



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE
GEÇİŞ SÜRECİNDE PERSONEL YAKLAŞIMININ
İNCELENMESİ
(KAHRAMANMARAŞ İLİ ÖRNEĞİ)**

Ali AKSU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI**

KAHRAMANMARAŞ - 2015

T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE
PERSONEL YAKLAŞIMININ İNCELENMESİ
(KAHRAMANMARAŞ İLİ ÖRNEĞİ)

Ali AKSU
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd.Doç.Dr.Haydar İŞLER

Jüri Üyesi
Doç.Dr.Selçuk GENÇAY

Jüri Üyesi
Yrd.Doç.Dr.Cemal Berkan ALPAY

KAHRAMANMARAŞ-2015

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü öğrencisi Ali AKSU tarafından hazırlanan “Kahramanmaraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personel Yaklaşımının İncelenmesi” adlı bu tez, jürimiz tarafından / / tarihinde oy birliği / oy çokluğu ile Anabilim Dalında Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvan, Ad ve Soyadı (DANIŞMAN)

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Unvan, Ad ve Soyadı (ÜYE)

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Unvan, Ad ve Soyadı (ÜYE)

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Mehmet BOŞNAK

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Ali AKSU

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

Bu çalışmaya beni yönlendiren ve çalışmam boyunca yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Haydar İŞLER' e, istatistiksel analiz ve anketlerin hazırlanmasında destek olan iş arkadaşım Tuba PİDECİOĞLU' na, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu zevkli ve bir o kadar da zorlu yolda çalışmama yardım eden ve manevi desteğini esirgemeyen değerli eşim Ayşe AKSU' ya ve araştırmaya katılan Kahramanmaraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personellerine teşekkürlerimi arz ederim.

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE PERSONEL YAKLAŞIMININ İNCELENMESİ
(KAHRAMANMARAŞ İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali AKSU

ÖZET

Bu araştırma, Kahramanmaraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde personelin yaklaşımının incelenmesinin personel üzerinde bıraktığı etkilerini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda 129 erkek (%86,3) ve 19 bayan (%13,7) olmak üzere toplam 139 kurum çalışanı çalışmaya dâhil edilmiştir.

Veriler, kişisel bilgi formu ve toplam kalite yönetimine etki eden 4 ana başlık altında toplanan (liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon) ve Alpulu (2006) tarafından güvenilirliği ve geçerliliği yapılmış anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin hesaplanmasında, SPSS 21.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler ortalama, standart sapma, yüzde ve frekanslar verilerek özetlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği One-Sample Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için gruplar arasındaki farklılığın tespiti için bağımsız gruplarda T testi, Anova testi ve Tukey testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi ($p < 0.05$) olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan personelin cinsiyetleri, yaş grupları, kurumda çalışma süreleri, kurumdaki görevleri bakımından uygulanan toplam kalite uygulamasında anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Eğitim seviyesi bakımından karşılaştırılmasında, araştırmaya katılan deneklerin eğitim seviyeleri arasında çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiş olup, ($p > 0,05$) ancak liderlik ve müşteri odaklı organizasyon alt boyutları bakımından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Sonuç olarak, personelin cinsiyet, yaş, çalışma süreleri ve görevlerine göre toplam kalite yönetimi arasında anlamlı farklılık görülmediği ve eğitim seviyelerinin ise toplam kalite yönetimi alt boyutlarına etki ettiği gözlemlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Toplam Kalite, Spor, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü;

Sayfa Adedi: 97

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Haydar İŞLER

**RESEARCH ON STAFF APPROACH THROUGH TRANSITION TO
MANAGING TOTAL QUALITY OF STAFF WORKING IN KAHRAMANMARAS
YOUTH SERVICE CITY SPORT DIRECTORSHIP**

Master Thesis

Ali AKSU

ABSTRACT

This research has been conducted to search effects of “Research on Staff Approach Through The Transition To Managing Total Quality of Staff Working in Kahramanmaras Youth Service and City Sport Directorship.” For this purpose 129 men (86,3 %) and 19 women (13,7 %) totally 139 staff of institution have been included to this research.

Data, under four main titles (leadership, participation and development of staff, relationships with suppliers and customer centered organization) has been evaluated by a survey which its validity and reliability has been tested by Alpull (2006). SPSS 21,0 statistics packet programme has been used to figure out obtained data. Data has been summarized by giving average, standard deviation, percentage and frequency it has been tested whether data is distributed normally or not by One –Sample kolmogorov simirnow and it has been found to be distributed normally. As data is distributed normally T test, Anova test and Tukey test has been used to see differences between groups. Meaningful level has been accepted as ($p < 0.05$).

It has been found that there isn't dramatic difference in applying total quality in terms of staff ($p > 0.05$). Comparing in terms of education level, it has been found that there isn't dramatic difference statistically in terms of education level of staff participating this research and relationships with suppliers, participation and development of staff ($p > 0.05$). However, in terms of leadership and customer centered organization a dramatic difference has been found ($p < 0.05$).

As a result, it has been found that there isn't a dramatic difference in terms of sex, age, duty and duration of working of staff and managing total quality, however, education level has effect on managing total quality.

Key Works: Total Quality; Sport; Youth Service and City Sport Directorship

Page Number : 97

Supervisor : Assist.Prof. Dr. Haydar İŞLER

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ÇİZELGELER LİSTESİ	VII
KISALTMALAR	XI
1. GİRİŞ ve AMAÇ	1
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1. Toplam Kalite Yönetimi	4
2.1.1. Kalitenin kavramı ve önemi	5
2.1.1.1. Kalitenin tarihçesi.....	6
2.1.1.2. Toplam kalite yönetiminin tanımlanması.....	7
2.1.1.3. Toplam kalite yönetiminin tarihsel gelişimi.....	8
2.1.1.4. Toplam kalite yönetimini oluşturan temel ilkeler	10
2.1.1.4.1. Müşteri odaklılık.....	10
2.1.1.4.2. Önleyici yaklaşım	12
2.1.1.4.3. Tam katılım	13
2.1.1.4.4. İstatistik ve analizlerden yararlanma.....	15
2.1.1.4.5. Çalışanların eğitimi	16
2.1.1.4.6. Tedarikçilerle işbirliği.....	16
2.1.1.4.7. Sürekli gelişme (Kaizen)	17
2.1.1.4.8. Üst yönetimin liderliği	18
2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Problemlerin Tanımlanması ve Analizinde Kullanılan Araç ve Teknikler	19
2.2.1. Fikir üretme teknikleri.....	20

2.2.2. Karar verme teknikleri	21
2.2.4. Problem analiz teknikleri	22
2.3. Toplam Kalite Yönetimine Katkıda Bulunanlar	25
2.3.1. William Edwards Deming	25
2.3.2. Joseph M. Juran	26
2.3.3. Arnold V. Feigenbaum	27
2.3.4. Kaoru Ishikawa	27
2.3.5. PhilB Crosby	28
2.4. Devlet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Yaklaşımı	29
2.4.1. Türkiye’de toplam kalite yönetimi	29
2.4.2. Toplam kalite yönetiminin Türkiye’deki gelişimi	30
2.4.3. Toplam kalite yönetimin ülkemize uyumu	31
2.4.4. Toplam kalite yönetiminin kamuya uygulanabilirliği	31
2.4.5. Kamu yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve başarısızlıkların nedenleri	32
2.5. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi	34
2.5.1. Spor hizmetlerinin sınıflandırılması	34
2.5.2. Spor hizmet kalitesini etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörler	34
2.5.3. Spor hizmeti veren personeli etkileyen faktörler	35
2.5.4. Spor örgütü yönetiminin desteği	36
2.5.5. Spor hizmeti üretiminde tam katılım	36
2.5.6. Spor hizmeti üretiminin tüm süreçlerinde kalitenin sağlanması	36
2.5.7. Spor hizmeti üretiminde sürekli gelişme	37
2.5.8. Spor hizmeti üretimde müşteri memnuniyeti	37
2.5.9. Spor hizmeti üretiminde karşılaştırma(Benchmarking)	37
2.6. Kalite Güvence Sistemleri	38
2.6.1. Kalite güvence kavramı	38

2.6.2. Kalite güvence sistemleri ve gelişimi.....	39
2.6.3. Kalite güvence sistemleri ve toplam kalite yönetimi	40
2.7. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri.....	41
2.7.1. ISO 9000 kalite güvence sistemleri ve içeriği.....	42
2.7.2. ISO 9000:1994 standardının içeriği	43
2.8. ISO 9001:2000 Revizyonunun Faydaları	44
2.9. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemlerinin Amacı ve Yararları.....	45
2.10. ISO 9000 Belgesi Nasıl Alınır?	46
3. GEREÇ ve YÖNTEMLER.....	47
3.1. Araştırmanın Modeli.....	47
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	47
3.3. Veri Toplama Aracı	47
3.4. Verilerin Toplanması	48
3.5. Verilerin Analizi	48
4. BULGULAR	49
5. TARTIŞMA.....	77
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	81
7. KAYNAKLAR.....	82
8. EKLER	87
9. ÖZGEÇMİŞ.....	97

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 4.1. Kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımı.	49
Çizelge 4.2. Kurum çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımı	49
Çizelge 4.3. Kurum çalışanlarının çalışma sürelerine göre dağılımı.....	50
Çizelge 4.4. Kurumda çalışanların görev ve unvanlarına göre dağılımı	50
Çizelge 4.5. Kurumda çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımı	51
Çizelge 4.6. Araştırma grubunun "İl Müdürü tarafından kurumun misyonu ve vizyonu belirlenmiş mi?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.....	51
Çizelge 4.7. Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumun amaçlarının çalışanlara aktarılmasında aktif olarak yer almazlar" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.....	52
Çizelge 4.8. Araştırma grubunun "Kurum değerleri yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.....	52
Çizelge 4.9. Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.	53
Çizelge 4.10. Araştırma grubunun "Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.	53
Çizelge 4.11. Araştırma grubunun "Yöneticiler müşterilerin memnuniyetini anketlerle ölçüyorlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.....	54
Çizelge 4.12. Araştırma grubunun "Sürekli iyileştirmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla yöneticiler, yaratıcılığı yeni düşünceleri desteklemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.....	54
Çizelge 4.13. Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumun değerleri konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.	55
Çizelge 4.14. Araştırma grubunun "Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.....	55

- Çizelge 4.15. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirmesine ve desteklemesine aktif olarak katılmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 56
- Çizelge 4.16. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 56
- Çizelge 4.17. Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumdaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanlarını ikna etmektedirler?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 57
- Çizelge 4.18. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 57
- Çizelge 4.19. Araştırma grubunun "Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 58
- Çizelge 4.20. Araştırma grubunun "Müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 58
- Çizelge 4.21. Araştırma grubunun "Bir işi en iyi o işi yapan bilir" anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendiışlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 59
- Çizelge 4.22. Araştırma grubunun "Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların bilgisi arttırılmakta?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 59
- Çizelge 4.23. Araştırma grubunun "Kurumdaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve kurumda güven kültürü oluşturulmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 60
- Çizelge 4.24. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadırlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 60
- Çizelge 4.25. Araştırma grubunun "Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 61
- Çizelge 4.26. Araştırma grubunun "İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 61
- Çizelge 4.27. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri için çalışanların işten tatmin düzeylerini bilmek önemlidir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 62

- Çizelge 4.28. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri, çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler?" sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı. 62
- Çizelge 4.29. Araştırma grubunun "Yöneticiler çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı. 63
- Çizelge 4.30. Araştırma grubunun "Yönetimce kurumdaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğu yansıtılmaktadır." sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı..... 63
- Çizelge 4.31. Araştırma grubunun "Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir." sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı 64
- Çizelge 4.32. Araştırma grubunun "Kurumun gelişebilmesi için tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) işbirliği yapılarak, bilgi paylaşmakta ve güvene dayalı ilişkiler kurulmakta". Sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı..... 64
- Çizelge 4.33. Araştırma grubunun "Kurum diğer tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) artı yarar sağlayacak işbirlikleri sürdürmektedir." sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı..... 65
- Çizelge 4.34. Araştırma grubunun "Tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) kurulan sürekli ilişkiler sayesinde kurumlar ile rekabet avantajı elde edilmektedir." sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı 65
- Çizelge 4.35. Araştırma grubunun "Çalışan tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) ilgili güncel bilgilere kolayca ulaşılabilirliktedir." sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı. 66
- Çizelge 4.36. Araştırma grubunun "Diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin kurumdaki çalışmalara hiçbir etkisi olmamaktadır." sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı 66
- Çizelge 4.37. Araştırma grubunun "Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışıp sinerji oluşturulmaktadır." sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı 67
- Çizelge 4.38. Araştırma grubunun "İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir." sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı. 67
- Çizelge 4.39. Araştırma grubunun "Kurum içi ve dış müşterilerinin memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir." sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı..... 68
- Çizelge 4.40. Araştırma grubunun "Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedir. Sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı. 68

Çizelge 4.41. Araştırma grubunun “Kurumda personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı	69
Çizelge 4.42. Araştırma grubunun “Tüm çalışanlar dış müşterilerin beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı.	69
Çizelge 4.43. Araştırma grubunun” Müşteri memnuniyetinin artırılması için çalışanlar iletişim konusunda eğitim almaktadırlar.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı.	70
Çizelge 4.44. Araştırma grubunun “Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı.....	70
Çizelge 4.45. Araştırma grubunun “Sosyal faaliyetler (tiyatro,gezi vb.)ile çalışanların memnuniyeti ve performanssı artırılmaktadır.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı.	71
Çizelge 4.46. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının cinsiyetler bakımından karşılaştırılması.	71
Çizelge 4.47. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının yaş bakımından ortalama ve standart sapması.	72
Çizelge 4.48. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının yaşlar bakımından karşılaştırılması.....	72
Çizelge 4.49. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının mesleki deneyim bakımından ortalama ve standart sapmaları.	73
Çizelge 4.50. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının mesleki deneyim bakımından karşılaştırılması.	74
Çizelge 4.51. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının kurumdaki görevler bakımından karşılaştırılması.	74
Çizelge 4.52. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının eğitim seviyesi bakımından ortalama standart sapmaları.....	75
Çizelge 4.53. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının eğitim seviyeleri bakımından karşılaştırılması.	76

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ANSI	: Amerikan Ulusal Standartları Enstitüsü
DORSAB	: Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi(Bursa)
FÇKK	: Firma Çapında Kalite Kontrol
GHSİM	: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
ISO	: Uluslararası Standartlar Organizasyonu
JUSE	: Japon Bilimleri Adamları ve Mühendisleri Bilimleri
KYS	: Kalite Yönetimi Sistemi
NATO	: Kuzey Atlantik Paktı
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi Sistemi
TSK	: Türk Spor Kurumu
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TS	: Türkiye Standartları

1. GİRİŞ ve AMAÇ

Önceki yıllara oranla ürün ve hizmetlerin niteliği günümüzde en çok üzerinde durulan konular arasında yer almıştır. 1950'lerden önce talep arzdan fazla olduğu için ürün ve hizmetlerin kalitesi üzerinde fazla durulmuyordu. 1970'li yıllardan bu yana ürün ve hizmetlerin daha yüksek kalite ve zamanında teslimi önemli hale gelmiştir (Kıngır, 2006).

1950'li yıllarda Japonya'da, 1980'lerin başında ABD'de, Avrupa ülkelerinde ve 1990'lı yılların hemen başında da Türkiye'deki işletmelerin çoğu Toplam Kalite Yönetimi felsefesine ilgi duymaya başlamıştır. Küreselleşen dünyada rekabet zorlukları, hızla gelişen kuruluşların değişimini zorunlu hale getirdiğinden klasik yönetim şekilleri artık yavaş yavaş terk edilmeye başlanılmıştır. Bunun yanında kamu yönetimi örgütlerini etkin hale getirme, kamu personel rejimini yeniden düzenleme gibi önemli işler de gerçekleştirilmiştir (Kovancı, 2001).

1970'li yılların "maliyet üstünlüğü" nü yakalayarak rekabet etme anlayışı, yerini 1980'li yıllarda "kalite üstünlüğü" ne, 1990'lı yıllarda ise "hız üstünlüğü" ne bırakmıştır. Bugünün işletmelerinin ne yapmaları gerektiği açıktır: Maliyet, kalite ve hız boyutlarında rekabet üstünlüğünü yakalamak (Bolat, 2000).

Çağdaş bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi kamu kurumundaki tüm personellerin faaliyetlerini, süreçlerini, ürünlerin ve hizmetlerin iyileştirmesi yolu ile insanların memnuniyetini ortak hedefine odaklayan bir yönetim tekniği ve felsefesi olarak ortaya çıkmıştır (Demir 2008).

TKY' nin diğer yönetim sistemlerinden en önemli farkı, her türden organizasyonu daha iyiye götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul bulmasıdır. Bu kabulün altında yatan en önemli sebep, işletmelerin ihtiyaçlarını geleneksel yaklaşımdan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı yani felsefesidir. TKY uygulamak isteyen bir firma, tüm bu noktaları noksansız yerine getirmek zorundadır. Bu öğelerden bir tanesi bile eksik olsa o işletmede TKY sisteminin varlığından söz edilemez. TKY uygulamak isteyen işletmede şu noktaya da dikkat edilmesi gereklidir. TKY uygulayan başka bir işletmenin sistemi aynen alınıp uygulanmamalıdır çünkü her işletmenin örgüt yapısı farklıdır. Her işletme, sistemi kendi örgüt kültürüne uygun bir şekle getirerek uygulamaya koymalıdır (Yenersoy,1997).

Toplam Kalite Yönetimi başlangıçta özel sektörde faaliyetini sürdürmekte olan birçok kurumda başarıyla uygulama alanı bulmuştur. Rekabet şartlarını özel kurumlar kadar hissetmeyen kamu kurumları mevcut yönetim tekniklerini muhafaza etme eğilimi göstermişlerdir. Bunun sonucunda kamu hizmetlerini sunmakla görevli devlet, sahip olduğu hantal verimsiz ve etkin olmayan işleyişi ile vatandaşın istek ve taleplerini karşılayamaz duruma gelmiştir. Bu kapsamda özellikle 1990'lardan sonra TKY' nin kamu kurumlarında uygulanabilirliği sorgulanmaya başlanmıştır. Günümüze gelindiğinde ise birçok kamu kurumunda TKY' nin başarıyla uygulandığı görülmektedir (Gürsoy, 2010).

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından hazırlanan 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı çalışmaları çerçevesinde hazırlanan Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Raporu'nda Toplam Kalite Yönetimi'nin Kamu Yönetiminde uygulanabilirliği üzerinde durulmuş ve bu yöntemin uygulanması gerektiği belirtilmiştir (Alpullu 2006).

Spor örgütlenmesi ve hizmetlerin halka ulaştırılması genellikle kamu hizmeti olarak yürütülmektedir. Kuşkusuz tarihi süreç içerisinde devletin yerine getirmek zorunda olduğu eğitim, spor, sağlık, güvenlik vb. görevler sürekli değişim içerisinde olmuştur. Birçok örgütte olduğu gibi spor örgütlerinde de kendini gösteren bu değişim ülkelerin benimsemiş oldukları siyasi ve ekonomik sistemlere bağlı olarak gerçekleşebildiği gibi çağın getirdiği yeni ihtiyaçlara paralel olarak da şekillenmektedir (Devecioğlu 2007).

Sadece üretilen ürün ve hizmetlerde değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini arttırmayı amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi günümüzde hemen her alanda ve her türlü örgütte uygulama alanı bulmaktadır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetiminin spor alanında da etkinliği arttıracığı ve spor hizmetlerinde kaliteyi yükselteceği kabul edilmektedir (Demir, 2008).

Daha önce bu konuyla ilgili çalışmalardan Alpullu (2006) tarafından İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde, Karaca (2012) tarafından Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde, Karataş' ta (2012) tarafından Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde yapılmıştır.

Bu çerçevede, "Kahramanmaraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personelin toplam kalite yönetimi geçiş sürecinde personel yaklaşımının incelenmesi" bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında kurumların, rekabette üstünlük sağlayabilecekleri en önemli konularından biri, kalitenin sürekli geliştirilmesidir. Kalitenin sürekli geliştirilmesi, toplam kalite yönetimi'nin (TKY) etkin bir şekilde uygulanmasına ve bilimselliğe bağlıdır. TKY' in başarıyla uygulanabilmesi, kurum çalışanlarının bu alandaki çalışmalara katılım düzeyi ile yakından ilgilidir.

Bu araştırmanın amacı; Kahramanmaraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin toplam kalite yönetimine geçiş sürecinin farklı değişkenler açısından personel üzerinde bıraktığı etkileri incelemektir. Aynı zamanda kurumun tedarikçilerle olan ilişkilerine de değinilerek birbirlerine sağladıkları kolaylıklar tespit edilecek olup, toplam kalite yönetiminin kuruma hangi yönlerde katkı sağladığı hangi aşamalarında eksikliklerinin olduğu belirlenecektir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Son yıllarda, işletmelerin yönetim süreçlerini, yönetsel anlayış ve felsefelerini, organizasyon yapılarını ve çevreleriyle olan ilişkilerini büyük ölçüde etkileyen ve köklü değişimleri gerektiren yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkarmakta ve bunlar işletmeleri etkisi altına almaktadır. Bu yönetim yaklaşımları arasında en çok tartışma konusu olan ve en çok ilgi toplayanlardan birisi de Toplam Kalite Yöntemidir. TKY, günümüzde işletmelerin uzun vadede karlılık ve verimliliği elde ederek rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmeleri için salt en ileri teknolojileri, ekipman ve hatta en kalifiye işgücüne sahip olmalarının yeterli olmadığını öne sürmektedir. Bütün bunlara sahip olmanın yanında, TKY, örgüt yönetiminde müşteri odaklılık, sürekli eğitim, tedarikçilerle işbirliği, üst yönetimin liderliği ve önleyici yaklaşım gibi ilkelerin benimsendiği bir tür yeniden yapılanmanın gereğini vurgulamaktadır (Bolat,2000).

Yöneticilerin çoğu, TKY'nin kuruluşların, eski yöntemlerle çalışma imkânları kalmadığı için, köklü bir değişimden geçmeleri ya da vaziyetlerini baştan aşağı yeniden değerlendirmeleri gerektirdiğinin farkındadır. Pek çok kişi de, TKY'ye geçildikten sonra, kuruluşların değişik bir yönetim anlayışına sahip olduklarının, süreçleri iyileştirme ile daha fazla ilgilendiklerinin, daha kaliteli ürünler üretip hizmetlerinin maliyetlerini düşürdüklerinin, müşterilerini tatmin ettiklerinin, daha yenilikçi olduklarının ve piyasadan gün geçtikçe daha büyük bir pay aldıklarının farkındadır (Weaver, 1997).

