebilir. Aksi halde kendini yaptığı işin bir parçası olarak algılamayan ve kurumda saygı duyulmadığını hisseden çalışanların bu uygulamaları benimsemeleri ve uygulamalarda başarıya ulaşılması mümkün olmayacaktır.

1.5.2 Müşteri Odaklı Olma İlkesi

1970'li yıllarda mal ve hizmet üreten işletmelerde müşterilerin ürün ve hizmetler üzerindeki beklentilerinin bir önemi olmadığı gibi ürün ve hizmetler çok fazla kâr oranıyla satılmakta, iade edilememekte ya da iade edilse bile çeşitli sorunlarla karşılaşılabilirdi. Ürün çeşitliliğinin az olması müşterilerin belli ürünleri satın alması ve üründen beklenen özelliklerin tam olarak karşılanamaması ya da müşteri zevklerine uygun olmaması gibi sonuçlarla karşılaşılmaktaydı. Önceki satış anlayışında "Ne üretirsem onu satarım yeter ki satmasını bileyim" anlayışı içinde çalışan şirketlerin bu anlayışları Toplam Kalite Yönetiminde müşteri şikâyet ve beklentilerinin odak noktası haline gelmesiyle değişime uğramış, artık şirketler müşterilerin ürün ve hizmetler üzerindeki beklenti ve şikâyetlerine göre ürün ve hizmetlerinde kalite arayışları yönünde araştırmalarda bulunmaya başlamışlardır.

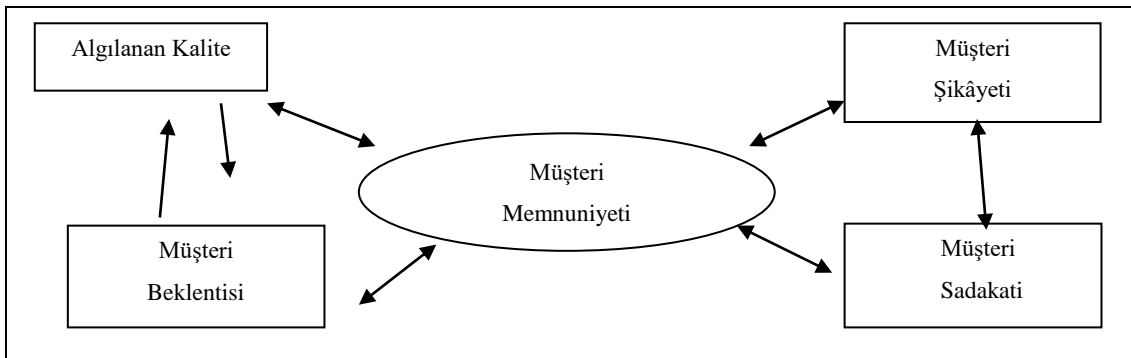
Müşteri odaklı çalışma prensibi, hedef müşterinin ürün ve hizmetlerden tam olarak beklentilerinin karşılanması için müşterilerin bu konudaki beklenti ve şikâyetlerinin değerlendirilmesi ve bu beklentiler doğrultusunda ihtiyaç duyulan ürünün kusursuz ve en hızlı şekilde müşteriye sunulması ile sağlanabilir.

Müşteri Gereksinimlerini Karşılama için Gerekli Bilgiler ve Elde Edeceği Kaynaklar.

Tablo 1.3: Müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli bilgiler ve elde edeceği kaynaklar (Yeşilbayır, 2007).

Amaçlar	Faaliyetler
Müşteri gereksinimlerinin tanımlanması	1-Müşteriye sunulacak ürün ve hizmetin tanımlanması —Hangi ürün veya hizmetlerin üretileceğinin belirlenmesi —Bu ürün ve hizmetlerin hangi standartlarda üretilmesi gerektiğinin bir sözleşmeyle belirlenmesi —Eğer böyle bir sözleşme yoksa, müşterinin beklentilerinin ve standartlarının Pazar araştırmasıyla belirlenmesi 2-Bu ürün veya hizmetin müşteri tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi —Ürünün değerini hangi kriterler belirlemektedir. —Rakip ürünlerle farkını nasıl ortaya koyuyor. Bu bilgiler şu kaynaklardan elde edilebilir; —Müşteri —Pazar araştırması —Şikâyet analizleri vb. gibi. 3-Bu ürün veya hizmeti geliştirmek için, yararlanılan kaynaklar -Müşteri ve pazar analizleri -Rakiplerin analizleri -Kıyaslama (Benchmarking) -Kalite fonksiyon yayılması (QFD)
Müşteri gereksinimlerini karşılayacak iç süreçlerin geliştirilmesi	Bunu geliştirebilmek için: -Fonksiyonel analiz -Devamlı geliştirme (Kaizen) -Kalite Maliyet Analizi

TKY çalışmaları ile müşterilerin üretilen mal ve hizmete ilişkin genel imajı ürün ve hizmetlere ilişkin kaliteli, güvenilir, yenilikçi, teslimat ve sunum, çevre üzerinde etki, uygunluk, hizmet ve ürünün sunumu sonrası destek, müşteri bağlılığı boyutlarında olumlu algılama ölçümleri göstermesi gerekir (Kal Der, 2003: 78).



Şekil 1.5: Müşteri memnuniyeti (Vavra, Müşteri Tatmin Ölçümlerini Geliştirmenin Yolları, Günhan Günay (çev.), (İstanbul: Rota Yayınları, 1999: 39)).

Toplam Kalite Yönetimi daima hem iç müşterinin hem de dış müşterinin memnuniyetini kapsar. İç müşteri olarak kurumda çalışanlar ve üretim sürecinden

sorumlu grup, dış müşteri olarak adlandırılan grup ise mal ve hizmet sunulan grubu tanımlamaktadır. İç müşteri konumundaki çalışanların memnuniyeti motivasyonun ve verimliliğinin artması yönünden önemliyken dış müşterinin memnuniyetinin sağlanması ise organizasyonun varlığını sürdürmek açısından önemlidir.

1.5.3 Herkesin Katılımını Sağlama ve İletişim İlkesi

“Bölümler arası engelleri yıkın.” Edwards Deming

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerdeki bu tutum değişikliğinin başlıca nedeni, "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir (Peker, 1996: 15).

Maksimum etkililik için iş tasarımı; çalışanların büyük ölçüde katılımını gerektirir (Çetin, 2010: 124-127). Toplam Kalite Yönetimi anlayışı kurumdaki belirli bir kesimi ilgilendiren bir süreç değil bir bütün şeklinde ele alınmalıdır. Bu yönetim uygulamaya karar veren kurum ve şirketler tüm personeli sürece dâhil etmelidir. Toplam Kalite Yönetimi bir kurumda çalışan bütün personel grupları ile ilgilidir. Kurumda çalışan her birey yaptığı iş ile ilgili eksikliklerini tamamlar ve süreçlerin daha kısa zamanda hatasız sonuçlandırılmasını sağlarsa bu yönetim anlayışı başarılı şekilde uygulanabilir.

İnsanlara çalıştıkları kurumu, dünya çapında bir işletme haline getirebilmek için ilham ve enerji verebilen vizyonu yaratmak işletmenin en üst kademesinden başlamalıdır. Ortak vizyonu yaratmak kadar, bu vizyonu paylaşmak ve gerçekleştirilmesi için insanlara benimsetmek de tüm yönetimin görevidir (Argun, 1997: 7).

Takım çalışması, farklı becerileri ve deneyimler olan kişilerin, var olan süreçleri geliştirmek, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmek, problem çözmek, kaliteyi ve hizmeti iyileştirmek, verimi ve karlılığı artırmak gibi konularda ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almaları sürecidir (Batlaş, 1997: 6).

Kurumdaki her personelin kendilerini geliştirme birlikte çalışıp fikir birliği oluşturabilme üst yönetim ve diğer personellerin beraber düşünüp karar alması en iyi ürün ve hizmeti sağlamak isteyen kurum ve kuruluşlarda üst yönetimden kurumda çalışan diğer personellere kadar herkesin çalışmalara katılımı ile geçerli olur.

Kurumlarda personellerin düşüncelerinin dinlenerek her fikirden yararlanılması yönetimin başarısı arttırdığı gibi verimliliğin arttırılmasını sağlamaktadır.

1.5.4 Çalışanların Eğitimi

Eğitim, gelişimin önemli bir bütünüdür ve yönetimin sorumluluğudur. Gelişme her zaman kar getirir. Eğitim, yakın bir gelecek için beceri ve bilgi kazandırmaktır (Aguayo, 1994: 185).

İşletmelerin sürdürülebilir tek rekabet avantajı, kurum iş görenlerinin performansını geliştirmektir (Anderson, 1997: 12).

Günümüz şartlarında başarılı olmak isteyen kurum ve kuruluşlarda en üst düzeydeki personelden başlayarak ücretli çalışan personele kadar herkesin eğitim ve oryantasyon süreçlerinden geçmeleri gerekir. Kurumda yeni çalışan personellerin oryantasyon eğitimi almaları, diğer çalışanların ise çağın gereklerine ve koşullarına göre sürekli kendilerini eğitmeleri ve geliştirmeleri gereklidir. Bu kapsamda belirli aralıklarla çalışanların iş ile ilgili bilgi ve becerilerinin düzeyi ile ilgili araştırmalar gerçekleştirilmeli hizmet içi eğitim alması gereken çalışanlar belirlenerek eğitime tabi tutulmaları sağlanmalıdır. Kurum ve şirketlerde düzenlenecek olan hizmet içi eğitimlerinde, personellerin eksik olduğu konulara hitap etmesi sağlanmalıdır. Aksi halde yapılan eğitimlerin faydası olmayacağı gibi aynı zamanda kurum için gereksiz zaman ve maliyet kaybı oluşturacaktır. Bu da kısıtlı bütçe ile hizmet sunan kamu kurumları açısından gereksiz bir maliyet kaybı yaratarak Toplam Kalite Uygulamalarının başarısızlık ile sonuçlanması sonucunu ortaya çıkaracaktır.

1.5.5 Sürekli İyileştirme "Kaizen"

Toplam Kalite yönetiminin felsefesi olarak kaizen anlayışı gösterilebilir. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak, "müşteri odaklılığının" sonucu belirlenen sürekli gelişme çalışmaları olacaktır. Bu açıdan TKY'nin diğer ilkeleri sürekli gelişmenin olabilmesi için gereklidir (Şimşek, 2001: 137).

Tablo 1.4: Kaizen ve yenilik (Imai, 1994: 24).

	KAİZEN	YENİLİK
1.Etki	Uzun vadeli, uzun süreli fakat Heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
2.İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
3.Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz
4.Değişim	Kademeli ve sürekli	Birdenbire ve geçici
5.Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda "şampiyon"
6.Yaklaşım	Çoğulcu; grup çabaları, sistemsal yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
7.Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalama ve yeniden kuma
8.Kıvılcım	Konvansiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler
9.Uygulama için, gereksinim	Küçük yatırım, korumaya Dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba
10. Çaba yönelimi	İnsan	Teknoloji
11.Değerlendirme kriterleri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar
12.Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomilerde daha uygun

Bir işletmenin başarıya ulaşabilmesi için şirketçe uygulanacak olan süreçlerinin doğru bir şekilde belirlenmesi gerekir. Süreçlerde yaşanan aksaklıklar ürün ve hizmetlerdeki eksiklikler oluşturabileceği gibi aynı zamanda kalitesizliği, gereksiz savurganlıkları ve maliyet kayıplarını beraberinde getirmektedir. Bu sebeple kurum ve şirketlerde uygulanacak süreçlerin baştan itibaren sürekli bir gözden geçirme ve yenileme ile kontrol edilmesi bu ve buna benzer zararlarla karşılaşılmasını önleyecektir.

“Kaizen, Japonya’da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını kapsayan bir şemsiyedir (Şimşek, 2001: 139).



Şekil 1.6: Kaizen şemsiyesi ve kullanım alanları (Imai, 1994).

1.5.6 Hedeflerle ve Verilerle Yönetim

Hedeflerle yönetim Peter Drucker tarafından 1954 Yılı'nda ortaya atılmıştır. Bu yönetimin amaçlarını; tüm organizasyonun aynı hedef doğrultusunda çalışması, kaynakların en uygun şekilde kullanılarak verimliliğin elde edilmesi ve sonuç odaklı bir çalışma kültürü oluşturulması olarak özetleyebiliriz. Aynı hedef üzerinde personellerin birleşmesi hedefe ulaşmadaki kişisel amaçların ortaya çıkmasını ve amaçlardan sapmayı önlemektedir.

Performans değerlendirmede, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde; bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiği; çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyi belirlenmeye çalışılır (Karakaşoğlu, 2005: 26-27).

Yüksek başarıyı hedefleyen tüm kurumlarda mal veya hizmet üretiminde temel faktör insan olup, insan faktöründen etkin olarak faydalanabilmenin temel ölçütlerinden birisi de performans değerlendirmedir. (Dağdeviren, 2008: 239).

İş gören önceki zamanlarda aldığı eğitim ve niteliklerine orantılı olarak işletmede çalışırken yapmış olduğu işlerde kendi bilgi ve becerilerine bağlı olarak işinde daha fazla verim sağlamak için çeşitli yollar geliştirebilir ve diğer çalışanlara göre daha fazla verimlilik sağlayabilir bu da personelin çalışma ortamında sahip olduğu inisiyatife bağlıdır. İşletmelerde çalışanlara bu serbestlik tanınmalıdır. Fakat iş görenden sorumlu olan yönetici de iş görenin verimliliği ile ilgili ölçülebilir veriler istemektedir. İşte iş görenin çalışma ortamındaki bu çalışmalarının yöneticilerce değerlendirilmesine de performans ölçümü denmektedir.

1.5.7 Süreç Yönetimi

Belirlenen süreçlerin uygun şekilde gerçekleşmesi şirket başarısının sağlanması açısından çok önemlidir. Uygulanamayan ya da eksik uygulanan süreçlerin bulunması, ya da yanlış süreç belirleme durumu fayda ile karşılaşmama durumunu ortaya çıkaracaktır. Süreç yönetimi süreçlerin tanımlanması süreçler arası gerekli ilişkilerin belirlenmesi ve ortaya çıkan performansın değerlendirilmesi aşamalarını kapsamaktadır.

1.5.8 Önlemeye Dönük Yaklaşım

Önlemeye dönük yaklaşım, TKY'nin temeli olup, bu yaklaşımda “hataları ayıklama” yerine, “hata yapmama” ilkesi konulmaktadır (Mucuk, 2008: 175-180).

Ürün ve hizmetlerin daha tasarım aşamasından ele alınarak gerekli süreç yönetiminin ve süreçler arasındaki ilişkinin doğru şekilde gerçekleştirilmesi ile oluşabilecek zararların ya da başarısızlıkların önüne geçilmesi sağlanabilmektedir. Bu süreç ürün ve hizmet sunumu aşamasına gelene kadar gerekli aksaklıkların belirlenmesi ve düzenlenmesiyle sürecin başarılı şekilde sonuçlandırılmasını sağlamaktadır.

1.5.9 Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon

Günümüzde örgütsel öğrenme, tüm örgütleri etkileyen hızlı değişimler nedeniyle çok önemli bir süreçtir. Çünkü örgütler hayatta kalabilmek için yeni yollar öğrenmek zorundadırlar (Jones, 2001: 367).

Çevresel değişimlere uyum sağlamada en önemli faktör örgütlerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden örgüt seviyesine yayacak yaklaşımlar geliştirmeleridir (Özgen, 2004: 12).

Sadece sürekli olarak kendini yenileyen kurum ve hizmetler günümüz dünyasında kalıcı olabilecektir. Bu sebeple şirketler çalışanlarının işleriyle ilgili alanlarda alması gereken hizmet içi eğitimleri zamanında ve tam olarak almalarını sağlamalı, organizasyon olarak tüm çalışanların kendilerini geliştirip yeni bilgiler alacağı fırsatlar oluşturmalarıdır. Bilindiği üzere bir kurumda belirlenen hedeflere ulaşmanın en önemli unsuru insandır. Yaptığı iş konusunda yeterliliği bulunmayan bireylerin oluşturdukları çıktılarda verimlilik sağlamak mümkün değildir. Bunun için kurum çalışanlarının sürekli olarak öğrenmeye açık, kurumun da daima öğrenen organizasyonlar fikrini benimsemiş olması önemlidir.

Öğrenen örgüt, gerekli bilgiyi örgüt içinde yaratıp elde ederek veya başka yerden transfer ederek, örgütsel davranışın bu yeni bilgiye göre şekillendirilmesi yeteneği ile ilgilidir (Garvin, 1994: 30).

Bu sebeple organizasyonların öğrenen örgütlerin gerekli bilgiye ulaşılması noktasında imkânlar sunması gerekmektedir

1.6 Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

1.6.1 Savurganlıkların Önlenmesi

Bürolarda amacına uygun kullanılmayan malzemelerin gereksiz olarak israf edilmesi durumudur. Örnek olarak normal kullanımı üstünde aydınlatma kullanılması, dikkatsizlik sebebiyle fazlaca kullanılan büro kırtasiye malzemeleri ya da uzun süren telefon görüşmeleri verilebilir. Toplam Kalite yönetimi ilkeleri ile bu gibi savurganlıkların önlenmesi amaçlanmaktadır.

1.6.2 Verimliliğin Arttırılması

TKY yapılan işlemlerin daha az kaynakla, daha kısa zamanda uygun sayıda kişiyle daha çok verim elde etmek, hataları mümkün olduğu kadar en az düzeye indirmek ve maliyetleri en az seviyeye düşürme amaçlarının uygulanabilmesini sağlar.

1.6.3 Maliyetlerin Düşürülmesi

Yönetim unsurunun başarısını belirleyen üç temel unsur vardır. Bunlar kalite maliyet ve üretkenliktir. Üretkenlik ve maliyetlerdeki düşüş sadece yönetimi ve işverenleri memnun ederken kalite hem iç müşteriye hem de dış müşteriye memnun etmekte kalitenin artması ile maliyetlerde düşüş ve üretimde artış sağlanabilmektedir. Üretim maliyetlerini oluşturan unsurlar üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

Temel üretim maliyetleri; İşçi ücretleri sosyal ödemeler donanım masrafları bu grupta incelenebilir. Maliyet unsurunun artmasında hata oranı bu gruba dâhil değildir.

Hatalardan Kaynaklanan Zararlar; Hata yapılan süreçlerin iyileştirilmesi için ya da hatalarla uğraşmak yerine farklı bir iş yapmanın getireceği fırsatı belirlemede kullanılır.

Hata Miktarını Azaltmak için yapılan uygulamalar (Hata miktarının en aza indirilmesi ve kalitenin en iyi şekilde sağlanabilmesini elde etmeye yönelik çalışmalardır.

Hizmet ve üretim işletmelerinde hatanın en aza indirilmesi gerekmekte ve işletmeler diğer işletmeler ile kendilerini kıyaslayarak hata maliyet oranlarını en aza

çekmede kullanmalıdırlar. TKY uygulayan şirketler diğer şirketlere oranla maliyetlerde düşüşü sağlayabilmektedirler.

1.6.4 İşlem Zamanlarının Kısaltılması

Personel görev dağılımının uygun şekilde gerçekleştirilip verilen hizmet aşamalarının en doğru ve en kısa şekilde gerçekleştirilmesidir. İşlem zamanlarının kısaltılması için kurumda; personele hedefler konusunda bilgi verilmeli, amaçlar açıkça belirtilmeli, talimatlar anlaşılabilir olmalı, personeller arasındaki iş bölümü ve görev yetki dağılımı belirlenmelidir.

1.6.5 Sürekli İyileşme ve Gelişmenin Sağlanması

Kaizen, daha öncede belirtildiği gibi sürekli geliştirme anlamına gelmektedir. TKY etkinliklerinden istenen yararın sağlanmasının koşullarından biridir. Bu öğede bahsedilen kararlar, kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre alınır. Ayrıca Kaizen artık dünya çapında tanınan çok sayıda uygulamayı bir araya getirmektedir ve şemsiye kavramı niteliği taşımaktadır (Şimşek, 2000: 23).

Kaizen anlayışı uygulanan süreçlerin uygulama sonrası değerlendirilmesi ve süreçlerde sürekli iyileştirmenin uygulanması aşamalar arasındaki yanlış ve aksak yönlerin düzeltilmesini ve sunulan mal ve hizmetlerde kaliteyi en üst seviyeye çıkarmayı sağlamaktadır.

1.7 Toplam Kalite Yönetiminin Faydaları

Toplam Kalite Yönetimi'nin işletmeye birçok fayda sağladığı bilinmektedir. TKY öncelikle kurumlarda verimliliği artırır ve karlılık sağlar. TKY Uygulamaları daha büyük bir pazara hitap etmeyi sağlar. Hedef müşteri grubuna verilecek mal ve hizmetlerin üretim aşamalarının en baştan planlanarak kalitenin elde edilmesi hedef müşterilerin memnuniyetini, ürün ve hizmet aldıkları organizasyonlara bağlılıklarının oluşmasını sağlar. Süreçlerin sürekli iyileştirme anlayışı ile yenilenmesi yapılacak olan hataların en aza inmesini sağlar ve maliyet kayıpları ve fire oluşumunu engeller. TKY Uygulamaları organizasyon çalışanlarının arasındaki iletişimi geliştirir çalıştıkları alanla ilgili fikirleri alan organizasyon çalışanlarının daha istekli

çalışmalarını sağlar. Sunulan hizmetten memnun olan hedef müşteri grubunun çevresine tavsiyede bulunması ile daha büyük bir müşteri potansiyeline ulaşma imkânı ortaya çıkar. Özel sektörde yaşanan rekabette şirketlerin bir adım önde olmasını sağlar. Yönetici ve çalışanların motivasyonunun artmasını sağlar bireyler hedeflere daha kolay odaklanırlar. İşgücü devri azalır, çalışanların sürekli işten ayrılmaları sebebiyle işe yeni başlayacak bireylerin yaşayacakları oryantasyon sürelerinde oluşacak zaman kayıplarını önler. Toplam Kalite Yönetimi uygulanan kurum ve şirketlerde kamu hizmetlerindeki kalite artar. Kurumların kendi çalışma kültürleriyle birleşen kalite anlayışı ile kurumlar sürekli değişen ve gelişen bir hal alır. Müşteri memnuniyetinin ve isteklerinin belirlenmesi için kurumda çeşitli çalışmalar yapılır böylelikle müşterilere kısa zamanda dönüş yapılarak dış müşterinin memnuniyeti sağlanır. Kurulustaki savurganlıkların önlenmesi ile gereksiz maliyet kayıplarının azaltılması sağlanır, kurumda çalışan bireyler belirli kararlarda söz sahibi oldukları için yaptıkları işi en iyi şekilde yapmaya çalışır, otokontrol sistemi gelişir, zaman tasarrufları sağlanır, çalışanlar arasındaki iletişim problemleri sonlandırılarak rahat bir çalışma ortamının oluşturulması sağlanmış olur.

1.8 TKY Problemleri ve Analizinde Kullanılan Teknikler

Toplam Kalite Yönetimi Problemlerinde ve analizlerinde kullanılan teknikleri 5 grupta inceleyebiliriz. Bunlar, PUKO Çevrimi, Hedef Saptama, Beyin Fırtınası, Pareto Analizi, Balık Kılçığı Diyagramıdır.

1.8.1 PUKO Çevrimi

PUKO Çevrimi Planlama, Uygulama, Kontrol Et ve Önlem Al Aşamalarından oluşur. Hedeflerin ilk olarak planlanması, bu plan içerisinde hangi işin kim tarafından nasıl gerçekleştirileceğinin saptanması ve verilerin toplanması gereklidir.

Planlama; Puko Döngüsündeki en önemli aşama planlamanın doğru yapılabilmesidir. Planlama önemle gerçekleştirilmez yapılması zor hedefler ortaya atılırsa sonuç aşamasındaki başarısızlıklar personelde moral kaybına sebep olabilir. Planlama aşamasının doğru yapılması önlem al ve kontrol et kısımlarında zaman kaybı yaşanmamasını sağlar. Planlama aşamasında hedefler gerçekleştirilebilir, açık ve amaca uygun olmalıdır.

1.8.2 Hedef Saptama (Benchmarking-Kıyaslama)

Karşılaştırma, dünyanın neresinde olursa olsun, en iyi uygulama ve süreçlere sahip kuruluşların belirlenmesi, incelenmesi ve elde edilen sonuçların başarıyı geliştirmek üzere kuruluşa uyarlanmasıdır (İşsever, 2001: 26,27).

Hedef saptama ve kıyaslama şirketlerin hizmet sundukları alanlarda kendi alanlarıyla ilgili yurt içi ve yurtdışı şirketlerdeki başarılı sistemleri inceleyerek bunu kendi hizmetlerinde de uygulamaya koyma aşaması olarak tanımlanabilir. Kurumun bunu olduğu gibi kendi bünyesinde uygulamak yerine kendi kapasitesi, hizmet grubu, çalışanlarını örnek alarak kendi vizyon ve misyonuna uyacak şekilde düzenleyerek uygulaması kurumdaki bu uygulama çerçevesindeki olası başarısızlıkların oluşmasını önleyecektir.

1.8.3 Beyin Fırtınası (Brainstorming)

Beyin fırtınası genellikle 4-12 arası insan topluluklarından oluşan yaratıcı fikirler üretme yöntemidir. Gruptaki kişiler belirli bir konuda görüş ve fikir tartışması gerçekleştirerek en yararlı fikri elde etmeye çalışırlar. Burada kişilerin fikirleri diğer bireyler tarafından da dinlendiği için bir uygulama konusunda yanlış bir adım atılması önleneyeceği gibi o fikri uygulama yönünden daha uygun kararlar alınması sağlanmaktadır.

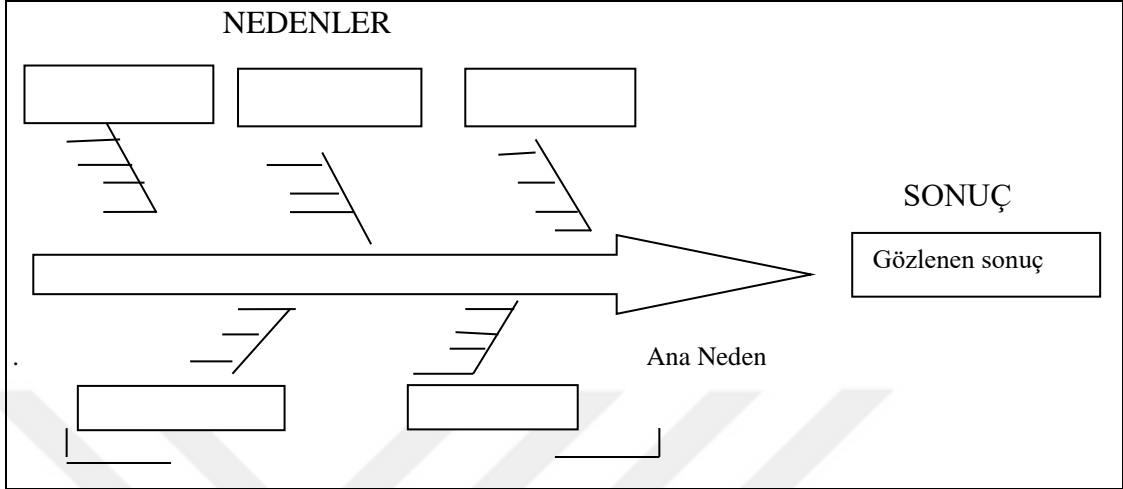
1.8.4 Pareto Analizi

18. yy matematikçisi Pareto tarafından ortaya atılan bu modelde önemli sorunların önemsiz sorunlardan ayrılması hedef alınmaktadır. Problemlerin % 80'inin sebeplerin % 20'sinden oluştuğunu savunmaktadır. Önemli problemler arasındaki en önemli problemi belirleyerek belirli bir sıralama oluşturulur ve faktörlerin önem oranları belirlenmiş olur, görsel yöntemlerle ikna gücünün artırılması sağlanır ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçları açık olarak ortaya konabilir.

1.8.5 Balık Kılıcı Diyagramı

Yedi kalite aracından biri olan balık kılıcı diyagramı yada diğer ismiyle sebep sonuç diyagramı ilk olarak Japonya'da kullanılmaya başlanmış ve kısa zamanda

büyük bir alanda kullanılmaya başlanmıştır. Sonuçları meydana getiren nedenlerin ve açıklamalarının görselleştirilerek nedenler üzerinde çalışarak sorunları en az düzeye indirmeyi amaçlamaktadır.



Şekil 1.7: Balık kılıcı diyagramı (Prof. Dr. İbrahim KAVRAKOĞLU, Kalite Cep Kitabı, (Kalder Yayınları, 1993: 21).

1.9 Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışı Arasındaki Farklar

TKY, yalnızca ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzde çağdaş yönetim anlayışıdır. Bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan verimliliği arttırmaktadır (Şimşek, 2001: 123).

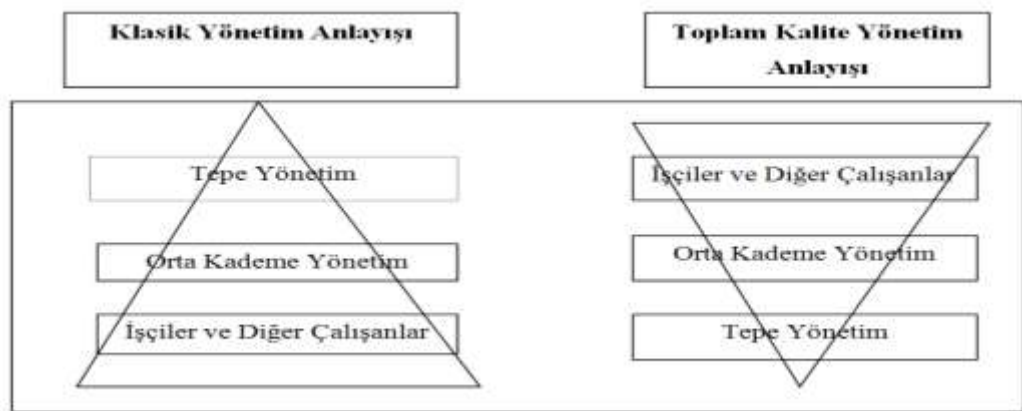
Klasik Yönetim Anlayışının aksine Toplam Kalite Yönetimi anlayışında savurganlıkların ve israfın azalmasıyla verimlik artar ve maliyetler azalır. Bu da mal ve hizmet üreten organizasyonların rakipleri karşısında daha güçlü bir konuma gelmesini sağlar.

1.10 Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

Klasik yönetim anlayışında şirket personelleri sadece kendilerine verilen emirleri araştırmadan gerçekleştiren işi sonlandırmaya odaklı bir anlayış ile çalışırken Toplam Kalite Yönetiminde çalışanlar iş süreçlerini gözden geçirerek daha kısa zamanda daha kaliteli çıktı ortaya koymak için çalışmalarda bulunurlar. Klasik yönetim anlayışında personellerin arasındaki iletişimin şirket hedeflerine ulaşılmasında önemli bir konu olarak belirlenmemesi oluşacak gerginliklerden

personellerin etkilenmelerini ve ortamda olumsuz bir havanın oluşmasını sağlayacaktır. Oysa toplam kalite yönetimi uygulanan şirketlerde yöneticiler personeller arasındaki iletişim ağlarının kurulmasını sağlayarak personeller arasındaki gereksiz rekabet ortamların yaratılmasını sonlandıracak, personeller kalite çemberleri yöntemi ile ekipçe fikir paylaşımlarında bulunacaktır. Üst yönetimin çalışanların bu performanslarına yönelik takdirleri ile personellerin tatminleri artırılmış olmaktadır. Klasik yönetimde sunulan ürün ve hizmetlerdeki karlılık önemli iken, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında öncelikle iş ve dış müşterilerin memnuniyetinin sağlanma durumu ve bunun ürün ve hizmetler üzerindeki etkisi ve hedef karlılığın elde edilmesi için gerekli adımlar üzerinde durulur. Klasik yönetimde önce işin tanımı yapılarak işin nitelikleri belirlenir ve sonraki aşamada iş için gerekli niteliklerdeki bireylerin seçilmesi sağlanırken, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında şirket çalışanlarının niteliklerinin artırılması ve herkesin yapılacak bir işin parçası olması sağlanır. Klasik yönetim anlayışında çalışanların hataları cezalandırılarak buna yönelik bir motivasyon anlayışı geliştirilirken, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışında çalışanın takdir edilerek motive olması sağlanmaktadır. Klasik yönetimde ürün ve hizmet sunumları standart bir çerçevede sunulurken Toplam Kalite Yönetimi Anlayışında müşteri grubunun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda belirlenir. Klasik yönetim anlayışında belirli bir miktarda hata oranı kabul edilmekte iken Toplam Kalite Yönetimi Anlayışında sıfır hata ve en yüksek kalite amaçlanmaktadır.

Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetim Anlayışlarının Piramitlerinin Karşılaştırılması.



Şekil 1.8: Klasik yönetim ve toplam kalite yönetim anlayışlarının piramitlerinin karşılaştırılması (Faik Ardahan, Toplam Kalite Düşüncesi ile Zaman Yönetimi", Standart Dergisi, Ankara, 1998: 1).

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirerek denetim altına almaktır. TKY hiç bir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi amaçlar. Hemen hemen her konuda klasik yönetim yaklaşımının neredeyse tamamen tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır. Bu konudaki karşılaştırmalı örnekler şöylece sıralanabilir (Peker, 1993: 50-51). Klasik yönetim anlayışında kalite ve maliyet çelişir. Çünkü belli bir kalite düzeyinin üzerinde bir ürün üretmek maliyetlerin arttırılması ile mümkündür. Şekilde görüldüğü gibi asgari maliyet optimum kalitede yani belli bir hata yüzdesinde gerçekleşmektedir. Klasik anlayışa göre hatayı düşük oranlara indirmek maliyetleri arttıracak, belki de sıfır hataya ulaşmak mümkün olmayacaktır.

Tablo 1.5: Toplam kalite yönetimi (Muhlis HALİS, Toplam Kalite Yönetimi, Beta Basım, AŞ. İstanbul, 2000: 80).

	Geleneksel Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
Örgütsel yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür
Değişime bakış	Statükocu	Sürekli gelişme
<u>İşgörene</u> göre üst	Patron ve Polis	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir liderdir.
Alt-üst ilişkisi	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
<u>İşgören</u> çabaları	Bireyseldir ve birbirlerinin rakibidirler.	Takım halinde çalışan arkadaşlardır.
İşgücü yetiştirme	İşgücü ve yetiştirme maliyetlidir.	İşgücü varlıktır ve yetiştirme de bir yatırımdır
Kaliteye ilgili karar	Yönetim kaliteye karar verir	Kalite müşteriye sorulur
Temel Karar	Yöneticilerin deneyimlerine dayanılır	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sisteme dayalı

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU HİZMETLERİNDE KALİTE ARAYIŞLARI VE KAMU HİZMETLERİNDE TKY UYGULAMALRI

2.1 Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Kamuda Kalite Arayışları

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında kamu hizmetlerinin tekel niteliğinde olması sebebiyle rekabete açık bir organizasyonun olmamasından dolayı kamu hizmetlerinde kalite ve rekabeti temel alan anlayışa dönük bir çalışma bulunmamaktaydı. Kamu hizmetlerinin eğitim, adalet ve sağlık gibi genel hizmetleri geleneksel yönetim anlayışıyla on binlerce müşteri kitlesine sunması hem sayıca fazla bir halk topluluğu hem de kamu içerisindeki bu hizmetleri sunan iç müşterinin istek ve beklentilerini karşılamada yeterli olmamakta, kamu sektöründe gereksiz maliyet artışı ve sunulan hizmette eksikliklerin bulunması sonucunu ortaya koymaktaydı. Bu sebepler de müşteri memnuniyetsizliği oluşturmaktaydı. Kamu yönetimi alanındaki personel temini işlemlerinin yanlış uygulanması kamuda bazı birimlerde gereğinden fazla personel bulunması sonucunu beraberinde getirmiştir. Belirli alanlarda nitelikli personel sağlama da zorlukların yaşanması da sunulacak hizmette hedeflenen amaçlara ulaşmada önemli sıkıntılar oluşturmuştur. Kamu sektörünün hizmet verdiği kitlenin ürün ve hizmetler üzerindeki beklentilerinin artması ve sunulan hizmetlerin ihtiyaçları yeterli ölçüde karşılayamaması kamu sektöründe de kalite arayışları çabalarını başlatmıştır.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı, 1980'lerden sonra ekonomik ve yönetsel sistemin yapı ve faaliyetlerindeki değişim yorumlayan, yönlendiren ve geleneksel kamu yönetimi düşüncesine alternatif olarak ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Saraç, 2000: 71). Bu yaklaşım birimlerdeki çalışanlara kendi kararlarını alabilmek ve merkeziyetçilik anlayışından uzaklaşılması açısından önem arz etmektedir.

Kamu sektöründe belirli hiyerarşik basamakların var olması ve üst yönetimin katı tutumları Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi açısından önemli etkenlerden biri olmuştur. Kamu sektöründe çalışma ortamında statükocu gücün etkileyici konumunda olduğu düşünüldüğünde kamu sektöründeki değişim ve gelişimin bu güç ile denk düşmemesi ya da alışılmış durumların değişmesini gerektirdiği düşünüldüğünde özel sektöre göre kamu sektöründeki bu uygulamaların gerçekleştirilebilmesinde bir takım güçlüklerin bulunduğu görülmektedir.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı özel sektörde geliştirilen yol ve yöntemlerin kamuda da uygulanmasını öngörmektedir. Son yıllarda yönetim yaklaşımları açısından TKY öncelikli bir öneme sahip olduğundan, bu yönetim anlayışının kamu yönetiminde uygulanıp uygulanamayacağı yeni kamu yönetimi anlayışı ışığında değerlendirilmekte ve birçok ülkede TKY uygulamalarına yer verilmektedir (Saraç, 2000: 72). Ülkelerde kamu sektörünün başarısı hizmetin istenilen kalitede sunulması bakımından önemlidir.

Kamu sektöründe kalite arayışının birden çok sebebi olduğu söylenebilir. Kamu kurumları sundukları hizmeti kısıtlı bir sermaye ile sunmak yükümlülüğü içerisindedirler. Kurumlar kendisine ayrılan bütçeyi en iyi şekilde değerlendirerek hizmet sunduğu bireylerin sunulan mal ve hizmetlerdeki beklentilerini karşılamalıdır. Aksi halde hizmet almak için vergi ödeyen konumunda bulunan halk aldığı hizmetle ilgili istek ve beklentilerinin karşılanmamasından dolayı memnuniyetsizlik içerisinde olabilir. Halkın memnuniyetsizliği doğrultusunda yapılan ek harcamalar ise bütçe hedefinin aşılmasına sebep olacaktır. Bu sebeple kamu hizmetleri sunumunda müşteri grubun hedef ve beklentilerini karşılayacak planlamaların doğru yapılması ve olabilecek aksaklıkların öngörülerek önlem alınması ile en düşük maliyetle en iyi hizmetin sunulması sağlanmalıdır. Kamu kurumlarının sunmakta olduğu hizmetlerin geliştirilmesi için teknolojik gelişmelerden faydalanılması gerekir teknolojik gelişmeler ile sunulacak mal ve hizmetlerin çıktı sürelerinin kısaltılması ve kalitenin artırılması sağlanmaktadır. Ulusal ve uluslar arası kuruluşların da kamu hizmetlerindeki kalitenin artırılması konusundaki beklentileri kamu hizmetlerinde kalite arayışlarının oluşmasına sebep olmuştur.

Kamu sektörü hizmetleri ülkede bulunan tüm vatandaşlara eşitlik-genellik devamlılık ve düzenlilik anlayışı ile en iyi şekilde sunulması planlanan hizmetlerdir. Kamu sektörü hizmetleri ile özel sektör hizmetleri arasında bazı farklılıklar bulunsa da kalite kamu sektörü içinde de zamanla önemli bir kavram olarak yerini almıştır. Kamu hizmetlerinde kâr amacı güdülmeyeceği için geleneksel üretim yönetimi anlayışında kamu tarafından sunulan mal ve hizmetlerin bireylere sunulması önemliydi. Fakat kamuda kalite anlayışının gelişmesi ile müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayan mal ve hizmet üretme anlayışı gelişti. Bunun temel sebebi ise hedef müşteri grubunun istek ve beklentilerinin gittikçe daha iyiye yönelmesi ve sunulan mal ve hizmetlerde daima daha iyiye sahip olmak istemeleridir. Vatandaşların ödedikleri vergilerin karşılığında almak istedikleri mal ve hizmetlerde oluşan kalitesizliklerin vatandaşlarda memnuniyetsizlik yaratması kamuda kalite anlayışının önemi ortaya koyan gelişmelerden birisi olmuştur. Zamanla mal ve hizmetlerin üretimi ile ilgili farklı teknolojilerin gelişmesi ve bu teknolojilerin özel sektörde göstermiş olduğu faydalar kamu sektöründe de kalitenin yakalanması için bu teknolojik gelişmelerin takip edilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur.

2.2 Kamu Sektöründe TKY Uygulamalarının Gerekliliği

1. Gelişen ve değişen Dünya'da dış müşterinin özel sektör hizmetlerindeki değişim ve gelişimi kamu sektörü uygulamalarından da beklemesi açısından,
2. Yeni teknoloji ve uygulamalardan özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de sunulan mal ve hizmetlerde uygulanmasının gerekliliği bakımından,
3. Kamu sektöründe vatandaşlara sunulan mal ve hizmetler kamu sektörüne ayrılmış kısıtlı bir bütçe ile gerçekleştirildiği için bu bütçenin en doğru şekilde değerlendirilmesi, maksimum verimliliğin sağlanması, planlanan bütçenin üzerinde maliyet oluşmasının önlenmesi bakımından,
4. Müşterilerin sunulan mal ve hizmetlerden beklentileri hakkındaki beklentilerinin doğru ve eksiksiz belirlenmesi, müşteri odaklı bir üretim sağlanması bakımından,

5. Kamudan mal ve hizmet alan dış müşterilerin üretilen mal ve hizmetlerdeki kaliteden memnun olmaları ve ürün ve hizmetlerin müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşılaması bakımından,
 6. Kurumda çalışan bireylerin aralarındaki iş ve yetki dağılımının doğru şekilde yapılması ile uygun iletişim ağlarının oluşturulması ve gereksiz zaman ve maliyet kayıplarının sonlandırılması bakımından,
 7. Kurumda çalışan personelin kalite bilincinin oluşturulması, kurumda ekip çalışmalarının gerçekleştirilmesi, sürekli değişim ve gelişimin sağlanması, öğrenen organizasyonlar oluşturulması bakımından,
- Kamu sektöründe TKY Uygulamalarının gerçekleştirilmesi gereklidir.

2.3 TKY'nin Kamu Sektöründe Uygulanma Koşulları

TKY Sisteminin kamu kuruluşlarınca uygulanması birçok ön şartın yerine getirilmesine bağlıdır. Öncelikle kamu sektörünün kendisine has özellikleri dikkate alınarak çeşitli uyarlamaların ve ön hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Bu süreçte üst yönetimin liderliğinin ve desteğinin sağlanması, kısa ve uzun dönemi kapsayan stratejik planların oluşturulması kalite konusunda çalışanların müşteri talep ve beklentileri üzerinde yoğunlaşması, gelişmeleri izleyecek ölçeklerin geliştirilmesi, eğitime önem verilmesi, ekip çalışmalarına ağırlık verilmesi ve kalitenin tüm süreçler boyunca sağlanabilmesini gerçekleştiren sistemlerin geliştirilmesi (Tosun, 2004: 2) gibi şartların sağlanması, TKY Sisteminin kamu kuruluşlarına uyarlanma sürecinde başarıyı artıracaktır.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kamu kurumlarında başarılı olabilmesi için mevcut durumlarda bazı değişimlerin yapılması gerekmektedir. Öncelikle geleneksel yönetim anlayışının terk edilmesi ve ilgili uygulamaların kurum yöneticilerince benimsenmesi gerekir. Kurum yöneticilerinin bu uygulamaları benimsemesi ve uygulama isteğinde olması çalışan diğer personellerinde bu uygulamaların önemini kavramaları yönünden faydalı olacaktır.

Kurumda sadece üst yönetimin belirli konularda kararlar aldığı yönetim tarzı değiştirilmeli, ilgili oldukları alanlarda kurumda çalışan diğer personellerinde konu ile ilgili bilgi ve görüşlerinin alınması sağlanmalıdır.

Kurumda çalışan personellerin hizmet verdiği alanlarda ki gelişmeleri takip edebilmeleri için gerekli fırsatlar oluşturulmalı personeller Toplam Kalite Yönetimi

Anlayışı ile ilgili yeterli bilgi ve beceri düzeyine gelmiş olmalı konunun önemini kavramalı ve kendilerini sürekli gelişen yenilenen bu yönetim anlayışının bir parçası olarak algılamalıdır. Düzenlenen eğitimler ile personellerin kalifiye çalışan olması sağlanmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile kurumun misyonu uyumlu olmalı, bu kapsamda yapılan çalışmalarla ilgili yeterli bir bütçe planlaması yapılmalı, ardından süreç analizleri, planlamalar gerçekleştirilmelidir.

Kurumda çalışan her bireyin yapılan işin bir parçası olarak görev tanımlarının yapılması kurum içi iletişim ağlarının doğru bir şekilde oluşturulması sağlanmalıdır.

Bu kapsamda gereken yeni teknolojik gelişmelerin sürekli takip edilerek kurumun sürekli gelişen bir yapıda hizmet sunması sağlanmalıdır.

2.4 Kamu Hizmetlerinde TKY Uygulamaları

Kamu sektöründe TKY uygulamalarının gerçekleştirilmesinin sebeplerine bakıldığında değişimin gerekliliğinin en önemli sebeplerden biri olduğu söylenebilir. Dünyada yaşanan gelişmelere bağlı olarak kamu sektörünün ayak bu gelişmelere özel sektöre nazaran geride kaldığı söylenebilir, bu sebeple kamuda hizmetlerin ihtiyaçlara yeterli düzeyde cevap verebilecek seviyede olmadığı sürekli vurgulanmaktadır. Özel kesimin kalite yönetimi tekniklerini başarı ile uygularken, kamu örgütlerinin bu yaklaşımlara kayıtsız kalması düşünülemez. Özel kesimdeki yeniliklerin kamu sektörüne aktarılması aynı zamanda toplumsal bir sorumluluktur (Saran, 2001: 11).

Bu sebeple kamudaki kısıtlı sermayeye sahip hatta kurumsallaşamamış kurumlar dahi Toplam Kalite Uygulamalarını kurumda uygulamaya başlamışlardır. Küreselleşen Dünya gelişmelerine uyum sağlamak isteyen kamu kurum ve kuruluşları, ülkemizde kısıtlı imkânlar ve enflasyon faktörü sebebiyle bu uygulamalarda zaman zaman aksaklıklar yaşamaktadırlar ayrıca kurum kültürü ve çalışanların tutumları bu uygulamaların gerçekleştirilebilmesi konusunda zorluklar çıkarabilmektedirler.

Kamu hizmetlerinin son olarak ulaştığı kesim olan, vatandaşların kamu hizmetlerindeki beklentilerinin artması ve kalite konusundaki endişeleri de Toplam Kalite Yönetimin kamudaki uygulamalarının gerekliliğini arttırmıştır. Sunulacak mal ve hizmetlerdeki en önemli kriter vatandaşların kurumdaki beklentilerinin

karşılanabilme yeteneğidir ve bu unsurda ancak Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kurumda uygulanması ile gerçekleşecektir.

1980 ve sonrasında Dünya'da yaşanan değişim ve gelişmelerde yeni teknolojilerin ve uygulamaların hem özel sektörde hem de kamu sektöründe uygulanması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu gelişmeler doğrultusunda her örgüt (kamuda dâhil olmak üzere)sunduğu hizmet bakımından çevresindeki diğer rekabet kurumları içerisinde en iyi olma yoluna yönelmişlerdir.

Ülkemizde kamu hizmetlerinin en iyi şekilde sunulması, kurum çalışanlarının kararlara katılım derecesinin artması, yapılan işlerde maksimum verimliliğin elde edilmesi, zaman kayıplarının ve savurganlıkların azaltılması, süreçlerin kaliteli şekilde planlanması ve sunulan hizmetlerde en yüksek verimliliğin elde edilmesi gibi unsurlar Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kamuda uygulanmasının faydalarıdır.

Kamu Kurumları Uygulamalarındaki TKY Uygulamaları konusunda yaşanan sorunlar ise hizmetlerin hemen tüketilir özellikte olmalarından dolayı kalite tanımının yapılamamasında yaşanan sıkıntılardır.

Toplam kalite yönetiminin öncelikle özel sektörde gelişme göstermiş olması bu uygulamaların sadece özel sektör uygulamaları için geçerli bir kavram olduğunu göstermez. Kamu örgütleri ile özel teşebbüsler birçok bakımdan benzerlik göstermektedirler. İç müşteri ve dış müşteri memnuniyeti sağlamak iki örgüt açısından da verilen hizmetin en iyi düzeye çıkarılması için gerçekleştirilmesi gereken hedeflerdir. Bu sebeple Toplam Kalite yönetimi uygulamalarında özel ya da kamu sektörü ayrımı mümkün değildir. Değişen müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda kamu sektörleri de kendilerini yenilemelidirler.

Geleneksel Yönetim Anlayışına bağlı olarak yönetilen kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların bürokratik kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmalarıyla kurum hizmetlerini kurallar çerçevesinde alıştıkları şekilde yapmalarını sağlarken, Toplam Kalite Yönetimi tamamen müşteri beklenti ve memnuniyetine göre sunulan hizmetin verilme şartlarının şekillendiği bir süreç olmaya başlayacaktır. Bu da geleneksel yönetim kurallarına alışmış ve bu kurallara sıkı sıkıya bağlı olan çalışanlar açısından zaman zaman, gereksiz bir uygulama olarak nitelendirilebilmektedir. Bu aşamada kurum felsefesinin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına yönelik olarak

düzenlenmesi, yöneticilerin TKY Uygulamalarını benimsemeleri ve bu ilkelerin kamu kurumlarındaki faydaları üzerine personelleri bilgilendirmeleri gerekmektedir.

Kamuda kalite uygulamaları ile kamu hizmetleri sunumunda kalite anlayışı benimsenmiş olacak mal ve hizmet sunumunda kalite artışı meydana gelecektir. Personellerin kendi alanlarındaki kurum kararlarında fikirlerinin alınması ile hizmet kalitesi artacak ve personellerde otokontrol oluşacaktır. Çalışanlara yönelik takdir edilme vb uygulamaların gerçekleştirilmesi çalışanlarının iş tatminini sağlayacaktır. TKY çalışmaları ile birlikte kamuda kalite bilinci oluşmaya başlayacaktır. Kalite bilinci arttıkça daha iyiye ve daha doğruya yönelik artacak, israf önlenmiş olacak, kaliteli hizmet alan müşteri grubunun devlete bağlılığı artmış olacaktır.

Ülkemizde de kamu kurumlarında TKY Uygulamaları, sağlık, spor, eğitim, emniyet olmak üzere birçok alanda uygulanmaktadır. Yapılan araştırmalar üzerinde birkaç örneği inceleyelim;

2.4.1 PTT’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması; Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması

PTT Başmüdürlüğü’nde yapılan çalışma Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kamu sektöründe çalışan personellerce algılanma biçimlerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış ve toplamda 50 personele anket uygulanmıştır.

Yapılan çalışma ile:

Kurum personellerinin kurumda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını benimsediği kurumda bu uygulamalarının gerçekleştirilmesi gerektiğine inandığı, kurum içi iletişimi önemsedikleri ve ekip çalışmalarını destekledikleri belirlenmiştir. Ayrıca kurum çalışanlarının hizmet verdiği vatandaş müşteri olarak da tanımladığı, liderlik ilkesini benimsedikleri ve kurumda liderlik görevini üstlenen yönetici konumunun da liderlik anlayışına uygun hareket ettiği gözlenmiştir. Kurum çalışanların teknolojik gelişmelere önem verdiği kurumda uygulanan TKY Uygulamalarını kabullendikleri ve uyum gösterdikleri belirlenmiştir (Karadeniz, 2015: 89-104).