1990'lı yıllarda en çok adı duyulan ve çağdaş yönetim anlayışı olarak kabul edilen yönetim kavram ve uygulamalarının başında TKY gelmektedir (Karakoç, 2002). Yaşanan yoğun tüketim talebi yüzünden gereksinimleri karşılamak üzere kurumlar, daha fazla ürün ve hizmet üretimi yapmak zorunda kalmışlardır. Bu zorunluluk, kurumların yönetimlerinde ve yönetim anlayışlarında değişmeyi ve yenilenmeyi gerekli kılmıştır. Günümüzde teknoloji ve bilimin hızla ilerlemesi, rekabet ve işbirliği boyutunda yaşanan yeni açılımlar, yönetim felsefesi ve yönetim biçimlerinde değişmesine yol açmış, odak noktalarına bilgiyi ve insanı getiren “modern çağın yönetim sistemi” olarak kabul edilen toplam kalite yönetiminin doğmasına neden olmuştur (Yıldız 2005).

2.1.1. Kalitenin kavramı ve önemi

Teknolojinin hızla ilerlediği bir dünyada, üretilen bir malın tüketiciye ulaşabilmesi ve kendisine pazar yeri bulabilmesi, artık malın kalitesi ve güvenilirliğine bağlıdır. Çünkü teknolojik gelişme dünyada endüstriyel gelişmenin dinamiğini hızlandırmış, endüstri ürünlerinin kullanımında kalite ve güvenilirlik büyük önem kazanmıştır (Şahin, 2007).

Son yıllarda Türkiye’de de yoğun bir ilgi konusu olan kalite kavramına ilişkin literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Kalite: Bir işletmenin organizasyonel faaliyetlerinin planlanmış ve iç içe girmiş şeklidir.

Kalite müşterinin tatminidir: Ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusunda oluşan memnundur. Herhangi bir işletmenin en önemli hedefi müşteri tatminidir.

Kalite verimlilik: Kalite arttıkça ürünüme talep artar, satışlar çoğalır, karlılık artar ve sonunda verimlilik artar.

Kalite etkili olmaktır: İşleri doğru ve hızlı yapmaktır.

Kalite bir programa uymaktır: İşleri zamanında ve eksiksiz yapmaktır.

Kalite bir süreçtir: Süregelen bir gelişmeyi kapsar.

Kalite bir yatırımdır: Uzun dönemde bir işi ilk yapıldığında doğru olarak üretmek, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

Kalite: Müşteri taleplerinin karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.

Kalite: Şartlara uygunluktur.

Kalite: Ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

Kalite: Ürün ya da hizmetin fiili veya potansiyel ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.

Kalite: En ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürün geliştirmek, üretmek ve satış sonrası hizmete vermektir.

Kalite: Kullanıma uygunluktur (Şale, 2001).

Kalite yönetimi, üretim yönetimi tekniklerinin çağımızda ulaşılmış olduğu düzeyde ve sürdürülen uygulamalar ışığında üretim kalitesinin çok sayıda değişkenden etkilendiğinin anlaşılması, üretilen mal ya da hizmetin “kaliteli” olarak ifade edilebilmesi için bu değişkenlerin planlı ve sistematik bir şekilde kontrol altına alınması gerektiğinin anlaşılmasını sağlamıştır (Kıngır 2006).

Kalite yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını kendi personel ve toplum içinde avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir (Bolat,2000).

2.1.1.1. Kalitenin tarihçesi

Kalite kavramı ile ilgili ilk yazılı bilgiler, M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi kanunlarında yer almaktadır. Bu kanunlarda şu ifadeler yer almaktadır. “Bir inşaat ustası bir insana ev yaptığı zaman, yaptığı evde ustanın eksikliğinden ve gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılırsa ve ev yaptığı insan evin altında kalıp ölürse; o usta öldürülür.” M.Ö. 1450 yılında ise, eski Mısır’daki muayene elemanları, taş blokların yüzeylerinin dikliğini, telden oluşturdukları bir araçla kontrol etmekteydiler (Şimşek, 1998).

Daha sonrasında M.Ö. 15. yüzyılda Eski Mısır’da inşaat için kullanılan taş blokların kullanılmadan önce dikliklerinin ve ölçülerinin telden yapılan bir araçla kontrol edilmesi de bir kalite uygulaması olarak değerlendirilir. Bununla birlikte, kalite hareketinin başlangıcını zanaatkarların 13. yüzyılın sonlarında loncalar olarak nitelendirilen birlikler içinde organize olmaya başladığını Ortaçağ Avrupası’nda görenler de mevcuttur (<http://www.bilkalite.com>).

Fenikelilerde de oldukça etkili yaptırım yolları olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, Fenikeli denetçilere, kalite standartlarına bir aykırılık gördüklerinde bunun tekrarlanmasını önlemek için kusurlu malı imal edenin elini kesme yetkisi verilmiştir (Bolat, 2000).

Çağdaş kalite kontrol ya da şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol 1930'larda Belle Telefon Şirketinde çalışan istatistikçi W.A. Shewhart'ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başladı. Bu dönemde adı geçen şirket bölümler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla “Kalite Kontrolünü Muayene Mühendisliği” bölümünü kurmakla işi başlattı. İkinci Dünya Savaşında eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının zorunlu gereksinimlerine yetmeyince, kontrol çizelgeleri ABD'de birçok sektörde kullanılmaya başlandı (Arabacı, Sarıgül ve Karakaya, 2010).

Türkiye tarihinde kalite uygulaması ilk olarak Selçuklu Devleti tarafından başlatılmış ve Osmanlı Devleti'nin sonlarına kadar aktif olarak çalışmıştır. Günümüz

Türkiye’inde sembolik olarak yaşatılan Ahilik Birlikleri’nin faaliyetlerini görmekteyiz (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

Ahi Birlikleri, zaman zaman üretim sınırlamaları getirerek emeğin değerini bulmasını sağlarken, geliştirilen narh (belli bir ölçü) sistemi ve standartlaşma ile de tüketicinin korunmasını sağlamışlardır. Üretilen mallarda standart arama, tüketicinin korunması bakımından son derece önemliydi. “pabucun dama atılması” olayı tüketiciyi koruma ve kalite kontrolüne en güzel örnektir.

Ahilik birliklerinin tüketiciyi korumak için aldığı tedbirler ve bu tedbirlerin uygulanması hususunda gösterilen hassasiyet yüzyıllarca devam etmiştir (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

Kalkınmanın temel taşlarından biri olan standardın öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından kavrandığının belgesi olan 1502 tarihli ve zamanın padişahı II. Beyazıd Han tarafından çıkarılan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa’da bugünkü anlamda, boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile ceza hükümlerine yer verilmiştir (Bolat, 2000).

2.1.1.2. Toplam kalite yönetiminin tanımlanması

TKY’yi kısaca; mükemmelliğe sistemli bir yaklaşım, sonsuz bir döngü içerisinde daha iyiyi arama süreci olarak tanımlayabiliriz. Kelimeleri bir bir ele alırsak, “Toplam” o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. “Kalite” kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. “Yönetim” ise en iyiyi yapabilmek için tüm imkânları uygulanan teknik ve prensiplerdir (Özevren,2000).

TKY, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumla olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Bolat,2000).

Toplam kalite yönetimi; insanların yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere kendisini adayan, yaşamının merkezine evrensel değerleri yerleştiren ve buna uygun değerlere sahip olduğunu davranışlarında ortaya koyan; “kazan kazan” yaklaşımını esas alıp uzun vadeli ilişkileri ve iç - dış müşteri tatminini hedefleyen, işini yaparken kafasında planlayan, amaçlayan ve ona bir önem kazandıran ve de yürekten yapmak isteyen, bunun için de inanan, tüm personellerin katılımına dayanan sistem ve standartlar bütünü kapsayan bir yönetim modelidir (Çetin, Akın ve Erol, 2001).

TKY, süreçler dizisinin yönetimidir. Süreçler dizisi yaklaşımı bir nehir benzetmesi ile açıklanabilir. Kaynağında çıkarak “aşağıya” doğru akmaya başlayan nehir örneğinde eğer “yukarıda” bir problem, aksaklık, kirlenme oluşmuş ise bu, daha sonra oluşacak süreçleri etkileyecektir. Bazı durumlarda nehir örneğinde olduğu gibi kirlenme etkisi süreç içinde gözden kaybolabilecektir, fakat her zaman vardır. Süreçler arasında bir tedarikçi, sahip, müşteri üçgeni sürekli var olmalıdır. Her bir süreç sahibi, bir önceki ve bir sonraki için süreç iyileştirmeyi yönlendiren etken durumunda olmalıdır. Bir üçgen zincirinde her bir zincirin bir önceki ve bir sonraki ile etkileşim noktaları vardır. Bu etkileşim noktalarından kuvvet alırlar. Bu yüzden yöneticilerin personeller veya birimler arasında olumlu düşünce ile de olsa yarışma havası yaymalarına ait yaklaşım artık güçlü iş birlikliklerine dönüşecektir (www.hkmo.org).

Diğer bir tanıma göre TKY, uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, amaçlayan çalışanlar ve toplum içinde faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetim modelidir (Şale, 2001).

Duncan sistem yaklaşımı penceresinden bakarak TKY'yi "Organizasyon tarafından gerçekleştirilen tüm değer yaratan süreçlerin sürekli iyileştirildiği bir sistem" olarak tanımlamıştır (Duncan 1995).

Türkiye Kalite Ödül Kriterlerine göre: Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetinin, personellerin memnuniyetinin ve diğer insanlarla sağlıklı bir etkileşimin sağlanabilmesi, yapılan iş sonucunda en iyiye ulaşılabilmesi için hedef ve stratejilerin, personellerin, eldeki imkanların ve zamanın uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

2.1.1.3. Toplam kalite yönetiminin tarihsel gelişimi

TKY'ye ilk adım 1924 yılında bir matematikçi olan W. Shewhart tarafından atılmıştır. Shewhart ilk olarak seri üretim ortamlarında “kalite”nin en ekonomik biçimde elde edilebilmesi için “İstatistiksel Kalite Kontrol” kavramını gündeme getirmiştir. II. Dünya Savaşı, kalite teknolojisinin gelişmesini hızlandırıcı bir rol oynamıştır. Çünkü mevcut üretim sistemleri, gerek savaş öncesi, gerekse savaş zamanının ivedi gereksinimlerine cevap veremeyince ABD'deki birçok sektörde kalite kontrol çizelgeleri kullanılmaya başlanmış ve böylelikle askeri malzemeler ucuza ve bol miktarda

üretilebilmiştir. Hatta II. Dünya Savaşı'nın kalite kontrol ve modern istatistiğin kullanılmasıyla kazanıldığı söylenmektedir (Bolat, 2000).

TKY kavramının büyük bir kısmı W. Edward Deming, Joseph M. Juran'in ve Philip Crosby'nin 1950'lerde ABD'de başlattıkları çalışmalara dayanır. Deming üretimde ortaya çıkan problemlerin zamandan kaynaklandığını ve bunun da elde edilen veriler kullanılarak kontrol edilebileceği üzerinde durulması gerektiğini belirtmiştir. Juran, kaliteyi kontrol için yönetsel bir yaklaşım ortaya koyarak, ekip çalışması ve müşterinin memnuniyeti üzerinde durdu. En alt kademededen yani işçiden başlayarak en üst düzeydeki yöneticilerin eğitilmesinin önemini belirtti. Crosby de "sıfır hata" kavramını ortaya koydu (Tetik, 2010).

İlerleyen süreçte Dr. Walter Shawhart kaliteyi subjektif bir olgu olmaktan çıkararak matematiksel olarak ölçülebilen bir özellik haline getirdi. İlk kez Edwards Deming Kalite Güvence terimini kullandı ve organizasyondaki diğer müdürler düzeyinde bir kalite kontrol müdürü atanmasından söz etti. 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği kuruldu ve kuruluşlar belgelendirme programlarını başlattılar (Demirkaya, 2002).

Amerika ve Avrupa'da savaş sonrası kalite kavramı savaş zamanında ve öncesi döneme göre zayıflarken, Japonya'da savaştan sonra kalite kavramının ilerlemeye başladığı görülmüştür. II. Dünya Savaşını kaybeden Japonlar, hayatta kalabilmek için, batıyla ilerlemiş rekabet gücüyle mücadele etmek zorunda olduklarını anlamışlardır. Ancak o güne kadar kalitenin öncüsü Amerika ve Avrupa'ya karşı mal satabilmek kolay olmamıştır. Önceleri batıdan aldıkları ürünlerin bir kopyalarını alıp nasıl yapıldıklarını anlamaya çalışmışlar ve bu ürünlerde küçük değişiklikler yaparak yeniden üretmişlerdir (Özveren, 1997).

1950'li yıllarda JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Sendikası) tarafından Japonya'ya davet edilen Deming, Amerika'da pek de rağbet görmeyen düşüncelerini, yabancı pazarlara girme arzusu içinde olan Japonlara aktarmıştır. Deming Japonya'ya kalite kontrolü tanıtan bilim adamıdır ve yöntemlerini uygulayan ve felsefesini benimseyen Japonya, kalite konusunda ve devamında birçok konuda dünyada bir numaralı ülke haline gelmeyi başarmıştır. 1951 yılında Japonya'da istatistiksel kalite kontrol ilgili teorilerin gelişme ve uygulamasına katkıda bulunan kuruluş ve işletmeye "Deming Kalite Ödülü" verilmeye başlanmıştır (Munro-Faure, 1993). Bu ödüller, gerek kalite kontrol konusuna önem veren ve bu konuda çalışmalar yapan kişi ve kuruluşları teşvik edici rol oynamış, gerekse bu kişi ve kuruluşlara, kalite kontrol ile ilgili çalışmalarını test edebilme fırsatı tanımıştır.

Günümüzde işletmelerin rekabetçi üstünlüğüne sahip olabilmeleri için, salt ve ileri teknolojileri uygulamalarının yeterli olmadığı anlaşılmış; buna karşın örgüt yönetiminde müşteri odaklılık, tasarımda kalite, tam vaktinde kaliteli üretim, sürekli gelişme, istatistiksel düşünme, kalite çemberleri, insan odaklı sistemler, sürekli eğitim gibi, yönetim felsefesinden başlayarak tüm süreçleri içine alan bir yeniden yapılanmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bütün bu sayılanlar da karşımıza TKY anlayışını çıkarmaktadır (Bolat, 2000).

2.1.1.4. Toplam kalite yönetimini oluşturan temel ilkeler

Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin çoğu, ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu uzmanlar, aralarında zaman zaman farklılıklar olmasına rağmen, kaynağında aynı düşünce ve hedefleri öne sürmektedirler. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki Toplam Kalite Yönetimine ilişkin başarılı çalışmalar ile kalite uzmanlarının ilkeleri bir arada düşünüldüğünde, Toplam Kalite Yönetiminin bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken temel ilkeler ortaya çıkmaktadır (Bolat, 2000).

TKY ilkeleri birbirlerini tamamlayan ve birisi dahi eksik bırakıldığında uygulamada sıkıntıların oluşmasına neden olan unsurlardır. TKY'nin başarısız uygulama örnekleri, başarılarından daha fazladır. Başarısızlığın temel sebebi, ana ilkelerden bir ya da birkaçının eksik bırakılması ya da verimli olarak yapılmamasıdır. TKY'nin bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken ana ilkeler aşağıda sıralanmıştır. (<http://www.e-sosder.com>).

2.1.1.4.1. Müşteri odaklılık

Toplam Kalite Yönetimi daha önce de belirtildiği üzere, müşteri isteklerinin tam olarak, zamanında, en hızlı bir şekilde, kaliteli ve ucuz olarak, sürekli karşılanması temeline dayanır. 1960'lı, hatta 1970'li yılların başında üreticiler açısından bakıldığında, ne üretirlerse üretsiner alıcı buluyordu. Bu sebeple de üreticiler en kolay kar elde edecekleri şekilde üretimlerini planlıyorlardı. Kalite için zaman ayırmak ve yatırım yapmak, yeni masrafta bulunmak gibi bir anlayışı üreticiler lüks gibi değerlendiriyorlardı.

Bugün rekabet ortamında artık üreticiler kendi arzu ettiklerini değil, müşterinin istediklerini üretmek durumunda kalmaktadırlar. Son 20 yıldır rekabet; kalite, düşük maliyet, hızlı üretim ve hızlı servis üçgenine endekslenmiş durumdadır. Bu durum doğal olarak satılabileni üretme anlayışını gündeme getirmektedir. Satılabilen mal veya hizmet ise kaliteyi çağrıştırmakta ve dolayısıyla kaliteyi bir noktada müşteri belirlemektedir. Müşterinin bilinen ve bilinmeyen arzularını tespit eden üreticiler rekabette şanslarını artırmaktadırlar.

Özellikle insanın psikolojik (kişilik, algılama, inanç, motivasyon ve yenilikçilik özellikleri ve sosyo -kültürel yapısı, aile ve toplumdaki sosyal statü vb) yönünü hesaba katan mal ve hizmet üreticileri bunları hesaba katmayanlara göre rekabette bir adım öndedirler. Bu sebeple üreticiler artık tüketicilere daha yakın olmanın gereğine inanmışlardır. Bu anlayışla kuruluşların "ARGE" birimleri sürekli araştırmalar yapmakta, müşteri istek ve beklentilerini değişik araç ve yöntemlerle tespit etmektedirler. Bu tespitleri üretici kurum ve kuruluşlar, üretimi gerçekleştiren kuruluşun çalışanları ile sürekli paylaşmakta ve müşteri memnuniyetine dönük çalışma ortamı hazırlamanın gayreti içinde olmaktadır (www.dhgm.meb.gov.tr).

Kuruluşların var olmaları ve bunu sürdürebilmeleri büyük ölçüde müşterilerine bağlıdır, bu nedenle müşterilerinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmaya istekli olmalıdır. Bu unsur “kaliteyi müşteri tanımlar” şeklinde ifade edilebilir. TKY'nin bu ögesi, etkili bir şekilde uygulanması en zor olan, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayandır. Müşterinin sesinin firmada duyulup dinlenmesi ve ürün ile hizmet tasarımına girdi oluşturması özünü oluşturmaktadır. Müşteri odaklı bir anlayışı benimsemenin temel faydaları ile yapılması gerekenler şöyle sıralanmıştır:

1-Pazar fırsatlarına gösterilen esnek ve hızlı tepkiler yoluyla sağlanan yüksek kazanç ve pazar payı;

2-Müşteri memnuniyetini arttırmak için, kaynakların etkin kullanımını arttırması,

3-İş tekrarına yol açan müşteri bağlılığı,

4-Müşteri odaklılık ilkesinin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler;

5-Müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin araştırılması ve anlaşılması,

6-Organizasyonun amaçlarının müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile bağlantılı olmasının güvence altına alınması (Merter, 2005).

Müşteri odaklılık ilkesi kapsamında, iki tür müşteriden söz edilmektedir: Dış ve iç müşteriler. Dış müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve

kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç, istek ve beklentileri sürekli olarak araştırmalı ve işletme içinde dikkatle incelenmelidir. TKY gereği işletmeler müşterilerinin yalnızca mevcut ihtiyaçları, istekleri ya da beklentilerini dikkate almamalı, daha da öteye giderek müşterilerinin dahi farkına varmadan ancak ihtiyaç duydukları ürünleri üretmelidir (Bolat,2000).

TKY anlayışına göre müşteriler, işletmenin mal ya da hizmetlerini satın alanlar (dış müşteriler) ve işletmedeki görevleri nedeniyle birbirlerinden girdiler alan iş görenler (iç müşteriler) olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. Bu bağlamda dış müşteri doyumunun iç müşteri doyumuna bağlı olduğu unutulmamalı ve müşteri doyumunu yükseltecek sistemler kurulmasına öncelik verilmelidir (Karakoç, 2002).

Hizmetlerle veya ürünlerle ilgili olarak müşterilerin tatmin düzeyleri aşağıdaki sorularla çözülebilir:

- Tüm vaatler yerine getirildi mi?
- Müşteri işletmedeki her birimden iyi hizmet alabildi mi?
- Müşteriye yardımcı olma konusunda her yol denendi mi?
- Hizmet ve ya ürün doğru zamanda uygun bir şekilde verildi mi?
- Müşteri ihtiyaçları hakkında bilinenler ne kadar?
- Müşterinin hali hazırda ve saklı isteklerinin ne kadarı bilinmektedir veya onlara soruluyor mu?
- Hizmetlerde veya ürünlerdeki muhtemel veya olan değişikliklerden müşteriler haberdar edildi mi?
- Kuruluşta kaç iş gören müşteri ihtiyaçlarını tam olarak kavramış durumda?
- Kurum olarak müşteri ihtiyaçları hakkında ne biliniyor?

Bir işletme, müşterileri varsa yaşar. Kalite işletmesi ise müşterilerinin istekleri için yaşar (Kıngır, 2006).

2.1.1.4.2. Önleyici yaklaşım

Toplam kalite yönetimi felsefesinin temelinde “Hataları temizlemek” yerine “Hata yapmamak” ya da “Hataları engellemek” ve “Sıfır hata” yaklaşımı vardır. “Kalite-maliyet” paradoksunun aşılmasında bu yaklaşım önemli bir etken olmuştur. Nitekim sanayide kalite evrimi, muayeneden başlamış ve günümüzde “Tasarımda kalite” aşamasına kadar ulaşmıştır. Engelleyme dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın hatasız yapılması

şeklinde özetlenebilir. Her iki yönüyle düşünülmüş, geniş ve sıkı bir planlama çalışması ile sonra ortaya çıkabilecek hataların çok büyük bir kısmı ortadan kaldırılabilir. Tüm problem kaynaklarını tahmin etmek imkanı olmasa bile, olası sürprizlere karşı önceden hazırlıklı olmak hiç hazırlıksız yakalanmaya göre daha büyük fayda sağlar (Sevim, 1996).

Klasik kalite kontrol anlayışında; üretilen mal ve hizmetlerin müşteri isteklerine uygunluğuna sadece, kalite kontrol bölümü tarafından yapılan muayene işlemleri ile karar verilir. Muayene sonucu belirlenen hatalı ürünler, ya ikinci işçiliklere uygun hale getirilir ya da ıskarta olur. İskarta ve ikinci işçilikler nedeniyle maliyetler yükselir. Hatalı ürün:

- Operatör yakalarsa: 1 birim
- Yarı mamul kontrolcüsü yakalarsa: 10 birim
- Son mamul kontrolcüsü yakalarsa: 100 birim
- Müşteri yakalarsa: 1000 birim ek maliyet getirir.