2.4.2 Kamu Kampları TKY Uygulaması

Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması Durumuna Göre Kamu Kamplarında Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Huzurevi Örneği;

Yapılan çalışma ile:

Kamu kamplarında hizmet alan huzurevi sakinlerinin hizmet değerlendirmeleri ve değerlendirmeler arasındaki farklılıklar saptanmıştır. Kamu Kamplarında TKY Uygulamalarının kamuya özgü sebeplerden dolayı müşteri odaklılığı ve performans ölçümü konularında başarı ile uygulanamadığı görülmüştür. Kamu kamplarında tatil yapan huzurevi sakinlerinin TKY Uygulamaları sebebiyle verilen hizmetten memnun oldukları için kamplara tekrar geldikleri belirlemiştir. TKY Uygulamaları çalışmaları yapılmayan kamplara birden fazla gelen huzurevi sakinlerinin kampları tekrar tercih etme sebebi ekonomik olmasıdır. TKY Uygulamaları gerçekleştirilen kamu kamplarının ise hizmet kalitesi sebebiyle seçildiği belirlenmiştir. TKY Uygulamalarının gerçekleştirildiği kamu kamplarında tatil yapan Huzurevi sakinlerinin kendilerini güvende hissettikleri, aksaklıklar oluşması halinde bu kampları tekrar tercih etmeyecekleri, kendilerine sunulan özel hizmetten dolayı bu kampları tanıdıklarına da tavsiye ettiği belirlenmiştir. Ayrıca bu kamplarda çalışanların nitelik ve eğitimlerinin, kampta sunulan yiyecek içecek kalitesinin TKY Uygulamaları gerçekleştiren kampı seçmede etkili olduğu görülmüştür(Önal, 2015: 101-107).

2.4.3 Milli Eğitim Bakanlığı TKY Uygulaması

Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul/Kurum Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi adlı araştırmada Trabzon İl Müdürlüğü'ne bağlı çalışan İl ve İlçe yöneticilerinin belirlenen anketi değerlendirmeleri sağlanmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı mevzuatına bağlı şekilde 1999 Yılı'ndan itibaren kurumda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına dair değerlendirmelerin belirlenmesi amacıyla yönetici konumunda olan personellere anket uygulanmıştır. Ankete katılan bireylerin %40'ı kurumda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kısmen amacına ulaştığını düşündüklerini belirtmişlerdir.% 45'lik kısmının kurum planının hedefine ulaştığı % 40'ının liderlik boyutunun kurumda başarılı olduğu düşüncesinde olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan bireylerin % 38'i ise Uygulamaların İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda başarılı olmadığını düşündükleri saptanmıştır. %40'lık bölümünün uygulamaların süreç yönetimi,

işbirliği, bilgi birikimi ve maddi kaynaklar boyutunda başarılı olduğunu belirttikleri görülmüştür.

Yapılan araştırma ile ilgili genel bir sonuç ortaya koyacak olursak ankete katılan yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı Trabzon İli çevresinde uygulanan TKY Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi ve Süreç Yönetiminde kısmen başarılı olduğu, liderlik, maddi kaynaklar iş birliği ve bilgi birikimi konularında ise başarılı olduğu görüşünde oldukları görülmüştür (Kalyoncuoğlu: 2015).

2.4.4 Emniyet Teşkilatında Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması

Emniyet Teşkilatında kalite çalışmaları büyük zorluklarla gerçekleşmektedir. "Polis Hizmetlerinde bir ferдин ihtiyaçlarına göre kalite tespiti yapmak çok zordur, ancak bu karmaşık problemin halli için genel bir anlayış ve buna bağlı olarak da bir takım ilkeler tespit edilebilir (Gürer, 1997: 68).

2000 Yılında Emniyet Genel Müdürü olarak görev yapan Doç. Dr. Turan GENÇ öncülüğünde Emniyet Teşkilatına bağlı bulunan İl ve İlçe Emniyet Müdürlüklerinin ISO 9001 Belgesini almak için kurum içerisinde yenilenme çalışmalarının yapılması ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesi için çalışmalara başlanmıştır. Bu doğrultuda 2002 Yılı'nda bu belge için kurumca TSE 'ne başvuruda bulunulmuştur. Kurumda 35 personele Kalite Yönetim Standartları ile ilgili eğitimlerin verilmesi sağlanmış ve Merkez Kalite Yönetim Sistemi Koordinasyon büro amirliği kurulmuştur. Bu kapsamda kurumda kalite danışmanları tarafından belirli zaman aralıklarıyla toplantılar gerçekleştirilmiş süreçler sürekli iyileştirme prensibiyle yenilenerek oluşturulmuş, Kalite El Kitabı, Talimat ve Prosedürler, İş Akış Şemaları, Görev Tanımları, Birim Analizleri, Kalite Hedefleri gibi formlar hazırlanmıştır. Müşteri memnuniyeti algılamalarını ölçmek için; ev-iş ziyaretleri gerçekleştirilmiş, müşteri memnuniyet, personel öneri formu, web sayfası, dilek ve şikâyet kutularına gelen mesajlar değerlendirilmiştir. Bu materyaller incelenerek süreç iyileştirmesi ve dokümanlarda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Sonrasında ise yönetim gözden geçirme toplantıları ile düzenlenmesi gereken konular revize edilmiştir.

Yapılan çalışmalar sonucunda;

Emniyet teşkilatında kalite uygulamalarının bir takım zorluklarla gerçekleştirilebildiği görülmüştür. Kişilerin ihtiyaçlarına göre polis hizmetlerindeki

kalite anlayışını belirlemenin zorlukları olduğu gözlemlenmiş, müşteri ve alıcı olarak tanımlar oluşturulmuştur. (kurbanlar, mağdurlar, şahitler, vs) Kurumda çalışan bir polisin ele aldığı bir olayı ne kadar zamana sonuçlandırabildiği yerine, Polisin o anda kaç farklı olayla ilgilendiğinin belirlenmesi sağlanmış, Toplam Kalite Yönetiminin çalışanlar üzerindeki zaman baskısı unsurunun kalkmasını sağlayabileceği görülmüştür. Baskı unsuruna maruz kalan çalışanların yapılan işte gerekli kaliteyi sağlayamayabileceği, bunun için değerlendirmelerde bilimsel bir yöntemin kullanılmasının uygun olacağı belirlenmiştir.

Emniyet Teşkilatı üzerine yapılan bu araştırmada diğer kamu örgütlerinde de olduğu gibi Emniyet Teşkilatı'nda da TKY Uygulamalarının hayata geçirilmesi için gerekli talimat, prosedür vb. belgelerin hazırlanması, hali hazırdaki prosedürlerin değiştirilmesi bakımından zorluklar yaşanabildiği görülmüştür. Fakat üst kademe yöneticilerin TKY Uygulamalarını benimsemeleri ile yapılacak hazırlıkların tamamlanması ve uygulanması bakımından kolaylık sağlanacağı belirlenmiştir.

Kurumda çalışan personellerin daha önce uygulanan prosedürlere sıkı sıkıya bağlı olmaları uygulanacak bu yeni uygulamaya direnç gösterme durumunu ortaya çıkarabilmektedir. Bu durumun yaşanması da üst kademe yönetiminin bu uygulamaları benimsemekle yetinmeyip tüm kademeleri kapsayacak uygulamaların gerekliliğini ortaya koymuştur.

Kamu kurumlarının kısıtlı bir bütçesi olduğu ve TKY Uygulamalarının kurum personeline benimsenmediği durumlarda yapılan harcamaların risk oluşturacağı düşünüldüğünde, bunun için kurumda çalışanlarca TKY Uygulamalarının gerekliliğinin benimsenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple kurumca girişilen bu masrafların gereksiz olmaması için üst yönetimin tutumunun öneminin tekrar ortaya çıktığı görülmüştür. Emniyet Teşkilatında Toplam Kalite Yönetimi alanında yapılan çalışmalar göstermiştir ki diğer kurumlarda da olduğu gibi üst yönetimin TKY uygulamalarını benimsemeleri ve yöneticilerin kurumda bu yönetim anlayışını uygulamaları ile TKY Uygulamalarının başarısının arttırdığı görülmektedir.

Uygulamaların önemli yönü ise kurum müşterilerinin görüşlerinin alınması istek ve şikâyetlerinin belirlenerek, kurum müşterilerinin kurumdaki uygulamalar ile ilgili söz sahibi olmalarının sağlanmasıdır. Bu durumda vatandaşın ihtiyaçlarının tam

anlamıyla karşılanması, memnuniyeti ve devlete bağımlılığını arttırmaktadır (Niş, 2004: 70-84).

2.4.5 Kamu Sağlık Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları

Muğla Devlet Hastanesi Uygulaması;

Ülkemizde % 94 ünü kamu hastanelerinin sağladığı hastane hizmetlerinde 1990'lı yıllardan itibaren Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları uygulanmaktadır. Muğla Devlet Hastanesinde Dünya Standartlarınca sağlık hizmeti sunabilmek amacıyla 2002 Yılı'nda TKY Uygulamaları başlatılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve hasta hakları konusunda eğitimler planlanmış ve personeller eğitimlere katılmıştır. Kurum içinde kalite komisyonu ve bu komisyona bağlı olarak birimler oluşturulmuştur. Kalite Komisyon Biriminin çalışmalarının değerlendirilmesi amacıyla her ay düzenli olarak toplantılar düzenlenmiş ve CSI Kriterlerine göre değerlendirmeleri gerçekleştirilmiştir. Kalite Geliştirme ve Anket Uygulama Biriminde performansa dayalı ödeme miktarlarını belirlemek amacıyla yatan hastalara ve hasta yakınlarına ilk olarak ayda bir, daha sonraki zamanda ise 4 ayda bir müşteri memnuniyeti anketleri uygulanmıştır. Yapılan anket değerlendirmeleri sonucunda TKY Uygulamaları sonrası yatan hasta ve yakınlarında memnuniyet artışı görülürken, poliklinik hastalarında memnuniyetin düşüş gösterdiği saptanmıştır. Kalite konseyine bağlı olarak çalışan diğer birimler ise kalibrasyon, dokümantasyon ve halkla ilişkiler birimleridir. Belirlenen aksaklıkların giderilmesi için kararlar alınmış ve bu alanda yapılan çalışmalar düzenli olarak Sağlık Müdürlüğü'ne bildirilmiştir.

Sağlık sektöründe de uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, hedef müşteri grubunun memnuniyetinin sağlanması bakımından hasta bakım uygulamalarında uygulanmıştır. Personel ve ekipman ile emek yoğun çalışılan sağlık hizmetlerinde verimliliğin sağlanmasının, daha çok çalışanların kalifiye olmaları ile sağlanabildiği görülmüştür.

Sağlık hizmetlerinin değerlendirilmesi konusunda bilinçli olmayan müşteri grubunun hizmetlerin değerlendirilmesi bakımından yeterli bilgiye sahip olmadıkları belirlenmiştir.

Sağlık Kurumlarında TKY Uygulamaları konusundaki sorunlar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

Müşterinin kalite konusunda talep özgürlüğünün bulunmamaktadır. Bu sebeple müşteriye sunulan hizmetler dayatma şeklinde sunulmakta ve bu da kurumun kalite konusunda isteksiz davranması sonucunu doğurmaktadır. Müşterilerin seçme özgürlüklerinin bulunmaması yanında kalite dışı durumlarda da kendini savunacak hukuksal sistemin gerekleri karşılayamamasıdır. Sağlık Kurumlarında kalite ölçütünün belirlenmemesi ve hizmet sunulan hedef kitlenin hukuksal dayanaklara başvuramamaları bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu durumun hedef kitleye yönelik bilgilendirme faaliyetleri ile çözülebilir ve sağlık hizmetlerinin denetlenebilmesi açısından Aile Hekimliği Sistemi Uygulamaları gereklidir.

Ülkemizde sağlık hizmetlerinde kalitenin değerlendirilmesi için belirli ölçütler bulunmadığından değerlendirmeler klasik istatistikî verilerle sağlanmaktadır. Bu durumun çözümü Sağlık Bakanlığı Denetimlerinin belirli aralıklarla ve düzenli olarak yapılması ile sağlanabilecektir.

Ayrıca bireylerin hastanelerde bir an önce işlerini bitirip gitme çalışmaları müşteri grubun fikir ve önerilerinin alınmasını zorlaştırmaktadır. Hasta ve yakınlarının hastanelerdeki dilek ve şikâyet kutularına görüş ve önerilerinin bildirmeleri gerekli aksaklıkların giderilmesi konusunda fayda sağlamaktadır.

Hastanelerdeki bilimsel işletmecilik anlayışından uzak yönetim anlayışı yöneticilerin sadece tecrübelerine dayanılarak yapılan yönetici seçimleri ile uygun yönetim anlayışını sağlamadığının bunun yanında yöneticilerin ilgili liderlik eğitimlerini de almaları gerektiği belirlenmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda diğer belirlenen konular ise;

Sağlık hizmetlerinin teknolojik olarak yenilenmesi, basamaklar arasında iletişim ve geri bildirimün uygun şekilde düzenlenmesidir. Buna bağlı olarak birinci basamak sağlık hizmetlerinin kalitesini diğer aşamalarında kalitesini belirlediği fikri benimsenmelidir. Hizmet verilen hastaların birinci basamak sağlık hizmetlerini önemi hakkında bilgilendirilmesi ve hizmet veren personeline verilen hizmetin önemi konusunda bilinçlendirilmesi gereklidir. Kamu kurumu sağlık hizmetleri klasik anlayıştan ayrılmalı sağlık hizmeti veren kurumlar kendi görevleri bakımından idari hiyerarşiden ayrı olarak yönetilmelidir.

Yapılan araştırma sonucunda sağlık hizmeti veren kurumlarda kalitenin sağlanmasının kalifiye personel ve uygun yönetim tarzı ile sağlanacağı bu

gerekliliklerin sağlanması ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının başarıya ulaşacağı görülmüştür (Aslan, 2007: 50-53).

2.4.6 Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları

Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000, Pendik Belediyesi Uygulaması;

Ülkemizde, kamu sektöründe TKY uygulaması ilk defa 1995 yılında yerel yönetimlerde İzmit Değirmendere Belediyesi'nde başlamıştır. Seçilmiş ve atanmışların birlikte oluşturduğu, bu nedenle merkezi yönetimden farklı bir yapı taşıyan belediyeler, kamusal hizmetlerin kalite kriterleri çerçevesinde sunulmasında da diğer merkezi kamu kurumlarına örnek ve öncü olmuşlardır (Aslan, 2007: 54).

Diğer kurum ve kuruluşlarda da olduğu gibi belediyelerde verilen hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması, müşteri memnuniyetinin artırılması, hizmet süresinin kısaltılması açısından Toplam Kalite Uygulamalarının önemi sebebiyle İçişleri Bakanlığınca Bürokrat Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Kültürüne Geçiş Programı 2002 Yılında başlatılmıştır.

Belediyeler özel ya da kamu kesiminden farklılıklar gösterebilirler. Özel kesimle karşılaştırıldıklarında özel işletmeler mal üretirken belediyelerin hizmet üretiminde buldukları görülmektedir, diğer farklı yönü ise müşteri bulma gibi bir zorunluluğu bulunmadığı gibi kendilerinden hizmet alma zorunluluğu olan bir müşteri grubuna hizmet etmeleridir. Kamu kesimi ile karşılaştırıldığında ise bürokratik kişilerin kamudan farklı olarak seçimle başa gelmeleri ve hizmet sunulan hedef kitlenin memnuniyetini sağlayamamaları durumunda tekrar tercih edilmemeleri gibi bir sakıncanın bulunduğu bu sebeple de Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinden bir takım sapmaların olabileceği bilinmektedir.

Pendik Belediyesi bünyesindeki çalışanların Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili mevzuatın yerine getirilmesinin önemi hakkında gerekli bilgilendirmeleri yapılmış ve müşteri öneri ve isteklerinin karşılanması doğrultusunda TKY Uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamalar yılda iki kez yapılan değerlendirme toplantılarıyla gözden geçirilerek gerekli desteğin sağlanması belediye tarafından karşılanmaktadır. Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının yürütülmesi ve sürekli geliştirilmesi üst yönetimce karşılanıp APK Müdürlüğü'nce yürütülmektedir. Belediyede müşteri istek ve şikâyetleri, memnuniyet durumları, Alo Çöp, Alo Zabıta, Beyaz Masa ve Web sitesi gibi çeşitli yollarla belirlenmektedir. Bu kapsamda müşteri tarafından yapılan

şikâyet ve dilekçelere resmi yazışmalar aracılığıyla açıklamalarda bulunmaktadır. Web sitesi yoluyla başvurulara ise elektronik ortamda bilgi verilmiştir. Pendik Belediyesi Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini en erken uygulamaya başlayan belediyeler arasındadır.

Belediyelerde uygulanan TKY Uygulamalarının başarısı Belediye Başkanının bu uygulamayı benimsemiş olmasıyla ilgilidir. Belediyede müşteri memnuniyeti, istek ve beklentilerinin araştırılması çeşitli yollarla yapılmaktadır. Bunlar; Web sitesi, halk saati, randevular, halk meclisleri, kent meclisleri ve ücretsiz telefon hatlarıdır. Belediyeler bu kanallar aracılığıyla Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları hakkında hedef kitlenin görüşlerini almaktadırlar (Kaya, 2007: 88-107).

2.4.7 Gençlik Spor İl Müdürlüğü Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması

Konya Gençlik Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personel Yaklaşımlarının Belirlenmesi

Konya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde uygulamaların kurum personelleri üzerindeki etkileri incelenmiş ve TKY'ye etki eden faktörler 4 ana başlık oluşturularak araştırılmıştır. Bu ana başlıklar, liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda kurum personellerinin demografik özellikleri, eğitim durumları, kurumdaki unvanları ve kurumda ki toplam çalışma süreleri gibi kriterlere göre belirlenmiş ve bu kriterlere göre Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları konusundaki bakış açıları belirlenmiştir. Katılımcıların yaş, eğitim gibi demografik özelliklerinin TKY'nin alt boyutları ile istatistiksel olarak çelişmediği görülmüştür. Kurumda çalışan spor eğitim uzmanların kurumda çalışan diğer işçilere göre tedarikçilerle ilişki kurmada daha istekli oldukları görülmüştür. Bunun sebebi olarak spor uzmanlarının spor hizmetlerinin sunumunda müşteri memnuniyetini daha çok önemsemeleri olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucu olarak Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kamu spor örgütlerinde uygulanmasının müşteriye sunulacak spor hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini artıracığı belirtilmiştir (Karataş, 2006: 192-194).

2.4.8 Gençlik Spor İl Müdürlüğü Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması

İstanbul Gençlik Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personel Yaklaşımlarının Belirlenmesi

İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'ndeki toplam kalite yönetimi uygulamalarının personeller üzerindeki etkisini saptamak amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı uzmanlarınca hazırlanan 41 soruluk anket 110 kurum çalışanına uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda kurum personellerinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları hakkındaki görüş farklılıkları ortaya çıkmış ve bu görüş farklılıklarının ise çalışanların unvanları eğitim durumları, yaş grupları ve kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Alpullu, 2008: 1-8).

2.4.9 Kamu Hizmetlerinde TKY Uygulamaları ile İlgili Değerlendirme

Toplam Kalite Yönetimi Kamu Uygulamaları ile ilgili emniyet, sağlık, belediyeler, milli eğitim, kamu kampları ve spor örgütleri üzerinde yapılmış örnekler incelenmiş ve yapılan araştırma sonuçları ile ilgili Toplam Kalite Yönetiminin kamu sektöründeki uygulamalarına dair genel olarak aşağıdaki unsurlar belirlenmiştir,

Kamu sektörünün kısıtlı bir sermaye ile çalışması sebebiyle kurumlarda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının doğru şekilde planlanması ile kamu hizmetlerinde verimlilik ve iç-dış müşteri memnuniyeti artmaktadır, fakat bu kapsamda yapılan çalışmalar gereksiz ya da eksik süreç planlamaları ya da yanlış uygulamalardan meydana getirildiğinde kısıtlı bir bütçe ile çalışan kamu sektörü için başarısız bir uygulama haline gelmektedir.

Kamu sektöründe kalıplaşmış hiyerarşik basamaklar ve alışlagelmiş iletişim ağları mevcuttur. Bürokrasi ile çalışan kamu sektöründe yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı konusundaki bilgi ve inançları bu alışlagelmiş kalıpların kırılmasında etkili olacak ve kurumda yeni iletişim ağlarının kurulması ile tüm personellerin kalite anlayışı çerçevesinde çalışmaları sağlanacaktır.

Kamu kurumlarında sık yaşanan yönetici değişiklikleri yapılan çalışmaların kişiye bağlı olmasını sağlayabilmekte, yönetici değişikliklerinde planlanan uygulamalar kesintiye uğrayabilmekte ya da uygulanamamaktadır.

Kurumda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının aşırı yüceltilmesi ve uygulanması olağanüstü değişimler gerektirecek bir uygulama gibi yansıtılması gereksiz zaman kayıplarına sebep olabilmektedir.

Kurumda çalışan personellerin Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile ilgili bilgi ve becerilerinin artırılması ve ekip çemberlerinin oluşturulması ile kurum içerisindeki iletişim sorunları çözümlenmekte ve ekipçe kalitenin oluşturulması bakımından doğru kararlar belirlenebilmektedir.

Kurumda çalışan personellerin iş alanları ile ilgili alanlarda görüşlerinin alınması personelin kuruma bağlılığını ve çalışma azmini arttırmaktadır.

Dış müşterinin sunulan hizmetler ile ilgili istek ve şikâyetlerinin alınması vatandaşın kuruma ve devlete olan güvenini arttırmakta, müşteri istek ve beklentilerine göre sürekli yenilenen hizmetler hedef grubun ihtiyaçlarını karşılayabilir özellikte olmaktadır.

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü üzere; çeşitli kamu kurumlarında TKY Uygulamaları gözlenmektedir. Bu çalışmaların içerik bakımından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kamu kurumlarındaki TKY uygulamaları her kurumun yapısına bağlı olarak çeşitli sonuçlar meydana getirebilmektedir. Fakat genel olarak geleneksel yönetim anlayışının terk edildiği ve hiyerarşik sınırların zamanla yıkıldığı kendini yenilemeyi hedef alan ve sunulan hizmeti en iyi şekilde sunmayı amaçlayan, yönetim ve çalışanların uygulamaları benimsediği kurumlarda TKY Uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulandığı görülmektedir.

2.5 Kamu Kuruluşlarında TKY Uygulamalarında Yaşanan Sorunlar

Kamu kuruluşlarının özel sektörden birçok alanda farklılaşması, her iki alanda TKY sistemine geçiş süresini oldukça farklılaştırmaktadır. Özel sektör yapısı itibariyle bu sürece daha iyi uyum sağlarken kamu kuruluşları birçok sorun yaşamaktadır. Esasında kamu kuruluşlarının çevresini siyasal sistem belirlemektedir. Kamu kuruluşlarının bu ortama uyması ise zorunluluktur. TKY'nin kamu kuruluşlarında uygulanabilmesi için; öncelikle belirli son kullanıcıların talep ettikleri belirli bir ürünün ve hizmetin olması ve bunların sağlanmasının kamu kuruluşları tarafından siyasal olarak özel ve sınırlı bir görev olarak belirlenmesi, ayrıca hizmet ve ürün tahsisine yönelik fonksiyonların müşterilerden daha çok kamu kuruluşları tarafından kullanılması gerekmektedir (Madsen, 1995: 5).

Kamu kurum ve kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları konusunda karşılaşılan sorunları genellikle aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

2.5.1 Tekel Olma

Kamu kuruluşlarının üretimde bulunduğu mal ve hizmet alanlarında tekel olması, TKY'nin uygulanmasını ve bunun başarısını etkilemektedir. Ancak rekabetçi bir pazarın yokluğunun üretimde bulunan mal ve hizmetin süreçlerini daha iyi geliştirebileceği ve israfları önleyebileceği de belirtilmektedir (Balcı, 2003: 336). Kamu hizmetlerinden yararlanan hedef kitlenin bu hizmetleri beğensin ya da beğenmesin kullanmak zorunda olması ya da kullanmak istemediği zamanlarda aynı hizmetleri ek maliyetler karşılığında almak zorunda olması kamu hizmetlerinin belirli sosyo-ekonomik durumdaki kişilerce sürekli olarak kullanılmasını sağlamaktadır.

2.5.2 Girdi/Çıktı Odaklı Olma

Kamu sektöründe çıktılar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çıktıların neler olduğu ve nasıl olması gerektiği yasama organı ve bürokrasi tarafından belirlenmektedir. TKY' de ise süreçler ve girdiler üzerinde yoğunlaşmakta, süreçler analiz edilerek sistemin hataları ve düşük kaliteye yol açan uygulamalar ortaya çıkarılmaktadır (Balcı, 2003: 335). Sürekli yenilenen süreçler ile hatalar en düşük seviyeye inmekte ve verimlilik artışı sağlanmaktadır.

2.5.3 Kamu Kuruluşları ve Değişim

Kamu çalışanları değişme karşı direnç göstermektedirler. Durağanlığın daha rahat ve güven verici olması (Balcı, 2003: 338). Kurum Çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını benimsememeleri uygulamaların başarısızlık sebeplerinden biridir. Değişim bazı çalışanlarca korkutucu veya zor görünebilir. İnsanlar alışlagelmiş uygulamalarda değişikliklerin olmasından hoşlanmayabilirler. Bu uygulamalar kurum çalışanları tarafından gereksiz bir külfet olarak görülebilir. Uygulamaların çalışanlarca benimsenmemesi plan ve süreçlerin belirlenen şekilde gerçekleştirilememesini beraberinde getirmektedir. Kurum çalışanları bu uygulamalar içerisinde sorumluluk alma ve yetki devrinden kaçınabilirler. Aldıkları

sorumluluğun yerine getirememesinden çekinen personeller uygulamaların gerçekleştirilmesi konusunda çekimser davranabilirler.

2.5.4 Ücret ve Bireysel Performans

Klasik kamu yönetiminde sistem yönetim tarafından tanınmakta ve çalışanlar buna uymaya zorlanmaktadır. İş ve görev tanımlarından sapmalar performans başarısızlığı olarak görülmekte ve fatura çalışanlara çıkarılmaktadır. Buna karşılık TKY' de ise uygulayıcılar iş üzerinde söz sahibi olmakta ve kişisel performans yerine grup performansı değerlendirilmektedir (Balcı, 2003: 339). Kamu sektöründe personelin uygulamalardaki başarısına yönelik yeterli bir ödül ve teşvik sisteminin bulunmaması da personellerin bazen yeniliklere direnç göstermesine sebep olabilmektedir ya da Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının sadece belirli birimlerde uygulanması ve kurumdaki tüm birimlere uygulanmaması tüm kurum personellerin bu konu hakkında bilgi sahibi olmaması uygulamalardaki başarısızlık sebebidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU SPOR ÖRGÜTLERİNDE TKY ÜZERİNE ÖRNEK UYGULAMA

Araştırma Kapsamındaki Kurumun Temel Özellikleri

Tablo 3.1: Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün temel özellikleri.

Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü	
Faaliyet Alanı	Kamu
Faaliyet Gösterdiği Yer	Ankara
Faaliyet Alanı Sınırı	Ulusal
Firma Büyüklüğü	600+Çalışan
Firma Yaşı	78
Faaliyet Gösterdiği Sektör	Eğitim/Spor
Faaliyet Gösterdiği Alanlar	
<ol style="list-style-type: none">1. Bilimsel, sanatsal, kültürel ve sportif faaliyetleri düzenlemek,2. Gençleri zararlı alışkanlıklardan uzak tutabilmek için gençlerin ilgi ve istekleri doğrultusunda çeşitli aktiviteler hazırlamak,3. Gençlerin gelişimine yönelik, eğitim ve kurslar düzenlemek,4. Gençlerde tarih bilinci oluşturmak, milli birlik ve beraberlik anlayışı içerisinde kültürüne bağlı gençler yetiştirmek,5. Gençlerin bilgi birikimini arttırmak ve teknolojik gelişmelerini sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmak,6. Genç nesli spora yönlendirerek ulusal ve uluslararası alanlarda başarılı sporcular yetiştirmek,7. Gençlik çalışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek,8. Spor faaliyetlerinin plan ve program dahilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak,9. Spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmek ve uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını sağlamak.	

Kurumun temel özelliği Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı taşra teşkilatı olmasıdır. Kurum hizmetleri kapsamında spor aktiviteleri, gençlere yönelik kamplar, kültür gezileri, çeşitli kurslar ve yaz dönemlerinde yaz okulları açılmaktadır.

Araştırma kapsamımızdaki kamu kurumu olan Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün temel özellikleri Tablo 1'de belirtilmiştir;

Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde personel yapısı araştırma kapsamında incelenmiş kurumda 1 İl Müdürü, 20 Şube Müdürü, 10 Spor İlçe Müdürü, 3 Gençlik Merkezi Müdürü, 37 Araştırmacı, 17 Şef, 2 Spor Eğitim Merkezi Müdürü, 1 APK Uzmanı, 15 Eğitim Uzmanı, 17 Uzman, 1 Tabip, 1 Sağlık Memuru, 2 Avukat, 26 Mühendis, 1 Muhasebeci, 1 Mutemet, 175 Antrenör, 14 Şef, 1 Ayniyat Memuru, 81 Memur, 46 Bilgisayar İşletmeni, 12 Teknisyen, 7 Teknisyen Yardımcısı, 1 Şoför, 67 Bekçi Bakıcı, 3 Hizmetli, 1 V.H.K.İ, 3 Tekniker, 27 Sürekli İşçi 31 İşçi-Spor Toto İşçisi, 9 Geçici Personel 4/c, 6 Kurum Dışı Personel olmak üzere toplamda 666 kişinin görev yaptığı görülmüştür. Kurum TC Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı çalışan bir kamu kuruluşudur.

Kurumun faaliyet alanı gençliğe yönelik eğitim, aktivite ve spor faaliyetleridir. Kurum kültürü anlayışı: imkân olmayan gençlere spor yaptırmak, kötü alışkanlıkları olmasını önlemek veya kötü alışkanlıklardan kurtarmak, spor yapmaları için onları yönlendirmek ve gençlere destek vermektir. Böylelikle gençlerin daha sağlıklı ve sosyal bir yaşam sürmelerini sağlamaktır.

Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü 1938 Yılı'ndan günümüze kadar hizmet vermiştir. İl Müdürlüğünde çeşitli birimler aracılığıyla hizmet sunulan hedef müşteri grubu sayıları;

Sicil Lisans aracılığıyla 277,000 kişi, Spor Servisi aracılığıyla (6000 yaz okulu, 3000 dış müşteri, 4000 hakem, 2500 Temsilci, 5000 Sporcu, 2000 Antrenör, 1500 İdareci) 30,000 kişi, Özel Spor Salonları aracılığıyla 230 kişi, Gençlik Merkezleri aracılığıyla 56,000 kişidir. Toplamda 365.000 kişiye yakın bir birey topluluğuna hizmet verilmektedir. Bunların dışında kurumca uygulanan çeşitli etkinliklere katılan birey sayıları da eklendiğinde yılda ortalama 500,000 kişiye kurum aracılığıyla hizmet verildiği söylenebilir.

3.1 Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Şube Faaliyet Alanları

Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı şubeler ve faaliyet alanları aşağıda listelenmiştir.

3.1.1 Personel ve Eğitim Şubesi

Birimde Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapmakta olan kadrolu memur, işçi ve sözleşmeli memurların yıllık izinleri, sıhhi izinleri, görev izinleri, personelin özlük işlemleri ile ilgili her türlü yazışma ve şahsi dosyalarının muhafaza edilmesi ve düzenlenmesi ile ilgili her türlü işlemler takip ve kontrol edilmektedir.

3.1.2 Bilgi İşlem Şubesi

Bilişim ile ilgili konularda hızlı verimli ve etkin bir şekilde hizmet sunmak ve birimler arasında uygun ağ ortamı oluşturmak kurumun ihtiyacı olan faks telefon bilgisayar vb. gerekli teknolojik malzemelerin uygun standartlarda alınıp belirli aralıklarla bakım ve onarımı işlerini yerine getirmek, kurumun web sayfasının ilgili güncellemelerini bakım ve onarımı gerçekleştirerek kurumun web hizmetlerini kusursuz şekilde yerine getirilmesini sağlamak gibi görevleri yerine getirmektedir.

3.1.3 İşletmeler Şubesi

İl Müdürlüğü'ne bağlı tesislerin kiraya verilmesi, tesislerin tahsislerinin yapılması, büfe lokanta çay bahçesi gibi işletilebilecek yerlerin kiralanması, abonelik işlemleriyle ilgili her türlü işlemlerin takip edilmesi, GSM operatörlerinin tahsislerinin gerçekleştirilmesi gibi görevleri mevcuttur. Bu çerçevede görev alanıyla ilgili aksaklıkların oluşmaması ve yerine getirilecek işlerin en kısa zamanda ve en verimli şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

3.1.4 Tesisler Şubesi

Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı yapılmış olan her türlü Stat, Spor Salonu ve birimlerin tamir, bakım ve onarımlarını yaparak her zaman

kullanıma hazır hale getirilmesi için gerekli imkânları oluşturmak ve birimler arası koordinasyonu sağlamak birimin görevleridir.

3.1.5 İnşaat ve Emlak Şubesi

Birimde Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün ihtiyacı olan inşaat faaliyetleri belirlenip bu doğrultuda yapılması gereken inşaatların ve tadilat işlemlerinin imkânlar dâhilinde yapılmasını sağlamak, yapılamayacak olanların ise ihaleye çıkılarak yapımını sağlamak ve kontrolörlüğünü yapmak ve yapılan inşaatlara ait her türlü resmi kurumlara başvuru işlemlerini gerçekleştirmek ve kayıtlarının yapılmasını sağlamak gibi hizmetler sunulmaktadır.

3.1.6 Tahakkuklar Şubesi

Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünden maaş almakta olan tüm personelin aylıklarının hesaplanarak ödenmesini sağlamak, personelin maaş işlemlerine etki edecek özlük işlemlerinde meydana gelen değişiklikleri sisteme işleyerek maaşlarının zamanında tahakkuk etmesini sağlamak, işçi personelin SGK girişlerini ve çıkışlarını yapmak, İl Müdürlüğüne başlayan ve ayrılan personelin işe giriş belgelerini hazırlamak birimde gerçekleştirilen işlemlerdir.

3.1.7 Sicil Lisans Şubesi

Ankara ilinde spor yapmak isteyen kişilerin ferdi veya kulüp branşlarından lisans çıkarma işlemlerini yürütmek, Ankara dışından gelen sporcuların lisanslarına ait vize işlemlerini yapmak, Spor Kulübü kurmak isteyen kişilerin yasal mevzuat çerçevesinde kulüp işlemlerini yürütmek, takip ve kontrollerini sağlamak ve bu işlemlerin sporcular için en kısa şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak birimin yürütmüş olduğu çalışmalardır.

3.1.8 Satın Alma Şubesi

Kurumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin DMO 'den alımını gerçekleştirmek buradan temin edemediği ürünler için ihale oluşturmak ve istenen standartlardaki ürünleri en uygun fiyata temin etmek, personeller arasında gerekli

iletişim ağının oluşmasını sağlamak, ambarda demirbaş olarak kayıtlı olan tım malzemelerin takip ve kontrolünü sağlamak birimin gırevleridir.

3.1.9 Özel Spor Tesisleri Şubesi

Ankara ilinde spor faaliyeti alanında zel Spor Tesisi açmak isteyen kişilerin mıracaatları doğrultusunda zel Spor Tesislerinin Açılış Ruhsatlarını vermek, açılışı sonrasında takip kontrol ve denetlenmesi işlemlerini gerçekleştirmek için her tırlı yazışmalarını yapmak Őubenin gerçekleştirdiği gırevlerdir.

3.1.10 Gençlik Hizmetleri Şubesi

Gençlik Hizmetleri Genel Mıdırluğu koordinasyonu ile Ankara il merkezi ve ilçelerde faal durumda bulunan Gençlik Merkezlerinin aktif çalışmasını sağlayarak Ankara İli'nde yapılan, gençlere yınelik her tırlı organizasyonları dzenlemek ve organize ederek faaliyetleri gerçekleştirmek, Gençlik Merkezleri aracılığıyla İl dışından gelen gençlerin ilimizde yapılacak olan faaliyetlerin koordinesini sağlayarak yardımcı olmak, gençler ile ilgili olarak projeler geliştirmek ve uygulamak birimin gırevleridir.

3.1.11 Spor Eğitim Şubesi

Spor federasyonlarının dzenlediği her tırlı spor faaliyetleri ile ilgili işlemleri yırtmek, antrenır, sporcu, yınetici ve hakemlerin gırev onayları, kafiye listelerini hazırlayarak onaylamak, Ankara İli'nde yapılacak olan spor faaliyetlerini dzenlemek, madalya ve ıdollerin verilmesini sağlamak birimin sunmuş olduğu hizmetlerdir.

3.1.12 Bıte ve Muhasebe Şubesi

Personele ait nakit ıdeme planlamalarını yapmak ve birim ile ilgili hesapların tahakkuklarını gerçekleştirmek birimin gırevleridir.

3.1.13 İç Hizmetler Şubesi

Şirket personeline ait her türlü izin yazışma ve özlük işlerinin yerine getirilmesini sağlamak birimin görevleridir.

3.1.14 Okul Sporları Şubesi

Okul öncesi, ortaöğretim ve liselerde spor faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasını sağlamak, okullar arası spor müsabakalarını düzenlemek temel görevleridir.

3.1.15 Araştırma Geliştirme ve Proje Koordinasyon Şubesi

Hizmetlerde başarıyı en üst düzeye çıkarmak amacıyla çalışmalardaki aksaklıkların önlenmesi, yönetim, planlama, iç kontrol sisteminin gözden geçirilmesi hizmetlerin niteliğini geliştirme ile ilgili araştırmalar yapmak, müşteri memnuniyeti belirleme çalışmalarını gerçekleştirmek ve yeni projeler geliştirmek birimde gerçekleştirilen görevlerdir.

3.2 Kurumda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Süreçlerin Tespit ve Analizi

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının gerekliliği dikkate alınarak 2011 Yılı'ndan itibaren kalite çalışmaları 6 aylık aralıklarla yapılan toplantı ve görüşmeler ile resmi bir belge ve prosedür olmadan yürütülmüştür. Fakat kurum 2016 Yılı'nda Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili Kalite El Kitabı, Tanıtım Klavuzu, Organizasyon ve Akış Şemaları taslak çalışmalarına başlamış ve 2017 Yılı içerisinde TSE 'ye başvurarak kalite uygulamaları çalışmalarını resmi bir şekilde yürütmek için gerekli prosedürlerin izlenmesi konusunda planlama gerçekleştirmiştir. Kurumda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının temel amaçları hizmet verilen alanlarda en iyi şekilde hizmet verebilmek, daha kısa zamanda sorunsuz müşteri istek ve beklentilerine yönelik hizmet sunabilmektir. Kurumda Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalar Araştırma Geliştirme ve Proje Koordinasyon Birimince gerçekleştirilmektedir.

Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde uygulanmakta olan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Uygulama koşullarının belirlenmesi için

kurumun Personel ve Eğitim Şubesi, Bilgi İşlem Şubesi, İşletmeler Şubesi, Tesisler Şubesi, İnşaat ve Emlak Şubesi, Tahakkuklar Şubesi, Sicil Lisans Şubesi, Satın alma Şubesi, Özel Spor Tesisleri Şubesi, Gençlik Hizmetleri Şubesi, Spor Eğitim Şubesi, Bütçe ve Muhasebe Şubesi, İç Hizmetler Şubesi, Okul Sporları Şubesi ve Araştırma Geliştirme Organizasyonlar Şubesi ile bire bir görüşmeler gerçekleştirmiştir. Şuana kadar oluşturulan taslak doküman ve formlar ilgili süreçleri tartışmak için incelenmiş ve kullanılmıştır. Bu bölümde bahsi geçen formlar mevcut uygulamada kullanılmaktadır. Ancak belgeleme açısından resmi bir taslak bulunmamaktadır. İl Müdürlüğü'ndeki şubelerde uygulanmakta olan TKY uygulamalarının belirlenmesi için tüm birimler ziyaret edilmiş ve yapılan görüşmeler sonucu kurum ile ilgili aşağıdaki bilgiler edinilmiştir;

3.2.1 Üst Yönetim Desteği

Kurumda bulunan liderler kurum politikaları doğrultusunda doğru kararlar veren, doğru hedefler belirleyen, kendini sürekli geliştiren bir yapıda güncel ve yenilikçi, kurumda gelişimi yenilikleri destekleyen, astlarına iyi davranan ve onları cesaretlendiren, tüm çalışanlara değer veren, teknolojik gelişmeleri sürekli takip eden niteliklerdeki bireylerdir. Etkin liderlik adına öncelikle kurumda değişim ihtiyacını fark etmek ve geleneksel organizasyon yapısından çıkmak hedeflenmiş, değişimin gerekliliği konusunda tüm kurumca görüş birliğine varılmıştır. Sonra bu değişime kurumsal bir kimlik kazandırılarak kurumun geleceğine yönelik kararlar alınıp çalışanlar için sürekli gelişim ve değişim ihtiyaçlarını karşılamak için fırsatlar sunulmuştur, güvenli bir iletişim ortamı oluşturulmuş ve personelin tüm bu süreçte birbirine destek olması sağlanmıştır.

Üst yönetim çalışanları Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının uygulanabilirliği ile ilgili 2011 Haziran'dan itibaren ilgili araştırmaları gerçekleştirmiş, İl ve İlçe Müdürlerinin görüş birliği çerçevesinde spor hizmetlerini karşılama konusunda TKY Uygulamaları ile ilgili neler yapılabileceğinin belirlenmesi sağlanmıştır. Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Şube birimi çalışanları (15 şube) ile yapılan bire bir görüşmelerde Üst Yönetim Çalışanlarının, TKY Uygulamalarının tüm şubelerde gerçekleştirilmesi için gerekli desteği sağladığı görülmüştür. Kurum Şube Birimleri incelendiğinde kurumda TKY Uygulamalarının tüm şubeler üzerinde gerçekleştirilmekte olduğu ve uygulamalara

üst yönetimce tüm personelin dâhil edildiği görülmüştür. Üst yönetimin desteği ile kurumun sunduğu hizmetler ile ilgili bir kalite tanımı oluşturulmuş, bu tanım ile personellerin Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili konularda üst yönetim çalışanları aracılığıyla bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Kurumun kalite amaçları belirlenmiş ve bu amaçlar doğrultusunda personellere çalıştığı birimlerde görevleri ile ilgili gerekli görev tanımları yapılmıştır. Şubelerde gerçekleştirilen görüşmelerde Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde insan odaklı, çözüm üreten, personelin gelişimine destek veren, müşteri için daima daha kaliteli hizmet sunmayı amaçlayan bir yönetim anlayışının mevcut olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda personelin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Uygulayabilmesi için şube müdürlerinin gerçekleştirmesi gereken görevler konusunda görüş birliğine vardığı ve bu amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sürdürmüş olduğu görülmüştür.

3.2.2 Eğitim

2011 Yılı Haziran Ayı'nda kurum personelini bilgilendirmek amacıyla ilk olarak kurum İl Müdürünce Şube Müdürleriyle kalite bilinçlendirme toplantısı gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada birim müdürlerince diğer personellere konu ile ilgili bilgi notları şeklinde çıktılar hazırlanıp personellere dağıtılmış ve birim müdürlerinin önderliğinde her ay bir kere yapılan toplantılarla personellerin TKY Uygulamaları ile ilgili bilgilendirilmeleri ve belirlenen hedeflere ulaşılması konusundaki amaçların gerçekleştirilme durumu gözden geçirilmiştir.

TKY Uygulamalarının kurumda doğru şekilde uygulanması için gerekli süreçler oluşturulmuştur. Süreçler tablosu;

1. Mevcut durum tespitleri (Şubelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının uygulanabilirliği, kurumda mevcut yönetim anlayışı, kurumda spor hizmetlerindeki kalite anlayışı, kurumun iç ve dış müşterilerinin kurumdan beklentileri),
2. Personellerin durum değerlendirilmesi (Kurumda TKY Uygulamalarını gerçekleştirecek sayıda ve nitelikte personel bulunma durumu),
3. Performans hedefleri (Bir Yılda hizmet verilmesi planlanan hedef müşteri sayısı, gerçekleştirilmesi planlanan proje sayısı,),
4. Planlar (kurumun kısa, orta ve uzun vadeli planları)

5. Değerlendirmeler (Amaçlanan hedeflere ulaşma konusundaki aşamaların değerlendirilmesi, oluşturulan ekip ve çalışanların hizmet performansının değerlendirilmesi) ve
6. Sonuçlar (Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında kurumda gerçekleştirilen uygulamalar, uygulamaların başarısı, uygulamalar konusunda oluşan aksaklıklar) şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Üst yönetim personelleri ve antrenörlerin her yıl belirli aylarda bir kere mesleki kurslara yönlendirilip kurs ve eğitim almaları sağlanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları kapsamında çalışanların kişisel gelişimini sağlamak için yönetimce, her türlü eğitim ve öğretim kapsamındaki istek ve taleplere uygun şartlarda izin verilerek destek sağlanmıştır. Ayrıca çalışanların mesleki gelişimlerini sağlamak için düzenlenen kurs, seminer ve benzeri organizasyonlara personellerin katılımı yönünden maddi ve manevi olarak destek verilerek gelişimlerine yönetimce katkıda bulunulmuştur. Kurumda çalışan tüm personel için çeşitli zamanlarda hizmet içi eğitim düzenlenmektedir. Spor Genel Müdürlüğü tarafından düzenlenen program çerçevesinde kurumdaki tüm çalışanlara İl Müdürlüğü tarafından belirlenen mesleki eğitimler verilmektedir. Ayrıca aday memurlara oryantasyon eğitimi verilmektedir (15 gün). Personelin eğitim ile ilgili görüşleri eğitim sonrası birim amiri tarafından görüşülerek değerlendirilmektedir.

TKY Uygulamaları ile ilgili yönetim personelinin bilgi birikiminin yeterli olmadığı durumlarda dahi, gelişime açık ve kendini geliştirme konusunda istekli olmaları uygulamalar konusunda kendilerini geliştirmelerini sağlamıştır. Kurumda şube birimlerinde yapılan görüşmelerde çalışan personelin tamamı olmamakla birlikte gönüllü çalışmalara katılmak isteyen personellerin çoğunlukta olduğu görülmüştür.

3.2.3 Kalite Çemberleri

Kurumda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek üzere Personel ve Eğitim Şubesi Müdürü, Bilgi İşlem Şubesi Müdürü, İşletmeler Şubesi Müdürü, Tesisler Şubesi Müdürü, İnşaat ve Emlak Şubesi Müdürü, Tahakkuklar Şubesi Müdürü, Sicil Lisans Şubesi Müdürü, Satın alma Şubesi Müdürü, Özel Spor Tesisleri Şubesi Müdürü, Gençlik Hizmetleri Şubesi Müdürü, Spor Eğitim Şubesi Müdürü, Bütçe ve Muhasebe Şubesi Müdürü, İç Hizmetler Şubesi Müdürü, Okul

Sporları Şubesi Müdürü ve Araştırma Geliştirme Organizasyonlar Şubesi Müdürünün yer aldığı 5'er kişilik 3 kalite çemberi oluşturulmuştur. Kalite çemberlerinde görevli şube müdürlerince iş akışı ve diğer personellere birimlerindeki uygulamaları ile ilgili gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır, uygulamalarda bu görev tanımlarından yola çıkılarak Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Kurumlarda TKY Çerçevesinde Oluşturulan Kalite Çemberlerinin temel amaçları kurumda çalışanların motivasyonunu sağlayıp hizmette kaliteyi artırmak, kurumda çalışan personeller arasında iletişim ve işbirliği sağlamak, çalışanların bilgi ve becerilerinden daha çok yararlanıp performansın artırılmasını sağlamaktır.

İl Müdürlüğünde ayda 1 kere olmak üzere Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile ilgili kurumdaki kalite çemberini oluşturan şube müdürleri tarafından bağlı buldukları birimlerde toplantılar düzenlenmektedir. Yapılan toplantılarda birimlerde gerçekleştirilmesi planlanan hedeflenen amaçlar ve sonuçlar karşılaştırılmaktadır. Bunun dışında kalite çemberindeki yöneticilerce antrenörlerin çalıştığı tesisler belirli aralıklarla ziyaret edilip kendileri ile birebir görüşmeler gerçekleştirilmektedir. Kurumda aynı alanda hizmet verilen uygulamalar ile ilgili karşılaştırmalar yapılmaktadır. Gerek yurt içi gerekse yurtdışındaki spor hizmetlerindeki kaliteyi arttırmaya yönelik uygulamalar güncel olarak takip edilerek kurumun artı ve eksi yönleri karşılaştırılarak eksikliklerin tamamlanması ve fazlalıkların yansıtılması kalite çemberlerince (üst yönetim personeline) sağlanmaktadır.

3.2.4 Performans Yönetimi ve Değerlendirme

Kurumda birim performans değerlendirme analizleri her birim ve her çalışan için ayrı olarak uygulanmaktadır. Örneğin Antrenörler için; Antrenörlerin yıl bazında toplam kaç kişiye hangi eğitimleri düzenlediği, bu eğitim süresi içerisinde eğitime kaç kişiyle başladığı, eğitimin kaç kişi ile sonlandırıldığı, eğitimi alan bireylerin devam durumları belirlenir. Bu kapsamda eğitim alan bireylerin memnuniyetini belirleme amaçlı kurumca uygulanan anketler değerlendirilir, bu doğrultuda eğitim alan bireylerin şikâyetleri ve memnuniyetleri dikkate alınarak memnuniyetleri doğrultusunda öneriler oluşturulur ve süreç iyileştirme çalışmaları yapılır. Antrenörlerin birimlerince uygulamış oldukları hizmetin kalitesini ve memnuniyet derecesini ölçmek için sporcu memnuniyet anketi formu uygulanmaktadır. Sporcu Memnuniyet Anketi Formu EK 1'de sunulmuştur.

Toplam Kalite Uygulamaları konusunda mevcut durumun belirlenmesi üst yönetim çalışanları ile yapılan toplantılardan alınan bilgiler ve aylık olarak düzenlenen antrenör değerlendirme formlarından elde edilen bilgiler ışığında tespit edilmektedir. Bu doğrultuda amaçlara ulaşım durumu belirlenerek hedeflerde oluşabilen sapmaların nelerden kaynaklı olduğu tespit edilerek uygulanan ilkelerin ne derecede başarılı olduğu analiz edilmektedir.

Kurumda çeşitli alanlarda çalışan personeller için farklı değerlendirme prosedürleri söz konusudur. Kurumdaki kadrolu çalışanlar ile ilgili olumsuz bir durum olursa yazılı olarak bir karar oluşturulup puanlama yapılmaktadır, kadrolu personelle ilgili herhangi bir sıkıntı olmadığında ise personel 8 yılda bir kademe ilerlemesi almaktadır. Sözleşmeli Spor Uzmanı ve Antrenörler için ise Sözleşmeli Antrenör Değerlendirme Formu ve Sözleşmeli Spor Uzmanı Değerlendirme Formları kullanılmaktadır. Sözleşmeli Spor Uzmanları için kurumda kullanılmakta olan performans değerlendirme formu EK 2’de sunulmuştur; TKY Çerçevesinde İdari Personelin değerlendirilmeleriyle ilgili ayrı bir form oluşturulmamıştır. TKY Kapsamında ayda bir defa İlçe Müdürlerinin katılımı ile düzenlenen toplantılarda TKY kapsamında belirtilen hedeflere ne derecede ulaşıldığı analiz edilmekte ve idari personelin ilgili amaçları gerçekleştirme konusundaki çalışmaları sözlü olarak değerlendirilmektedir.

Gençlere yönelik spor, eğitim ve kültürel aktiviteler düzenleyen Ankara’nın Şereflikoçhisar, Yenimahalle, Çankaya, Keçiören, Sincan İlçelerinde bulunan gençlik merkezlerindeki çalışmalardan yararlanan hedef kitlenin memnuniyeti ise Gençlik Merkezi İnternet Sayfasında bulunan Gençlik Merkezi Memnuniyet Formu ile belirlenmektedir. Gençlik Merkezi memnuniyet Formu EK 3’te sunulmuştur.

Antrenörler ile ilgili Tesis Amirleri ve İlçe Müdürleri görüşleri çerçevesinde her ay düzenli olarak değerlendirme formu doldurulmaktadır. Antrenörlerin ne kadar sayıda bireye sürekli olarak hizmet verdikleri, eğittikleri öğrenci sayısı, bu formlar aracılığıyla belirlenmektedir. Antrenörler yetiştirdikleri sporcuları belirli bir başarı düzeyine ulaştıklarında Ulusal ve Uluslararası Yarışmalara katılabilecek düzeye getirdiklerinde ilgili federasyonlara bildirmektedirler. Antrenörlerle ilgili bu bilgiler form aracılığıyla elde edildikten sonra değerlendirmelerimizde antrenörler ile ilgili kuruma yapılmış bulunan şikâyet ve önerilerde göze alınarak başarı seviyeleri belirlenmekte ve ortaya çıkan tablo ile antrenörlerin zorlandığı konular ya da

başarısız oldukları konuların araştırılması yapılarak olumsuzluğun sebepleri belirlenip sorunların çözülmesi sağlanmakta ve çalışanın daha kaliteli bir hizmet sunması için gerekli imkânlar temin edilip sorunlar çözülmektedir. Antrenör Aylık Değerlendirme Formu EK4'te sunulmuştur.

3.2.5 Hedef Müşteri Memnuniyeti

Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nce hizmet sunulan müşteri grubunun ihtiyaçlarını belirlemek için tüm personelce spor alanında sürekli olarak güncel gelişmeler takip edilmekte, hizmet sunulan bireylerin demografik özellikleri de dikkate alınarak ihtiyaç duyabilecekleri konular belirlenerek hizmetlerin sunulması sağlanmaktadır.

Dış müşteriler ile ilgili prosedür ve süreç akışı konusunda İş Yeri açma, Lisans Talebi vb. bir taleple gelen dış müşterinin taleplerini kuruma dilekçe yöntemi ile bildirmesi istenmekte, sonrasında bu dilekçelere istinaden yasal prosedür gereği tamamlaması gereken belgeleri tamamlaması istenmekte ve işlemler kurumca sonuçlandırılmaktadır.

Hizmet sunulan hedef kitlenin kalite anlayışını belirlemede kurumun dış müşterilerinin çeşitli yollarla kuruma ulaştırdıkları (dilek ve şikâyet kutusu, bire bir görüşme, dilekçeler telefon, e mail ya da farklı yollarla) istek ve şikâyetler değerlendirilerek bu grubun kurumdan beklediği hizmetlerdeki kalite anlayışı belirlenmektedir.

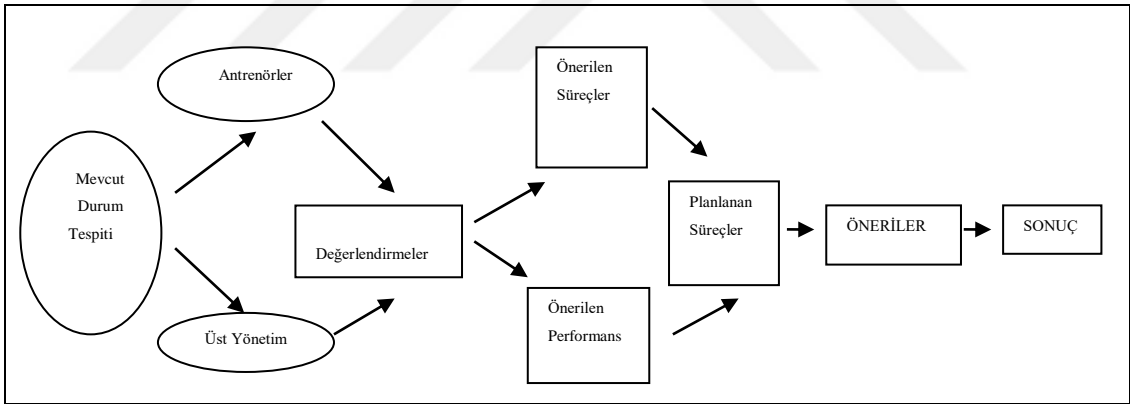
Dış müşteriler kurumdan daha kaliteli hizmetin, daha kısa zamanda, sorunsuz bir şekilde kendilerine sunulmasını beklemektedirler. Dış müşterilerin memnuniyeti anket ve görüşme yöntemi ile sürekli olarak ölçülmektedir. Kurumca dış müşterilere her zaman yönetim kademesiyle görüşebilme imkânı sunulabilmektedir, hizmet veren antrenörler vasıtasıyla eğitim alan bireyler ve ailelerin memnuniyeti görüş ve önerileri sürekli olarak dinlenmektedir. Bunun dışında kurumda web sitesi aracılığıyla, dilek ve şikâyetler kuruma iletilebilmektedir. Tesislerde bulunan dilek ve şikâyet kutularına iletilen mesajlar ve her dönem sonunda yapılan anketler ve bire bir görüşmeler neticesinde memnuniyet durumu belirlenmektedir. İç ve dış müşterilerin istek ve şikâyetleri doğrultusunda süreçler iyileştirilmektedir. Dış müşteriler tarafından yapılan şikâyetler, alınan görüşler ve iç müşterilerle birim amirlerinin görüş alışverişleri sonucunda hizmet kalitesi ölçülmektedir. Dış müşteri

öneri ve şikâyetlerini almak üzere oluşturulan dilek ve şikâyet kutuları ayda bir kere tesis sorumluları tarafından açılmakta değerlendirilmekte ve Araştırma Geliştirme Birimine gerekli bilgiler ile iletilmektedir. Araştırma Geliştirme Birimince gelen istek ve şikâyetler belirlenip üst yönetime iletilmekte ve gelen bu istek ve şikâyetler üst yönetim uygulamaları doğrultusunda uygulanabilir olanlar gerçekleştirilmekte ya da iyileştirilmektedir. Gelen bu istek ve şikâyetlerle alakalı geri dönüş için iletişim belirtilmiş ise ilgili tesis sorumlusu tarafından dış müşteriye istek ve şikâyetleri konusunda gerçekleştirilen düzenlemeler ile ilgili bilgi verilmektedir.

İç müşteriler ile ilgili prosedür ve süreç akışları ise Personel Eğitim Şubesine dilekçe vermek suretiyle kurumdan beklenen talep ve istekler kurumca belirlenmekte ve bu doğrultuda iç müşteriye ait evrak ve belgeler alınarak gerekli işlemlerin yapılması sağlanmaktadır.

3.3 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü TKY Uygulaması

Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün TKY Uygulama Süreci.



Şekil 3.1: Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü TKY uygulama süreci.

Çalışma kapsamında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının kamudaki uygulamaları ile ilgili yapılmış PTT Uygulaması (Karadeniz: 2015), Milli Eğitim Bakanlığı Uygulaması (Kalyoncuoğlu: 2015), Kamu Kampları Uygulaması (Önal: 2015), Emniyet Teşkilatı Uygulaması (Gürer: 1997), Kamu Sağlık Sistemini Uygulaması (Aslan: 2007), Belediye Uygulaması (Kaya: 2007), Gençlik Spor Müdürlüğü Uygulamaları (Karataş: 2006), (Alpullu: 2008) gibi alanda yapılmış

örnek çalışmalar ve anketler incelenmiş, ilgili anketlerin temelinde aşağıdaki konuları ölçtüğü tespit edilmiştir.

1. Kurum personellerinin kurumda uygulanmakta olan TKY Uygulamalarını benimseme durumu,
2. Kurumda gerçekleştirilmesi ile ilgili gerekliliğe yönelik inanç durumu,
3. Kurum içi iletişimi önemseme durumları,
4. Ekip çalışması hakkındaki istek durumu,
5. Kurumun çalışanlarını ve hizmet verdiği kitleyi yeterince tanıma durumu,
6. Kurumda liderlik anlayışına uygun hareket edilip edilmediği,
7. Kurumun teknolojik gelişmelere gösterdiği önem,
8. Personellerin kendi alanları ile ilgili alanlarda fikirlerinin alınması ve söz sahibi olma durumları,
9. Kurumda uygulanan TKY Uygulamalarının kurumun misyon ve vizyonu ile uyumluluğu,
10. Emniyet, hastane, belediye, gençlik, kamu kampları gibi kamu hizmetlerinde kalite tanımı,
11. Kurumun farklı yapısından kaynaklı değişikliklerin TKY Uygulamalarındaki yansımaları,
12. Müşteri odaklılığı ve performans ölçümünden kaynaklı farklılıklar,
13. Kurum çalışanlarının nitelik ve eğitimlerinin uygulamalar için yeterlilik durumu,
14. Kamu kurumlarında TKY Uygulamaları doğrultusundaki İnsan Kaynakları Süreç Yönetimi, İşbirliği ve Bilgi Birikimi konusundaki uygulamaların başarı durumu gibi konularda araştırmalar gerçekleştirildiği görülmüştür.

Hazırlanan çalışmamızda kullanılan anket soruları (Peşkirioğlu: 1997) ve (Anakoç: 99) baz alınarak hazırlanmıştır. Çalışmamız doğrultusunda ankete dair bazı sorular elenip revize edilmiş, Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü 123 Üst Yönetim Çalışanı (1 İl Müdürü, 20 Şube Müdürü, 10 Spor İlçe Müdürü, 3 Gençlik Merkezi Müdürü, 37 Araştırmacı, 17 Şef, 2 Spor Eğitim Merkezi Müdürü, 1 APK Uzmanı, 15 Eğitim Uzmanı, 17 Uzman) ve 175 antrenör üzerinde gerçekleştirilmiştir. Toplamda 298 kişi üzerinde anket gerçekleştirilmiştir.

Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde gerçekleştirdiğimiz çalışmamızda;

1. Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde; Toplam Kalite Yönetimi süreçlerinin tespit ve analizi,
2. Gençlik hizmetlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanma koşulları,
3. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında kurum kültürünün incelenmesi,
4. Spor hizmeti verilen müşteri grubunun ihtiyaçlarının belirlenme süreçleri,
5. Kurumun kalite geliştirme stratejisinin personellerce benimsenme durumu,
6. Hizmet sunulan hedef kitlenin kalite anlayışının belirlenme şekilleri,
7. Kurum çalışanların kalite anlayışının belirlenmesi,

Kurum çalışanlarının toplam kalite yönetimi çalışmalarına dair tutumlarının değerlendirilmesi ve kurumda uygulanan toplam kalite uygulamalarına dair farklı tutum ve görüşlerinin belirlenmesi için Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi'ne Yatıklılık Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma Tezi anket soruları içerisinde araştırma konularımız ile ilgili olan aşağıda listelenmiş 18 alandaki soru grubu ilgili hedef gruba sorulmuştur.

1. Vizyon, misyon, politika ve hedeflerin kuruluş çapında paylaşımı,
2. Yönetim Şekli ve Liderlik,
3. Güven Ortamı,
4. Karar alma,
5. Organizasyon Yapısı,
6. Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışı,
7. Eğitim,
8. Performans ölçümü ve değerlendirmesi,
9. Ödüllendirme,
10. Katılımcılık,
11. Ekip çalışması,
12. Haberleşme ve İletişim,
13. Stratejik Yönetime İnsan Kaynaklarının Katılımı,
14. Kültürel Değişim,
15. Yetkilendirme (Empowerment),
16. Çalışanların memnuniyetlerini izleme,
17. İş gören Öneri Sistemi,

18. Çıktı miktarının yanında kaliteyi de göz önünde bulunduran, yenilikçiliği ve yaratıcılığı ön plana çıkaran iş dizaynı konuları.

3.4 Verilerin Analizi (Faktör Analizi)

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS 21 paket programı aracılığıyla istatistiki test ve analizler uygulanarak çözümlenmiştir. Çözümlenen veriler söz konusu istatistiksel test ve analizlerin bilimsel gereklilikleri doğrultusunda değerlendirilerek raporlanmıştır.

3.4.1 İstatistiksel Yöntemler

Güvenilirlik Analizi: Güvenirlik analizi, ölçmede kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Cronbach's Alpha Katsayısının bulunabileceği aralıklar ve değerlendirme kriteri aşağıdaki gibidir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bağımsız Örnekler T-Testi: İki aritmetik ortalama arasındaki farkın manidarlığını test etmede kullanılan parametrik bir analizdir.

İlişkili Gruplar T-Testi: iki ilişkili grubun aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak amacıyla kullanılan parametrik bir analizdir.

Tek Yönlü Varyans Analizi: İki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili önermeyi test etmek amacıyla kullanılan parametrik bir testtir (Kalaycı, 2010).

3.5 Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği (Pilot Çalışma)

2011 Yılı'ndan itibaren uygulanmakta olan TKY Uygulamalarının uygulama öncesi ile mevcut durumunu ortaya koymak üzere ve yönetim kademesi ile antrenörler arasındaki görüş farklılıkları olup olmadığını saptamak amacıyla hazırlanan anket formunda yer alan 89 soruluk ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği 30 kişinin (15 üst yönetim çalışanı ve 15 antrenör) katılımı ile gerçekleştirilen pilot çalışmada ölçülmüştür.

89 soruluk likert yapılı ölçeğin maddelerinin güvenilirlik değeri hem 2011 öncesi hem de mevcut durum için yapılan değerlendirmelere Tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.2: Pilot çalışma madde istatistikleri.

Madde İstatistikleri				
Cronbach's Alpha	2011 Öncesi		Mevcut Durum	
	0,930		0,851	
	Cronbach's Alpha (Eğer Madde Silinir İse)	Cronbach's Alpha (Alt Boyutlar İçin)	Cronbach's Alpha (Eğer Madde Silinir İse)	Cronbach's Alpha (Alt Boyutlar İçin)
V1	,929	0,482	,856	-1,322
V2	,929		,857	
V3	,928		,854	
V4	,930		,848	
V5	,929		,844	
Y1	,929	0,292	,854	0,509
Y2	,929		,852	
Y3	,929		,845	
Y4	,929		,841	
Y5	,930		,844	
G1	,929	0,626	,854	0,267
G2	,928		,854	
G3	,928		,847	
G4	,928		,849	
G5	,929		,843	
K1	,929	0,329	,852	0,315
K2	,930		,854	
K3	,929		,850	
K4	,929		,845	
K5	,929		,845	
O1	,929	0,503	,859	0,403
O2	,929		,850	
O3	,928		,843	
O4	,929		,845	
O5	,928		,843	
B1	,928	0,611	,849	0,733
B2	,928		,846	
B3	,928		,844	
B4	,928		,845	
B5	,930		,847	
E1	,929	0,398	,856	0,019
E2	,929		,858	
E3	,928		,845	
E4	,928		,842	
E5	,929		,842	
P1	,929	0,619	,856	0,574
P2	,929		,855	
P3	,928		,850	
P4	,928		,844	

Tablo 3.2 (Devam): Pilot çalışma madde istatistikleri.

Madde İstatistikleri				
Cronbach's Alpha	2011 Öncesi		Mevcut Durum	
	0,930		0,851	
	Cronbach's Alpha (Eğer Madde Silinir İse)	Cronbach's Alpha (Alt Boyutlar İçin)	Cronbach's Alpha (Eğer Madde Silinir İse)	Cronbach's Alpha (Alt Boyutlar İçin)
Ö1	,930	0,401	,863	-0,439
Ö2	,930		,862	
Ö3	,930		,848	
Ö4	,929		,845	
Ö5	,929		,844	
Kİ1	,930	0,492	,859	0,506
Kİ2	,931		,855	
Kİ3	,930		,844	
Kİ4	,930		,846	
Kİ5	,929		,844	
EÇ1	,929	0,597	,858	-0,337
EÇ2	,929		,857	
EÇ3	,929		,855	
EÇ4	,928		,843	
EÇ5	,928		,843	
H1	,928	0,388	,860	0,425
H2	,928		,856	
H3	,928		,850	
H4	,930		,851	
H5	,930		,846	
S1	,929	0,384	,857	-0,144
S2	,929		,856	
S3	,929		,846	
S4	,929		,843	
S5	,929		,844	
KD1	,928	0,487	,856	0,233
KD2	,928		,856	
KD3	,929		,845	
KD4	,928		,845	
KD5	,929		,845	
YE1	,928	0,726	,854	0,304
YE2	,928		,854	
YE3	,929		,849	
YE4	,928		,849	
YE5	,928		,848	
Ç1	,928	0,602	,855	0,476
Ç2	,928		,852	
Ç3	,928		,842	
Ç4	,928		,844	
Ç5	,929		,843	

Tablo3.2 (Devam): Pilot çalışma madde istatistikleri.

Madde İstatistikleri				
Cronbach's Alpha	2011 Öncesi		Mevcut Durum	
	0,930		0,851	
	Cronbach's Alpha (Eğer Madde Silinir İse)	Cronbach's Alpha (Alt Boyutlar İçin)	Cronbach's Alpha (Eğer Madde Silinir İse)	Cronbach's Alpha (Alt Boyutlar İçin)
İ1	,929	0,308	,858	0,191
İ2	,929		,856	
İ3	,929		,847	
İ4	,930		,845	
İ5	,929		,843	
ÇI1	,930	0,168	,859	-0,063
ÇI2	,929		,858	
ÇI3	,930		,844	
ÇI4	,930		,846	
ÇI5	,930		,845	

Not: P ve MP: Performans Ölçümü Ve Değerlendirmesi, E ve ME: Eğitim, ÇI ve MÇI: Çıktı, KD ve MKD: Kültürel Değişim, İ ve Mİ: İşgören Öneri Sistemi, H ve MH: Haberleşme Ve İletişim, V ve MV: Vizyon, EÇ ve MEÇ: Ekip Çalışması, G ve MG: Güven Ortamı, O ve MO: Organizasyon Yapısı, K ve MK: Karar Alma, KI ve MKI: Katılımcılık, S ve MS: Stratejik Yönetime İnsan Kaynaklarının Katılımı, Ö ve MÖ: Ödüllendirme, YE ve MYE: Yetkilendirme (Empowerment), B ve MB: Yönetici Ve Liderlerin Çalışanlara Bakışı, Ç ve MÇ: Çalışanların Memnuniyetlerini İzleme, Y ve MY: Yönetim Şekli Ve Liderlik

İç tutarlılık katsayısı 2011 öncesinin değerlendirildiği ölçüm için (Cronbach's Alpha) = 0,930 ve mevcut durumun değerlendirildiği ölçüm için (Cronbach's Alpha) = 0,851 olup, buna göre ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir. Madde silinirse Cronbach's Alpha değeri sütunu, değer ait olduğu sorunun silinmesi durumunda alfa iç tutarlılık katsayısının hangi değeri alacağını ifade etmektedir. Herhangi bir madde çıkarıldığı durumda alfa seviyesi artış göstermeyecektir, ve mevcut iç tutarlılık katsayısına göre yüksek seviyede güvenilir olması sebebi ile herhangi bir soru maddesinin ölçek dışında bırakılması gerekliliği bulunmamaktadır.

18 alt boyutu olan ölçeğin alt boyutlarının söz konusu boyutlar ile ilgili kavramları ölçme yeteneği incelenmiş olup, Tablo 2'de görüldüğü gibi değerler çoğu alt boyutta 0,600'ın altında olup yeterli iç tutarlılığa sahip olmadığı anlaşılmıştır. Bu durumun ortak madde korelasyonlarında zıt yüklü değerlerin olmasından kaynaklanmalıdır. Anketin soru maddeleri de incelendiğinde ters çevrilmesi gereken sorular olduğu görülmektedir. Ters çevrilen maddelerden sonra alt ölçeklerin iç tutarlılıkları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.3: Veri analizi öncesi madde istatistikleri.

Madde İstatistikleri				
Cronbach's Alpha	2011 Öncesi		Mevcut Durum	
	0,944			0,968
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
	(Eğer Madde Silinir İse)	(Alt Boyutlar İçin)	(Eğer Madde Silinir İse)	(Alt Boyutlar İçin)
V1	0,378	0,69	0,774	0,77
V2	0,268		0,658	
V3	0,235		0,707	
V4	0,377		0,726	
V5(T)	0,406		0,758	
Y1(T)	0,68	0,755	0,755	0,789
Y2(T)	0,766		0,822	
Y3	0,753		0,733	
Y4	0,68		0,74	
Y5	0,664		0,673	
G1(T)	0,173	0,686	0,67	0,712
G2	0,246		0,689	
G3	0,553		0,564	
G4	0,591		0,729	
G5	0,413		0,641	
K1(T)	0,723	0,766	0,606	0,595
K2(T)	0,78		0,665	
K3	0,746		0,577	
K4	0,712		0,389	
K5	0,632		0,38	
O1(T)	0,61	0,621	0,723	0,802
O2(T)	0,68		0,882	
O3	0,556		0,749	
O4	0,516		0,716	
O5	0,471		0,695	
B1(T)	0,754	0,663	0,827	0,765
B2	0,628		0,781	
B3	0,336		0,627	
B4	0,348		0,609	
B5(T)	0,33		0,696	
E1(T)	0,621	0,636	0,727	0,759
E2	0,71		0,763	
E3	0,604		0,788	
E4	0,504		0,648	
E5	0,434		0,594	
P1(T)	0,277	0,632	0,307	0,64
P2	0,219		0,344	
P3	0,689		0,706	
P4	0,77		0,75	
Ö1	0,42	0,69	0,827	0,853
Ö2	0,709		0,842	
Ö3(T)	0,599		0,837	
Ö4	0,461		0,803	
Ö5	0,4		0,799	
Kİ1(T)	0,724	0,768	0,692	0,737
Kİ2(T)	0,78		0,793	
Kİ3	0,753		0,659	
Kİ4	0,708		0,643	

Tablo 3.3 (Devam): Veri analizi öncesi madde istatistikleri.

Madde İstatistikleri				
Cronbach's Alpha	2011 Öncesi		Mevcut Durum	
	0,944			0,968
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
	(Eğer Madde Silinir İse)	(Alt Boyutlar İçin)	(Eğer Madde Silinir İse)	(Alt Boyutlar İçin)
Kİ5	0,653		0,652	
EÇ1	0,426	0,632	0,738	0,779
EÇ2	0,516		0,737	
EÇ3(T)	0,765		0,801	
EÇ4	0,615		0,705	
EÇ5	0,453		0,701	
H1	0,439		0,302	
H2	0,469	0,491		
H3	0,082	0,244		
H4	0,211	0,137		
H5	-,099a	0,305		
S1(T)	0,688	0,756		0,834
S2(T)	0,731		0,847	
S3	0,801		0,83	
S4	0,667		0,781	
S5	0,648		0,85	
KD1(T)	-,134a		0,146	-2,322a
KD2(T)	-,262a	-,657a		
KD3(T)	-,023a	-5,674a		
KD4(T)	-,073a	0,019		
KD5	0,6	-3,510a		
YE1	0,62	0,666		0,686
YE2	0,54		0,75	
YE3(T)	0,567		0,721	
YE4(T)	0,425		0,609	
YE5(T)	0,346		0,682	
Ç1(T)	0,526		0,614	0,741
Ç2(T)	0,573	0,765		
Ç3	0,661	0,745		
Ç4	0,545	0,696		
Ç5	0,468	0,654		
İ1	0,656	0,698		0,746
İ2	0,61		0,803	
İ3	0,766		0,797	
İ4	0,602		0,681	
İ5	0,579		0,779	
Çİ1	0,721		0,774	0,79
Çİ2(T)	0,738	0,818		
Çİ3	0,824	0,8		
Çİ4	0,693	0,787		
Çİ5	0,661	0,853		

Not: P ve MP: Performans Ölçümü Ve Değerlendirmesi, E ve ME: Eğitim, Çİ ve MÇİ: Çıktı, KD ve MKD: Kültürel Değişim, İ ve Mİ: İşgören Öneri Sistemi, H ve MH: Haberleşme Ve İletişim, V ve MV: Vizyon, EÇ ve MEÇ: Ekip Çalışması, G ve MG: Güven Ortamı, O ve MO: Organizasyon Yapısı, K ve MK: Karar Alma, Kİ ve MKİ: Katılımcılık, S ve MS: Stratejik Yönetime İnsan Kaynaklarının Katılımı, Ö ve MÖ: Ödüllendirme, YE ve MYE: Yetkilendirme (Empowerment), B ve MB: Yönetici Ve Liderlerin Çalışanlara Bakışı, Ç ve MÇ: Çalışanların Memnuniyetlerini İzleme, Y ve MY: Yönetim Şekli Ve Liderlik

Buna göre Kültürel Değişim (KD) ve Haberleşme (H) boyutlarının analize katılmaması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Aynı durum aşağıdaki tabloda da görülmektedir.

Tablo 3.4: Ters puanlanan soruların dağılımı.

V1	Ortaklaşa paylaşılan vizyon, misyon, politika ve hedefler yoktur
V2	Tanımlanmıştır fakat herkes bilmez
V3	Bilinir fakat uygulanmaz
V4	Bilinir ve kısmen uygulanır
V5(T)	Herkes çok iyi bilir ve onlarla yaşar(T)
Y1(T)	Otokratik ve emredici(T)
Y2(T)	Çok geleneksel(T)
Y3	Liderler değişmeye çalışıyorlar
Y4	Liderlerin rolleri yeniden tanımlandı ve değişim başladı
Y5	Yol gösterici, yönlendirici ve katılımı güçlendirici
G1(T)	Her alanda güvensizlik hakim(T)
G2	Güven çok az
G3	Eskiye göre daha iyi
G4	Bazı kişi ve gruplar arasında var fakat yaygın değil
G5	Güvene dayalı bir organizasyonel kültür mevcut
K1(T)	Karar alma süreçlerine yönetici ve liderlerin dışında kimse katılamaz(T)
K2(T)	Kararlar çoğunlukla yöneticiler ve liderler tarafından alınır(T)
K3	Çalışanlar kısmen bazı karar alma süreçlerine katılırlar
K4	Herkesin karar alma süreçlerine katılımı desteklenir
K5	Herkes karar alma süreçlerine yaygın ve etkili bir şekilde katılır
O1(T)	Çok kademeli, aşırı bürokratik, dikey geleneksel ve karar süreçlerini yavaşlatıcı(T)
O2(T)	Organizasyonel düzeyde yeniden yapılanma ihtiyacı hissediliyor(T)
O3	Yeniden yapılanma planlandı
O4	Yeniden yapılanma gerekçesi tüm çalışanlara anlatıldı, destek sağlandı, yatay iletişimi, ekip çalışmasını ve organizasyonel etkinliği güçlendirici uygulamalar başlatıldı
O5	Organizasyonel yapı yatay, kademe sayısı az, esnek ekip çalışmalarına açık, karar süreçleri hızlı ve çalışma grupları doğrudan temas halinde
B1(T)	Çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak göz altında bulundurulmalıdır(T)
B2	Değişmek gerektiği düşünülüyor ve nasıl olması gerektiği araştırılıyor
B3	Değişim süreci planlandı ve bunun için gerekli düzenleme ve girişimler başlatıldı
B4	Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışında olumlu değişiklikler yaşanmaya başladı, karşılıklı olarak güven ortamı gelişmeye başladı
B5(T)	Tüm çalışanlar, uygun ve yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler(T)
E1(T)	Eğitimler faydasız ve gereksiz masraf yerleri olarak görülür ve hiç kimse eğitim almaz(T)
E2	Bazı kişiler biraz eğitim alır
E3	Çoğunluk biraz eğitim alır
E4	Eğitimlerin tüm çalışanlara sürekli ve planlı bir biçimde verilmesi gerektiği düşünülüyor
E5	İnsan kaynakları kuruluşun en değerli varlığı olarak görülür, herkesin sürekli eğitim ihtiyacı olduğuna inanılır ve bunun için gerekli kaynaklar tahsis edilir
P1(T)	Çalışanların performansı ölçülmez ve Değerlendirilmesi(T)
P2	Nezaretçiler çalışanların performansını izler
P3	Sadece üretim miktarına, kalitesine ve müşteri memnuniyetine dayalı bir performans ölçümü yapılır
P4	Kişiler ve ekipler kendi kendilerini değerlendirir, geliştirme ve iyileştirme fırsatlarını araştırırlar

Tablo 3.4 (Devam): Ters puanlanan soruların dağılımı.