Bu kıyaslamada; ürünlerin sıfır hata ile oluşturulması veya hatalı ürünlerin ilk aşamalarda yakalanması, böylece daha yüksek maliyetlere neden olmasının engellenmesi vurgulanmaktadır.

- Bu yaklaşım (önlemeye dönük yaklaşım) sayesinde:
- Hatalar meydana gelmeden önlenir.
- Hatalı ürünlere geçit verilmediği için, ıskarta ve ek işçilik maliyetleri söz konusu olmadığı gibi müşteriye hatalı ürün gönderip firma imajı zedelenmemiş olur. Böylece müşteri nezdinde kalitede yeterli bir güven oluşturulur.
- Yerli ürünler sayesinde pazar payı ve rekabet avantajı sağlanmaya çalışılır (Kıngır, 2006).

2.1.1.4.3. Tam katılım

Katılımla birlikte işbirliğine dayalı yönetim anlayışı, 1970'li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu durum örgütlerde TKY gibi yeni yönetim modellerinin uygulanmaya başlanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımla çalışanların bilgilendirilmesi ve kararlara katılması sağlanmış ve verimlilik ile birlikte üretimde kalite yakalanmaya çalışılmıştır.

"Toplam Kalite Yönetiminin amacı müşteri isteklerinin karşılanması, yöntemi yapılan bütün işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, öznesi ise başta üst yönetim olmak üzere bütün çalışanlardır." Toplam Kalite Yönetiminin öznesi olan çalışanların yönetime

katılımı; yönetimin klasik fonksiyonları olan hedeflerin belirlenmesine, işlerin planlanmasına, uygulanmasına, denetlenmesine, standartlaştırılmasına ve nihayet standartların da geliştirilmesine katkıları oranında sağlanmış olmaktadır.

Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır.

W. Churcill "Her insanın gönlünde bir hazine saklıdır, önemli olan o hazineyi bulup çıkarmaktır" der. Bu gizli hazineyi ortaya çıkaracak olan sistem ise, teklif ve öneri sistemi de diyebileceğimiz Toplam Kalite Yönetimindeki katılımcılığı hayata geçirmekle mümkündür. Çalışma ortamında insanların önerilerini değerlendirecek bir sistemi kurmak ve öneri geliştirmeyi teşvik edecek tedbirleri almak, araştırma ve geliştirme anlayışını bütün çalışanlar sathına yaymak olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla başarı için sınırlı sayıda insanın veya kadronun düşünmesi yerine, kurumda çalışan bütün personelin düşünerek ortak kafanın sinerjisinden istifade etmenin avantajı yakalanmalıdır.

Bir kurumda tam katılım, çalışanlar açısından bir ihtiyaç olarak algılanmalıdır. Maslow'un ihtiyaçlar listesinde önemli bir yer tutan, insanın başarıya, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde çok önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mal veya hizmet üreten bir kuruluşta tam katılımın olabilmesi, hiyerarşik yapının azalarak, basıklaşması, yatay ve çapraz iletişimin her kademedede kolayca kurulabileceği ortamın sağlanması ile mümkündür.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımı esastır. Tam katılım her ne kadar üst yönetimin oluşturacağı ortam ile ilgiliyse astların da bu konuda gönüllülüğü büyük önem arz etmektedir (www.dhgm.meb.gov.tr).

TKY anlayışında yöneticiler antrenör görevini ifa ederken, diğer personeller oyuncu konumundadırlar. Her çalışanın kurumun hedeflerine ulaşmasına katkısı önemlidir. Bu katkı klasik anlamda sadece fiziki bir katkı olmayıp aynı zamanda fikri bir katkıyı da ifade etmektedir. Bu anlamda çağdaş yönetim yaklaşımları, işletmelerin gelişimi konusunda her türlü tavsiyeyi (kimden gelirse gelsin) değerlendirmekte ve öneri sistemini yaygınlaştırarak, elde edecekleri enerji ile rekabette önde olmayı hedeflemektedirler (Tetik, 2010).

2.1.1.4.4. İstatistik ve analizlerden yararlanma

İşletmenin yaşamının devam ettirilmesi ve artan rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmesi için üretim sürecinin ölçülmesi şarttır. Ölçülemeyen şey geliştirilemez de. Bundan dolayı ölçüm ve istatistik toplam kalite yönetiminin ana öğelerinden biri olmuştur (Kıngır, 2006).

1920’li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden istatistik ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Shewart Western Electric firmasında çeşitli veriler toplanmış ve bunları analiz etmiştir. Bu aşama kalite kontrol aracı olarak büyük ölçüde istatistik bilgi verilerden yararlanılmasından dolayı istatistik kalite kontrolü olarak adlandırılmıştır (Seraslan ve Kepoğlu,2005).

Rekabetin temel kriterlerini oluşturan “Kalite - Maliyet - Hız” üçlüsünde örgütlerin üstünlük sağlayabilmeleri için bu örgütlerin her yönüyle gelişmesi şarttır. Ölçülemeyen şeyin geliştirilmesi de mümkün değildir. Bu nedenle, istatistik ve analizden yararlanma toplam kalite yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Kalite hedeflerine ulaşabilmek için, strateji ve faaliyetlerin; müşteri memnuniyeti, toplumun memnuniyeti, işgören memnuniyeti operasyonel ölçütler, finansal ölçütler ve kalite ölçütleri gibi temel performans boyutlarında yoğunlaştırılması ve bunlara ilişkin verilerin istatistiksel ve bilimsel metotlarla toplanması, derlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008).

İstatistiğin üzerinde özellikle durulmasının birçok yararı vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: Doğal olayların tümünde değişkenlik mevcut olup bu değişkenliği ölçebilmek için istatistik tekniklere başvurmak gerekmektedir.

Problemlerin çok büyük bir kısmı değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve problemlerin kaynakları ortaya çıkartılabilir. İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya değişik açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına olanak sağlar. İstatistiksel düşünme ve analiz anlayışı geliştirmek gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece faydalıdır. Örnek verecek olursak, satışlardaki ani bir düşüş sebebi bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi doğal değişkenliğin sınırları içindeki bir gelişme de olabilir. Neyin normal neyin anormal olduğunu istatistik bilimi bizim görmemize yardımcı olur. Aynı zamanda, elde edilen bir başarı düzeyinin kalıcı mı, geçici mi olduğunu belirlemek için yine istatistiğe başvurmak gerekir (Kıngır, 2006).

2.1.1.4.5. Çalışanların eğitimi

Çalışanların henüz bilmediği yeni bir sistemin (örneğin TKY), çalışanlara tam olarak tanıtılmadan uygulamaya başlanması, kötü sonuçlara davetiye çıkarmaktadır. Tüm çalışanlar tam bilgi ve becerilerle donatıldığı zaman, TKY'nin başarılı olacağından kimse şüphe etmemelidir (Şimşek ve Nursoy, 2002).

Çalışanların eğitimi, geliştirilmesi ve motive edilmesi TKY'nin ana taşlarından birini oluşturmaktadır. Genellikle toplam kalite yönetimi bünyesinde toplam kalite felsefesi ve ilkeleri, takım kurma, takım liderliği ve takım içinde verimli çalışma teknikleri, kalite geliştirme yöntemleri vb. konularda eğitimler verilmektedir. Bu açıdan, belli seviyelerin belirlenerek çalışanlara gerçekten gereksinim duydukları ve yapabilecekleri eğitimin verilmesi daha faydalı olacaktır (Öztuna, 2007).

Japon Kalite uzmanı Ishikawa “kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” der. Toplam Kalite Yönetimine herkesin katılımının sağlanabilmesi için, toplam kalite yönetimine ilişkin eğitimin üst yönetiminden alt düzeye kadar örgütteki tüm seviyelerde verilmesi, tüm çalışanları kapsamaması gerekir (Bolat, 2000).

Geniş anlamda TKY içerisinde verilen eğitim şu konuları kapsamaktadır: Toplam kalite yönetimine ilişkin bilgiler (kavramlar, ilkeler, özellikler, teknikler, yararları), etkili kalite yönetimin unsurları (liderlik, görev sorumluluklar, misyon, vizyon, politika ve strateji belirleme vb.), kalite çemberleri (tanımı, ilkeleri, işleyişi, kalite çemberlerinin nasıl hayata geçirileceği vb.), kalite kontrol teknikleri (pareto analizi, neden/sonuç analizi, akış diyagramları vb. temel araç ve teknikler) buradaki konular toplam kalite yönetimine ilişkin konulardır. Bunlardan başka, personellerin kendilerini geliştirebilmeleri için kendi işlerine yönelik eğitim verilmesi gerekmektedir. Böylece bilgi ve beceri yönünden kendini yetiştirme imkanına sahip olan personelin örgüte katkıları da artacaktır (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008).

2.1.1.4.6. Tedarikçilerle işbirliği

Bir firmanın ürün ve hizmetlerinin kalitesinde, o firmanın hammadde, yarı ürün veya hizmet aldığı tedarikçi firmaların kalite anlayışı da önemlidir. Bu bakımdan da, tedarikçilerle işbirliği Toplam Kalite Yönetimi çabalarının önemli bir etmeni haline gelmektedir. Sonuç olarak, bir işletmede TKY başarıya ulaşması, ilk önce üst yönetimin tam desteğinin alınmasını, her birimdeki yönetici ve çalışanların eğitilmesini, onların TKY

çabasına gönüllü katılımının sağlanmasını ve böylelikle ürün, hizmet ve zaman bakımından müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Diğer bir deyişle, işverenler ve müşteriler gibi değişik kesimlerin baskılarının ve isteklerinin uyumlaştırılmasını ve dengelenmesini gerektirmektedir (Başaran ve Aydemir, 2004).

TKY uygulayan bir işletmenin önemli önceliklerinden biri de işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesidir. Yani tedarikçilerle bir ortak gibi çalışarak, rekabet gücünü artıracak girdileri, en kaliteli, en ekonomik ve en ivedi bir şekilde temin etmektir. Örgütün üst yönetimi tarafından belirlenen hedefler çerçevesinde, satın alma birimi sorumluları, tedarikçilere destek verme ve onların sundukları hizmetlerin kalitesini iyileştirme yönünde faaliyette bulunurlar (www.e-sosder.com).

Söz konusu iyileştirme çabaları kapsamına giren başlıca konular şöyle sıralanabilir:

- 1-Optimum stok seviyelerini belirleyici, daha sağlıklı kriterlerin oluşturulması
- 2-Teslimatı hızlandıracak alternatif tedarik kaynaklarının geliştirilmesi
- 3-Tedarikçilere, siparişler hakkındaki bilgilerin yeterli düzeyde verilmesi
- 4-Daha etkili bir fiziksel dağıtım sisteminin kurulması
- 5-Tedarikçilerin iç gereksinimlerinin daha iyi kavranması

Bunu gerçekleştirebilmek için, öncelikle, satın alma birim, işbirliği içerisinde olduğu tedarikçileri, fiyat, işbirliği, kalite, yönetim ve organizasyon yapıları açısından sürekli olarak değerlendirmek durumundadırlar (Bolat, 2000).

2.1.1.4.7. Sürekli gelişme (Kaizen)

TKY'nin önemli ilkelerinden biri olan sürekli gelişme işletmelerin yoğun iç ve dış rekabetle karşılaştığı günümüz koşullarında ayakta durabilmeleri ve diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinin temel koşullarından birisidir. (Bolat,2000).

Sürekli gelişme döngüsünün ilk aşaması planlama aşamasıdır. Planlamanın amacı "kalitenin geliştirilmesine" yöneliktir. Böylelikle döngünün diğer aşamaları açısından başarısızlığa neden olabilecek eksik ya da hatalı planların yapılması önlenmiş olur (www.enm.blogcu.com).

Sürekli iyileştirmenin sağlanması "Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al" olarak bilinen PUKÖ döngüsüyle sağlanır. PUKÖ döngüsü şöyle tanımlanmaktadır:

Planla: Müşteri istekleri ve işletmenin politikası ile uyumlu sonuçların ortaya çıkması için, objektif hedefleri ve süreçleri oluşturmak,

Uygula: Hedeflere göre, çalışmalarını süreçlere uygulamak,

Kontrol et: Süreçleri ve ürünü, politika, hedef ve ürün satışlarına göre, izleyerek ölçmek ve sonuçları rapor etmek,

Önlem al: Süreç performansını sürekli iyileştirmek için gerekli tedbirleri almak.

Yönetim ve çalışanlar, PUKÖ döngüsüne göre, sonuçları değerlendirerek ve kalite yönetim sisteminin diğer şartlarını da sağlayacak şekilde karar vererek, sistemin sürekli gelişimini sağlar (Yılmaz, 2003).

TKY'nin diğer kavramları ile birlikte sürekli gelişme kavramının benimsenmesi, organizasyonun yönetim stiline de değiştirilmesini içerir. TKY, sadece duvara asılı bir değişim programı değildir. Uygulanan teknikler, düzenli ve sürekli bir ilerlemeyi amaçlamaktadır. Sürekli gelişme ihtiyacını tanımlamak için de düzenli performans ölçümleri yapılmalıdır. Sürekli gelişme, sadece ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi değil, organizasyondaki her şeyin iyileştirilmesi demektir (Şimşek ve Nursoy, 2002).

2.1.1.4.8. Üst yönetimin liderliği

Üst yönetimin liderliği TKY'nin önemli ilkelerinden birisini oluşturmaktadır. TKY'de kalite konusundaki nihai sorumluluk üst yönetiminin sorumluluğu olarak görülmekte ve bu yaklaşıma göre firmalardaki kaliteye ilişkin sorunların %85'i üst yönetimden kaynaklanırken, sadece %15'i işçilerden kaynaklanmaktadır (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006).

TKY uygulamasının hedefe ulaşabilmesi için, firma yönetiminin, kilit eleman rolünü üstlenmesi gerekir. Çünkü bir işletmede başlayacak herhangi bir değişim, ancak yönetimin liderliğinde ve sorumluluğunda olabilir. Bu nedenle, tüm yöneticilere önemli görevler düşmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002).

Toplam Kalite Yönetiminin kalite çemberlerinin kurulması ve işleyişinin amaca uygun gerçekleştirilmesi için, üst yönetimin desteği ve kararlılığı vazgeçilmez bir unsurdur (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

TKY'nin uygulamaya konması işletmenin üst yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü TKY işletme içerisinde gerçek ve köklü bir değişimi içermektedir. Bu açıdan TKY uygulamalarında tepe yönetimin göstereceği sorumluluk hayati derecede önem taşımaktadır. TKY uygulamasına geçiş kararı verildikten sonra, gerçekleştirilmesi gereken sorumlulukların en başta geleni, çalışanların psikolojik olarak bu değişikliğe hazır olmalarını sağlayan bir ortam oluşturulmasıdır. Eğer kalite işletmede yer alan herkesin

görevi olacaksa, bu öncelikle tepe yönetimin görevi olmalı ve bunu herkese göstermelidir (Parıltı, Aydoğan ve Koçak, 2007).

Bolat'a (2000) göre TKY'nin başarısında kilit rol oynayan üst yönetimin TKY'nin uygulanması ile ilgili olarak temelde yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir:

- TKY'de görünür biçimde yer almak,
- İşletme içerisinde paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- Tutarlı bir toplam kalite kültürü oluşturmak,
- Çalışanları TKY konusunda yetkilendirmek,
- Bireylerin ve grupların çabalarını ve başarılarını zamanında tanımak ve takdir etmek,
- Gerekli kaynak ve yardımı sağlayarak TKY uygulamalarını desteklemek,
- Müşteri ve tedarikçilerle sürekli ilişki içerisinde bulunmak,
- Öğrenen bir örgüt yaratmak.

Glenn F. Ross tarafından ağırlama endüstrisinde çalışan 274 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların yöneticilere ilişkin en önemli beklentileri şu şekilde bulunmuştur:

- Yöneticilerin, çalışanların başarısını tanıyıp, takdir etmesi,
- Yöneticilerin, iletişim konusunda herkese açık olması,
- Yöneticilerin, çalışanlara eşit davranması,
- Yöneticilerin, çalışanların bakış açısından bakabilmeleri,
- Yöneticilerin, işlerinde tecrübe ve bilgi sahibi olması.

Bunların bilinmesi üst yönetimin çalışanları tatmin etmeleri ve TKY konusunda yönlendirmelerine yardımcı olabilecektir. Bu nedenle yöneticilerin mevcut davranışlarını bu beklentiler doğrultusunda geliştirmeleri yarar sağlayabilir (Akt; Karaca, 2012).

2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Problemlerin Tanımlanması ve Analizinde Kullanılan Araç ve Teknikler

Toplam Kalite Yönetimi'nin ana ilkelerinin amaçlara uygun bir biçimde uygulanabilmesi için, bazı temel araçlar kullanılır. Bu temel araçlar, özellikle verilerin ortaya konulmasında ve analiz edilmesinde kullanılan araçlardır. Herhangi bir sürecin performansını iyileştirmek ve geliştirmek amacıyla alınacak kararların kesinlikle, verilere dayanması zorunludur (Ertuğrul, 2004). Hangi sektörde bulunurlarsa bulunsunlar, tüm

kuruluşların rekabetçi pazar koşullarında ayakta kalabilmelerinin temelinde organize bir kalite geliştirme faaliyetini yürütmeleri gerekmektedir. Çünkü kronik problemlerin çözümü, ancak mantıksal ve yapısal bir yaklaşımla birlikte, gerekli veri toplama ve analiz araçlarının kullanılması ile mümkündür (Şahin,2007).

Sürekli gelişme ancak; doğru zamanlı, anlaşılabilir ve güvenilir veriler ile gerçekleştirilebilir. Daha çok veri, daha başarılı bir yönetim anlamına gelmez. Etkili bir yönetim için sadece gerek duyulan veriler toplanmalıdır. Gerek duyulmayan ya da değerlendirilmeyen veriler tehlikeli ve gereksiz maliyeti beraberinde getirir (Kavrakoğlu ve Bakır,1996).

2.2.1. Fikir üretme teknikleri

•Beyin Fırtınası (Brainstorming)

Beyin fırtınası değerlendirme ve geliştirme için bir soruna çok sayıda çözüm bulma tekniğidir (Reha,1998). Sevim'e göre çok sayıda fikir üretilmesi ve insanların yaratıcılığının ortaya çıkarılması için kullanılan bir tekniktir (Sevim,1996). Bir beyin fırtınası toplantısı döneminde 4 ile 12 kişiden oluşur. Bu yöntem bireylerin etkin katılımını sağlar (Efil,2013). Bu teknikte önemli olan kısa sürede çok sayıda fikir üretilmesidir. Beyin fırtınası seansında elde edilen fikirler daha sonra uygulanabilirliği yönünden ayrıca değerlendirilir (Erkut,1998). Spesifik bir problem ya da konu hakkında fikirler listesi üretmek için kullanılan bir grup tekniğidir.

Uygulama Adımları:

1. Oturuma başkanlık edebilecek bir başkan belirlenir.
2. Oturumun konusu açık bir şekilde izah edilir.
3. Görülecek konu herkesin görebileceği bir yere yazılır.
4. Gruptaki herkes sırayla konu hakkındaki düşüncesini söyler.
5. Mümkün olduğunca az düzeltme yapılarak, düşünceler alt alta yazılır ve numaralandırılır.
6. Hiçbir düşünce üzerine tartışma yapılmamalı ve fikirlere müdahale edilmemelidir.
7. Mümkün olduğunca herkesin katılımı sağlanmalıdır.
8. Gruptaki herkesin "PAS" geçmesiyle oturum sona erer.
9. Oluşturulan fikirler listesi bir kâğıda kaydedilir.

- **Beş "Neden" Tekniği**

Problemin asıl nedenini bulabilmek için geriye doğru beş sefer "Neden?" sorusunun sorulması yöntemidir. Sürekli olarak "neden" sorusu sorularak bir problemin "kök sebepler" ini araştıran bir tekniktir.

Uygulama Adımları:

1. Problem spesifik bir şekilde açıklanır
2. Neden olduğu sorulur
3. Eğer cevap kök bir sebebi açıklamıyorsa tekrar "neden" diye sorulur
4. Problemin kök sebebi bulunana kadar "neden" sorusuna devam edilir (www.kalitekontrol.net).

2.2.2. Karar verme teknikleri

- **Nominal Grup Tekniği**

Bir grubun tüm üyelerinin, kararlarını kullanarak belirlenmiş olan "Yeni Fikirler" listesini öncelik sırasına göre listelemeye yarayan bir metottur.

Uygulama Adımları:

1. Listedeki her bir fikir için bir harf belirlenir
2. Gruptaki her üye, belirlenen bu harfleri bir kâğıda yazar
3. Her üye kendi önceliğini kullanarak, öncelikli listesini oluşturur
4. Üyelerin oluşturmuş olduğu bu listeler derlenerek, en yüksek öncelikli ve en düşük öncelikli fikirler belirlenir.

- **Çoktan Seçmeli**

Fikir üretme teknikleri ile üretilen fikirleri listesindeki, en önemli düşüncelerin belirlenmesi için kullanılan bir grup tekniğidir.

Uygulama Adımları:

1. Her üyeye yaklaşık olarak, listedeki madde sayısının yarısı kadar "oy" verme hakkı tanınır.
2. Her üye sahip olduğu oy sayısı kadar, önemli gördüğu düşünceye oy verir.
3. Oylanan her maddeye bir çetele konur.
4. En çok oyu almış olan ilk 5-6 madde belirlenir (www.kalitekontrol.net).

- **Hedef Saptama (Benchmarking - Kıyaslama)**

Bir organizasyondaki süreçleri, bir başka organizasyondaki benzer süreçlerle karşılaştıran bir ölçüm metodudur.

Uygulama Adımları:

1. Hem organizasyonunuz hem de sizin için en önemli olan süreci ve o sürecin ölçüm kriterlerini belirleyiniz.
2. Belirlemiş olduğunuz süreci kullanan organizasyonların bir listesini oluşturun.
3. Her bir organizasyondan edineceğiniz spesifik bilgi tiplerini belirleyerek, bilgi toplamak için organizasyonlarla temas kurun.
4. Toplamış olduğunuz bilgileri derleyerek, süreç ölçüm kriterleri sonuçlarını iyiden kötüye doğru sıralayın.
5. Sürecinizi, en iyi ve en kötü durumla karşılaştırarak, farklılıkları belirleyiniz (www.kalitekontrol.net).

2.2.4. Problem analiz teknikleri

- **Akış Diyagramı**

Sevim'e (1999) göre; Akış diyagramı herhangi bir üretim ya da hizmet prosesindeki hataları, tekrarları ve yarar sağlamayan basamakları belirlemek için kullanılır. Bu belirleme işlemi prosesin gerçek ve ideal akışları karşılaştırılarak yapılır. Prosesin tüm adımlarını gösteren resimsel bir tanıtımdır. Bu diyagramlarla çalışarak daha önce gözden kaçan ve problemin kaynağı olabilecek adımlar bulunur (Akt. Alpullu,2006). Bir sürecin ana basamaklarını grafiksel olarak gösteren bir yöntemdir.