Ö1	Ödüllendirme yapılmamaktadır
Ö2	Ödüllendirme gerçek performansa dayalı olmayıp, subjektif kriterlere göre yapılmaktadır
Ö3(T)	Ödüllendirmenin gerçek performansa ve objektif kriterlere göre yapılması gerektiği düşünülüyor(T)
Ö4	En uygun ödüllendirme sistemin hangisi olduğu araştırılıyor
Ö5	Ödüllendirme belirli bir sistem içinde gerçek performansa göre yapılıyor
Kİ1(T)	Yetki paylaşımına kapalı merkezîyetçi yönetim anlayışı(T)
Kİ2(T)	Sadece belirli kişi ve grupların katılımı destekleniyor(T)
Kİ3	Katılımcılığın güçlenebilmesi için fırsatlar mevcut
Kİ4	Katılımcılık giderek güçleniyor ve yaygınlaşıyor
Kİ5	Katılımcılık çok güçlü
EÇ1	Organizasyonel yapı ve yönetim anlayışı ekip oluşumuna ve ekip çalışmasına uygun değil
EÇ2	Bazı geçici çalışma grupları var, fakat gerçek manada ekip çalışması yok
EÇ3(T)	Kısmen var(T)
EÇ4	Bazı alanlarda var ve daha etkili olma çabası var
EÇ5	Tüm organizasyon düzeyinde yaygın ve etkin ekip çalışmaları var
H1	Yatay ve dikey haberleşme kanalları kapalıdır
H2	Sadece yöneticilerin uygun gördüğü haberler ve bilgiler bazı kişi ve gruplara yazılı olarak aktarılır
H3	Bazı gerekli bilgiler ve bazı haberler bazı kişi ve gruplara yazılı olarak aktarılır
H4	En çok gerekli bilgiler herkese yazılı olarak aktarılır
H5	Herkese gerekli tüm bilgiler etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi içinde aktarılır
S1(T)	Kavram/teknik hiç bilinmiyor(T)
S2(T)	İlgi eksikliği nedeniyle hiçbir şey yapılmıyor(T)
S3	Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak
S4	Kavram/teknik kısmen uygulanıyor
S5	Kavram/teknik tamamıyla uygulanıyor
KD1(T)	Kavram/teknik hiç bilinmiyor(T)
KD2(T)	İlgi eksikliği nedeniyle hiçbir şey yapılmıyor(T)
KD3(T)	Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak(T)
KD4(T)	Kavram/teknik kısmen uygulanıyor(T)
KD5	Kavram/teknik tamamı ile uygulanıyor
YE1	Kavram/teknik hiç bilinmiyor
YE2	İlgi eksikliği nedeniyle hiçbir şey yapılmıyor
YE3(T)	Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak(T)
YE4(T)	Kavram/teknik kısmen uygulanıyor(T)
YE5(T)	Kavram/teknik tamamı ile uygulanıyor(T)
Ç1(T)	Kavram/teknik hiç bilinmiyor(T)
Ç2(T)	İlgi eksikliği nedeniyle hiçbir şey yapılmıyor(T)
Ç3	Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak
Ç4	Kavram/teknik kısmen uygulanıyor
Ç5	Kavram/teknik tamamı ile uygulanıyor
İ1	Kavram/teknik hiç bilinmiyor
İ2	İlgi eksikliği nedeniyle hiçbir şey yapılmıyor
İ3	Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak
İ4	Kavram/teknik kısmen uygulanıyor
İ5	Kavram/teknik tamamı ile uygulanıyor
Çİ1	Kavram/teknik hiç bilinmiyor
Çİ2(T)	İlgi eksikliği nedeniyle hiçbir şey yapılmıyor(T)
Çİ3	Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak
Çİ4	Kavram/teknik kısmen uygulanıyor
Çİ5	Kavram/teknik tamamı ile uygulanıyor

Kalite Yönetim Prensipleri

Bir kuruluşun başarılı bir şekilde yönetilmesi için, yönetimin sistematik ve metodik olmasını gerektirir. Bir kuruluş için başarıyı sürdürülebilir kılmanın yolu sistemin ihtiyacının iyi bir biçimde belirlenerek performansın sürekli iyileştirilmesi ile mümkündür.

ISO 9001:2008'e uygun bir Kalite Yönetim Sistemi geliştirilerek aşağıdaki sekiz yönetim ilkesi göz önüne alınmalıdır. Bu sekiz ilkenin uygulanması ile kuruluşlar, müşterileri, tedarikçileri, sahipleri, yerel kuruluşlar ve genelde toplum için fayda sağlayacaklardır. ISO 9001:2008'in her bir maddesi ve alt maddesi bu sekiz yönetim prensibine dayanır. Kalite Yönetim Prensipleri şunlardır;

- 1- Müşteri Odaklılık: Kuruluşlar, müşterilerine bağımlıdır bu yüzden müşterilerinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını iyi anlamalı, müşteri şartlarına tam olarak uymalı ve müşteri beklentilerinin de üzerine çıkmak için çaba göstermelidir.
- 2- Liderlik: Liderler organize ederler, yön ve amaç birliğini belirlerler. Lider firma içerisinde öyle bir ortam kurmalı ve devam ettirmelidir ki insanlar kuruluşun hedeflerinin başarılmasında tam olarak katılabilmeli ve hedefe kilitlenebilmelidir.
- 3- Çalışanların Katılımı: Her seviyedeki insanlar kuruluşun birer değeridir ve tam olarak katılımları ile kabiliyetleri kuruluşun çıkarları için verimli bir şekilde kullanılabilir.
- 4- Proses Yaklaşımı: Faaliyetler ve ilişkili kaynaklar bir proses olarak yönetildikleri zaman başarılı sonuçlar çok daha etkin olarak gerçekleştirilebilir. P, Planla. Hedefleri & Prosesleri Belirle; U, Uygula.. Prosesleri Uygula; K, Kontrol Et. İzle & Ölç; Ö, Önlem al, İyileştir. Sürekli İyileşme Sağla.
- 5- Yönetim Sistem Yaklaşımı: Birbirleri ile ilişkili proseslerin Sistem olarak belirlenmesi, anlaşılması ve yönetilmesi kuruluşları etkinliklerini sağlar ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde verimlilik sağlar.
- 6- Sürekli İyileştirme: Kuruluşun bütün performansının sürekli iyileştirilmesi konusu kurumun kalıcı bir hedefi halinde olmalıdır.
- 7- Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım: Etkili kararlar veri ve bilginin analizine dayanacak şekilde kullanılmalıdır.

8- Karşılıklı Çıkara Dayalı Tedarikçi İlişkileri: Bir kuruluş ve tedarikçisi birbirine bağımlıdır ve bir değer oluşturma konusunda kabiliyetleri artırmak için karşılıklı çıkarları var olup bu kapsamda verimli ilişkiler kurulmalıdır.

Aşağıdaki tabloda ise Kalite Yönetim Prensiplerine göre düzenlenmiş çalışma sunulmuştur.

Tablo 3.5: Kalite yönetim prensiplerine göre belirlenen boyutlar için madde istatistikleri.

	Cronbach's Alpha	2011 Öncesi	Mevcut Durum
Kİ1(T)	ÇK	,922	,945
Kİ2(T)	ÇK		
Kİ3	ÇK		
Kİ4	ÇK		
Kİ5	ÇK		
EÇ1	ÇK		
EÇ2	ÇK		
EÇ3(T)	ÇK		
EÇ4	ÇK		
EÇ5	ÇK		
S1(T)	ÇK		
S2(T)	ÇK		
S3	ÇK		
S4	ÇK		
S5	ÇK		
Ç1(T)	ÇK		
Ç2(T)	ÇK		
Ç3	ÇK		
Ç4	ÇK		
Ç5	ÇK		
İ1	ÇK		
İ2	ÇK		
İ3	ÇK		
İ4	ÇK		
İ5	ÇK		
K1(T)	KVGY	,766	,695
K2(T)	KVGY		
K3	KVGY		
K4	KVGY		
K5	KVGY		
Y1(T)	L	,681	,732
Y2(T)	L		
Y3	L		
Y4	L		
Y5	L		
B1(T)	L		
B2	L		
B3	L		
B4	L		

Tablo 3.5 (Devam): Kalite yönetim prensiplerine göre belirlenen boyutlar için madde istatistikleri.

	Cronbach's Alpha	2011 Öncesi	Mevcut Durum
B5(T)	L		
Ö1	L		
Ö2	L		
Ö3(T)	L		
Ö4	L		
Ö5	L		
KD5	L		
YE1	L		
YE2	L		
YE3(T)	L		
YE4(T)	L		
YE5(T)	L		
ÇI1	MO		
ÇI2(T)	MO		
ÇI3	MO	,774	,843
ÇI4(T)	MO		
ÇI5	MO		
O1(T)	PS		
O2(T)	PS		
O3	PS	,621	,802
O4	PS		
O5	PS		
H1	Tİ		
H2	Tİ		
H3	Tİ	,302	,404
H4	Tİ		
H5	Tİ		
E1(T)	Sİ		
E2	Sİ		
E3	Sİ		
E4	Sİ		
E5	Sİ	,780	,790
P1(T)	Sİ		
P2	Sİ		
P3	Sİ		
P4	Sİ		
V1(T)	YSY		
V2	YSY		
V3	YSY		
V4	YSY		
V5	YSY		
G1(T)	YSY	,579	,833
G2	YSY		
G3	YSY		
G4	YSY		
G5	YSY		

Elde edilen bulgular sonucunda Tedarikçi İlişkileri (Tİ) boyutunu temsilen sorulan maddelerin iç tutarlılığının yeterli seviyede olmaması sebebiyle bu çalışma içerisinde Tedarikçi İlişkileri (Tİ) boyutuna yer verilememiştir. Kalite Yönetim Prensiplerinden 7 tanesi ile araştırmaya devam edilmiştir.

3.6 Bulgular

Tablo 3.6: Demografik bilgiler.

		n	%
Cinsiyet	Erkek	209	70%
	Kadın	89	30%
Yaş	22-30 Yaş	117	39%
	31-40 Yaş	126	42%
	41 Yaş ve Üzeri	55	18%
Medeni Hal	Bekar	106	36%
	Evli	192	64%
Öğrenim Durumu	Yüksek okul	55	18%
	Lisans	197	66%
	Yüksek lisans ve üzeri	46	15%
Aylık Gelir	2201-2500	46	15%
	2501-3000	106	36%
	3000'den fazla	146	49%
Kurumdaki Pozisyon	Antrenör	175	59%
	Yönetici	123	41%
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 Yıl	85	29%
	5-10 Yıl	98	33%
	10-15 Yıl	37	12%
	15-20 Yıl	31	10%
	25 Yıl ve Üzeri	47	16%
	Toplam	298	100%

Araştırmaya katılan kişilerin %70'i (209 kişi) erkek ve %30'i (89 kişi) kadındır.

Kişilerin %39'i (117 kişi) 22-30 yaş, %42'i (126 kişi) 31-40 yaş, %18'i (55 kişi) 41 yaş ve üzeridir. Çalışanların %36'i (106 kişi) bekar ve %64'i (192 kişi) evlidir.

Katılımcıları %18'i (55 kişi) yüksek okul, %66'i (197 kişi) lisans, %15'i (46 kişi) yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyindedir. Aylık gelir açısından bakıldığında kişilerin %15'i (46 kişi) 2201-2500, %36'i (106 kişi) 2501-3000, %49'i (146 kişi) 3000'den fazla gelire sahiptir. Kişilerin %59'i (175 kişi) antrenör ve %41'i (123 kişi) yönetici olarak kurumda çalışmaktadır. Çalışanların %29'i (85 kişi) 0-5 yıl, %33'i (98 kişi) 5-10 yıl, %12'i (37 kişi) 10-15 yıl, %10'i (31 kişi) 15-20 yıl, %16'i (47 kişi) 25 yıl ve üzeri süre ile kurumda çalışmaktadır.

Tablo 3.7: Toplam kalite yönetimi konusundaki görüşlerin 2011 ile mevcut durum arasındaki karşılaştırılması.

	2011		Mevcut Durum		İlişkili Gruplar T-Testi	
	\bar{x}	ss	\bar{x}	ss	t	p
Çalışanların Katılımı	63,60	17,36	91,86	20,87	-13,313	,000
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım	12,54	4,14	17,78	3,72	-12,840	,000
Liderlik	57,57	8,40	69,61	11,58	-11,621	,000
Müşteri Odaklılık	12,28	4,16	18,67	4,71	-14,032	,000
Proses Yaklaşımı	11,80	3,43	18,25	4,79	-14,748	,000
Sürekli İyileştirme	23,32	6,37	32,70	7,04	-13,055	,000
Yönetime Sistem Yaklaşımı	27,31	4,36	35,53	8,01	-13,035	,000

Tabloda görüldüğü üzere:

1. 2011 ve mevcut durum arasında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin 2011 ve mevcut durum arasında göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
2. 2011 ve mevcut durum arasında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin 2011 ve mevcut durum arasında göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
3. 2011 ve mevcut durum arasında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin 2011 ve mevcut durum arasında göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
4. 2011 ve mevcut durum arasında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin 2011 ve mevcut durum arasında göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);

5. 2011 ve mevcut durum arasında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin 2011 ve mevcut durum arasında göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2011 ve mevcut durum arasında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin 2011 ve mevcut durum arasında göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
7. 2011 ve mevcut durum arasında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin 2011 ve mevcut durum arasında göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.8: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	t	p
Çalışanların Katılımı (2011)	Erkek	65,17	16,48	2,420	,016
	Kadın	59,90	18,85		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (2011)	Erkek	12,56	4,08	,103	,918
	Kadın	12,51	4,32		
Liderlik (2011)	Erkek	57,78	7,74	,685	,494
	Kadın	57,06	9,81		
Müşteri Odaklılık (2011)	Erkek	12,82	4,08	3,547	,000
	Kadın	10,99	4,11		
Proses Yaklaşımı (2011)	Erkek	11,89	3,30	,667	,505
	Kadın	11,60	3,71		
Sürekli İyileştirme (2011)	Erkek	24,13	6,08	3,441	,001
	Kadın	21,40	6,66		
Yönetime Sistem Yaklaşımı (2011)	Erkek	27,20	4,05	-,662	,508
	Kadın	27,56	5,02		

Tablo 3.8'e göre:

1. 2011 yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
2. 2011 yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p>0,05$);
3. 2011 yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p>0,05$);

4. 2011 yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
5. 2011 yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p > 0,05$);
6. 2011 yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
7. 2011 yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p > 0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.9: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	F	p
Çalışanların Katılımı (2011)	22-30 Yaş	69,96	14,62	14,077	,000
	31-40 Yaş	59,56	17,43		
	41 Yaş ve Üzeri	59,31	18,70		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (2011)	22-30 Yaş	13,18	3,71	3,692	,026
	31-40 Yaş	12,47	3,98		
	41 Yaş ve Üzeri	11,36	5,09		
Liderlik (2011)	22-30 Yaş	61,78	7,46	29,792	,000
	31-40 Yaş	54,34	7,07		
	41 Yaş ve Üzeri	56,00	9,35		
Müşteri Odaklılık (2011)	22-30 Yaş	13,82	3,01	15,215	,000
	31-40 Yaş	11,05	3,64		
	41 Yaş ve Üzeri	11,80	6,04		
Proses Yaklaşımı (2011)	22-30 Yaş	12,67	3,40	6,715	,001
	31-40 Yaş	11,37	3,24		
	41 Yaş ve Üzeri	10,95	3,57		
Sürekli İyileştirme (2011)	22-30 Yaş	24,67	5,72	7,341	,001
	31-40 Yaş	21,71	6,62		
	41 Yaş ve Üzeri	24,11	6,39		
Yönetime Sistem Yaklaşımı (2011)	22-30 Yaş	28,05	3,62	11,668	,000
	31-40 Yaş	27,68	4,32		
	41 Yaş ve Üzeri	24,85	5,03		

Tablo 3.9'a göre:

1. 2011 yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);

2. 2011 yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
3. 2011 yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
4. 2011 yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
5. 2011 yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2011 yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
7. 2011 yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.10: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	t	p
Çalışanların Katılımı (2011)	Bekar	69,05	16,11	4,135	,000
	Evli	60,59	17,33		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (2011)	Bekar	13,73	3,48	3,740	,000
	Evli	11,89	4,34		
Liderlik (2011)	Bekar	59,30	9,37	2,677	,008
	Evli	56,61	7,67		
Müşteri Odaklılık (2011)	Bekar	12,80	3,63	1,627	,105
	Evli	11,98	4,42		
Proses Yaklaşımı (2011)	Bekar	12,69	2,56	3,390	,001
	Evli	11,31	3,74		
Sürekli İyileştirme (2011)	Bekar	25,25	6,41	4,003	,000
	Evli	22,24	6,10		
Yönetime Sistem Yaklaşımı (2011)	Bekar	27,57	3,61	,767	,444
	Evli	27,16	4,72		

Tablo 3.10'a göre:

1. 2011 yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);

2. 2011 yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
3. 2011 yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
4. 2011 yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p>0,05$);
5. 2011 yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2011 yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
7. 2011 yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.11: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	F	p
Çalışanların Katılımı (2011)	Yüksek okul	66,69	14,67	19,307	,000
	Lisans	59,84	18,48		
	Yüksek lisans ve üzeri	75,98	3,44		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (2011)	Yüksek okul	13,69	4,48	19,621	,000
	Lisans	11,58	4,03		
	Yüksek lisans ve üzeri	15,28	2,27		
Liderlik (2011)	Yüksek okul	57,47	6,11	15,175	,000
	Lisans	56,22	9,25		
	Yüksek lisans ve üzeri	63,46	2,09		
Müşteri Odaklılık (2011)	Yüksek okul	12,96	3,47	10,486	,000
	Lisans	11,57	4,57		
	Yüksek lisans ve üzeri	14,46	1,13		
Proses Yaklaşımı (2011)	Yüksek okul	12,82	1,82	21,796	,000
	Lisans	10,96	3,77		
	Yüksek lisans ve üzeri	14,15	1,35		
Sürekli İyileştirme (2011)	Yüksek okul	23,95	5,85	3,176	,043
	Lisans	22,71	6,83		
	Yüksek lisans ve üzeri	25,17	4,25		
Yönetime Sistem Yaklaşımı (2011)	Yüksek okul	27,87	3,63	9,976	,000
	Lisans	26,61	4,67		
	Yüksek lisans ve üzeri	29,61	2,59		

Tablo 3.11'e göre:

1. 2011 yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
2. 2011 yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
3. 2011 yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
4. 2011 yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
5. 2011 yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2011 yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
7. 2011 yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.12: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	F	p
Çalışanların Katılımı (2011)	2201-2500	78,48	4,28	44,243	,000
	2501-3000	67,74	15,35		
	3000'den fazla	55,90	17,27		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (2011)	2201-2500	14,43	3,47	14,805	,000
	2501-3000	13,42	3,50		
	3000'den fazla	11,32	4,40		
Liderlik (2011)	2201-2500	63,52	5,10	20,722	,000
	2501-3000	58,37	8,94		
	3000'den fazla	55,11	7,79		

Tablo 3.12 (Devam): 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	F	p
Müşteri Odaklılık (2011)	2201-2500	13,76	2,13	11,507	,000
	2501-3000	13,18	3,58		
	3000'den fazla	11,15	4,72		
Proses Yaklaşımı (2011)	2201-2500	13,63	2,21	22,229	,000
	2501-3000	12,69	2,26		
	3000'den fazla	10,58	3,96		
Sürekli İyileştirme (2011)	2201-2500	27,35	4,14	20,687	,000
	2501-3000	24,39	6,27		
	3000'den fazla	21,27	6,25		
Yönetim Sistem Yaklaşımı (2011)	2201-2500	30,15	3,30	12,556	,000
	2501-3000	26,88	3,53		
	3000'den fazla	26,72	4,84		

Tablo 3.12'ye göre:

1. 2011 yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
2. 2011 yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
3. 2011 yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
4. 2011 yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
5. 2011 yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2011 yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
7. 2011 yılında yönetim sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.13: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	t	p
Çalışanların Katılımı (2011)	Antrenör	67,64	16,18	4,985	,000
	Yönetici	57,85	17,41		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (2011)	Antrenör	13,33	3,65	4,012	,000
	Yönetici	11,42	4,54		
Liderlik (2011)	Antrenör	58,85	8,51	3,197	,002
	Yönetici	55,74	7,92		
Müşteri Odaklılık (2011)	Antrenör	12,58	3,69	1,496	,136
	Yönetici	11,85	4,74		
Proses Yaklaşımı (2011)	Antrenör	12,51	2,91	4,395	,000
	Yönetici	10,79	3,84		
Sürekli İyileştirme (2011)	Antrenör	24,13	6,12	2,665	,008
	Yönetici	22,15	6,56		
Yönetime Sistem Yaklaşımı (2011)	Antrenör	27,55	4,01	1,150	,251
	Yönetici	26,96	4,81		

Tablo 3.13'e göre:

1. 2011 yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
2. 2011 yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
3. 2011 yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
4. 2011 yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p>0,05$);
5. 2011 yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2011 yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);

7. 2011 yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.14: 2011 yılı toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	F	p
Çalışanların Katılımı (2011)	0-5 Yıl	77,91	5,25	41,868	,000
	5-10 Yıl	62,34	15,44		
	10-15 Yıl	46,62	15,38		
	15-20 Yıl	63,13	19,70		
	25 Yıl ve Üzeri	54,02	15,70		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (2011)	0-5 Yıl	14,88	2,61	16,196	,000
	5-10 Yıl	12,34	4,10		
	10-15 Yıl	9,65	3,97		
	15-20 Yıl	10,39	4,86		
	25 Yıl ve Üzeri	12,45	3,91		
Liderlik (2011)	0-5 Yıl	64,22	5,31	47,889	,000
	5-10 Yıl	55,96	7,50		
	10-15 Yıl	48,57	8,32		
	15-20 Yıl	61,42	8,25		
	25 Yıl ve Üzeri	53,43	2,60		
Müşteri Odaklılık (2011)	0-5 Yıl	14,42	2,13	16,839	,000
	5-10 Yıl	11,96	3,76		
	10-15 Yıl	9,81	3,58		
	15-20 Yıl	13,87	7,02		
	25 Yıl ve Üzeri	9,94	3,28		
Proses Yaklaşımı (2011)	0-5 Yıl	13,79	1,74	16,746	,000
	5-10 Yıl	11,89	3,04		
	10-15 Yıl	9,43	4,00		
	15-20 Yıl	10,68	5,09		
	25 Yıl ve Üzeri	10,62	2,69		
Sürekli İyileştirme (2011)	0-5 Yıl	28,04	3,27	30,929	,000
	5-10 Yıl	22,05	5,85		
	10-15 Yıl	17,00	6,15		
	15-20 Yıl	23,48	6,85		
	25 Yıl ve Üzeri	22,28	5,68		
Yönetime Sistem Yaklaşımı (2011)	0-5 Yıl	29,27	2,68	19,165	,000
	5-10 Yıl	27,54	3,68		
	10-15 Yıl	22,70	3,64		
	15-20 Yıl	26,10	6,08		
	25 Yıl ve Üzeri	27,68	4,57		

Tablo 3.14'e göre:

1. 2011 yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
2. 2011 yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
3. 2011 yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
4. 2011 yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
5. 2011 yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2011 yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
7. 2011 yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);

Tablo 3.15: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	t	p
Çalışanların Katılımı (Mevcut Durum)	Erkek	89,54	20,68	-2,981	,003
	Kadın	97,31	20,43		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (Mevcut Durum)	Erkek	17,46	3,98	-2,311	,022
	Kadın	18,54	2,90		
Liderlik (Mevcut Durum)	Erkek	67,95	11,49	-3,884	,000
	Kadın	73,52	10,90		
Müşteri Odaklılık (Mevcut Durum)	Erkek	18,45	4,58	-1,199	,231
	Kadın	19,17	4,99		

Tablo 3.15 (Devam): 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	t	p
Proses Yaklaşımı (Mevcut Durum)	Erkek	17,73	5,19	-2,884	,004
	Kadın	19,46	3,45		
Sürekli İyileştirme (Mevcut Durum)	Erkek	32,77	6,97	,259	,796
	Kadın	32,54	7,22		
Yönetime Sistem Yaklaşımı (Mevcut Durum)	Erkek	34,45	8,05	-3,653	,000
	Kadın	38,08	7,34		

Tablo 3.15'e göre:

1. 2016 Yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
2. 2016 Yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
3. 2016 Yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
4. 2016 Yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p > 0,05$);
5. 2016 Yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
6. 2016 Yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p > 0,05$);
7. 2016 Yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin cinsiyete göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.16: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	F	p
Çalışanların Katılımı (Mevcut Durum)	22-30 Yaş	86,03	15,96	9,869	,000
	31-40 Yaş	93,68	23,16		
	41 Yaş ve Üzeri	100,09	21,39		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (Mevcut Durum)	22-30 Yaş	16,65	3,68	9,502	,000
	31-40 Yaş	18,45	3,57		
	41 Yaş ve Üzeri	18,65	3,59		
Liderlik (Mevcut Durum)	22-30 Yaş	67,61	10,15	4,951	,008
	31-40 Yaş	69,79	11,83		
	41 Yaş ve Üzeri	73,47	12,99		
Müşteri Odaklılık (Mevcut Durum)	22-30 Yaş	17,15	3,93	15,796	,000
	31-40 Yaş	18,96	4,85		
	41 Yaş ve Üzeri	21,22	4,75		
Proses Yaklaşımı (Mevcut Durum)	22-30 Yaş	17,68	4,36	9,536	,000
	31-40 Yaş	17,69	5,07		
	41 Yaş ve Üzeri	20,73	4,29		
Sürekli İyileştirme (Mevcut Durum)	22-30 Yaş	30,65	6,22	16,557	,000
	31-40 Yaş	32,75	7,14		
	41 Yaş ve Üzeri	36,95	6,62		
Yönetime Sistem Yaklaşımı (Mevcut Durum)	22-30 Yaş	32,64	7,57	14,470	,000
	31-40 Yaş	36,94	8,16		
	41 Yaş ve Üzeri	38,47	6,65		

Tablo 3.16'ya göre;

1. 2016 Yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
2. 2016 Yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
3. 2016 Yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
4. 2016 Yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
5. 2016 Yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2016 Yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
7. 2016 Yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin yaşa göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.17: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	t	p
Çalışanların Katılımı (Mevcut Durum)	Bekar	88,30	14,61	-2,202	,028
	Evli	93,83	23,44		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (Mevcut Durum)	Bekar	15,92	3,40	-6,930	,000
	Evli	18,81	3,49		
Liderlik (Mevcut Durum)	Bekar	68,08	10,28	-1,709	,088
	Evli	70,46	12,19		
Müşteri Odaklılık (Mevcut Durum)	Bekar	17,80	4,03	-2,378	,018
	Evli	19,15	4,99		
Proses Yaklaşımı (Mevcut Durum)	Bekar	17,60	4,18	-1,730	,085
	Evli	18,60	5,08		
Sürekli İyileştirme (Mevcut Durum)	Bekar	30,33	6,64	-4,458	,000
	Evli	34,01	6,92		
Yönetime Sistem Yaklaşımı (Mevcut Durum)	Bekar	33,02	7,60	-4,135	,000
	Evli	36,92	7,91		

Tablo 3.17'ye göre:

1. 2016 Yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
2. 2016 Yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
3. 2016 Yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p > 0,05$);
4. 2016 Yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
5. 2016 Yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p > 0,05$);
6. 2016 Yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
7. 2016 Yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin medeni hale göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.18: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmeler açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	F	p
Çalışanların Katılımı(Mevcut Durum)	Yüksek okul	88,45	17,91	21,775	,000
	Lisans	96,54	21,97		
	Yüksek lisans ve üzeri	75,91	4,24		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım(Mevcut Durum)	Yüksek okul	16,80	3,05	3,410	,034
	Lisans	18,17	4,07		
	Yüksek lisans ve üzeri	17,30	2,47		
Liderlik (Mevcut Durum)	Yüksek okul	65,96	9,16	16,723	,000
	Lisans	72,18	11,81		
	Yüksek lisans ve üzeri	62,98	9,37		
Müşteri Odaklılık (Mevcut Durum)	Yüksek okul	18,71	4,28	33,175	,000
	Lisans	19,74	4,65		
	Yüksek lisans ve üzeri	14,04	1,76		
Proses Yaklaşımı (Mevcut Durum)	Yüksek okul	18,60	4,31	14,680	,000
	Lisans	18,93	4,95		
	Yüksek lisans ve üzeri	14,89	3,01		
Sürekli İyileştirme (Mevcut Durum)	Yüksek okul	32,20	7,40	29,560	,000
	Lisans	34,35	6,65		
	Yüksek lisans ve üzeri	26,26	3,69		
Yönetim Sistem Yaklaşımı (Mevcut Durum)	Yüksek okul	36,69	5,52	19,108	,000
	Lisans	36,69	8,67		
	Yüksek lisans ve üzeri	29,20	3,28		

Tablo 3.18'e göre:

1. 2016 Yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
2. 2016 Yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
3. 2016 Yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);
4. 2016 Yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p < 0,05$);

5. 2016 Yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2016 Yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
7. 2016 Yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin öğrenim durumuna göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.19: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmeler açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	F	p
Çalışanların Katılımı (Mevcut Durum)	2201-2500	78,96	7,06	23,912	,000
	2501-3000	87,21	16,07		
	3000'den fazla	99,31	23,78		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (Mevcut Durum)	2201-2500	14,98	2,66	38,514	,000
	2501-3000	16,77	3,17		
	3000'den fazla	19,40	3,60		
Liderlik (Mevcut Durum)	2201-2500	65,13	4,33	20,781	,000
	2501-3000	65,86	10,53		
	3000'den fazla	73,75	12,44		
Müşteri Odaklılık (Mevcut Durum)	2201-2500	15,04	2,38	22,873	,000
	2501-3000	18,37	4,17		
	3000'den fazla	20,03	5,00		
Proses Yaklaşımı (Mevcut Durum)	2201-2500	16,20	1,50	10,754	,000
	2501-3000	17,49	4,56		
	3000'den fazla	19,45	5,30		
Sürekli İyileştirme (Mevcut Durum)	2201-2500	25,65	1,70	36,818	,000
	2501-3000	32,86	5,71		
	3000'den fazla	34,81	7,52		
Yönetime Sistem Yaklaşımı (Mevcut Durum)	2201-2500	31,67	2,91	18,077	,000
	2501-3000	33,60	7,39		
	3000'den fazla	38,15	8,66		

Tablo 3.19'a göre:

1. 2016 Yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
2. 2016 Yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);

3. 2016 Yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
4. 2016 Yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
5. 2016 Yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2016 Yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
7. 2016 Yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin aylık gelire göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.20: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	t	p
Çalışanların Katılımı (Mevcut Durum)	Antrenör	89,43	17,85	-2,415	,016
	Yönetici	95,32	24,21		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (Mevcut Durum)	Antrenör	16,88	3,25	-5,209	,000
	Yönetici	19,07	3,97		
Liderlik (Mevcut Durum)	Antrenör	68,28	10,29	-2,390	,017
	Yönetici	71,51	13,02		
Müşteri Odaklılık (Mevcut Durum)	Antrenör	18,32	4,32	-1,525	,128
	Yönetici	19,16	5,19		
Proses Yaklaşımı (Mevcut Durum)	Antrenör	17,58	4,03	-2,919	,004
	Yönetici	19,20	5,59		
Sürekli İyileştirme (Mevcut Durum)	Antrenör	31,56	6,35	-3,399	,001
	Yönetici	34,33	7,65		
Yönetime Sistem Yaklaşımı (Mevcut Durum)	Antrenör	34,27	7,31	-3,306	,001
	Yönetici	37,33	8,63		

Tablo 3.20'ye göre:

1. 2016 Yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);

2. 2016 Yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
3. 2016 Yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
4. 2016 Yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma göstermediği ($p>0,05$);
5. 2016 Yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2016 Yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
7. 2016 Yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumdaki pozisyona göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.21: 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	F	p
Çalışanların Katılımı (Mevcut Durum)	0-5 Yıl	79,26	6,32	19,308	,000
	5-10 Yıl	94,57	19,16		
	10-15 Yıl	108,11	18,39		
	15-20 Yıl	101,42	16,78		
	25 Yıl ve Üzeri	89,91	30,51		
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (Mevcut Durum)	0-5 Yıl	14,65	2,53	30,621	,000
	5-10 Yıl	18,59	2,95		
	10-15 Yıl	19,76	3,48		
	15-20 Yıl	19,19	3,59		
	25 Yıl ve Üzeri	19,28	3,88		
Liderlik (Mevcut Durum)	0-5 Yıl	63,25	7,17	20,901	,000
	5-10 Yıl	70,95	11,41		
	10-15 Yıl	78,92	12,40		
	15-20 Yıl	76,65	4,54		
	25 Yıl ve Üzeri	66,38	13,10		

Tablo 3.21 (Devam): 2016 yılı (mevcut durum) toplam kalite yönetimi için yapılan değerlendirmelerin açısından incelenmesi.

		\bar{x}	ss	F	p
Müşteri Odaklılık (Mevcut Durum)	0-5 Yıl	15,45	2,36	23,687	,000
	5-10 Yıl	19,65	4,50		
	10-15 Yıl	21,68	3,64		
	15-20 Yıl	21,68	3,43		
	25 Yıl ve Üzeri	18,09	6,11		
Proses Yaklaşımı (Mevcut Durum)	0-5 Yıl	15,34	2,19	19,982	,000
	5-10 Yıl	18,92	4,51		
	10-15 Yıl	22,32	3,00		
	15-20 Yıl	19,84	5,08		
	25 Yıl ve Üzeri	17,85	6,40		
Sürekli İyileştirme (Mevcut Durum)	0-5 Yıl	26,72	3,24	39,150	,000
	5-10 Yıl	34,53	6,58		
	10-15 Yıl	37,86	6,55		
	15-20 Yıl	37,65	5,59		
	25 Yıl ve Üzeri	32,38	6,62		
Yönetim Sistem Yaklaşımı (Mevcut Durum)	0-5 Yıl	29,14	4,27	29,460	,000
	5-10 Yıl	37,09	7,27		
	10-15 Yıl	41,51	7,77		
	15-20 Yıl	38,81	5,87		
	25 Yıl ve Üzeri	36,98	8,99		

Tablo 3.21'e göre:

1. 2016 Yılında çalışan katılımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
2. 2016 Yılında karar vermede gerçekçi yaklaşım konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
3. 2016 Yılında liderlik konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
4. 2016 Yılında müşteri odaklılık konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);

5. 2016 Yılında proses yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
6. 2016 Yılında sürekli iyileştirme konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$);
7. 2016 Yılında yönetime sistem yaklaşımı konusunda yapılan değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre geçerli düzeyde bir farklılaşma gösterdiği ($p<0,05$) görülmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında TKY uygulamaları hakkında görüşlerin 2011 ve 2016 yılları arasında olan değişimin ne boyutta olduğunun ortaya konması amacıyla 18 boyutlu bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda 18 boyutun kalite yönetim prensiplerini temsil eden 8 boyuta dağıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yapı geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve elde edilen bulgular sonucunda Tedarikçi İlişkileri (Tİ) boyutunu temsilen sorulan maddelerin iç tutarlılığının yeterli seviyede olmaması sebebiyle bu çalışma içerisinde Tedarikçi İlişkileri (Tİ) boyutuna yer verilememiştir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda tedarikçi ilişkileri boyutuna yönelik önermelerin güçlendirilmesi önerilmektedir.

Keskin'e (2010: 80-91) göre toplam kalite yönetimi sürecindeki sürekli iyileştirme, liderlik, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, çalışan katılımı faktörlerinin çalışanların motivasyonların doğrudan olumlu bir etki yapmaktadır. Ve toplam kalite süreç yönetiminin çalışanların motivasyonunu arttığı çeşitli çalışmalar ile desteklenmiştir. Bu çalışmada 2011 yılı ve mevcut durum arasındaki değişimin olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kalite yönetim prensiplerinden olan çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda zaman içinde daha olumlu görüşler oluştuğu saptanmıştır. Buradan hareketle toplam kalite yönetimi uygulamaların 2011 ve 2016 yılları arasında geçen 5 yıllık süreçte daha başarılı halde geldiği söylenilebilir. Bu çalışma bulguları ile ilişkili olarak Cura (2008: 77) tarafından toplam kalite uygulamalarının öğretmenlerin iş tatmini üzerine etkilerini ölçek üzere Ankara ilinde gerçekleştirilmiş bir çalışmada toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenlerin kurum imajından tatmin düzeyleri bu nokta da belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin tatmin

düzeyine göre daha yüksek olduğu ve buna göre toplam kalite uygulamaları sonucu öğretmenlerin kurum imajından tatminlerinin olumlu yönde olduğu belirlenmiştir.

Bulgulara göre:

1. Kadın çalışanların erkeklere kıyasla mevcut durumda liderlik konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır. Bu çalışma bulgularından farklı olarak Kocaçınar (2014: 92) tarafından düzenlenen milli eğitim bakanlığı toplam kalite uygulamalarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesi üzerine kurulu çalışma bulgularına göre kadın ve erkeklerin liderlik prensiplerini temsil eden parametreler konusundaki değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.
2. Kadın çalışanların erkeklere kıyasla mevcut durumda proses yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Kalyoncuoğlu (2015) tarafından düzenlenen milli eğitim bakanlığı toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul/kurum yöneticileri tarafından değerlendirilmesi konulu çalışmada da kadınların proses yönetimi konusunda erkeklere kıyasla daha olumlu değerlendirmeler gerçekleştirdiği belirlenmiştir.
3. Lisans ve altı öğrenim almış çalışanların diğer çalışanlara kıyasla mevcut durumda çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır. Bu çalışma bulgularından farklı olarak Kalyoncuoğlu (2015) tarafından çalışmada farklı öğrenim durumuna sahip kişilerin toplam kalite yönetimine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.
4. Yöneticilerin antrenörlere kıyasla mevcut durumda çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır. Bu araştırma bulgularından farklı olarak Kalyoncuoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada farklı pozisyonlarda görev alan kişilerin toplam kalite yönetimine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

5. Yöneticiler ve antrenörler arasında Karşılıklı Çıkara Dayalı Tedarikçi İlişkileri konusunda bir örtüşme sağlanamamıştır. Bunun sebebi kamu kurum ve kuruluşlarındaki yönetim anlayışındaki farklılıklar neden olmaktadır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda tedarikçi ilişkileri boyutuna yönelik önermelerin güçlendirilmesi önerilmektedir.
6. 22-30 yaş arasındaki çalışanların diğer yaşlardaki çalışanlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır. Üstay (2010) tarafından düzenlenen çalışmada da farklı yaşlardaki kişilerin müşteri odaklılık, liderlik faktörünün yeterli olarak uygulanması konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.
7. Kurumda çalışma süresi 0-5 yıl olan kişilerin daha uzun süredir çalışanlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır. Üstay (2010) tarafından düzenlenen çalışmada da farklı sürelerde çalışan kişilerin müşteri odaklılık, liderlik faktörünün yeterli olarak uygulanması konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.
8. Yüksek lisans ve üzeri öğrenim almış çalışanların diğer çalışanlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır. Üstay (2010) tarafından düzenlenen çalışmada da farklı eğitim düzeylerindeki kişilerin liderlik, çalışanların katılımı faktörünün yeterli olarak uygulanması konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Sonuç

Mevcut çalışmada Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının farklı unvanlardaki personeller tarafından algılanış biçimlerini belirlemek ve 2011-2016 yılları arasındaki farkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl

Müdürlüğü'nde çalışan yönetici ve antrenörlerden oluşan toplamda 298 çalışını kapsamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Personele uygulanan toplam 89 soruluk likert 18 alt boyutlu anket soruları toplam kalite yönetimi prensiplerine göre incelenmiş, kurumdaki TKY uygulamalarının 2011 yılı öncesi ve mevcut durum arasındaki farkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi Prensipleri şunlardır:

1. Çalışanların Katılımı
2. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım
3. Liderlik
4. Müşteri Odaklılık
5. Proses Yaklaşımı
6. Sürekli İyileştirme
7. Yönetime Sistem Yaklaşımı,
8. Karşılıklı Çıkara Dayalı Tedarikçi İlişkileri

Kurumda çalışan personelin kişisel özelliklerine göre yaş grupları, cinsiyet, kurumda çalışma süreleri, medeni durumları, gelir düzeyleri, görev ünvanları ve eğitim seviyeleri cinsiyetleri açısından kurumlarında uygulanan toplam kalite uygulamasına bakış açılarında farklılıklar araştırılmıştır.

Çalışmanın örneklemini yönetici ve antrenörlerden oluşan katılımcılardan oluşmaktadır. Gerekli güvenilirlik analizlerinden sonra, anket 298 çalışan üzerinde hedef alınarak uygulanmıştır. SPSS 21 paket programı kullanılarak faktör analizi metodu uygulanarak analizler yapılmıştır. Araştırmadaki hipotezleri test etmek için Bağımsız Örnekler T-testi, İlişkili Gruplar T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Demografik değişkenlere göre çalışanların Toplam Kalite Yönetimi algısının farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Bu çalışmada hata düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Değişkenlerin yapı geçerliliğini ortaya koymak için yapılan faktör analizlerinde, girdi, süreç ve sonuç faktörlerinin istatistiksel açıdan farklı kavramları ifade etmekte olduğu ortaya çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda ulaşılan faktörlerin güvenilirlik katsayıları, yapılan güvenilirlik analizi ile saptanmıştır. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları değişkenlik göstermektedir.

Çalışmamızın sonucuna göre; kurum personelinin cinsiyetleri, yaş grupları, kurumda çalışma süreleri, kurumdaki görevleri ve eğitim düzeyleri ile kurumlarında

uygulanan toplam kalite yönetimine bakışlarında farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların kurumda çalışan personelin çalışma süresi ve kurumdaki görev unvanları olduğudur.

Çalışmada 2011 yılı ve mevcut durum arasındaki değişimin olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kalite yönetim prensiplerinden olan çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda zaman içinde daha olumlu görüşler olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle toplam kalite yönetimi uygulamaların 2011 ve 2016 yılları arasında geçen 5 yıllık süreçte daha başarılı halde geldiği söylenilebilir.

Bulgulara göre:

1. Erkek çalışanların kadınlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
2. 22-30 yaş arasındaki çalışanların diğer yaşlardaki çalışanlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
3. Bekar çalışanların evli olan çalışanlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
4. Yüksek lisans ve üzeri öğrenim almış çalışanların diğer çalışanlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
5. Aylık gelir düzeyi 2201-2500 TL arasında olan çalışanların daha yüksek gelire sahip çalışanlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
6. Antrenörlerin yöneticilere kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.

7. Kurumda çalışma süresi 0-5 yıl olan kişilerin daha uzun süredir çalışanlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
8. Kadın çalışanların erkeklere kıyasla mevcut durumda çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, proses yaklaşımı, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
9. 41 yaş ve üzeri çalışanların daha genç yaşlardaki çalışanlara kıyasla mevcut durumda çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
10. Evli çalışanların bekar olan çalışanlara kıyasla mevcut durumda çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
11. Lisans ve altı öğrenim almış çalışanların diğer çalışanlara kıyasla mevcut durumda çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
12. Aylık gelir düzeyi 3000'den fazla olan çalışanların daha düşük gelire sahip çalışanlara kıyasla mevcut durumda çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
13. Yöneticilerin antrenörlere kıyasla mevcut durumda çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.
14. Kurumda çalışma süresi 10-15 yıl olan kişilerin daha kısa süredir çalışanlara kıyasla mevcut durumda çalışan katılımı, karar vermede

gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmıştır.

Öneriler

1. Yapılan toplam kalite yönetimi çalışmalarının faydalı olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konularında çalışanların algısı 2011 yılından 2016 yılına kadar geçen sürede artış gösterdiği belirlenmiş olup, söz konusu çalışmaların daha yoğun ve ayrıntılı olarak devam ettirilmesi gerekmektedir.
2. 22-30 yaş arasındaki çalışanların diğer yaşlardaki çalışanlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmış olmakla birlikte 2016 yılında diğer yaş aralığında çalışanların daha olumlu görüşlere sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu durumda yapılacak TKY çalışmalarında 22-30 yaş arasındaki çalışanların TKY konularında algı düzeylerinin artırılarak daha olumlu görüşlere sahip olmaları sağlanmalıdır.
3. Kurumda çalışma süresi 0-5 yıl olan kişilerin daha uzun süredir çalışanlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmış olmakla birlikte, 2016 yılında kurumda çalışma süresi 0-5 yıl dışında olan kişilerin daha olumlu görüşlere sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu durumda yapılacak TKY çalışmalarında kurumda çalışma süresi 0-5 yıl olan kişilerin TKY konularında algı düzeylerinin artırılarak daha olumlu görüşlere sahip olmaları sağlanmalıdır.
4. Yüksek lisans ve üzeri öğrenim almış çalışanların diğer çalışanlara kıyasla 2011 yılında çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu saptanmış olmakla birlikte 2016 yılında Yüksek lisans ve üzeri öğrenim almış çalışanların dışında olan kişilerin daha olumlu görüşlere sahip oldukları

anlaşılmasıdır. Bu durumda yapılacak TKY çalışmalarında kurumda Yüksek lisans ve üzeri öğrenim almış çalışanların TKY konularında bilgi düzeylerinin artırılarak daha olumlu görüşlere sahip olmaları sağlanmalıdır.

5. Ankara Gençlik Hizmetleri ve İl Spor Müdürlüğü için yapılan bu araştırmanın Merkez Teşkilatta görev yapan üst yönetimin de görüşlerine başvurarak geliştirilmesi yönünde fikir alış verişi yapılmalıdır.
6. Lisansüstü eğitim almış yönetici ve antrenörlerin çalışanların katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konularında daha etkin rol oynayabilmeleri için kurum tarafından TKY alanında almış oldukları eğitim düzeylerini artırılması gerekmektedir.
7. Kurumda görev süresi 10-15 yıldan az olan yöneticiler ve antrenörler için çalışan katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileştirme, yönetime sistem yaklaşımı konularında iyileştirme çalışmaları yapılarak bir standart oluşturulması gerekmektedir.
8. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda tedarikçi ilişkileri boyutuna yönelik önermelerin güçlendirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aguayo, R. (1994). Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı, Form Yayınları, İstanbul s,185
- Aktan, C. (2000). Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi, Ankara: TOSYÖV Yayınları,27.
- Alpullu, A. (2008). İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personelin Yaklaşımının Belirlenmesi, s.1-8)
- Anderson, J. (1997). Kalıcı Avantaj, Executive Excellence, Y.1, S.4, s.12
- Ardahan, F. (1998). Toplam Kalite Düşüncesi ile Zaman Yönetimi", Standart Dergisi, Ankara, s.1.
- Argun, T. (1997). Vizyon, Executive Excellence, Y.1, S.7, s.7
- Aslan, T. (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi s.50,51,52,53,54
- Aslan, T. (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi s.59-62
- Balcı, A. (2003). "TKY ve Kamu Yönetimi", Çağdaş Kamu Yönetimi I,Ed.M. Acar-H. Özgür, Nobel Yay., Ankara.s.335,336,338,339
- Baltaş, Z. ve Acar, (1997). Ekip Oluşturma ve Geliştirme, Baltaş-Baltaş Eğitim Danışmanlık Merkezi Yayınları, 2.B., İstanbul s.6
- Borahan, N. G. ve Reza Z. (2002). "Developing Quality Criteria For Application in The Higher Education Sector in Turkey", Total Quality Management, 13(7), 914.

- Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2002). Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama (benchmarking) ilişkileri, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1),108.
- Çetin, C. (2010). Toplam Kalite Yönetimi, 3. Baskı (10), İstanbul: Beta Yayınları.s.124-127
- Çetin, C. Akın, B. ve Erol, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları, İstanbul, s.13
- Demirkaya, H. (2002). "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği",Süleyman Demirel Ü. İ.İ.B.F., C7,s.185
- Devecioğlu, S. (2007). Türkiye futbol federasyonu: Yasal kökenler ve özerklik, s.12.
- Düğer, İ. H. (1996). İktisada Giriş, Kütahya: Üniversite,s.69.
- Efil, İ. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç:ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, s.29
- Ertuğrul, İ, ve Karakaşoğlu, N. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma.VII.Ulusal Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul Üniversitesi,2,26-27 Mayıs
- Erol, R. (1999). "Taguchi Kalite Felsefesi", Kalite Derneği Dergisi,1 (12). s.14-15
- Freeman, R. (1993). Quality Assurance in Training and Education How to Apply BS 5750 (ISO 9000), Newyork: Kogan Page Ltd. p.157-163
- Gencil, U. (2001). Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon.Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 192-193.
- Gervin, D., (1994). "Building A Learning Organization", Business Credit., p..30, Jan-
- Gür, J. (1996). Kalite Maratonu, Asiad-Kosgep, Ankara: Kültür Matbaası.s.7
- Gürer, C. (1997). "Polis Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", Polis Dergisi, (13), s.67-68.

Hergüner, G. (1998). Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:4, Sayı:13, s.11

<http://bilgiedinme.gsb.gov.tr/Dokuman/4.5.638.pdf>

http://sporbilimleri.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2014/06/4.-MAKALE_Layout

Imai, M. (1994). KAIZEN, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. İstanbul:Kal-Der Yayınları

İmai, M. (1986). Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı, İstanbul: Kal-der.s.95

İşsever, C. (2001). Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite, M.E.B. Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 24-28 s.

İşsever, C. (2001). Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite, M.E.B. Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, s.26-27

Jones, G.H. (2001). "Organizational Theory", Pintice Hall, Third edition, p.367

Kal Der, EFQM mükemmellik modeli (2003). Kamu ve sivil toplum. İstanbul, Kal Der, s.78

Kalyoncuoğlu, D. (2015). Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul/Kurum Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi, s.104-108)

Kanji, G. K. ve Bin A. Tambi (1999). "Total quality management in UK Higher Education Institutions", Total Quality Management, 10(1), 14.s.135

Karadeniz, G. (2015). Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması, (İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğünde Bir Uygulama), s.89-104

Karataş, B. (2006). Konya Gençlik Hizmetleri İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personel Yaklaşımının Belirlenmesi, s.192-194)

Kavrakoğlu, İ. (1993). Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları, ss.21.

Kaya, E. (2007). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000, S.88-107

- Kayadibi, F. (1998). Din ve Kalite, Standard Dergisi, 37(434)
- Koçel, T. (1998). İşletme yöneticiliği, (6.Basım), İstanbul: Beta.s.273
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., s.379
- Kölük, N. Dilsiz, İrfan ve Kartal, Cafer S. (2010). Kalite Güvencesi ve Standartları (ISO 9001:2008 Eklenmiş). (5. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lapidus, V.A. (2001). Total quality management (TQM) as a requisite element and the keystone to restructuring in russian companies, Process Measures and Management, Saint Petersburg, The 6th TQM World Congress,s.52-58
- Loncher, R. & Mater J. (1991). Designing for Quality. Chapman- Hall.,s.115
- Madsen, O. N. (1995). "Public Enterprise and Total Quality Management", Total Quality Management, V. 6, Issue 2. p.5
- Mucuk, İ. (2008). Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, 16. Baskı, İstanbul, s.175-180
- Muhlis, H. (2000). Toplam Kalite Yönetimi, Beta Basım, AŞ., İstanbul, s.80
- Niş, T. (2004). Emniyet Teşkilatında Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması (Kocaeli Örneği), s.70-84
- Önal, F.S. (2015). Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması Durumuna Göre Kamu Kamplarında Karşılaştırılmalı Bir Çalışma: Huzurevi Örneği,s.101-107
- Ören, K. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü, Nobel Yayın, 1.B., Ankara,, s.33
- Özgen, H.; Kılıç,K. ve Karademir,B, (2004). "Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı", Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt:13, s.12,
- Palmer, M. J. (1993). 'Performans Değerlendirmeleri', Rota Yayınları, 1. baskı.
- Pekdemir, I. (1994). JIT (Just In Time) ve Kalite Çemberleri, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi,23(2),55-70

- Peker, Ö. (1993). Toplam kalite yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26 Sayı 1, Mart 1993, s.197-215
- Peker, Ö. (1993). "TKY ve TS ISO 9000 Standartları."Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı,ss.50-51
- Peker, Ö., (1996). "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, Mart,,s.15
- Pekıştiricioğlu, N. (1995). TKY ve katılımçılık. Verimlilik Dergisi, TKY Özel Sayısı, MPM yay. Ankara, 1996, s.31
- Saraç, Ö. (2000). "Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite", İzmir Türk İdare Dergisi, 4, s.47-52.
- Saraç, Ö. (2000). Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite, İzmir, s.71-72
- Saran, U. (2001). "Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi." Türk İdare Dergisi, c. 431, s. 1-21.
- Sarıkaya, N. (2003). Toplam kalite yönetimi. (1. Baskı), Adapazarı: Sakarya, s.10
- Şimşek, M. (2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri 1.Baskı, İstanbul Alfa Yayınevi, s.23
- Şimşek, M. (1998). Kalite Yönetimi. 4.Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, s.16
- Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi: Alfa Yayınları, s. 123.
- Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, Temmuz, s.137-139
- Terry, G. Vavra, (1999). Müşteri Tatmin Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, Günhan Günay (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, s.39.
- Top, S. (2009). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı, İstanbul: Beta, s.27
- Tosun, G. ve Tosun, T. (2004). "Kamu Sektöründe TKY", s.2

Uludağ, R. (1994). Kalite kontrol çemberlerinin (Qcc) katılımcıların performansları üzerindeki etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.s.5

Varol, K. (1993). Topyekun kalite yönetimi, TÜSİAD Görüş Dergisi, (12), 26-30.