Uygulama Adımları

1. Süreci tanımlayın ve sürecin başlangıç ve bitiş noktasını belirleyin.
2. Sürecin yürürlükte olan halini, başlangıçtan bitime kadar tüm safhalarını, uygun semboller kullanarak çizin.
3. Sürecin sizce en ideal ve en etkili olabilecek şeklini çizin.
4. Yürürlükteki süreç akış diyagramı ile ideal süreç akış diyagramını karşılaştırın.
5. İki akış diyagramı arasındaki farklılıkları belirleyerek bu farklılıkları ortadan kaldıracak düzenlemeleri yapın.
6. Farklılıklara neden olan problemler ortadan kaldırıldıktan sonra, yeni süreç akış diyagramını çizin.

- **Sebeup - Sonuç Diyagramı**

Bu diyagramlar ilk defa 1943 yılında Tokyo Üniversitesinde Kaoru Ishikawa tarafından kullanılmıştır (Bolat,2000). Problem kaynaklarının gruplandırılarak, her grubun alt nedenlerini belirlenerek tablolaştırılmasıdır. Ortaya çıkan şekil balık kılıçığını andırdığı için Balık Kılıçığı denilmektedir (Özşen,1998).

Modelde problem "sonuç", problemi etkileyen faktörler ise "sebeup" olarak ele alınır. Sebeup ve sonuçların belirlenmesi ise "beyin fırtınası" olarak adlandırılan bir yöntemle yapılır (Sevim,1996).

Neden –sonuç diyagramı kalite sorunları yanında aşağıda yer alan sorunların çözümünde de işletmeciye yardımcı olmaktadır (Bolat,2000).

- *İşletmecinin sorunları konusunda bütün bilinenlerin ortaya konulması,
- *Bilinen verilerden hareketle, bilinmeyenlere sistematik olarak yaklaşabilme,
- *İşletmenin sorunlarını bilen kişilerin deneyimlerinden yararlanma,
- *Sorunları çözüme sürecinin daha düzenli duruma getirilmesi,
- *İşletmede çalışanların sorunları çözümünde katkısını ve işbirliğini sağlamak,

Uygulama Adımları:

*Toplantıya katılanların kolayca görebilmeleri amacıyla bir neden/sonuç diyagramı çizilir. Bu gelecek toplantılarda kullanmak için saklanmalıdır.

*Personel, yönetim, araç-gereç, makinalar ve metodlar gibi nedenleri gösteren değişik sayıda kategoriler belirlenir.

*Tüm nedenlerin ortaya çıkarılması için beyin fırtınası uygulanır.

- **Pareto Analizi**

Kalite geliştirme çalışmalarında en çok kullanılan tekniklerden biridir. Problemlere neden olan öğelerin önem derecelerine göre sıralanarak alınacak karşı tedbirlerin hangi nedenlere yönlendirilmesi gerektiği konusunda yardımcı olan önemli bir araçtır (Özşen,1998). Değişik sayıdaki önemli nedenleri daha az önemde olan nedenlerden ayırmak için yararlanılan bir metottur. Bu metot “alışılmış temel ayırım metodu”, “80/20 veya 70/30 kuralı” olarak da adlandırılmaktadır. 80/20 kuralının anlamı şu şekilde açıklanabilir: Kusurların veya uygunsuzlukların %80 ‘inin nedeni, nedenlerin %20’sidir. Bu diyagramlar, yönetime “işletme körlüğü” durumlarla ilgili alanlarda yardımcı olur. Yöneticilere kritik noktaları tespit edip, gerekli müdahaleleri yapmasına imkan veren yardımcı araçtır. Bu diyagramlar sayesinde problemler, önem sırasına göre dizilmekte, böylece problemlerin mali etkisi ve oransal olarak sayısı araştırılabilmektedir(Bolat,2000).

Pareto diyagramının oluşturulmasında üç ana evre söz konusudur.

- 1-Verilerin toplanması
- 2-Verilerin sınıflandırılması
- 3-Grafiğin çizilmesi

Bu hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşım oranlarının değerlendirilmesi, TKY çerçevesinde Stratejik Yönetim ve Performans Yönetimi modellerinin uygulanmasını gerektirmektedir (Kazancıgil,1998).

A. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim bir organizasyonun uzun vadeli başarısını belirleyen bir dizi yönetsel faaliyet ve kararlar toplamıdır (Efil,2013).

Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü yapısal ve motivasyon ile ilgili önlemlerin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonra stratejilerin uygulanmadan önce hedeflere uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey yöneticilerin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Gümüş,1999).

Stratejik yönetimin özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

* Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.

*İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

* Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar, bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.

*Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.

* Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.

*Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.

* Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur (www.abigem.org).

Stratejik yönetimin aşamaları:

1-Çevrenin analizi: Verilerin toplanması ve değerlendirilmesi

2-Amaçların belirlenmesi: Kurumun amacı nedir? Ne yapmak istiyor? Sorularına cevap bulunur.

3-Seçeneklerin tespiti: Kurumun imkanları dahilinde amaçlara ulaşabilmek için mümkün olan genel yolların tespit edilerek karar verilmesi.

4-Uygulama: Karar verilen stratejinin uygulanması.

5-Kontrol ve Değerlendirme: Uygulama sonuçları amaçlarla karşılaştırılarak ölçülür ve olumsuzluk varsa nedenleri araştırılır. Bu çalışmalarda en fazla kullanılan teknik SWOT analizidir. SWOT analizi, güçlü ile zayıf fırsatlar ve tehditler analizi demektir (Peşkircioğlu,1994).

B. Performans Yönetim

"Performans" belirlenmiş amaca ulaşım seviyesinin ölçüm değeridir. Kurumda başarının elde edilebilmesi için her personelin, birimin ve süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için alınması gereken tedbirlerin belirlenerek uygulanmasıdır (Kazancıgil,1998).

2.3. Toplam Kalite Yönetimine Katkıda Bulunanlar

2.3.1. William Edwards Deming

Deming, Japonya'daki çalışmaları ile tanınan ve Japonya'nın kalite ve verimliliğini kökünden değiştiren Amerikalı bilim adamıdır. Japonya sanayisinin bugünkü başarısı büyük ölçüde Deming'in felsefe ve yöntemlerine bağlıdır. 1950'li yıllarda JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Sendikası) tarafından Japonya'ya davet edilen Deming, Amerika'da pek de rağbet görmeyen düşüncelerini, yabancı pazarlara girme arzusu içinde olan Japonlara aktarmıştır. Deming'in yöntemlerini uygulayan ve felsefesini benimseyen Japonya, kalite konusunda ve devamında birçok konuda dünyada bir numaralı ülke haline gelmeyi başarmıştır. Deming'e şükranlarını sunmak isteyen Japonya, her yıl kalitede en yüksek başarıyı sağlayan firmaya "Deming Kalite Ödülü" vermektedir (Munro-faure, 1993).

Deming uzun yıllarını Toplam Kalite alanında çalışmalar yaparak geçirdi. 1930'lu yıllarda Western Electric adlı şirkette Walter A. Shewhart'ın bölümünde çalıştı. İstatistiğin kalite yönetiminde kullanılması konusunda ilk bilgileri Shewhart'dan aldı (www.canaktan.org).

Deming kalite konusundaki görüşlerini 14 ilke halinde belirtmiştir. Bunlara kısaca bakacak olursak (Sanrı, 2007).

Muayeneye dayalı kalite kontrolünün geçerli olduğu Taylor zamanında "planla, yap, gör" şeklinde açıklanan kalite kontrol sürecine Deming, dördüncü adımı ekleyerek döngüyü geliştirmiştir. Deming'in döngüsü şu şekildedir: Planla-Uygula- Kontrol Et-Harekete Geç. Deming "harekete geç" döngüsünü ekleyerek gerçek kontrolün yapılmasını sağlayacak olan hareketi tanımlamıştır. Deming Döngüsü her işletmede kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Yapılacak işler önce planlanır, sonra uygulanır, sonra kontrol edilir, kontrolden sonra gerekli düzeltmeler yapılır ve önlemler alınır böylece bir sonraki faaliyetin daha kaliteli olması sağlanır. Bu, kalitede süreklilik sağlayan bir sistemdir (Efil, 2003).

2.3.2. Joseph M. Juran

Joseph Juran, Deming gibi, Japon kalite ihtilali'nin bir diğer öncüsüdür. Juran'ı simgeleyen en önemli kavramların başında "Kullanıma ya da amaca uygunluk" şeklindeki kalite tanımı gelir. Bu düşüncenin en önemli yanı, bir ürün veya hizmetin ilgili şartnameye uygun olmasına rağmen amacına uygun olmamasıdır. Söz konusu şartname eksik, hatalı veya müşteri isteğine uyumsuz olabilir. Buna göre şartnamelere uygunluğun kalitenin gerekli bir koşulu olduğu ancak yeterli olamayacağını söylemek mümkündür. Kalitenin gelişimi için uygulama üzerinde duran Juran; projelerin yürütülmesi sırasında iki ana safha olan teşhis ve çarelerin bulunması aşamalarını organizasyon çalışmaları için önermiştir (Şimşek, 1998).

Juran, ağırlığı kalite yönetimine verir. Juran'ın kalite yönetimi üzerinde ısrarla durduğu görülmektedir. Onun kalite yönetimi ve kalite geliştirme çalışmaları 3 aşamalıdır. Bu aşamaların birincisi tepe yönetimin varlığını açıkça hissettirmesi, ikincisi kalite yönetimi, üçüncüsü ise kalite planlamasıdır. Buna göre kalite yönetimi şu öğeleri içerir; sık olmayan problemler kalite kontrol işlevinde hallolur, sık problemler ise kalite geliştirme işlevini gerektirir, bu tür sık problemler kalite planlamanın yetersizliğine dayanır (Halis,2004).

Juran'ın görüşleri şu şekilde özetlenebilir:

- Kalite yönetim tarafından başlatılan bir proje olmalıdır.
- Tepe yönetimden başlayarak kalite eğitimi yapılmalıdır.
- Kalite, işletmenin tüm fonksiyonlarını ilgilendirmelidir.

- Kalite projeleri bütün çalışanların yardımı ile yürütülmelidir.
- Yıllık kalite geliştirme planı yapılarak uygulamaya geçirilmelidir.
- Projelerin yürütülmesi sırasında iki ana safha olan teşhis ve çarelerin bulunmasıdır.
- Kalite projelerinin başarıya ulaşması için projelerin iyi seçilerek, tepe yönetiminin bu projelere inanması sağlanmalıdır (Gökçeoğlu, 2006).

2.3.3. Arnold V. Feigenbaum

Feigenbaum'un ilk olarak "Toplam Kalite Kontrolü" kavramını literatüre girmesi sağlanmıştır. 1957 yılında General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak çalışan Feigenbaum, kalite kontroldeki deneyimlerini ve fikirlerini açıkladığı "Industrial Quality Control Dergisi"nde yayınlanan bir makalesinde ilk kez, "Toplam Kalite Kontrol" kavramını kullanmıştır. Feigenbaum'a göre kaliteyi tüm fonksiyonlar (üretim, satış, tedarik, tasarım, servis vb.) etkilemektedir. Feigenbaum TKK kavramı yanında "kalite etiği ve kalite maliyet sınıflandırması" konusundaki katkılarıyla da bilinmektedir (Kurt, 2004).

2.3.4. Kaoru Ishikawa

K. Ishikawa tarafından geliştirilen kalite çemberleri kalite faaliyetlerinin tüm personel tarafından paylaşılmasını sağladığı gibi çember çalışmalarında kullanılan; Pareto Analizi, Balık Kılçığı Diyagramı gibi problem çözme teknikleri, kalite kavramının bilimsel bir tarzda incelenmesine katkıda bulunmuştur. Dr. Kaoru Ishikawa, 1962 yılında Feigenbaum'un ortaya koyduğu Toplam Kalite Kontrol anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline "Firma Çapında Kalite Kontrol" (FÇKK) adını vermiştir. Ishikawa toplam FÇKK faaliyetini karakterize eden altı başlığı şöyle özetlemiştir.

- İşletme düzeyinde TKY faaliyetlerine herkesin katılımı,
- Üretimde mesleki eğitime önem verilmesi,
- Kalite kontrolü çember faaliyetlerinin yapılması,
- Deming Ödülü Denetlemeleri seviyesinde FÇKK denetlemeleri,
- İstatiksel yönetimlerin uygulanması,
- FÇKK'nın ulus çapında tanıtılması (Gençel, 2001).

2.3.5. Philip Crosby

Philip Crosby, 1960'ların başında başlattığı çok amaçlı füzelerin kalite projeleri ve daha sonra ITT' nin kalite direktörlüğünü yaparken geliştirdiği "sıfır hata" görüşüyle tanınır. 1979 yılında yayınladığı "Kalite Serbestliktir "kitabı bir milyondan fazla satmıştır. Crosby, düşük kalite veya yüksek kalite kavramları yerine kullanışlı veya kullanışsız kavramlarını tercih etmektedir. Crosby, kaliteyi geliştirerek maliyetleri azaltmak için üç kademeli bir yaklaşım önermektedir. Buna göre yönetimin kalite ile ilgili kararları açık olmalı, kaliteyi geliştirmek için bir kalite geliştirme grubu kurulmalı, bu grup bir program çerçevesinde çalışmalarını yönlendirmelidir. Crosby'nin kalite felsefesi aşağıdaki kriterleri içermektedir (Erturgut, 2007).

Crosby'e göre, organizasyonun kaliteyi sürekli olarak geliştirebilmesi için bazı şartlar gereklidir. Crosby bu konuda 14 ilkeden söz etmektedir.

1) Yönetimde kararlılık: Organizasyonda yönetimin kaliteye önem verdiği ve bu amacında kararlı olduğu açık bir şekilde ortaya konulmalıdır.

2) Kalite geliştirme grubu: Organizasyonda her departmanda kıdemli ve tecrübeli kimselerden oluşacak kalite geliştirme çalışma grupları oluşturulmalıdır.

3) Kalitenin ölçülmesi: Organizasyonda kalite ile ilgili mevcut ve potansiyel problemleri tespit etmek için süreçler kontrol edilmelidir.

4) Kalite değerlendirmesinin maliyeti: Kalite geliştirilmesinin maliyeti hesaplanmalıdır.

5) Kalite konusunda bilinçlenme: Organizasyonda tüm çalışanlar arasında kalitenin geliştirilmesinin önemli ve gerekli olduğu bilinci yerleştirilmelidir.

6) Hataları düzeltme: Daha önceki aşamalarda ortaya çıkan problemleri çözmek için önlemler alınmalıdır.

7) Sıfır hatanın planlanması: Organizasyonda sıfır hataya ulaşılması için sürekli görev yapacak bir komite oluşturulmalıdır.

8) Denetçilerin eğitimi: Kalite geliştirme ve kalite kontrolü konusunda denetim elemanlarının eğitimi sağlanmalıdır.

9) Sıfır hata günü: Organizasyonda çalışanların konunun önemini anlayabilmeleri için Sıfır Hata Günü belirlenmeli ve kutlanmalıdır.

10) Amaçları saptama: Çalışanların hem bireysel hem de çalıştıkları grup içerisinde gelişmeyi amaç edinmelerine yardımcı olunmalıdır.

11) İletişim: Çalışanların karşılaşılan problemler ile ilgili olarak yönetim ile iletişim kurabilmeleri sağlanmalıdır.

12) Çalışanların takdir edilmesi: Kalite geliştirme çalışmalarına katılanlar takdir edilmelidir.

13) Kalite Konseyi oluşturulması: Düzenli aralıklarla organizasyonda kalite geliştirme çalışmalarının gözden geçirilmesi ve iletişim sağlanması için bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır.

14) Yapılan çalışmaları tekrarlar: Kalite geliştirme çalışmalarının hiçbir zaman sona ermeyeceği bilincinin çalışanlar arasında yerleşmesi için organizasyonda yapılan çalışmalar tekrarlanmalıdır (www.canaktan.org.).

2.4. Devlet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Yaklaşımı

2.4.1. Türkiye’de toplam kalite yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi; 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran(1954), Feigenbaum(1956), Ishikawa(1962) ve Crosby'nin(1961) geliştirdiği yenilikçi yaklaşımlarla içeriğini büyüterek, günümüzde firmaların uygulamaya çalıştığı yönetim anlayışıdır. 1989 yılından sonra Türkiye'de yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Ülkemizdeki işletmelerde toplam kalite yönetimi felsefesinin nasıl kurulabileceğini ve sürdürülebileceğini öngören bazı standartlar geliştirilmiştir (Kanbur ve ark, 2008).

İlk olarak 90'ların başında üretimde uygulanmaya başlanan TKY, son yıllarda kamu kuruluşlarına da uyarlanmaya çalışılmıştır. Kamudaki TKY uygulamalarında, hizmet sunulan vatandaşların "müşteri" konumuna getirilmesi, herkesin parasız ve eşit erişime sahip olması gereken hizmetlerin metalaştırılması, kamuda başlamış olan özelleştirme sürecinin özellikle eğitim ve sağlık alanında sorunsuz bir şekilde sürdürülmesi hedeflenmektedir (www.toplumvedemokrasi.org.tr).

ISO 9000 kalite standartları serisi olarak adlandırılan bu standartlar toplam kalite yönetiminin ana disiplinlerini tanımlamakta ve mal veya hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması için işletmeler tarafından uyulması gereken prosedürleri belirtmektedir. Türkiye'de toplam kalite yönetimi'ne destek veren ISO 9000 bir standart olması dolayısıyla, değişen müşteri taleplerini karşılamada eksik kalan ama standart sistem bilincini işletmelere

kazandırma açısından faydalı olan bir uygulamadır. Türkiye'de yanlış bir kanı olarak Toplam Kalite Yönetim uygulaması için önce ISO 9000 belgesi almanın gerekli olduğu sanılmakta ve birazcık da kopyacılık zihniyeti ile her şirket ISO 9000 almaya çalışmaktadır (Alpullu, 2006).

2.4.2. Toplam kalite yönetiminin Türkiye de ki gelişimi

Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının gelişimi "Kalite Kontrol Çemberlerinin" uygulaması ile başlamaktadır. İlk kalite kontrol çemberleri 1983'te yapılan bir araştırmaya göre uygulanmaya başlamıştır. Bu konuda ikinci büyük atılım 1988 yılında oldu. 1987 yılında yapılan bir çalışmada ISO nun 500 büyük firmasına anketler gönderilmiş, bunlardan sadece 86 işletme ankete cevap vermiştir. Bunların 23 tanesinde kalite kontrol çemberleri uygulanmaktaydı. Bu çalışmalar ilk etapta yabancı danışmanlar tarafından uygulamaya konuldu. Bu konuda Şişe Cam, Efes Pilsen ve Migros gibi işletmeler öncü oldular (Demir, 2008).

Türkiye'de dünyaya açılma ve liberalleşme politikasıyla iş adamları özellikle doğu ülkelerine giderek gördükleri yeni uygulamaları kendi işletmelerinde bu teknikleri uygulamaya koydu. Japonya'da bu kavram kültürel temele dayandığı için dünyanın her yerinde yaygın bir şekilde uygulanamamıştır (Özşen,1998).

Ancak, 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında özellikle yabancı ortaklı işletmelerin etkisiyle yayılma şansı bulan Toplam Kalite Yönetimi, 1990'ların ortalarına doğru uygulama sonuçlarının görünmeye başlaması ile akademik çevrelerinde ilgi odağı haline gelmiştir. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, Batı dünyasında gözlenen yönetim düşüncesindeki değişime paralel olarak, birkaç yıl gecikmeyle başlamış ve bu gelişimde (Batı'da olduğu gibi) uluslararası standartlaşma hareketinin etkisi büyük olmuştur. Uluslararası standartlar örgütü'nün geliştirmiş olduğu kalite yönetimi standartlarının yaygınlaşması özellikle son birkaç yıl içerisinde toplam kalite yönetimi'nin önemini daha çok arttırmıştır. Çünkü ISO 9000 kalite yönetimi standartları Avrupa'da toplam kalite yönetimi'ne geçmenin bir ön koşulu olarak kabul edilmişlerdir. Sebebi de söz konusu bu standartların etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulup, dokümanter edilebileceğini ve nasıl sürdürülebileceğini göstermesi yani, toplam kalite yönetimi'nin "iskeleti" konumunda olmasıdır. Bu bakımdan ISO 9000 ve toplam kalite yönetimi birbirini tamamlayan iki uygulama olarak kabul edilmişlerdir (Terzioğlu, 2008).

2.4.3. Toplam kalite yönetimin ülkemize uyumu

Aktan'a (1998) göre; ISO 9000 kalite güvence standartlarını ISO tarafından yayımlandıktan Türkiye'de bir yıl sonra (1988) aynen tercüme ederek, TS 6000 serisi şeklinde kabul etmiştir. Daha sonra, TS-ISO 9000 KG standartlar serisi şeklinde düzenlenen bu standartlar, toplam kalite yönetimi'ne geçişin hazırlık aşaması olarak nitelendirilmiştir.

Bugün için Türkiye'de toplam kalite yönetimi'ni uygulayan firma sayısını kesin olarak belirtmek mümkün değildir. Bu durum iki sebebe dayandırılabilir: Birincisi, toplam kalite yönetimi'ni çeşitli düzeylerde uygulayan firma sayısının hızla artıyor olması, ikincisi de bu konuda yapılan araştırmaların yetersiz oluşudur. Türkiye'de toplam kalite yönetimi'ni uygulayan firmaların sayısının belirlenmesinde bir kriter olarak ISO 9000 belgesi alan firmaların dikkate alınması önerilebilir.

Gerçi söz konusu belgeyi alan firmaların tamamının toplam kalite yönetimi'ni uyguladıklarını iddia etmek mümkün değildir. Ancak, bu belgeyi alan firma yöneticilerinin hemen tümünün nihai amaçlarının toplam kalite yönetimi'ne geçmek olduğu kendileri tarafından belirtilmektedir. En azından bu belgeyi almış olmak, toplam kalite yönetimi'nin iskeletini kurmuş olmakla eşdeğer tutulabilir.

Türkiye'de bugüne kadar tek kapsamlı araştırma ağustos 1994'te gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunu kapsayan bu araştırmada ankete cevap veren 96 firmanın %37,2'sinin toplam kalite yönetimi'ni uygulamadığı, %37,2'sinin toplam kalite yönetimi'ne geçme aşamasında olduğu ve %25,5'inin de Toplam Kalite Yönetimi'ni uyguladığı görülmüştür. Türkiye'de toplam kalite yönetimi'nin uygulanması sırasında karşılaşılan güçlüklerden en önemlileri de sırasıyla, kaliteli işgücüne sahip olamama, yönetim kademelerinin ve çalışanların isteksizliği ve diğer sebepler olarak sıralanmışlardı (Akt; Karaca, 2012).