Yalçın, İ. ve Nazlı, A. (2003). Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, s.13.

Yıldız, O. Dağdeviren M., Çetinyokuş T., (2008). İşgören Performansının değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 23, No 1,239

Yorulmazlar, A. Geri, M. Demir, S. (2008). İstanbul Gençlik ve spor il Müdürlüğü'nün toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde personelin yaklaşımının belirlenmesi. Uluslararası İnsan bilimleri Dergisi, 6: s.1-8.


www.kalder.org.tr/ky/html/ky.htm

EKLER

1. Ek-A : Tez Araştırması Uygun Görüş Yazısı.....	117
2. Ek-B : Sporcu Memnuniyet Anketi.....	119
3. Ek-C : Sözleşmeli Spor Uzmanı Değerlendirme Formu.....	120
4. Ek-D : Gençlik Merkezi Memnuniyet Formu	122
5. Ek-E : Antrenör Değerlendirme Formu	125
6. Ek-F : Anket Soruları.....	126



Ek-A: Tez Araştırması Uygun Görüş Yazısı


T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü

Sayı : 62117183-604.02/E.13691
Konu : Tez Araştırması

25.02.2016

Sayın Serbay BAŞOĞLUNA
Bahçelievler Mahallesi 31. Sokak 6/1 Çankaya/ANKARA

"Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları: Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması" konulu tez çalışmanızı Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde yapmanız, 25.02.2016 tarih ve 13575 sayılı onay ile uygun görülmüş olup yazınız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

 e-İmza
Dr. Burhan BAŞOĞLU
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü

Ek : Onay (1 Sayfa)

Belgenin Asli
Elektronik İmzalıdır.
Burhan ARICI
Evrak Servisi Şefi
26 Şubat 2016

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak Teslimatı Tarih: 26.02.2016 11:24:52
Anıtlar Mah. Çarşıbaşı Cad. No: 26. Akademi/ANKARA
Tel: 312 309 24 307 Fax: 312 324 10 26

Bilgi İçin: Ankara EK
Dijitalleşme İşlemcisi
Talephat No: 312 309 21 00-247



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü


Sayı : 62117183-604.02/E.13575
Konu : Tez Araştırması

25/02/2016

ANKARA GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE

18.02.2016 tarihli dilekçesi ile Serbay BAŞOĞLU, Türk Hava Kurumu İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi olduğunu ve Yüksek Lisans Tezi olarak "Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları; Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması" konulu Yüksek Lisans Tezini kurumumuzda hazırlamak için gerekli araştırmaları yapmak istediğini bildirmiştir.

Uygun görüldüğü takdirde; Türk Hava Kurumu İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Serbay BAŞOĞLU'nun "Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları; Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması" konulu Yüksek Lisans tezini hazırlaması için İl Müdürlüğümüzde gerekli araştırmaları yapması hususunu olurlarınıza arz ederim.

 e-izahlar

İdris BAYNAZOĞLU
Şube Müdür V.

OLUR
25/02/2016

 e-izahlar

Dr. Burhan BAŞOĞLU
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü

Not: Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Anaformalar Mah. Cumhuriyet Cad. No:26 Altındağ/ANKARA
Tel:312-309 21 00/Fax:312-324 10 26

Bilgi için:Hacer AYDIN
Spor Eğitim Uzmanı

Ek-B: Sporcu Memnuniyet Anketi

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü hizmetlerini geliştirmek amacı ile kullanılacak olan bu anket, alacağınız eğitimin kalitesinin değerlendirilmesi için kullanılacaktır. Vereceğiniz bilgiler eğitimin geliştirilmesi yönünde değerlendirilecektir.

Tablo B.1: Sorular.

SORULAR	Evet	Hayır	Kısmen
1. İl Müdürlüğümüzden aldığımız bu eğitim amacınızı gerçekleştirdi mi?			
2. Kurumumuzu diğer kişilere tavsiye etmeyi düşünüyor musunuz?			
3. İl Müdürlüğümüzün eğitim ilgili değişim ve gelişmeleri takip ettiğini düşünüyor musunuz?			
4. Aldığımız bu eğitimin sonunda görevli antrenörlerinizin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?			
5. İl Müdürlüğümüzün spor eğitim faaliyetleri gençlerin ihtiyaçlarını destekliyor mu?			
6. Eğitim sırasında sizi huzursuz eden dış etkenlere bağlı sorunlar oldu mu?			
7. İl Müdürlüğümüzden aldığımız spor eğitim çalışmaları spor hayatınıza katkı sağlayacak mı?			
8. Merkezimizde yeterince spor eğitim faaliyetler düzenleniyor mu?			
9. İl Müdürlüğümüzde eğitim ve diğer konulardan kaynaklanan sorunlar yöneticilerce dikkate alınıyor mu?			
10. Kurum yöneticileri eksik ve aksakların giderilmesi için çalışmalar yapıyor mu?			
11. İl Müdürlüğümüzce açılan diğer eğitim ve etkinliklere katılmak ister misiniz?			

Katkılarınız için teşekkür ederiz.....

Ek-C: Sözleşmeli Spor Uzmanı Değerlendirme Formu

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ SÖZLEŞMELİ SPOR UZMANI YILSONU PERFORMANS VE DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

ADI :
SOYADI :
ÜNVANI :
ÇALIŞTIĞI YER :

1-	<u>ÖĞRENİM DURUMU</u>	<u>PUAN</u>	<u>TOPLAM PUAN</u>	<u>VERİLEN PUAN</u>
	1-Yükseköğretim Öncesi	4	10	
	İki Yıllık	5		
	3 Yıllık	6		
	4 Yıllık	7		
	Araştırma Eğitimi	8		
	Yüksek Lisans	9		
	Doktora	10		
2-	<u>YABANCI DİL BİLGİSİ</u>	1	5	
	Bilmiyor	2		
	Az	3	10	
	Orta	4		
	İyi	5		
	Pekiyi			
3-	<u>MESAI SAATLERİNE BAĞLILIĞI=</u>		10	
4-	<u>AMİRLERİNE VE ASTLARINA KARŞI</u>			
5-	<u>TUTUM VE DAVRANIŞLARI</u> =		25	
	<u>ÇALIŞMA PERFORMANSI</u> =	5		
	Mevzuat bilgisi	5		
	Mesleki bilgisi	5		
	Yazışma performansı	5		
	Bilgisayar Kullanımı	5		
	Yetiştirme ve yetiştirmedeki başarısı	5		
6-	<u>BİRİMİN GELECEĞE YÖNELİK HİZMETLERİNDE</u>		10	
	<u>PROJE HAZIRLIKLARI VE UYGULAMALARI</u>			
	Yaratıcılık Kabiliyeti =			
7-	<u>ÇALIŞMA DİSİPLİNİ</u>	5	20	
	İzin-Rapor Kullanımı	5		
	İş Takip ve Sonuçlandırması	5		
	Plan-Programlı Çalışma	5	5	

- 8- BİRİMİNİ-KURUMUNU TEMSİL KABİLİYETİ
9- DİSİPLİN CEZASI VEYA SORUŞTURMA

	+5 Yoksa
	-5 Yoksa

TOPLAM=

NOT: Değerlendirme kriteri 100 Puan üzerinden yapılır, en az 70 puan alanların sözleşmeleri uzatılabilir.

İMZA
BİRİM AMİRİ



Ek-D: Gençlik Merkezi Memnuniyet Formu

Tablo D.1: Gençlik merkezi memnuniyetiyle ilgili sorular.

8-Üyesi olduğunuz Gençlik Merkezinin bulunduğu il:					
9-Üyesi olduğunuz Gençlik Merkezinin adı:					
10-Gençlik Merkezine ne kadar zamandır üyesiniz?					
3 aydan az	4-6 ay	7-12 ay	2-4 yıl	5 yıl ve üzeri	
11-Gençlik Merkezini ne sıklıkla ziyaret edersiniz?					
Haftada 1 defa ve fazlası	Ayda 1 defa ve fazlası	6 ayda 1 defa ve fazlası	Bir yılda 1 defa ve fazlası		
12-Gençlik Merkezini ziyaret etmek için en uygun zaman hangisidir?					
Hafta İçi	Hafta Sonu	Yaz Tatili	Sömestr Tatili	Diğer	
13-Gençlik Merkezinde 1 günde ortalama kaç saat geçiriyorsunuz?					
1 saatten az	2 saat	3-5 saat	6-8 saat	9-10 Saat	11 saatten fazla
14-Gençlik Merkezinin varlığından nasıl haberdar oldunuz?					
Arkadaşlarımdan	Aile/Yakın çevremim yönlendirmesiyle		Gençlik merkezi tanıtımlarından öğrenerek		
Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından düzenlenen faaliyet ve projelere katıldığım sırada	Kendi araştırmalarımla		Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın web sitesinden		
Gençlik Merkezine ait web sayfadan	Sosyal Paylaşım Ağlarında		Diğer (Lütfen belirtiniz?)		
15-Gençlik Merkezi faaliyetlerine ne için katılmak istersiniz?					
Yeni arkadaşlar edinmek için	Gezilere katılmak için		Kamplara katılmak için		
Kurslara katılmak için	Sosyal ve aktif bir genç olmak için		İletişim becerilerimi yükseltmek için		
İleride gençlik lideri olmak ve gençlere yol gösterici olabilmek için	Diğer (Lütfen belirtiniz)				
16-Gençlik Merkezinde en çok katıldığınız 3 faaliyet aşağıdakilerden hangisidir?					
Sportif Faaliyetler	Kültür Faaliyetleri		Eğitimler İlgili Faaliyetler		
Kurslar	Hareketlilik Projeleri		Sağlıkla İlgili Faaliyetler		
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	Sanat Faaliyetleri (Müzik, El Sanatları)		Bilim ve Teknoloji Faaliyetleri		
Çevre Bilinci Faaliyetleri	Basın-Yayın Faaliyetleri		Kampanyalar		
Gençlik Merkezinde yapılan faaliyetlerin yeterliliğine ilişkin görüşlerinizi belirtiniz?					
17.Sportif Faaliyetler?					
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz	
18.Kültür Faaliyetleri (Sinema, Tiyatro vb.)?					
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz	
19-Eğitimle İlgili Faaliyetler?					
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz	
20-Kurslar?					
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz	

Tablo D.1 (Devamı): Gençlik merkezi memnuniyetiyle ilgili sorular.

21-Hareketlilik Projeleri?				
22-Sağlıkla İlgili Faaliyetler?				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
23-Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
24-Sanat Faaliyetleri (Müzik, El Sanatları vb.)				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
25-Bilim ve Teknoloji Faaliyetleri				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
26-Çevre Bilinci Faaliyetleri				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
27-Basın-Yayın Faaliyetleri				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
28-Kampanyalar				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
29-Gençlik Merkezinde en çok beğendiğiniz faaliyet türleri nelerdir?				
Sportif Faaliyetler		Kültür Faaliyetleri		Eğitimle İlgili Faaliyetler
Kurslar		Hareketlilik Projeleri		Sağlıkla İlgili Faaliyetler
Bilim ve Teknoloji Faaliyetleri		Çevre Bilinci Faaliyetleri		Kampanyalar
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri		Sanat Faaliyetleri(Müzik El Sanatları)		Basın-Yayın Faaliyetleri
Gençlik Merkezinin çeşitli açılardan yeterliliğine ilişkin görüşlerinizi belirtiniz?				
30-Gençlik Merkezinin Mevcut Konumu				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
31-Gençlik Merkezinin Fiziki Yapısı (Gençlik Merkezi Binası)				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
32-Gençlik Liderlerinin Gençlerle Olan İletişimi				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
33-Gençlik Merkezi Çalışanlarının İlgisi ve Alakaları				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
34-Gençlik Faaliyetlerinin Sayısı				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
35-Gençlik Faaliyetlerinin Niteliği				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
36-Gençlik Merkezine Ulaşım				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
37-Gençlik Merkezinin Tanıtımı				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
38-Gençlik Merkezinin Bilinirliği				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
39-Gençlik Merkezinin Temizliği				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
40-Faaliyet Yapılan Alanın Faaliyet İçin Uygunluğu(Rutubet, Karanlık, Havasız vb.)				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
41-Eğiticilerin Niteliği				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
42-Eğiticilerin Kursiyerlere Yönelik İlgisi ve Alakaları				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz

Tablo D.1 (Devamı): Gençlik merkezi memnuniyetiyle ilgili sorular.

43-Gençlik Merkezinin Faaliyetlerinden nasıl haberdar olursunuz?				
Gençlik Merkezine ait web sayfadan	Sosyal Paylaşım Ağlarından (Facebook, Twitter)			SMS Yoluyla
Telefon aracılığıyla	Gençlik Merkezine Gelerek			Arkadaşlarım Sayesinde
44.Sizce Gençlik Merkezi aşağıdaki iletişim ağlarından hangilerini daha etkin kullanmalıdır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz?)				
İnternet sitesini aktif olarak kullanmalı	Okullarda tanıtıma ağırlık verilmeli		Sosyal paylaşım ağlarını etkin kullanmalı (Facebook, Twitter vb.)	
Merkezi yerlerde tanıtım çalışmaları olmalı	Yerel basında haberleri olmalı			
Gençlik Merkezine üye olmanız hayatınıza hangi düzeyde katkı sağladı. Lütfen puanlayınız?				
45-Kendimi geliştirmeme katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
46-İletişim becerilerimin gelişmesine katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
47-Özgüvenimin artmasında katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
48-Derslerime katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
49-Yeni arkadaşlar edinmeme katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
50-Daha sosyal bir birey olmam noktasında katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
51-Takım çalışmalarında rol ve sorumluluk almamda katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
52-Serbest zamanlarımı daha verimli planlama noktasında katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
53-Yeni yerler görmemi sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
54-Sosyal sorumluluk almamda katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
55-Kariyer planlamamda katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
56-Sivil toplum kuruluşlarına katılmama katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
57-Gönüllü çalışmalarda yer almayı istememde katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
58-Gençlik Merkezi serbest zamanlarımı verimli değerlendirmek için yeterlidir.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
59-Gençlik Merkezinin bir parçası olmak beni daha iyi hissettirir.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz
60-Gençlik Merkezi üyesi olmak hayatıma katkı sağladı.				
Çok Yeterli	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Çok Yetersiz

Ek-E: Antrenör Değerlendirme Formu



TC
ANKARA VALİLİĞİ
GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ

ANTRENÖR DEĞERLENDİRME FORMU	
YIL	
AY	
ANTRENÖRÜN KİŞİSEL BİLGİLERİ	
AD SOYAD	
BRANŞI	
BAĞLI OLDUĞU İLÇE MÜDÜRLÜĞÜ	
KURUM SİCİL NUMARASI	
ANTRENÖRÜN ÇALIŞMA BİLGİLERİ	
ÇALIŞTIRDIĞI OKUL	
ÇALIŞTIĞI TESİS	
ÇALIŞTIRDIĞI KATEGORİ	
KIZ SPORCU SAYISI	
ERKEK SPORCU SAYISI	
TOPLAM SPORCU SAYISI	
TESİS AMİRİ ANTRENÖR DEĞERLENDİRME BÖLÜMÜ	
...../...../..... Tesis Amiri	
İLÇE MÜDÜRÜ ANTRENÖR DEĞERLENDİRME BÖLÜMÜ	
...../...../..... İlçe Müdürü	

NOT: Her antrenör için ayrı ayrı doldurulacak

Ek-F: Anket Soruları

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde yönetici ve üst düzey pozisyonunda çalışan personel ve antrenörlerin kurumda uygulanan TKY Uygulamaları hakkındaki fikir ve görüşlerini tespit etmeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevaplar akademik çalışma amacı dışında kullanılmayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Serbay BAŞOĞLU

Tablo F.1: Anket soruları.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER											
(1)	Cinsiyetiniz	Bay ()		Bayan ()							
(2)	Yaşınız									
(3)	Medeni Haliniz	Bekar ()		Evli ()							
(4)	Öğrenim Durumunuz	Lise ()	Yüksek Okul ()		Lisans ()	Yüksek Lisans ()					
(5)	Aylık Geliriniz	1800-2200 ()	2201-2500 ()		2501-3000 ()	3000'den fazla ()					
(7)	Kurumdaki Pozisyonunuz	Antrenör ()			Yönetici ()						
(6)	Kurumda Çalışma Süreniz	0-5 Yıl	5-10 Yıl	10-15 Yıl	15-20 Yıl	25+					
Değerlendirme Anketi											
1-18 nolu soruları kurumunuzda 2011 Yılı'ndan itibaren uygulanmakta olan TKY Uygulamalarından sonraki durumu göz önünde bulundurarak cevaplandırınız. Her bir soru için hem öncesi hem de sonrası durumu gösteren işaretleme yapınız.			2011 Öncesi			Mevcut Durum					
			Kesinlikle	Katılıyor	Kararsızım	Biraz	Katılmıyorum	Kesinlikle	Katılıyor	Kararsızım	Biraz
1.Vizyon, misyon, politika ve hedeflerin kuruluş çapında paylaşımı?			2011 Öncesi			Mevcut Durum					
1.Ortaklaşa paylaşılan vizyon, misyon, politika ve hedefler yoktur.											
2.Tanımlanmıştır fakat herkes bilmez.											
3.Bilinir fakat uygulanmaz											
4.Bilinir ve kısmen uygulanır.											
5.Herkes çok iyi bilir ve onlarla yaşar.											
2.Yönetim Şekli ve Liderlik			2011 Öncesi			Mevcut Durum					
1.Otokratik ve emredici.											
2.Çok geleneksel											
3.Liderler değişmeye çalışıyorlar.											
4.Liderlerin rolleri yeniden tanımlandı ve değişim başladı.											
5.Yol gösterici, yönlendirici ve katılımcılığı güçlendirici.											

Tablo F.1 (Devam): Anket soruları.

3.Güven Ortamı?	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Her alanda güvensizlik hakim.								
2.Güven çok az.								
3.Eskiye göre daha iyi.								
4.Bazı kişi ve gruplar arasında var fakat yaygın değil.								
5.Güvene dayalı bir organizasyonel kültür mevcut.								
4.Karar alma?	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Karar alma süreçlerine yönetici ve liderlerin dışında kimse katılamaz.								
2.Kararlar çoğunlukla yöneticiler ve liderler tarafından alınır.								
3.Çalışanlar kısmen bazı karar alma süreçlerine katılırlar.								
4.Herkesin karar alma süreçlerine katılımı desteklenir.								
5.Herkes karar alma süreçlerine yaygın ve etkili bir şekilde katılır.								
5.Organizasyon Yapısı?	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Çok kademeli, aşırı bürokratik, dikey geleneksel ve karar süreçlerini yavaşlatıcı.								
2.Organizasyonel düzeyde yeniden yapılanma ihtiyacı hissediliyor.								
3.Yeniden yapılanma planlandı.								
4.Yeniden yapılanma gerekçesi tüm çalışanlara anlatıldı, destek sağlandı, yatay iletişimi, ekip çalışmasını ve organizasyonel etkinliği güçlendirici uygulamalar başlatıldı.								
5.Organizasyonel yapı yatay, kademe sayısı az, esnek ekip çalışmalarına açık, karar süreçleri hızlı ve çalışma grupları doğrudan temas halinde.								
6.Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışı?	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak göz altında bulundurulmalıdır.								
2.Değişmek gerektiği düşünülüyor ve nasıl olması gerektiği araştırılıyor.								
3.Değişim süreci planlandı ve bunun için gerekli düzenleme ve girişimler başlatıldı.								
4.Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışında olumlu değişiklikler yaşanmaya başladı, karşılıklı olarak güven ortamı gelişmeye başladı.								
5.Tüm çalışanlar, uygun ve yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler.								
7.Eğitim?	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Eğitimler faydasız ve gereksiz masraf yerleri olarak görülür ve hiç kimse eğitim almaz.								
2.Bazı kişiler biraz eğitim alır.								
3.Çoğunluk biraz eğitim alır.								
4.Eğitimlerin tüm çalışanlara sürekli ve planlı bir biçimde verilmesi gerektiği düşünülüyor.								
5.İnsan kaynakları kuruluşun en değerli varlığı olarak görülür, herkesin sürekli eğitim ihtiyacı olduğuna inanılır ve bunun için gerekli kaynaklar tahsis edilir.								
8.Performans ölçümü ve değerlendirilmesi	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Çalışanların performansı ölçülmez ve Değerlendirilmesi.								
2.Nezaretçiler çalışanların performansını izler.								
3.Sadece üretim miktarına, kalitesine ve müşteri memnuniyetine dayalı bir performans ölçümü yapılır.								
4.Kişiler ve ekipler kendi kendilerini değerlendirir, geliştirme ve iyileştirme fırsatlarını araştırırlar.								
9.Ödüllendirme?	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Ödüllendirme yapılmamaktadır.								
2.Ödüllendirme gerçek performansa dayalı olmayıp, subjektif kriterlere göre yapılmaktadır.								
3.Ödüllendirmenin gerçek performansa ve objektif kriterlere göre yapılması gerektiği düşünülüyor.								
4.En uygun ödüllendirme sisteminin hangisi olduğu araştırılıyor.								
5.Ödüllendirme belirli bir sistem içinde gerçek performansa göre yapılıyor.								

Tablo F.1 (Devam): Anket soruları.

10.Katılımcılık?	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Yetki paylaşımına kapalı merkezîyetçi yönetim anlayışı.								
2.Sadece belirli kişi ve grupların katılımcılığı destekleniyor.								
3.Katılımcılığın güçlenebilmesi için fırsatlar mevcut.								
4.Katılımcılık giderek güçleniyor ve yaygınlaşıyor.								
5.Katılımcılık çok güçlü.								
11.Ekip çalışması?	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Organizasyonel yapı ve yönetim anlayışı ekip oluşumuna ve ekip çalışmasına uygun değil.								
2.Bazı geçici çalışma grupları var, fakat gerçek manada ekip çalışması yok.								
3.Kısmen var.								
4.Bazı alanlarda var ve daha etkili olma çabasındalar.								
5.Tüm organizasyon düzeyinde yaygın ve etkin ekip çalışmaları var.								
12.Haberleşme ve İletişim	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Yatay ve dikey haberleşme kanalları kapalıdır.								
2.Sadece yöneticilerin uygun gördüğü haberler ve bilgiler bazı kişi ve gruplara yazılı olarak aktarılır.								
3.Bazı gerekli bilgiler ve bazı haberler bazı kişi ve gruplara yazılı olarak aktarılır.								
4.En çok gerekli bilgiler herkese yazılı olarak aktarılır.								
5.Herkese gerekli tüm bilgiler etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi içinde aktarılır.								
13.Stratejik Yönetime İnsan Kaynaklarının Katılımı	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Kavram/teknik hiç bilinmiyor.								
2.İlgi eksikliği nedeniyle hiçbirşey yapılmıyor.								
3.Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak.								
4.Kavram/teknik kısmen uygulanıyor.								
5.Kavram/teknik tamamiyle uygulanıyor.								
14.Kültürel Değişim	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Kavram/teknik hiç bilinmiyor.								
2.İlgi eksikliği nedeniyle hiçbir şey yapılmıyor.								
3.Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak.								
4.Kavram/teknik kısmen uygulanıyor.								
5.Kavram/teknik tamamiyle uygulanıyor.								
15.Yetkilendirme (Empowerment)	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Kavram/teknik hiç bilinmiyor.								
2.İlgi eksikliği nedeniyle hiçbirşey yapılmıyor.								
3.Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak.								
4.Kavram/teknik kısmen uygulanıyor.								
5.Kavram/teknik tamamiyle uygulanıyor.								
16.Çalışanların memnuniyetlerini izleme	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Kavram/teknik hiç bilinmiyor.								
2.İlgi eksikliği nedeniyle hiçbirşey yapılmıyor.								
3.Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak.								
4.Kavram/teknik kısmen uygulanıyor.								
5.Kavram/teknik tamamiyle uygulanıyor.								
17.İşgören Öneri Sistemi	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Kavram/teknik hiç bilinmiyor.								
2.İlgi eksikliği nedeniyle hiçbirşey yapılmıyor.								
3.Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak.								
4.Kavram/teknik kısmen uygulanıyor.								
5.Kavram/teknik tamamiyle uygulanıyor.								
18.Çıktı miktarının yanında kaliteyi de göz önünde bulunduran, yenilikçiliği ve yaratıcılığı ön plana çıkaran iş dizaynı	2011 Öncesi				Mevcut Durum			
1.Kavram/teknik hiç bilinmiyor.								
2.İlgi eksikliği nedeniyle hiçbir şey yapılmıyor								
3.Ön hazırlık çalışmalarının ardından uygulanmaya başlanılacak.								
4.Kavram/teknik kısmen uygulanıyor.								
5.Kavram/teknik tamamiyle uygulanıyor.								

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Serbay BAŞOĞLU
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara / 01.01.1984
Medeni Hali : Evli
Adres : Yukarı Bahçelievler mah. 69. Sk. 5/7
Çankaya/Ankara
E-Posta Adresi : serbaybasoglu1@gmail.com
İletişim (Telefon) : 05321540280

EĞİTİM

Lise : Çankaya Milli Piyango Anadolu Lisesi
1999-2002
Lisans : Girne Amerikan Üniversitesi –
Uluslararası İlişkiler 2004 - 2008
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi 2013 - 2017

MESLEKİ DENEYİM

: Devlet Memuru - İçişleri Bakanlığı
Kamu Düzeni ve Güvenliği Müsteşarlığı 2010-

YABANCI DİL

İngilizce