2.4.4. Toplam kalite yönetiminin kamuya uygulanabilirliği

Kamu kuruluşlarında TKY sistemine geçişte en temel gerekçe kamu hizmetlerinde kalitenin artırılmasının gerektiğidir. Ancak hizmetlerde kalitenin artırılabilmesi oldukça karmaşık bir sorundur. Bu süreçte öncelikle kamu kuruluşlarının hizmeti alanlarını çok iyi belirlemek gerekmektedir. TKY sistemine geçiş kamu kuruluşlarında en başta yurttaş odaklılığı müşteri odaklılık olarak değiştirilmiştir. Klasik anlayışta yalnızca vergi ödeyip yönetsel etkinliklerin izleyicisi konumunda olan edilgen

yurttaş bir müşteriden çok kamu hizmetinden faydalanan, kamusal etkinliğini, verimliliğini ve performansını denetleyen yönetsel, siyasal ve demokratik süreçlerin içinde yer alan faal yurttaş konumundadır. Yeni anlayışta ise artık hizmetin bedelini ödeyen ve ilgili süreçlerde rahatlıkla hesap sorabilen bir müşteri gibi faal konuma gelmektedir (Tortop ve ark. 2010).

TKY uygulamasına geçişte kamuda en önemli sorun siyasal kadroların değişim gereğine olan duyarsızlıkları ile işleri yavaşlatan, maliyeti artırıp hizmet kalitesini düşüren hantal bürokrasidir (Terzioğlu 2008). Kaliteli iş gücüne sahip olamama, üst yönetim kademelerinin ve çalışanların isteksizliği ve diğer sebepler olarak sıralanmışlardır (Yenersoy 1997).

Ülkemizin kamu yönetiminde Toplam Kalite anlayışına geçilme düşüncesi önemli bir sorunu çözebilecek yetiye sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi sihirli bir değnek değil, aksine uygun altyapı geliştirilmeden kullanılmaya veya hayata koyulmaya çalışılırsa zaman kaybindan başka bir şey değildir (Eken 1995).

Türkiye'yi daha ileriye taşıyacak vizyona ve misyona sahip lider ve üst yönetim eksikliği söz konusudur. Bunun yanı sıra, devlet yönetiminde "sistem kalitesi" maalesef mevcut değildir. Sistem kalitesi ile ekonomik ve siyasal sisteme ilişkin anayasal ve yasal kuralları kastediyoruz. Türkiye'nin siyasal sistem olarak benimsediği "demokrasi" ve ekonomik sistem olarak benimsediği "piyasa ekonomisi" henüz tüm kuralları ve kurumları ile çalışır değildir. Türkiye'de devlet yönetiminde meritokrasi değil, kayırmacılık hakim olduğundan kamu hizmetlerini sunan "insan kalitesi" nin yüksek olduğunu söyleme imkanı yoktur. Kamu görevlilerinin ise alınmasında, atanmasında, bir yerden başka bir yere tayininde nepotizm (akraba kayırmacılık), kronizm (eş-dost kayırmacılık) ve patronaj (siyasal kayırmacılık) adı verilen yozlaşmalar maalesef yaygınlık göstermektedir. Bu tür yozlaşmalar, kamuda istihdam edilen personelin kalitesini düşürmektedir (Alpullu 2006).

2.4.5. Kamu yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve başarısızlıkların nedenleri

Kamu yönetiminin geleneksel, katı, merkeziyetçi ve verimsiz yapısına ilişkin olarak, aynı zamanda mevcut toplumsal bilgi birikiminden doğan değer yargılarıyla da özdeşleşen ve TKY'nin devlet yönetiminde uygulanmasının imkânsız ya da çok güç olduğu yönündeki olumsuz inanç ve kanaatleri de besleyen bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Ekici, 2009).

Kamu örgütlerinde toplam kalite yönetimine etki eden unsurlardaki temel farklılık; kamu organizasyonlarını özel örgüt ve organizasyonlardan ayırıştıran özellikler barındırmasından kaynaklanmaktadır (Yeşilbaş, 2007).

Edinsel ve Özkan; (2001) göre; Kamu kuruluşlarında üst yönetimlerin konuyu tam anlamıyla anlayamamaları ve benimsememeleri sonucu sahiplenmemeleri ve kalite etkinliklerinde aktif olarak yer almamaları. Dolayısıyla kamu kuruluşlarında üst düzey yönetim liderliği eksikliğinin hissedilmesi. Üst yönetimin mevcudu korumadaki kararlılığı ve her seviyedeki yöneticilerin yöneticilik alanında yetiştirilmelerinde gösterilen ilgisizlik.

Eski alışkanlıklar nedeniyle, çeşitli eğitimlere, toplantılara ve özel programlara rağmen orta kademe yöneticilerin de olayın gerçek boyutlarını ve kendilerine getirdiği yeni yükümlülükleri görememeleri. Orta kademedede yaşanan “unvan merakı” sorununun etkileri. Türk kamu yönetim yapısının tutucu bir özellik göstermesi ve klasik yönetim alışkanlıklarının, hiyerarşik yapı ve bürokrasinin çalışma hayatına damgasını vurmuş olması. Bu “eski model”e olan bağlılığın “değişim”i engellemesi “Temel esaslar”ın tam anlamıyla anlaşılammış olması nedeniyle “yeni model”e sağlıklı bir biçimde geçilememesi. Ayrıca “oturmuş bir organizasyon”da hiyerarşik kademe sayısının kolaylıkla azaltılamaması.

Kriz alanlarında zor durumlarda klasik yönetim tarzının kurtarıcı olarak görülüp (sandalin yakınlarında yüzmeyi yeni öğrenen bir çocuğun, deniz dalgalarında hemen sandala yönelmesi gibi) bu anlayışa dönülmek istenmesi. Üst yönetimin “kalite yönetimi” tekniklerini yönetsel değil, teknik bazda ele almaları ve bunun doğal sonucu olarak kendisini olaydan soyutlaması. Bir emirle, onlarca sadrazamın kafasını koparan padişahlar neslinin torunları olarak yöneticilerin, çalışanların önemini kavrayamamaları ve yönetime katılım anlayışına soğuk bakmaları. Toplam kalite yönetimi konusunda yayımlanan yayınların büyük bir çoğunluğunun, alt yapının var olduğunu varsayıp, bunun üzerine sistemler geliştirilmesi sonucu temel sorunların bir türlü fark edilememesi.

Kamu yönetiminde her şeyden önce yöneticilik ve örgüt kültürünün eksikliğinin yaşanması sonucu, kalitenin ve kamuoyunun önemini anlaşılammaması. Öncelikle lider yöneticilik ve kalitenin anlaşılması, kalitenin kontrol edilemeyeceğinin anlatılmasının çeşitli danışmanlık şirketlerine ve üniversitelere kalmış olması. (Üniversite-iş dünyası kopukluğu)

Belirli standartlarının olmayışı, Türkiye’nin bilinen organizasyon eksikliği sonucu devlet dışı kurumların yetersizliği sebebiyle ortaya çıkan bazı yönetim danışmanlarının başboş çalışmaları ve belirli denetime tabi olmadan doğru ya da yanlış, beğendikleri,

bulabildikleri çok çeşitli sistemlerin, modellerin kamu kuruluşları üzerinde de denenmesi ve devşirme öğretim elemanları ile eğitim yapmaları. Hatalı bir uygulamanın kendinden sonra gelecekler için yanlış bir ön yargı yaratacağı gerçeği. Bütün bu nedenler sonucunda, iletişim eksikliğinin doğuşu ve Türkiye'ye uygun yeni, ortak modellerin geliştirilememesi. Değişim için gerekli olan alt yapının eksikliği (kişisel gelişim, eğitim, personel-kariyer planlaması, motivasyon, teknik bilgi... v.b.). Kamu yöneticilerinin; “ödül ve ceza dengeli uygulanmalı”, “yumuşak konuş bir elinde sopa bulunsun” gibi klasik ama çalışan üzerinde etkisiz motivasyon yöntemleri uygulama alışkanlıkları.

Kamu hizmetlerine girişte ve kamu hizmetlerini değerlendirmede bir insan gücü planının olmayışı. Kamu kuruluşlarında çalışanların sürekli eğitimi için bütçelerinde para bulunmaması. Kamuda tasarrufa gidildiğinde ilk iş olarak eğitim bütçelerinden kısıtlamaya gidilmesi ve bu kısmının kurum ve kuruluşlara, siyasal iktidara maliyetinin çok yüksek olduğunun anlaşılması (Akt; Karaca,2012).

2.5. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi

Spor hizmeti talep eden müşteri için kalite, spor hizmetlerinin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak niteliklere sahip olmasıdır. Müşteri yönünden çeşitli hizmetlerde kalite olgusu, hizmet paketinin niteliklerine göre, müşterinin beklenen ve algılanan hizmet düzeyleri ölçülerek bulunur. Bunun için müşteri tatmini yaklaşımından yararlanır. Bu yaklaşımda müşteriye hizmet hakkında ya da hizmeti veren spor işletmesinin nasıl algıladığı ile ilgili sistemli olarak hazırlanmış sorular sorulmaktadır. Böylece müşterinin spor hizmeti ürünü hakkındaki görüşleri öğrenilmektedir. Kalite, stratejidir. Bu hem bir spor işletmesinin kalite geliştirme stratejisine sahip olması hem de bu kalite stratejisinin, spor hizmeti pazarına yönelik genel işletme stratejisinin bir parçasının oluşturması gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre bir spor işletmesinin ürettiği spor ürünü ya da hizmeti bu ürün ya da hizmeti talep eden tüketicinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığı zaman kalitedir (Seraslan ve Kepoğlu 2005).

2.5.1. Spor hizmetlerinin sınıflandırılması

Spor hizmetlerine yönelik yapılan sınıflandırmalar hizmetlerin sunum şekli, hizmet yerlerinin özellikleri, kalite boyutları, spor hizmetlerinin türü vb. unsurlara göre farklılık

göstermektedir. Spor hizmetlerinin ne anlama geldiğinin, sınıflandırılması ve anlaşılmasında önemli bir elaman olarak gösterilmektedir. Bu sınıflandırmalar;

Seyre dayalı spor hizmetleri

- Eğlenceye yönelik spor hizmetleri
- Sağlık ve fiziksel uygunluk/zinde kalmaya yönelik spor hizmetleri
- Beceri geliştirmeye yönelik spor hizmetleri
- Seçkinliğe yönelik spor hizmetleri
- Tedaviye yönelik spor hizmetleri

Katılıma dayalı spor hizmetleri

- Uzun süreli spor hizmetleri (Ulusal müsabakalar)
- Kısa süreli spor hizmetleri(eleme usulü ve grup eleme usulü yapılan turnuvalar)
- Self servis spor hizmetleri (kişinin kimseden yardım almadan yapılan spor hizmeti)
- Profesyonel destekli spor hizmetleri (Kişiyeye uzman personelin yardımıyla verilen hizmetler) (Çimen ve Gürbüz 2007).

2.5.2. Spor hizmet kalitesini etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörler

Spor işletmeleri yönetimin etkin olma ve olmama durumuna mal üreten işletmelerden daha duyarlıdır. Bu nedenle spor işletmelerinde güdülenme ve özgürlük son derece önemlidir. Bunun içinde spor işletmesi örgütünün değerleri, kültür ve iklimi önemlidir. Spor işletmeleri personelin moralini, katılımı ve işe karşı isteklerini arttıracak stratejiler bulmalıdırlar.

2.5.3. Spor hizmeti veren personeli etkileyen faktörler

- Spor hizmeti ile ilgili faktörler
- Zaman faktörü
- Spor hizmeti sunumunda teknolojinin etkisi
- Spor hizmetinin içeriği
- Spor karmaşıklığı

- Spor hizmetinin verildiği yer
- Spor hizmetlerinde standartlaştırma
- Spor hizmetlerinde tüketim birimi
- Spor hizmeti üretimine ilişkin teknik araç, gereç ve teçhizat
- Spor hizmetinin sunulduğu çevre (Seraslan ve Kepoğlu 2005).

2.5.4. Spor örgütü yönetiminin desteği

Spor işletmelerinde kalite geliştirme sorumluluğu tepe yönetime aittir. Fakat uzun dönemde, her düzeydeki tüm yöneticilerin katılımı zorunludur. Toplam kalite yönetiminde başarıya giden en önemli unsur, işletme yöneticilerinin değişimi kabul etmeleri ve uygulamaya başlamalarıdır. Spor işletmesindeki değişimin en kritik noktası, özellikle yöneticilerde tutum ve davranış değişikliğini başlatabilmektir. Geleneksel yönetim teorilerine uygun yönetim anlayışına sahip spor işletmelerinde, yönetici emir veren kişi olarak tanımlanır (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

Diğer bir deyişle, spor hizmetleri veren kuruluşlarda toplam kalite uygulamalarının başarılı olmasında ve hizmetlerde kalitenin artırılmasında mutlaka yönetimin liderliği gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışının merkez noktasını teşkil eden müşteri memnuniyeti çalışanların işlerindeki performanslarına bağlı olduğuna göre, yönetim çalışanların beklentilerini karşılayabilmek ve amaçlarını öğrenmek için çaba göstermelidir (İmamoğlu, 1998).

2.5.5. Spor hizmeti üretiminde tam katılım

Spor hizmeti üretimlerinde kaliteyi etkileyen tek faktör spor işletmesi üst yönetim değil, orta ve alt kademe yöneticileri ile bütün personeldir. Spor hizmetlerinde müşteriler de hizmet üretimine katıldığı için kaliteyi doğrudan etkilemektedir.

2.5.6. Spor hizmeti üretiminin tüm süreçlerinde kalitenin sağlanması

Spor işletmelerinde üretim süreci, spor hizmetinin oluşturulmasında müşterinin izleyeceği yoldur. Süreçler tüm bölümleri ve spor işletmesinin bütününe ilgilendirmektedir. Dolayısıyla doğru hizmet kalitesi spor işletmesi ve bölümleri arasındaki

doğru ilişkilere bağlıdır. Toplam hizmet kalitesinde hem çıktı kalitesi hem de girdi kalitesi dikkate alınmalıdır. Süreç ve çıktı kalitesini etkileyen boyutlar farklıdır. İşletme açısından çıktı kalitesi, işletmenin sahip olduğu araç gereç, makine teçhizat ile personelin teknik bilgi ve yeteneği, bunlara bağlı olarak problemlere getirdiği teknik çözümler gibi değişkenlerden etkilenmektedir (Seraslan ve Kepoğlu 2005).

2.5.7. Spor hizmeti üretiminde sürekli gelişme

Spor hizmeti veren işletmelerde de sürekli gelişme ilkesi mutlaka benimsenmelidir. Küçük adımlarla sürekli gelişmeyi ifade eder. Çünkü spor hizmetleri pazarında faaliyet gösteren diğer spor işletmelerinin, bir başka deyişle rakiplerin düzeyine ulaşmak ve onları geçmek ancak sürekli gelişimle olur (Seraslan ve Kepoğlu 2005).

2.5.8. Spor hizmeti üretimde müşteri memnuniyeti

Bu ilke müşteri odaklılığın bir göstergesidir. Geçmişte tüketici şikâyetlerinin dinlenmesi ve takip edilmesi yeterli bulunurken günümüzde bir adım önde olma anlayışı ön plana çıkmıştır. Yani spor hizmeti üretimi esnasında tüketicinin tüm ihtiyaçları göz önünde tutularak şikâyet konusu olabilecek hatalar baştan önlenmelidir. Yönetim açısından hizmetlerde kalitenin sağlanması için öncelikli müşterilerin hizmet hakkında beklentilerinin öğrenilmesi gerekir. Sonra bu doğrultuda uygun kaynak ve araçlar belirlenmeli temin edilmeli çalıştırılmalı ve etkin bir biçimde yönetilmelidir. Spor hizmeti ürün kalitesi programları düzenlenerek tüm personele müşteri ve kaliteli spor hizmeti formasyonu kazandırılmalıdır (Seraslan ve Kepoğlu 2005).

2.5.9. Spor hizmeti üretiminde karşılaştırma(Benchmarking)

Bir spor işletmesinin, hizmet ve özellikleri ile ilgili standartlarını, faaliyet gösterdiği spor hizmeti sunan sektördeki en iyi olan standartlara bakılarak belirlenmelidir. Spor işletmelerinde toplam kalite yönetimini sisteminin uygulanması, imalat işlemlerine göre daha geniş boyutta incelenmesi gereken daha zor bir konudur. Bunun en önemli sebebi spor hizmetleri arasındaki farktır (Seraslan ve Kepoğlu 2005).

2.6. Kalite Güvence Sistemleri

Kalite güvence sistemi işletmede çeşitli departmanların gösterdiği kaliteyi geliştirme, koruma, iyileştirme, tüketicinin tam beğenisinin kazanma ve ekonomik düzeyde bir üretim ve hizmet sağlamayı amaçlayan çabaların bileşkesidir. Kalite güvencesi, önlemenin düzeltmekten çok daha iyi olduğu düşüncesinden hareket etmektir. Kalite güvencesi mal ve hizmetlerin tasarımından, materyal seçimi, üretim ve dağıtımına kadar her aşamada ürün kalitesinin tamamen kontrolünü sağlamaktır. Bu ise, ürünün organizasyon içerisinde geçtiği her aşamanın ve her düzeyin dikkatli bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir (Bolat,2000).

Toplam kalite içerisinde kalite güvence sistemi önemli bir yer kapsamaktadır. İşletmelerin önce kalite güvence sistemini oluşturmaları ve daha sonra toplam kaliteye geçmeleri tavsiye edilmektedir. Genel olarak işletmeler, ürünün belirlenen gerekliliklere uygun olduğunu belirten ISO-9000 sistemine ait belgeleri hazırlamalı ve işletmenin bu sisteme uygun çalıştığını kanıtlamalıdır. Kalite sistem dokümantasyonu; kayıtlar, çizimler, kalite el kitabı, prosedürler el kitabı, formlar, iş talimatları vb. dokümanların yer aldığı destek dokümanlardan oluşur. Kalite el kitabında işletmenin kalite önceliklerine uygunluğunu sağlayacak bir kalite sisteminin bütün öğeleri açıklanır. Kalite el kitabı, ürün kalitesi üzerinde etkisi olan bölümlere ait çalışmalar için hazırlanmış olan prosedürlerle desteklenir. İşin yapıldığı düzeyde de iş talimatları, formlara ve çizimlere yer verilir (Çetin, 1998).

2.6.1. Kalite güvence kavramı

Bir ürünün veya hizmetin ihtiyaç duyulan kalite isteklerine uygunluğunu yeterli güvencede sağlamaya yönelik olarak yapılması gereken tüm sistematik ve planlı faaliyetleri kapsar (Efil,2003). Kalite güvencesi, müşterinin hatalı hiçbir ürünü almamasını amaçlar, fakat bunu ürün kontrolü yoluyla değil, süreç kontrolüyle yapar (Küçük, 2010). Kalite güvence modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Kalitesiz, eksik malların temizlenmesi olan kalite kontrolünü bir kenara bırakıp, tasarımdan müşteriye, hatta daha sonrasına yapılacak hataların, kalitesizlik yapabilecek unsurların elimine edilmesi yoluna gidilmektedir (Kavrakoğlu, 1994).

2.6.2. Kalite güvence sistemleri ve gelişimi

Kalite güvencesi sistemlerinin gelişimi yarım asırlık bir geçmişe dayanmaktadır. Bu kavram öncelikle savunma sanayisinde gelişmiş, onu takiben uçak sanayisinde tıbbi cihazlar ve ürünler alanında, daha sonra da nükleer tesislerde kullanılması zorunlu tutulmuştur. Aslında II. Dünya Savaşı'nın öncesine dayanan bu gelişmelere baktığımızda kalite güvencesinin ve sıfır hata yaklaşımının yeni bir şey olmadığı söylenebilir. Burada dikkat etmemiz gereken husus geçmişte bu işin çok sayıda ve önemle üzerinde durulan ve yürütülen kontrollerle gerçekleştirilmesi ve bu nedenden dolayı da çok pahalı bir sistem olması idi. Günümüzde ise yüksek kalite hatasızlık ile özdeşleşmiştir (Kavrakoglu, 1994).

ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları'nın temeli 1963 yılında ABD'de savunma teknolojisindeki yüksek kalite sistemleri nedeni ile hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanır. Amacı bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine üretim sisteminin muayeneye gerek bırakmayacak şekilde güvence altına alınmasıdır. 1968 yılında MIL-Q-9858'in yerini yine ABD'de NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri kalite güvence standardı olarak kabul edilerek yürürlüğe giren AQAP (Allied Quality Assurance Publication, Müttefikler Kalite Güvencesi Yayınları) standartları almıştır. Uluslar arası ticari ilişkilerin gittikçe artması ve daha da karmaşıklaşması ISO tarafından 1987 yılında ISO 9000 Kalite Güvence Standartları serisinin yayınlanmasına yol açmıştır. ISO 900 serisi, BS 5750'den türetilip, ISO/TC 176 ile geliştirilmiştir. (TC Technical Committee-Teknik Komite). Bu seri daha sonra CEN (Comite European De Normalisation- Avrupa Standartlar Örgütü) tarafından 1988 yılında EN 29000 olarak yayınlanmıştır. Günümüzde ABD ve Japonya dâhil dünyanın hemen hemen tüm ülkelerinde geçerli olan Kalite Güvencesi Standardı ISO 9000'dir ve değişik kodlar ile ilgili ülke dilin çevrilerek İngilizcesiyle birlikte yayınlanmaktadır (Bolat,2000).

Standart	Adı	İçeriği
ISO 9001:1987	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hata yakalamak Hataları önlemek (kısmen)
ISO 9001:1994	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hata yakalamak Hataları önlemek
ISO 9001:2000	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hata yakalamak

ISO 9001:2000

Kalite Güvence Standardı

Hataları önlemek Sürekli iyileştirmek
Ürün korunması Üretim ve hizmet
süreçlerinin planlanması Düzeltici ve
önleyici faaliyetlerde uygunsuzluğun
teyidi

Buna göre, 1987’de ilk olarak ortaya atılan ve Türkçeyede çevrilerek ülkemize uyarlanan ISO 9000 standartları serisi, 1987’de hataları yakalamayı öngörürken, 1994 versiyonunda hataları önleme ve 2000 versiyonunda ise hata önlemeye ilaveten sürekli iyileştirmeyi kapsamaktadır. Bu da, 1994 ve 2000 versiyonlarının önemini ve nasıl bir atılım niteliği taşıdığını göstermektedir. Son olarak 2008 versiyonunda, bir takım kavramların kullanımı dışında önemli bir değişiklik olmamakla beraber, ürünün korunması, koruma faaliyetlerinin planlanması, önleyici ve düzeltici faaliyetlerde hatanın teyidi hususları belirtilmiştir (Küçük, 2010).

2.6.3. Kalite güvence sistemleri ve toplam kalite yönetimi

Toplam kalite yönetimi ile kalite güvence sistemi ilişkisi şöyle açıklanabilir: Kalite güvence sistemi toplam kalite yönetimine geçişin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Toplam kalite yönetiminin ana düşünce felsefesi hata aramaktansa hatayı gidermeye çalışmak olarak açıklanabilir. Toplam kalite yönetimi, sorunlu ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulduktan sonra düzeltilmesinden ziyade, sunulmadan önlenmesi görüşüne dayanan bir yönetim düşüncesidir. Toplam kalite yönetimi kuruluştaki çalışanların tamamı tarafından benimsenmelidir. Bu durum, kaliteyi gerçekleştirmeye çalışan birçok kuruluş için oldukça zor bir düşünce devrimidir. Sadece kontrol ederek kaliteyi sağlama düşüncesi, işletmenin departmanlarının ürettikleri çıktılarının kalitesinden sorumlu olmamayı gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesinde belirttiğimiz gibi herkes kaliteden sorumludur.

Toplam kalite yönetimi; neredeyiz ve nereye gidiyoruz sorularına cevap aramaktadır. Toplam kalite yönetimi, işletmede sürekli iyileştirme felsefesinin varlığını kabul etmektedir. Bu temel düşünce evrensel kalite sorumluluğu ve kalite ölçümleri ile yakından ilgilidir. Sürekli iyileştirme, hatalardan sorumlu olanların bulunarak ortaya konulması şeklinde değil, fakat süreçteki sorunun nedeninin anlaşılması ve giderilmesidir.

Sürekli iyileştirmeler, ulaşılması güç boyutlara adım adım yaklaşma becerisidir. Genellikle sorunlar oluşmaya devam ederken düzeltilmelidir. Toplam kalite yönetiminde sorunlar temel nedenlerine, yani kaynağına inilerek çözülmeli ve bir daha oluşması önlenecek şekilde düzeltilmelidir. Birçok teknik ve istatistiksel yöntem bu amaçla kullanılabilir (Çetin, 1998).

2.7. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri

ISO (Uluslararası Standartlar Örgütü). İle bazı ülkelerin kullanıldığı ulusal nitelikli standartları birleştirerek, 1987 yılında ISO 9000 Kalite Güvence Serisi olarak yayınlanmıştır.

ISO 9000 bir kalite sistemi oluşturmak veya mevcut bir kalite sistemini iyileştirmek amacıyla kullanılan bir kalite yönetim sistemi modelidir. Bu model birçok endüstrileşmiş ülkede kabul gören bir standarda uygunluk demektir. Bu standartlarda mal ve ya da hizmet tasarlayan veya düzenleyen ve bunların son kontrolünün gerçekleştirip tüketiciye sunan, bakım ve onarımını üstlenen kuruluşlarda kalitenin sağlanmasına yönelik olarak bulunması ve uygulanması için gerekenler belirtilmektedir. Bu kalite standartlarına uygun bir sistem kuran işletmelerde maliyetlerin düştüğü, karlılığın ve verimliliğin arttığı hatta borsaya açılanların da % 25-45 arasında değer artışı olduğu görülmüştür (Şale, 2001).

En sade anlatımıyla ISO 9000, Üretim ve Servis sektörlerinde kalite güvencesini sağlamak için kurulmuş, kapsamlı bir standartlar kümesidir. ISO 9000 serileri, bir firmanın kalite sistemini geliştirmesini, belgelemesini ve çalıştırmasını ister. Kısacası, işletme içinde, yönetimin, kalite tetkik uygulamaları için sahip olduğu sorumlulukta, satın alma politikalarında, eğitime kadar uzanan “Kalite Yönetimi” uygulamalarının tümünü kapsar (Sezer, 1999). ISO 9000 serisi standartları, bir kalite güvence sistemi oluşturmak veya mevcut bir kalite sistemini değiştirmek için kullanılan standartlardır. ISO 9000 serisi standartları, üretim yapan firmalarda metal, kimya, toprak, gıda, plastik, tekstil ve elektronik gibi sektörlerde faaliyet gösteren endüstriyel işletmelerde de kullanılabilir (Keser, 1999).

2.7.1. ISO 9000 kalite güvence sistemleri ve içeriği

ISO 9000 standardı; bir işletmedeki üretim, kalite kontrol, satın alma, pazarlama, sevkiyat ve depolama vb. alınan kararların ürünün kalitesine etki edecek tüm faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini açıklar. ISO 9000 belgesi alan bir firmalarda, sıralanan tüm faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü, çalışanların yetki ve sorumlulukları kesinleştirmiş demektir.

ISO 9000 kalite güvence sistemi, işletmede bir kalite politikası ve hedefleri yönetme şeklidir. İşletmenin amaçları belirlenerek bunlara ulaşmaya yönelik işletmedeki bölüm hedefleri tespit edilir ve bu hedeflere ulaşmak için çalışılır. ISO 9000, uyumlu bir kalite güvence sistemine yönelik ilk adımdır (**Çetin, Akın ve Erol,2001**).

Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da tahmin edilen ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin tamamı olup, ürün talebinin ve müşteri tatmininin bir fonksiyonudur. Özellikle Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına geçişle birlikte, ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetlerin yanında, müşterilere sürekli aynı kalite düzeyinde, ihtiyaçlarını her zaman aynı biçimde karşılayabilecekleri ürünler üretilebilecek süreçlerin güvence altına alınmasının önemi artmıştır. Kalite Güvence Sistemlerinin özünde de, süreçlerin sürekli aynı kalite düzeyinde kalmasının güvence altına alınması ve özellikle ISO 9000:2000 versiyonunda aynı zamanda sürekli iyileştirilmesi yatmaktadır (Küçük, 2010).

Uluslararası ticari ilişkilerin giderek artması ve karmaşıklaşması, ISO'nun, standartlar konusunda yeni düzenlemeler yapmasını mecbur hale getirmiştir. ISO, 1987 yılına kadar ürün standartları yayımlamışken bu tarihten itibaren sistem standartları da yayımlamaya başlamıştır. Bu bağlamda, Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Standartları, ISO 9000 adıyla yayımlanmıştır. TSE bu standartları 1987 yılında bire bir tercüme ederek tek başına TS getirerek TS-ISO-9000 adıyla yayınlamıştır. 1994 yılında belgelendirme model standartları revizyona tabii tutulmuştur. Birçok devlet ISO'nun başına ilgili teşkilatın kodu getirilerek yayınlanmaktadır. Almanya'da DIN-ISO-9000 olarak adlandırılmaktadır (Bağrıaçık ve Şimşek 1995).

ISO 9000 serisi standartların temeli, kalite sisteminin gereklerini, ürünlere uygulanan zorunlulukları ayırmaya dayanır. Bu ayırım, ISO 9000 standartlarını genelleştirilebilmesini ve her tür ürün ve hizmete uygulanabilmesini sağlamıştır. Kalite sisteminin gerekleri, ürün gereklerinin tamamlayıcısıdır. Bu nedenle, ISO 9000 Standartları

ürünlere ve süreçlere özgü şartnamelerin dışındadır ve farklıdır (Bağrıaçık, Şimşek, Nacar 1999).

ISO 9000 standartları, ürünlerin bulunması gereken özelliklerin de ilerisinde, ürünlerin üretildiği sistemin sağlaması gereken şartları da tanımlamaktadır. ISO 9000 Standartları, kalite güvencesi kavramını, ürün ve hizmetlerin kalite için belirlenen istekleri karşılaması amacı ile yeterli güvenin sağlanması için planlı ve sistematik faaliyetlerin tümü olarak tanımlamaktadır. Kalite güvencesi kuruluşun iç ve dış olmak üzere iki aşamalıdır. Beklenen kaliteye ulaşması için işletme yönetimine güven vermeyi amaçlayan faaliyetleri işletmenin iç kalite güvencesi olarak adlandırılır. Tedarikçinin kalite sisteminin, alıcının belirlediği kalite isteklerine göre ürün veya hizmeti sağladığı hususunda güven vermeyi amaçlayan faaliyetler de kuruluş dışı kalite güvencesi olarak adlandırılır (Küçük, 2010).

2.7.2. ISO 9000:1994 standardının içeriği

ISO 9000 standartları, toplam kalite yönetimi ile ilgili mevcut durumu ortaya koymakta ve bu durumla ilgili olan bazı konuları tanımlamaya yönelik güvenilir bilgileri içermektedir (Çetin, 1998).

ISO 9001 “Kalite Sistemleri- Tasarım, Geliştirme, Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvence Modeli” adlı bu standart, ürünün geliştirilmesi ve tasarımından ürünün kurulması ve satış sonrası hizmete kadar imalatın tüm seviyeleri ve aşamaları ile ilgilenen firmalar içindir. Ürün tasarımı yapan tüm firmalar bu standardı örnek almalıdır (Sezer, 1999). Bu bileşenlerden bir ya da daha çoğu organizasyon işlemlerinde yer almıyorsa, bu durum dokümanlarda belirtilmelidir (Bolat,2000).

ISO 9002 Özellikle daha önceden oluşturulmuş ve onaylanmış tasarımlar doğrultusunda imalat yapan işletmeler için uygundur. ISO 9001’e göre daha dar kapsamlı olup, tasarımı içermez (Küçük, 2010). Örneğin, müşterinin aldığı bir ürünü işleyerek müşteriye sunan bir firma, müşterinin kumaşını boyayarak ya da işletmeden geçirerek müşteriye iade eden bir tekstil boyama şirketi, müşterisi için, istenilen boyut ve desenlere sahip teneke kutu üreten bir kutulama şirketi, demiri alıp belli uzunluklarda kesen bir demir-çelik firması, araştırma-geliştirme fonksiyonu olmayan bir televizyon tüpü imalatçısı gibi (Sezer, 1999).

ISO 9003 Süreçleri çok basit olduğu ve ürün kalitesinin nihai ürün üzerinden yapılan muayene ve testlerle belirlendiği işletmeler için uygulanabilir. Örneğin firma,

bitmiş yarı mamulleri alarak bunları etmek durumundaysa ve bu iş için müşterinin tasarımını kullanıyorsa, bu durumda ISO 9003 en uygun kalite standardı olacaktır (Bolat,2000).

ISO 9004 Kalite yönetimi ve sistem elemanlarını içeren bir rehberdir (Keser, 1999). ISO 9000 başvurusunda temel olması gereken, kalite yönetim felsefesi ve politikaları için kılavuzluk yapacak olan hususları açıklar. ISO 9004, kalite sisteminin prensipleri, yapısı, sorumluluklar, dokümantasyon sistemi, tetkikler, kalite maliyetleri, tasarımın onaylanması, hataların giderilmesi, üretim planlaması ve süreç kontrol, eğitim ve kalite kayıtlarının tutulması gibi temel kalite kavramları üzerinde yoğunlaşmıştır (Sezer, 1999). ISO standartları her beş yılda bir gözden geçirilerek, söz konusu standartların teknolojiye uydurulması ile gerçekleştirilir (Çetin, 1998).

ISO 9005 Kalite sözlüğüdür (Bolat,2000).

2.8. ISO 9001:2000 revizyonunun faydaları

ISO 9000 serisinde yeni bir revizyon süreci başlatılmıştır. ISO 9000 serisi ilk olarak 1994 yılında güncelleştirilmiştir. Sonra, Uluslararası Standartlar Kurumu'nun öngördüğü takvime göre, ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 birleştirilerek, ISO 9001:2000 olarak adlandırılan tek bir şartlar takımı haline getirilmiştir (Erkoç, 2004).

1994 revizyonu, hata yakalamanın ötesinde, hata önlemeyi sağlamakla birlikte, iyileştirme konusunda bir görüş veya yaptırım sağlamamaktadır. Oysa ISO 9001:2000 versiyonu, sürekli iyileştirme konusunda öncelikler ve uygulama metodolojisi öne sürmektedir. ISO 9000 serisi standartlar, belli kuruluşlara özel hazırlanmış standartlar değildirler. Aynı standart belgesi, pek çok farklı sektörde, farklı iş yapan kuruluşlara verilebilir.

Başka bir ifade ile ISO 9000 bir rehber niteliğindedir. ISO 9000:2000 versiyonu hazırlanırken bu amacın faal bir şekilde yerine getirilmesi için ISO 9000:1994'ün imalat sektörü ağırlıklı dili yerine, her sektöre seslenen bir dil kullanılmıştır. Bu revizyon ile ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri ile bütünleşme gerçekleşmemekle birlikte, tetkik için kılavuz standartların ortak hale getirilmesi sağlanacaktır. ISO 9001 ve ISO 9004 birbirini saran standartlar olarak düzenlenmiş, fakat çerçevesi farklılaştırılmıştır. ISO 9001 müşteri tatminini baz alırken, ISO 9004 ilgili taraflarında (iş ortakları, çalışanlar, kamu vb.) tatmin edilmesini içermiştir. Her iki standardın yapıları ve sıralamaları arasındaki uyum,

uygulamalarını ISO 9004 standardına göre iyileştirmek isteyen işletmelere yarar ve kolaylık sağlayacaktır (Küçük, 2010). Ancak ülkemizde pek çok işletme maalesef, ISO 9001'i uymaları gereken bir yük olarak görmekte ve konuya gereken değeri vermemektedirler. Bundan dolayı da sertifikayı bir an önce alabilmek için ivedi bir şekilde prosedürler hazırlanmakta ve işletmenin gerçek faaliyetleri ile ilgisiz gölge sistemler oluşturulmaktadır. ISO 9001:2000 ise bu durumu değiştirmek için işletmelerimizin önündeki çok önemli bir fırsattır (Baş ve Oymak, 2007).

2.9. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemlerinin Amacı ve Yararları

TS-EN-ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Standardı, kaliteye önem verdiğiniz ve kalite ihtiyaçlarınızı karşılayabileceğinizi müşterinize kanıtlayacak etkin bir kalite sistemini nasıl kurabileceğinizi, dokümanter edebileceğiniz konusunda yol gösterir. Uluslararası alanda kabul görmüş olan bu standart, konuyla ilgili tarafların genel görüşünü yansıtmaktadır. TS-EN-ISO 9001 kalite yönetim sistemi standardının kullanımı, işletmenizde yönetimin iyileşmesini, faaliyetlerin daha iyi planlanmasını, sorunların daha hızlı çözülmesini, üretkenliğin, kazancın ve saygınlığın artmasını sağlar. Standartta göre, üretimin her aşamasında uygulayacağınız kayıt sistemi ile ürün ve sürecinizi geliştirebileceğiniz gibi ürün sorumluluğundan doğabilecek hatalarla uğraşmaktan da kurtulabilirsiniz (Çekirge, 2009).

Kalite standartlarının (ISO 9000 serisinin) işletmelere sağlayacağı katkılar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- 1-Hammadde, zaman ve malzeme kayıplarının azalması,
- 2-Ürün kalitesinde sürekli gelişmenin sağlanması,
- 3-Daha çok bir tüketici kitlesine ulaşılması,
- 4-Kalite kültürünün gelişmesine katkıda bulunulması,
- 5-Tüketicinin menfaatlerinin korunmasının temin edilmesi,
- 6-İşletmelerin kendi bünyelerine ve faaliyet türlerine uygun bir kalite sistemi kurmalarına yardımcı olunması,
- 7-İşletmenin bünyesinde bulunan ve kaliteyi etkileyen tüm öğelerin gereği gibi kontrol edilebilmesi için uygun organizasyon yapısının kurulmasına sebep olunması,
- 8-KOBİ'leri ve kendini değerlendiremeyen hammadde satıcılarına belli bir seviyede kalite güvenliğinin verilmesi,

9-Uluslararası ticarete birçok teknik engelin ötelenmesinin sağlanması (Çağlar ve Kılıç, 2008).

2.10. ISO 9000 Belgesi Nasıl Alınır?

Belgelendirme için başvuruda bulunan kuruluşların yetkilileri ile belgelendirme firmasının ilgili çalışanları bir ön görüşme yaparlar. Bu ön görüşme sırasında işletmenin gerekli hazırlıkları yapmış olduğu anlaşılırsa, denetçiler firmadan kalite sistemleri ile ilgili belgeleri ibraz etmelerini talep ederler. Firmaların kalite sistem dokümantasyonu denetçiler tarafından incelenir. Dokümanlar yeterli görülürse, işletme ile görüşülerek belirlenen bir zamanda, kalite güvence sistemi yerinde incelenir. Bu incelemede denetçiler belgelerde yazılı olanların gerçekte de uygulanıp uygulanmadığını kontrol ederler. Eğer uygulamayı yeterli bulurlarsa işletmeye belgeyi verirler, bulmazlarsa sistemi yeterli seviyeye çıkarmaları için zaman tanırlar. İşletme gerekli hazırlığı ve iyileştirmeyi yaptıktan sonra ikinci bir denetim yapılır, yeterli bulunursa belge verilir (Bolat, 2000). Kuruluşun kurmuş olduğu kalite yönetim sisteminin bağımsız ve akredite bir sertifikasyon kuruluşunun denetiminden başarıyla geçmesi ve bunun devamlılığını sağlaması ile mümkündür (Küçük, 2010).

Kısacası, bir işletmenin öncelikli amacı belge almak değil, kaliteyi yükseltmek ve bunu güvence altına almak olmalıdır. Dolayısıyla kalitenin yükseltilmesi için son derece gerekli olan “sürekli gelişim” in engellenmemesi, bunu engelleyen öğelerin ortadan kaldırılması gerekir (Bolat, 2000). İşletmenin kalite sistemini belgelendirilmesinin ardından sertifikasyon kuruluşu, kuruluşun standardın gereklerini yerine getirmeye devam edip etmediğini tespit etmek üzere belirlenen aralıklarla denetimlerini yapar. İşletmenin kalite yönetim sistemine verilmiş olan bu belge, aslında tamamen sertifikasyon kuruluşunun malı olup belirli bir süre için kuruluşu ödünç verilmiştir. Yapılan bu takip denetimleri sonucunda sertifikasyon kuruluşu, kuruluşun kalite sisteminin standardın gereklerini yerine getirmediği kararına varırsa, kuruluşu ödünç verdiği bu belgeyi geri alabilir (Küçük, 2010).

3. GEREÇ ve YÖNTEMLER

3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmamızda, Kahramanmaraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin toplam kalite yönetimine geçiş çalışmalarının kurum personeli üzerinde bıraktığı etkilerini araştırmak üzere yapılan betimsel bir araştırmadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma grubunu, araştırmamıza anket yapılan dönemde kahramanmaraş gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde görev yapan; 2 şef, 6 sportif eğitim uzmanı, 3 uzman, 35 antrenör, 24 memur, 10 teknisyen, 14 bekçi-bakıcı, 41 hizmet alımı işçi, 4 kadrolu işçi olmak üzere 139 kişi oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Toplam kalite yönetimine etki edecek olan faktörler 4 ana başlık altında toplanmış ve buna göre hazırlanan 40 soruluk bir anket uygulaması yapılmıştır. Ana başlıklar ise;

1-Liderlik (1-15 anket soruları)

2-Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı (16-26 anket soruları)

3-Tedarikçilerle ilişkiler (27-33 anket soruları)

4-Müşteri odaklı organizasyon (34-40 anket soruları)

Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi'ne etki edecek faktörlerin değerlendirilmesi beş seçenekten oluşmaktadır. “uygulamaya tamamen uyuyor”, “uygulamaya uyuyor”, ”uygulamaya biraz uyuyor”, ”uygulamaya uymuyor”, “uygulamaya hiç uymuyor” şeklinde değerlendirilmiştir.

Anketin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını Alpullu (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı anketin cronbach alfa değerini (0.91) olarak bulmuştur. Yapılan çalışmanın güvenilirlik katsayısı da (0.90) olarak bulunmuş ve veri toplama aracının güvenilirliğinin yeterli olduğu anlaşılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Kahramanmaraş gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde çalışan personelin toplam kalite yönetimine geçiş çalışmalarının kurum personeli üzerinde bıraktığı etkilerini araştırmak için “kişisel bilgi formu” ve “4 ana başlık altında toplanan anket formu” personel üzerinde uygulanmıştır. Doğru ve eksiksiz olarak doldurulan anketler değerlendirmeye katılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Veri analizi için SPSS 21.0 yazılımı kullanılmıştır. Veriler, ortalama, standart sapma, yüzde ve frekanslar biçiminde sunulmuştur. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği one-sample kolmogorov-smirnov testi ile test edilmiş, dağılımının normal olduğu belirlenmiştir. Veriler, normal dağılım gösterdiği için gruplar arasındaki farklılığın tespiti için bağımsız gruplarda t testi, anova testi ve tukey testi kullanılmıştır. Bu çalışmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde bulgular her alt probleme göre incelenmiş, tablolar şeklinde verilmiş ve tablolar ile ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır. Değerlenen değişkenlere göre kurum personellerinin tutumları incelenirken önce ele alınan değişkenle ilgili olarak sayısal dağılımları, ortalamaları ve standart sapmalarını gösteren tablolar düzenlenmiştir.

Çizelge 4.1. Kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımı

Değişken	f	%
Erkek	120	86.3
Bayan	19	13.7
Toplam	139	100

Çizelge 4.1’de görüldüğü üzere gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde yapılan ankete katılanların % 86,3’ü erkek ve 13,7’si bayandır.

Çizelge 4.2. Kurum çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımı

Değişken	f	%
20-30 yaş	36	25.9
31-40 yaş	51	36.7
41-50 yaş	35	25.2
51 ve üstü yaş	17	12.2
Toplam	139	100

Çizelge 4.2 incelendiğinde gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde çalışan personelin % 25,9’u 20-30 yaş, 36,7’si 31-40 yaş, 25,2’si 41-50 yaş ve 12,2’si 51 ve üzeri yaş grubundan olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.3. Kurum çalışanlarının çalışma sürelerine göre dağılımı

Değişken	f	%
1-5	62	44.6
6-10	33	23.7
11-15	13	9.4
16 ve üstü	31	22.3
Toplam	139	100

Çizelge 4.3'te çalışanların çalıştıkları yıllar incelendiğinde, % 44,6'sı 1-5 yıl, 23,7'si 6-10 yıl, 9,4'ü 11-15,22,3'ü ise 16 ve üstü yıllar olduğu sayısal analizlere bakıldığında kurum personellerinin gençlerden oluştuğu görülmektedir.

Çizelge 4.4. Kurumda çalışanların görev ve unvanlarına göre dağılımı

Değişken	f	%
Şef	2	1.4
Sportif Eğitim Uzmanı	6	4.3
Uzman	3	2.2
Antrenör	35	25.2
Memur	24	17.3
Teknisyen	10	7.2
Bekçi –Bakıcı	14	10.1
Hizmet alımı işçi	41	29.5
Kadrolu işçi	4	2.9
Toplam	139	100

Çizelge 4'e göre çalışan personelin unvanlarına bakıldığında; % 17,3'ünün memur, 25,2'sinin antrenör, 10.1'inin bekçi bakıcı, 2,2'sinin spor uzmanı, 7,2'sinin teknisyen, 4,3'ünün sportif eğitim uzmanı, 1,4'ünün şef, 2,9'unun işçi, 29,5'inin geçici işçi, olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.5. Kurumda çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımı

Değişken	f	%
İlkokul	6	4.3
Ortaöğretim	23	16.5
Lise	49	35.3
Üniversite	55	39.6
Yüksek lisans	6	4.3
Toplam	139	100

Yukarıdaki çizelgede çalışan personelin eğitim seviyesinin % 39,6'sı üniversite, 35,3'ü lise, 16,5'i orta öğretim, 4,3'ü yüksek lisans, 4,3'ü ise ilköğretim seviyesindedir. Tabloda görüldüğü üzere çalışan personelin eğitim seviyesi oldukça yüksek olan üniversite mezunlarından oluşmaktadır

Çizelge 4.6. Araştırma grubunun “İl Müdürü tarafından kurumun misyonu ve vizyonu belirlenmiş mi?” sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	52	37.4
Uyuyor	55	39.6
Biraz uyuyor	23	16.5
Uymuyor	9	6.5
Toplam	139	100

Kurumda çalışan personelin çizelge 6' da verdikleri cevabın % 37,4'ü uygulamaya tamamen uyduğu, 39,6'sı uygulamaya uyduğu, 16,5'i uygulamaya biraz uyduğu, 6,5'i uygulamaya uymadığı cevabını vermişlerdir. Tabloda görüldüğü üzere 139 kişinin yargıya olumlu cevap verdikleri görülmüştür.

Çizelge 4.7. Araştırma grubunun “Yöneticiler kurumun amaçlarının çalışanlara aktarılmasında aktif olarak yer almazlar” sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	20	14.4
Uyuyor	37	26.6
Biraz uyuyor	44	31.7
Uymuyor	25	18.0
Hiç uymuyor	13	9.4
Toplam	139	100

Çizelge 4.7’de çalışan personelin verdikleri cevapların % 14,4’ü uygulamaya tamamen uyduğunu,%26,6’sı uygulamaya uyduğunu, 31,7’si uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir. Kurum çalışanlarının yarısından fazlası yöneticilerin kurum amaçlarının aktarılmasında aktif olarak yer aldıklarına katılmışlardır.

Çizelge 4.8. Araştırma grubunun "Kurum değerleri yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	21	15.1
Uyuyor	25	18.0
Biraz uyuyor	43	30.9
Uymuyor	34	24.5
Hiç uymuyor	16	11.5
Toplam	139	100

Çizelge 4.8’den anlaşılacağı üzere il müdürlüğünde çalışan personelin verdikleri cevapların % 24,5’i uygulamaya uymadığını, 30,9’u uygulamaya biraz uyduğunu 11,5’i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Tabloda görüldüğü üzere büyük çoğunluk bu yargıya katılmaktadır.

Çizelge 4.9. Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	26	18.7
Uyuyor	51	36.7
Biraz uyuyor	48	34.5
Uymuyor	10	7.2
Hiç uymuyor	4	2.9
Toplam	139	100

Çizelge 4.9'a bakıldığında il müdürlüğünde çalışan personel cevaplarının % 36,7'si uygulamaya uyduğu, 34,5'i uygulamaya biraz uyduğu, 7,2'si uygulamaya uymadığını 18,7'si uygulamaya tamamen uyduğu, 2,9'u ise uygulamaya hiç uymadığı görüşünde olup büyük çoğunluğu bu yargıya katılmaktadırlar.

Çizelge 4.10. Araştırma grubunun "Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	20	14.4
Uyuyor	35	25.2
Biraz uyuyor	38	27.3
Uymuyor	20	14.4
Hiç uymuyor	26	18.7
Toplam	139	100

Çizelge 4.10 incelendiğinde çalışan personelin verdikleri cevapların % 25,2'si uygulamaya uyduğu, 27,3'ü uygulamaya biraz uyduğu, 18,7'si uygulamaya uymadığı, 18,7'si uygulamaya hiç uymadığı, 14,4'ü ise uygulamaya tamamen uyduğunu belirterek büyük çoğunluk yöneticilerin adil ve sistemli bir şekilde değerlendirme yaptıklarına katılmaktadır.

Çizelge 4.11. Araştırma grubunun "Yöneticiler müşterilerin memnuniyetini anketlerle ölçüyorlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	13	9.4
Uyuyor	24	17.3
Biraz uyuyor	17	12.2
Uymuyor	40	28.8
Hiç uymuyor	45	32.4
Toplam	139	100

Yukarıdaki çizelge bakıldığında personelin verdiği cevapların % 32,4'ü uygulamaya hiç uymadığını, 28,8'i uygulamaya uymadığını, 12,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, 17,3'ü uygulamaya uyduğunu, 9,4'ü ise uygulamaya tamamen uyduğunu belirtmişlerdir. Kurum personelinin yarısından fazlası bu yargıya katılmamıştır.

Çizelge 4.12. Araştırma grubunun "Sürekli iyileştirmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla yöneticiler, yaratıcılığı yeni düşünceleri desteklemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	21	15.1
Uyuyor	42	30.2
Biraz uyuyor	43	30.9
Uymuyor	27	19.4
Hiç uymuyor	6	4.3
Toplam	139	100

Çizelgede anlaşılacağı üzere, %30,2'si uygulamaya uyduğunu, 30,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, 15,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, 19,4'ü uygulamaya uymadığını ve %4,3'ü uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir.

Çizelge 4.13. Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumun değerleri konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	21	15.1
Uyuyor	47	33.8
Biraz uyuyor	43	30.9
Uymuyor	21	15.1
Hiç uymuyor	7	5.0
Toplam	139	100

Çizelge 4.13'ten anlaşılacağı üzere % 33,8'i uygulamaya uyduğu, %30,9'u uygulamaya biraz uyduğu, 15,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, 15,1'i uygulamaya uymadığını, %5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirterek bu yargıya çoğunluk olumlu cevap vermiştir.

Çizelge 4.14. Araştırma grubunun "Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	27	19.4
Uyuyor	39	28.1
Biraz uyuyor	43	30.9
Uymuyor	21	15.1
Hiç uymuyor	9	6.5
Toplam	139	100

Yukarıdaki çizelgede personelin % 28,1'i uygulamaya uyduğunu, 30,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, 19,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, 15,1'i uygulamaya uymadığını, 6,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Çizelgede görüldüğü üzere çoğunluk yöneticilerin çalışanları kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler.

Çizelge 4.15. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirmesine ve desteklemesine aktif olarak katılmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	24	17.3
Uyuyor	47	33.8
Biraz uyuyor	40	28.8
Uymuyor	19	13.7
Hiç uymuyor	9	6.5
Toplam	139	100

Çizelgede görüldüğü üzere % 33,8'i uygulamaya uyduğunu, 17,3'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, 28,8'i uygulamaya biraz uyduğunu, 6,5'i uygulamaya hiç uymadığını, 13,7'si uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir.

Çizelge 4.16. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	17	12.2
Uyuyor	30	21.6
Biraz uyuyor	43	30.9
Uymuyor	33	23.7
Hiç uymuyor	16	11.5
Toplam	139	100

İl Müdürlüğünde çalışan personelin verdikleri cevaplardan % 12,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, 21,6'ü uygulamaya uyduğunu, 30,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, 23,7'si uygulamaya uymadığını, 11,5'i ise hiç uymadığını belirtmişlerdir. Kurumda çalışan personelin büyük bir kısmı kurumda çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmedikleri görüşünü belirtmişlerdir.

Çizelge 4.17. Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumdaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanlarını ikna etmektedirler?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	21	15.1
Uyuyor	37	26.6
Biraz uyuyor	46	33.1
Uymuyor	25	18.0
Hiç uymuyor	10	7.2
Toplam	139	100

Cevapların % 26,6'sı uygulamaya uyduğunu, 33,1'i uygulamaya biraz uyduğunu, 18,0'ı uygulamaya uymadığını, 15,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, 7,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirterek çalışanların büyük bir kısmı bu yargıya olumlu yanıt vermişlerdir.

Çizelge 4.18. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	18	12.9
Uyuyor	32	23.0
Biraz uyuyor	42	30.2
Uymuyor	36	25.9
Hiç uymuyor	11	7.9
Toplam	139	100

Araştırma gurubunun verdikleri cevaplar çizelge de görüldüğü üzere % 23,0'ı uygulamaya uyduğu, 12,9'u uygulamaya tamamen uyduğu, 30,2'si uygulamaya biraz uyduğu, 25,9'u uygulamaya uymadığı, 7,9'u ise uygulamaya hiç uymadığı görüşünü belirtmişlerdir.

Çizelge 4.19. Araştırma grubunun "Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	17	12.2
Uyuyor	27	19.4
Biraz uyuyor	33	23.7
Uymuyor	32	23.0
Hiç uymuyor	30	21.6
Toplam	139	100

Çizelgeden de anlaşılacağı üzere % 23'ü uygulamaya uymadığını, 21,6'sı uygulamaya hiç uymadığını, 19,4'ü uygulamaya uyduğunu, 23,7 si uygulamaya biraz uyduğunu, 12,2'si ise uygulamaya tamamen uyduğunu belirtmişlerdir. Bu durum çalışanların sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitim verilerek desteklenmeleri sorusuna yarından fazlası olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 4.20. Araştırma grubunun "Müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	17	12.2
Uyuyor	30	21.6
Biraz uyuyor	31	22.3
Uymuyor	34	24.5
Hiç uymuyor	27	19.4
Toplam	139	100

Çizelge 4.20'de çalışan personelin verdikleri cevaplara bakıldığında % 22,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, 12,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, 24,5'i uygulamaya uymadığını, 21,6'sı uygulamaya uyduğunu, 19,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığı seçeneğini işaretlemişlerdir. Kurum çalışanları, müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmesi yargısına olumsuz cevap vererek bu yargıya katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 4.21. Araştırma grubunun "Bir işi en iyi o işi yapan bilir" anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	27	19.4
Uyuyor	41	29.5
Biraz uyuyor	46	33.1
Uymuyor	17	12.2
Hiç uymuyor	8	5.8
Toplam	139	100

Personelin verdikleri cevaplar incelendiğinde % 19,4'ü uygulamaya tamamen uyduğu, 33,1'i uygulamaya biraz uyduğu, 29,5'i uygulamaya uyduğu, 12,2'si uygulamaya uymadığı, 5,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Kurum çalışanlarının çoğunluğu yargıya katılmaktadırlar.

Çizelge 4.22. Araştırma grubunun "Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların bilgisi arttırılmakta?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	F	%
Tamamen uyuyor	15	10.8
Uyuyor	30	21.6
Biraz uyuyor	35	25.2
Uymuyor	38	27.3
Hiç uymuyor	21	15.1
Toplam	139	100

Katılımcıların verdikleri cevaplara bakıldığında % 27,3'ü uygulamaya uymadığını, 25,2'si uygulamaya biraz uyduğu, 10,8'i uygulamaya tamamen uyduğu, 15,1'i uygulamaya hiç uymadığı, 21,6'sı ise uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir. Kurum çalışanı bu yargıya olumlu katılırken diğer yandan bu yargıya olumlu bakmamışlardır

Çizelge 4.23. Araştırma grubunun "Kurumdaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve kurumda güven kültürü oluşturulmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	12	8.6
Uyuyor	29	20.9
Biraz uyuyor	34	24.5
Uymuyor	40	28.8
Hiç uymuyor	24	17.3
Toplam	139	100

Çizelge 4.23'te anlaşılabacağı üzere % 28,8'i uygulamaya uymadığı, 24,5'i uygulamaya biraz uyduğu, 17,3'ü uygulamaya hiç uymadığı, 8,6'sı uygulamaya tamamen uyduğu, 20,9'u uygulamaya uyduğu seçeneğini işaretlemiştir. Çalışanların potansiyellerini ve çalışanların katılımını arttırabilmek için sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklemektedir yargısına personelin bir kısmı katılırken diğer bir kısmı ise olumsuz yanıt vermiştir.

Çizelge 4.24. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadırlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	16	11.5
Uyuyor	37	26.6
Biraz uyuyor	48	34.5
Uymuyor	29	20.9
Hiç uymuyor	9	6.5
Toplam	139	100

Kurumda çalışan personelin verdikleri cevabın %26,6'sı uygulamaya uyduğunu, 34,5'i uygulamaya biraz uyduğunu, 20,9'u uygulamaya uymadığını, 11,5'i tamamen uyduğunu, 6,5'i ise uygulamaya, hiç uymadığını belirtmişlerdir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu bu yargıya olumlu cevap vererek onaylamışlardır.

Çizelge 4.25. Araştırma grubunun "Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	14	10.1
Uyuyor	45	32.4
Biraz uyuyor	48	34.5
Uymuyor	24	17.3
Hiç uymuyor	8	5.8
Toplam	139	100

Çizelge 4.25 incelendiğinde de İl Müdürlüğünde çalışan personelin % 34,5'i uygulamaya biraz uyduğunu, 32,4'ü, uygulamaya uyduğunu, 17,3'ü uygulamaya uymadığını, 10,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, 5,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu yargıda çalışan personelin yarısından fazlası olumlu yönde cevap vermişlerdir.

Çizelge 4.26. Araştırma grubunun "İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	29	20.9
Uyuyor	36	25.9
Biraz uyuyor	27	19.4
Uymuyor	27	19.4
Hiç uymuyor	20	14.4
Toplam	139	100

İl Müdürlüğünde çalışan personelin çizelge 4.26'da anlaşılacağı üzere 25,9'u uygulamaya uyduğunu, 20'si uygulamaya tamamen uyduğunu, 14,4'ü uygulamaya hiç uymadığını, 19,4'ü ise uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir. Bu yargıda hizmet içi eğitimlere önem verildiği tabloda görüldüğü üzere sayısal değerlerle kanıtlanmıştır.

Çizelge 4.27. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri için çalışanların işten tatmin düzeylerini bilmek önemlidir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	19	13.7
Uyuyor	49	35.3
Biraz uyuyor	47	33.8
Uymuyor	18	12.9
Hiç uymuyor	6	4.3
Toplam	139	100

Çizelge 4.27’de verilen cevaplar incelendiğinde % 13,7’si uygulamaya tamamen uyduğunu, 33,8’i uygulamaya biraz uyduğunu, 35,3’ü uygulamaya uyduğunu, 4,3’ü uygulamaya hiç uymadığını, 12,9’u ise uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir. Kurum yöneticileri çalışanların iş tatmin düzeylerini bilmelerinin önemli olduğu yargısına büyük bir kısım katılmıştır.

Çizelge 4.28. Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri, çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler?" sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	17	12.2
Uyuyor	43	30.9
Biraz uyuyor	34	24.5
Uymuyor	30	21.6
Hiç uymuyor	15	10.8
Toplam	139	100

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde personelin 30,9’u uygulamaya uyuyor, 21,6’sı uygulamaya uymuyor, 12,2’si uygulamaya tamamen uyduğunu, 10,8’i ise uygulamaya hiç uymuyor seçeneğini belirterek, yöneticilerin çalışanların kaygılarını bilmek için çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir. Bu yargıya verilen cevapların yarısından fazlası yöneticilerin bu konuda çaba sarf etmedikleri doğrultusundadır.

Çizelge 4.29. Araştırma grubunun "Yöneticiler çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	11	7.9
Uyuyor	49	35.3
Biraz uyuyor	38	27.3
Uymuyor	22	15.8
Hiç uymuyor	19	13.7
Toplam	139	100

Çalışan personelin 35,3'ü uygulamaya katıldığını, % 13,7'si uygulamaya hiç uymadığını 27,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, 7,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, 15,8'i ise uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir. Çizelge de görüldüğü üzere, yöneticilerin kurum personeline motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğu yargısına büyük çoğunluk olumlu yönde cevap vermiştir.

Çizelge 4.30. Araştırma grubunun "Yönetimce kurumdaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğu yansıtılmaktadır." sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	17	12.2
Uyuyor	41	29.5
Biraz uyuyor	50	36
Uymuyor	17	12.2
Hiç uymuyor	14	10.1
Total	139	100

Kurum personelin çizelgede 30'da anlaşılacağı üzere % 25,9'u uygulamaya uyduğunu, 36'sı uygulamaya biraz uyduğunu, 12,2'si uygulamaya uymadığını, 12,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, 15,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Çalışanlar bu yargıya katılarak olumlu cevap vermişlerdir.

Çizelge 4.31. Araştırma grubunun “Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	16	11.5
Uyuyor	33	23.7
Biraz uyuyor	49	35.3
Uymuyor	27	19.4
Hiç uymuyor	14	10.1
Toplam	139	100

Katılımcılar çizelge 4.31’de bu soruya verdikleri cevapların % 35,3’ü uygulamaya biraz uyduğunu, 23,7’si uygulamaya uyduğunu, 11,5’i uygulamaya tamamen uyduğunu, 10,2’si uygulamaya hiç uymadığını, 19,4’ü ise uygulamaya uymadığını belirtmiştir. Kurum personelinin bilgilendirilmesi ve görüşlerine değer verilmesi yargısına büyük çoğunluk olumlu olarak katılmıştır.

Çizelge 4.32. Araştırma grubunun “Kurumun gelişebilmesi için tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) işbirliği yapılarak, bilgi paylaşmakta ve güvene dayalı ilişkiler kurulmakta.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	62	44.6
Uyuyor	40	28.8
Biraz uyuyor	24	17.3
Uymuyor	7	5.0
Hiç uymuyor	6	4.3
Toplam	139	100

Kurumda çalışan personelin % 28,8’i uygulamaya tamamen uyduğunu, 17,3’ü uygulamaya biraz uyduğunu, 4,3’ü uygulamaya hiç uymadığını, 44,6’sı uygulamaya uyduğunu, 16,2’si ise uygulamaya uymadığını belirtmiştir. İl Müdürlüğünde çalışan personel tedarikçilerle işbirliği yaptıklarını ve bilgi paylaşımında bulduklarına büyük çoğunluk olumlu olarak katılmıştır.

Çizelge 4.33. Araştırma grubunun “Kurum diğer tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) artı yarar sağlayacak işbirlikleri sürdürmektedir.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	48	34.5
Uyuyor	57	41
Biraz uyuyor	28	20.1
Uymuyor	5	3.6
Hiç uymuyor	1	0.7
Toplam	139	100

Çizelge 4.33'te İl Müdürlüğünde çalışan personelin % 34,5'i uygulamaya tamamen uyduğunu, 41'i uygulamaya uyduğunu, 20,1'i uygulamaya biraz uyduğunu, 3,6'sı uygulamaya uymadığını belirtmiştir. Çalışan personelin büyük bir çoğunluğu kurumun gelişebilmesi için tedarikçilerle iş birliği yapılarak, bilginin paylaşılması ve güvene dayalı ilişkiler kurulmasında olumlu yanıt vererek görüşlerini belirtmiştir.

Çizelge 4.34. Araştırma grubunun “Tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) kurulan sürekli ilişkiler sayesinde kurumlar ile rekabet avantajı elde edilmektedir.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	30	21.6
Uyuyor	34	24.5
Biraz uyuyor	52	37.4
Uymuyor	16	11.5
Hiç uymuyor	7	5
Toplam	139	100

İl müdürlüğünde çalışan personelin % 37,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, 24,5'i uygulamaya uyduğunu, 21,6'sı uygulamaya tamamen uyduğunu, 5'i uygulamaya hiç uymadığını, 11,5'i ise uygulamaya katılmamıştır. Bu yargıda kurum personelinin büyük çoğunluğu bu görüşe olumlu yanıt vermiştir.

Çizelge 4.35. Araştırma grubunun “Çalışan tedarikçilerle(diğer kurumlar, belediyeler vb.) ilgili güncel bilgilere kolayca ulaşılabilir.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	25	18
Uyuyor	58	41.7
Biraz uyuyor	36	25.9
Uymuyor	15	10.8
Hiç uymuyor	5	3.6
Toplam	139	100

Kurum personelinin bu soruya verdikleri cevaplar çizelge 4.35’te görüldüğü üzere % 41,7’si uygulamaya uyduğunu, 25,9’u uygulamaya biraz uyduğunu, 10,8’i uygulamaya uymadığını, 18’i uygulamaya tamamen uyduğunu, 3,6’sı ise uygulamaya hiç uymadığı görüşünü paylaşmışlardır.

Çizelge 4.36. Araştırma grubunun “Diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin kurumdaki çalışmalara hiçbir etkisi olmamaktadır.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	13	9.4
Uyuyor	38	27.3
Biraz uyuyor	33	23.7
Uymuyor	41	29.5
Hiç uymuyor	14	10.1
Toplam	139	100

Çizelge 4.36’da İl Müdürlüğü çalışanlarının verdikleri cevapların % 23,7’si uygulamaya biraz uyduğunu, 27,3’ü uygulamaya uyduğunu, 9,4’ü uygulamaya tamamen uyduğunu, 29,5’i uygulamaya uymadığını, 10,1’i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Personelinin çoğunluğu diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin kurum çalışmalarına katkısı olmadığını düşünmektedir.

Çizelge 4.37. Araştırma grubunun “Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışıp sinerji oluşturulmaktadır.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	F	%
Tamamen uyuyor	14	10.1
Uyuyor	48	34.5
Biraz uyuyor	47	33.8
Uymuyor	20	14.4
Hiç uymuyor	10	7.2
Toplam	139	100

Çizelge 4.37 incelendiğinde il müdürlüğünde çalışan personelin bu soruya verdikleri cevapların % 33,8'i biraz uyduğunu, 34,5'i uygulamaya uyduğunu, 14,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir.

Çizelge 4.38. Araştırma grubunun “İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı.

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	16	11.5
Uyuyor	26	18.7
Biraz uyuyor	49	35.3
Uymuyor	31	22.3
Hiç uymuyor	17	12.2
Toplam	139	100

İl Müdürlüğünde çalışan personelin % 35,3'u uygulamaya biraz uyduğu, 18,7'si uygulamaya uyduğu, 11,5'i uygulamaya tamamen uyduğu, 12,2'si uygulamaya hiç uymadığı ve 22,3'ü ise uygulamaya uymadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu yargıya büyük çoğunluk katılarak olumlu yönde görüşlerini belirtmişlerdir.

Çizelge 4.39. Araştırma grubunun “Kurum içi ve dışı müşterilerinin memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	48	34.5
Uyuyor	39	28.1
Biraz uyuyor	38	27.3
Uymuyor	8	5.8
Hiç uymuyor	6	4.3
Toplam	139	100

İl müdürlüğü çalışanlarının çizelgeden de anlaşılacağı üzere % 28,1'i uygulamaya uyduğunu aynı yüzde ile biraz uyduğunu, 34,5'i uygulamaya tamamen uyduğunu, belirtmişlerdir. Çizelgede görüldüğü üzere çalışanların büyük bir çoğunluğu yargıya olumlu yönde katılmaktadırlar.

Çizelge 4.40. Araştırma grubunun “Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedir.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	36	25.9
Uyuyor	54	38.8
Biraz uyuyor	29	20.9
Uymuyor	14	10.1
Hiç uymuyor	6	4.3
Toplam	139	100

Çizelge 4.40'da görüldüğü üzere İl Müdürlüğünde çalışan personelin % 38,8'i uygulamaya uyduğunu, 20,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, 25,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, 10,1'i uygulamaya uymadığını, 4,3'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere çalışan personelin büyük çoğunluğu bu yargıya olumlu katılarak görüş paylaşmışlardır.

Çizelge 4.41. Araştırma grubunun “Kurumda personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	40	28.8
Uyuyor	63	45.3
Biraz uyuyor	24	17.3
Uymuyor	7	5
Hiç uymuyor	5	3.6
Toplam	139	100

Kurumda çalışan personelin 45,3'ü uygulamaya uyduğunu, % 17,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, 28,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu belirtmişlerdir. İl Müdürlüğü çalışanları bu yargıya olumlu yönde katılarak görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 4.42. Araştırma grubunun “Tüm çalışanlar dış müşterilerin beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı.

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	24	17.3
Uyuyor	56	40.3
Biraz uyuyor	40	28.8
Uymuyor	13	9.4
Hiç uymuyor	6	4.3
Toplam	139	100

Çizelge 4.42'de görüldüğü üzere % 40,3'ü uygulamaya uyduğunu, 28,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, 17,3'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, 9,4'ü uygulamaya uymadığını paylaşmışlardır. Kurum personelinin büyük çoğunluğu bu yargıya olumlu katılarak desteklemektedirler.

Çizelge 4.43. Araştırma grubunun” Müşteri memnuniyetinin artırılması için çalışanlar iletişim konusunda eğitim almaktadırlar.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı.

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	15	10.8
Uyuyor	26	18.7
Biraz uyuyor	33	23.7
Uymuyor	42	30.2
Hiç uymuyor	23	16.5
Toplam	139	100

Katılımcıların verdikleri cevaplar çizelge 43'e göre % 16,5'i uygulamaya hiç uymadığını, 23,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, 18,7'si uyduğunu, 30,3'ü uygulamaya uymadığını, 10,8'i ise uygulamaya tamamen uyduğunu belirtmişlerdir. İl Müdürlüğü çalışanlarının bir kısmı bu yargıya olumlu cevap verirken diğer bir kısmı katılmadıklarını görüşünü paylaşmışlardır.

Çizelge 4.44. Araştırma grubunun “Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	17	12.2
Uyuyor	23	16.5
Biraz uyuyor	31	22.3
Uymuyor	39	28.1
Hiç uymuyor	29	20.9
Toplam	139	100

Çizelge 4.44 incelendiğinde il müdürlüğünde çalışan personelin verdikleri cevaplar % 28,8'i uygulamaya hiç uymadığını, 20,9'u uygulamaya uymadığını, 22,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, 16,5'i uygulamaya uyduğunu ve aynı yüzde ile uygulamaya tamamen uyduğunu belirtmişlerdir. Çalışan personellerin yarısından fazlası yargıya olumsuz cevap vermişlerdir.

Çizelge 4.45. Araştırma grubunun “Sosyal faaliyetler (tiyatro,gezi vb.)ile çalışanların memnuniyeti ve performansını artırılmaktadır.” sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı.

Değişken	f	%
Tamamen uyuyor	18	12.9
Uyuyor	27	19.4
Biraz uyuyor	50	36.0
Uymuyor	23	16.5
Hiç uymuyor	20	14.4
Toplam	139	100

İl müdürlüğünde çalışan personelin yapılan bu anketin son sorusuna verdikleri cevap ise % 14,4'ü uygulamaya hiç uymadığını, 12,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, 16,5'i uygulamaya uymadığını, 19,4'ü uygulamaya uyduğunu, 36,0'ı ise uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir. İl Müdürlüğü çalışanlarının yarıdan fazlası yargıya olumlu cevap vermişlerdir.

Çizelge 4.46. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının cinsiyetler bakımından karşılaştırılması.

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Liderlik	Erkek	120	41.8250	10.11668	-1.238	.218
	Bayan	19	44.8421	8.08471		
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Erkek	120	31.2500	7.56623	-.841	.402
	Bayan	19	32.7895	6.28560		
Tedarikçilerle İlişkiler	Erkek	120	17.4083	4.55498	-1.672	.097
	Bayan	19	19.3684	5.86146		
Müşteri Odaklı Organizasyon	Erkek	120	18.2167	4.96066	-2.768	.006
	Bayan	19	21.7895	6.72953		

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde toplam kalite yönetiminin cinsiyetler bakımından karşılaştırılmasında, araştırmaya katılan erkek ve bayan denekler arasında liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çizelge 4.47. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının yaş bakımından ortalaması ve standart sapması.

değişkenler		N	Ortalama	Standart Sapma
20-30 yaş	Liderlik	36	42.0833	10.37407
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	36	31.8889	10.37407
	Tedarikçilerle İlişkiler	36	18.4722	5.35316
	Müşteri Odaklı Organizasyon	36	20.0278	6.58347
31-40 yaş	Liderlik	51	44.2549	8.56468
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	51	32.0000	6.28331
	Tedarikçilerle İlişkiler	51	17.9804	4.92540
	Müşteri Odaklı Organizasyon	51	18.2157	4.53570
41-50 yaş	Liderlik	35	41.2000	8.45681
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	35	30.8286	7.30224
	Tedarikçilerle İlişkiler	35	17.0857	4.21741
	Müşteri Odaklı Organizasyon	35	18.3714	4.39977
51 yaş ve üzeri	Liderlik	17	38.6471	14.08430
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	17	30.2353	10.33519
	Tedarikçilerle İlişkiler	17	16.2941	4.01193
	Müşteri Odaklı Organizasyon	17	18.0588	6.43691

Çizelge 4.48. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının yaşlar bakımından karşılaştırılması.

DEĞİŞKENLER	Yaş	Kareler toplamı	Df	Ortalama kare	F	P
Liderlik	Yaşlar arası	465.247	3	155.082	1.606	.191
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Yaşlar arası	60.947	3	20.316	.366	.778
Tedarikçilerle İlişkiler	Yaşlar arası	72.207	3	24.069	1.056	.370
Müşteri Odaklı Organizasyon	Yaşlar arası	86.194	3	28.731	1.003	.394

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde toplam kalite yönetiminin yaşları bakımından karşılaştırılmasında, araştırmaya katılan personel arasında liderlik, çalışanların

geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çizelge 4.49. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının mesleki deneyim bakımından ortalama ve standart sapmaları.

Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma
1-5 yıl arası	Liderlik	62	42.2742	10.22881
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	62	31.1613	7.40003
	Tedarikçilerle İlişkiler	62	18.1613	5.22037
	Müşteri Odaklı Organizasyon	62	18.8548	5.91150
6-10 yıl arası	Liderlik	33	43.8182	8.43154
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	33	33.6061	5.84668
	Tedarikçilerle İlişkiler	33	18.5152	4.98824
	Müşteri Odaklı Organizasyon	33	18.6364	4.58815
11-15 yıl arası	Liderlik	13	42.8462	7.96708
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	13	31.8462	7.10453
	Tedarikçilerle İlişkiler	13	16.8462	3.91250
	Müşteri Odaklı Organizasyon	13	19.7692	4.00320
16 yıl ve üzeri	Liderlik	31	40.2258	11.36283
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	31	29.6129	8.67440
	Tedarikçilerle İlişkiler	31	16.1613	3.60645
	Müşteri Odaklı Organizasyon	31	18.0323	5.55268

Çizelge 4.50. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının mesleki deneyim bakımından karşılaştırılması.

Değişkenler		Kareler toplamı	Df	Ortalama kare	F	P
Liderlik	Mesleki Deneyim	212.806	3	70.935	.720	.541
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Mesleki Deneyim	265.219	3	88.406	1.636	.184
Tedarikçilerle İlişkiler	Mesleki Deneyim	117.916	3	39.305	1.750	.160
Müşteri Odaklı Organizasyon	Mesleki Deneyim	30.301	3	10.100	.348	.791

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde toplam kalite yönetiminin mesleki deneyimleri bakımından karşılaştırılmasında, liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.51. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının kurumdaki görevler bakımından karşılaştırılması.

Değişkenler		Kareler toplamı	Df	Ortalama kare	F	P
Liderlik	Görevler	1182.413	8	147.802	1.559	.143
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Görevler	644.063	8	80.508	1.513	.159
Tedarikçilerle İlişkiler	Görevler	90.414	8	11.302	.480	.868
Müşteri Odaklı Organizasyon	Görevler	133.279	8	16.660	.567	.803

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde toplam kalite yönetiminin görevler bakımından karşılaştırılmasında, araştırmaya katılan personel arasında liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çizelge 4.52. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının eğitim seviyesi bakımından ortalama standart sapmaları

Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma
İlköğretim	Liderlik	6	41.6667	14.65151
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	6	29.1667	11.37395
	Tedarikçilerle İlişkiler	6	14.5000	4.50555
	Müşteri Odaklı Organizasyon	6	16.1667	6.76511
Ortaöğretim	Liderlik	23	42.2174	8.55972
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	23	30.6957	5.75590
	Tedarikçilerle İlişkiler	23	16.7826	5.57557
	Müşteri Odaklı Organizasyon	23	17.0870	3.97621
Lise	Liderlik	49	39.0204	11.02930
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	49	30.2653	8.57267
	Tedarikçilerle İlişkiler	49	17.7143	5.02908
	Müşteri Odaklı Organizasyon	49	18.0612	5.59914
Üniversite	Liderlik	55	45.6000	8.03142
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	55	32.9636	6.40880
	Tedarikçilerle İlişkiler	55	18.5091	4.08191
	Müşteri Odaklı Organizasyon	55	20.3455	5.15758
Yüksek lisans	Liderlik	1	38.3333	7.42069
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	1	32.6667	6.21825
	Tedarikçilerle İlişkiler	1	16.3333	4.96655
	Müşteri Odaklı Organizasyon	1	17.6667	5.68038

Çizelge 4.53. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının eğitim seviyeleri bakımından karşılaştırılması.

Değişkenler		Kareler toplamı	Df	Ortalama kare	F	P	Anlamlı fark
Liderlik	Eğitim Seviyeleri arası	1222.406	4	305.602	3.334	.012*	(1-4)* (2-3)*
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Eğitim Seviyeleri arası	248.018	4	62.004	1.136	.342	
Tedarikçilerle İlişkiler	Eğitim Seviyeleri arası	127.940	4	31.985	1.418	.231	
Müşteri Odaklı Organizasyon	Eğitim Seviyeleri arası	273.661	4	68.415	2.492	.046*	

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde toplam kalite yönetimin eğitim seviyesi bakımından karşılaştırılmasında, araştırmaya katılan deneklerin eğitim seviyeleri arasında çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Toplam kalite yönetiminin eğitim seviyeleri bakımından karşılaştırılmasında, araştırmaya katılan deneklerin eğitim seviyelerinde liderlik ve müşteri odaklı organizasyon alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. ($p<0,05$).

5. TARTIŞMA

Bu araştırmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın taşra teşkilatlarından birisi olan, Kahramanmaraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görevli personelin toplam kalite yönetimine (TKY) geçiş sürecine ilişkin görüşleri tespit edilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin demografik özellikleri ile TKY' nin dört alt boyutu olan; liderlik, çalışanların gelişim ve katılım, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon karşılaştırılarak elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve bu bilgiler ışığında önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmamızı 120 erkek (%86,3) ve 19 (%13,7) kadın personel oluşturmaktadır. Kurumda çalışan personelin cinsiyetleri ile TKY' nin alt boyutları liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 46).

Alpulu (2006)' nun İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne yönelik yaptığı benzer bir çalışmada, kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre kurumda uygulanan ve TKY' nin değişkenlerinden olan, çalışanların geliştirilmesi-katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu çalışmanın bulguları, araştırmamızı destekler niteliktedir. Aynı araştırmacı, cinsiyetle liderlik arasında erkekler açısından anlamlı bir fark tespit ederken, araştırmamızda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu farklılığın kurumda çalışanlarının sayısı ve araştırmanın farklı tarihlerde yapılmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Karataş (2012)'ın Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne yönelik yaptığı benzer bir çalışmada ise kurumda çalışan personelin cinsiyetleri ile TKY' nin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu çalışma da araştırmamızı destekler niteliktedir.

Karaca (2012)' nın Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne yönelik yaptığı benzer bir çalışmada, kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre kurumda uygulanan toplam kalite yönetiminin değişkenlerinden olan liderlik fonksiyonlarının yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılık ortaya çıkmıştır. Bu yapmış olduğumuz çalışmaya paralellik göstermemektedir.

Çalışmamızda kurumda çalışan personelin yaşları ile TKY' nin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan bir farka rastlanmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 48).

Demir (2008)' in yapmış olduğu çalışma incelendiğinde kurum çalışanlarının toplam kalite

yönetimine uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre incelenmiş ve anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgular çalışmamızı destekler niteliktedir. Ancak; Alpullu (2006)' nun yaptığı benzer çalışmada, kurum çalışanlarının yaşları ile liderlik değişkeni arasında farklılık bulunurken diğer değişkenler arasında farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmacının diğer değişken bulguları, bu araştırma sonucu ile farklılık göstermezken, katılımcıların yaşları ile liderlik değişkeni arasındaki farklılığın demografik, zaman ve o şehrin sosyo- ekonomik yapısından kaynaklandığı görülmektedir.

Karataş (2012) 'ın yapmış olduğu çalışmada ise çalışan personelin yaşları ile TKY' nin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan farka rastlanmamıştır. Bu çalışmada araştırmamızla paralellik göstermektedir. Ancak; Karaca (2012)'nin Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne yönelik yaptığı benzer bir çalışmada, kurum çalışanlarının yaşları ile liderlik değişkeni arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Buda araştırmamızla paralellik göstermemektedir.

Çalışmamızda, TKY' nin değişkenleri ile kurum çalışanlarının mesleki deneyim bakımından karşılaştırılmasında, anlamlı bir farka rastlanılmamıştır ($p>0,05$) (Çizelge 50).

Karataş (2012)'in yapmış olduğu çalışmada çalışmaya katılan personelin mesleki deneyimleri ile TKY'nin alt boyutlarından olan müşteri odaklı organizasyon ve tedarikçilerle ilişkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmanın bulguları, araştırmamızı destekler niteliktedir. Aynı araştırmacı, kurum çalışanlarının mesleki deneyim bakımından karşılaştırılmasında, liderlik değişkeninde ve çalışanların geliştirilmesi ve katılımı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Bu da çalışmamızla paralellik göstermemektedir.

Alpullu (2006)'nun araştırmasında kurum çalışanlarının mesleki deneyim bakımından karşılaştırılmasında toplam kalite yönetiminin değişkenlerinden olan müşteri odaklı organizasyon fonksiyonlarının yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılık bulunmuştur. Çıkan bu sonuçlar çalışmamızla paralellik göstermemektedir.

Yaptığımız çalışmaya göre toplam kalite yönetimi alt boyutlarının kurumdaki görevler bakımından karşılaştırılmasında, anlamlı bir farka rastlanılmamıştır ($p>0,05$) (Çizelge 51).

Alpullu (2006)'nun yaptığı benzer bir çalışmada ise; sadece kurum çalışanlarının görevleri ile liderlik alt boyutunda farklılık tespit etmiştir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Aradaki farklılığın araştırma yapılan illerin nüfus farkından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Kurt'un (2008) yapmış olduğu çalışmada ise TKY'nin fonksiyonlarından olan çalışanların geliştirilmesi ve katılımı değişkeni ile çalışanların görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Kurt'un (2008) çalışmasının örneklem

grubunu üst düzey yöneticilerin oluşturması, yaptığımız çalışmada ise örneklem grubunun kurumun tüm personelinin oluşturması çalışmalar arasındaki farklılığın nedeni sayılabilir.

Karataş (2012)'in yaptığı çalışmada ise, kurum çalışanlarının görevleri ile tedarikçilerle ilişkiler alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmamızla paralellik göstermemektedir. Aynı araştırmacı çalışanların kurumdaki görevleri ile TKY' nin diğer boyutları arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Bu da araştırmamızı destekler niteliktedir.

Karaca (2012)'nin yapmış olduğu çalışma sonuçlara göre, kurumda çalışan personelin görevleri ile TKY' nin değişkenleri olan müşteri odaklı organizasyon ve tedarikçilerle ilişkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Çalışmamızı destekler niteliktedir. Aynı araştırmacı TKY' nin alt boyutlarından liderlik ile çalışanların geliştirilmesi ve katılımı arasında da anlamlı farklılıklar bulmuştur. Bu da çalışmamızla paralellik göstermemektedir.

Yaptığımız çalışmada TKY' nin değişkenleri olan çalışanların geliştirilmesi ve katılımı ve tedarikçilerle ilişkiler alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Toplam kalite yönetiminin eğitim seviyeleri bakımından karşılaştırılmasında, araştırmaya katılan deneklerin eğitim seviyelerinde liderlik ve müşteri odaklı organizasyon alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$) (Çizelge 53).

Bu farklılığın ise “eğitim seviyeniz nedir?” sorusuna ilköğretim ve ortaokul cevabını veren çalışanlar ile lise, üniversite ve yüksek lisans cevabını veren çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Personelin eğitim seviyesi yükseldikçe üst düzey yöneticilerin TKY değişkeni olan liderlik ve müşteri odaklı organizasyon fonksiyonunun gereklerini yerine getirdiklerini düşünmektedirler

Alpullu (2006)'nın yaptığı çalışmada ise; kurum çalışanlarının eğitim seviyelerine göre kurumda uygulanan TKY' nin değişkenlerinden olan liderlik, tedarikçilerle ilişkiler fonksiyonlarının yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılık olmadığı görülmüştür. Kurum çalışanlarının eğitim seviyelerine göre kurumda uygulanan toplam kalite yönetiminin değişkenlerinden olan çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, müşteri odaklı organizasyon fonksiyonlarının yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamız ile Alpullu'nun yapmış olduğu çalışmanın paralellik göstermemesinin nedenini araştırma grubumuzun eğitim seviyesine bağlayabiliriz. Alpullu'nun gerçekleştirmiş olduğu çalışmadaki araştırma grubunun %22,7 sinin üniversite ve üzeri eğitim seviyesine sahipken, çalışmamızdaki bu grubun oranı %39,6 dır.

Karataş (2012) 'ın yapmış olduğu araştırmada ise TKY alt boyutlarının personelin eğitim seviyesi bakımından karşılaştırılmasında, istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu da çalışmamızı destekler niteliktedir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Kahramanmaraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünün toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde personel yaklaşımının incelenmesi için yapılan bu araştırmada; kurumda çalışan personelin kuruma yeni atanan beden eğitimi ve spor yüksekokulu mezunları haricinde toplam kalite yönetimi hakkında tam bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür ve bu konuda hizmet içi eğitimlere ağırlık vermeleri gerektiği tespit edilmiştir.

Toplam kalite yönetimi felsefesi hatanın oluşmadan önce önlenmesine dönüktür. Bu doğrultuda tüm süreçlerin gözden geçirilmesi ve süreçleri oluşturan etkinliklerin uygulayıcılar tarafından ortaya konulması gerekmektedir. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü üst yönetimi kalite yönetiminin uygulamasına başlamadan önce personeline ihtiyacı olan her şeyi açıkça gösterebilmelidir. Kurumda tüm değer yaratan süreçlerin sürekli gözden geçirilerek iyileştirilmesi için müşteri odaklı ve ekip çalışmasına dayanan bir kurum kültürü oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

Doğru işlerin doğru zamanda ve doğru biçimde yapılmasını öngören toplam kalite yönetimi felsefesinin temel taşı olan örgütsel bilinci geliştirme konusu önem taşımaktadır. Özellikle kamu sektöründe, verilen her türlü hizmette kalitenin geliştirilmesi ve verimliliğin sağlanması için o kurumda yer alan her bireyin kendi üzerine düşen görevleri örgüt bilincini kazanmış bir şekilde yapmasının daha etkili olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, örgüt içinde yer alan personelin düşünce ve görüşleri alınarak hem motivasyonu arttırmak hem de tam katılımı sağlamak için gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bugün için kalite denildiğinde bundan sadece mal ve hizmet kalitesi değil, organizasyonda ürün ve hizmetin ortaya çıkmasında etkili olan tüm faktörler (liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, sistem kalitesi, insan kalitesi, iletişim kalitesi vs.) anlaşılmaktadır. Kaliteye bir tek alanda değil, tüm alanlarda ulaşılması başlıca hedeftir. İşte toplam kalite, organizasyonda her alanda bütünsel olarak kaliteye ulaşılmasını amaçlayan çağdaş bir yönetim felsefesidir.

Bu çağdaş yönetim anlayışının tüm organizasyonlarda uygulanması gereklidir. Bir ülkenin ekonomik performansını tayin eden en önemli unsur o ülkenin “rekabet gücü” dür

ve bu gücü de ülkede faaliyet gösteren organizasyonların rekabet güçlerinin toplamı belirler. Toplam kalite yönetimi, geleneksel Türk organizasyon yapısını ve yönetim anlayışını değiştirerek organizasyonların rekabet güçlerini büyük ölçüde artırabilecek bir yönetim anlayışı ve yapısı sunmaktadır.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü üst yönetiminin kendi ilkelerini ve hedeflerini tam olarak belirleyip, bunları tam olarak uygulaması ve toplam kalite yönetimine geçiş aşamasında TKY ilkelerini benimseyip, üst yönetim ve personelinin toplam kalite yönetimi konusunda eğitilmesi halinde TKY' yi uygulayabilmelerinin daha kolay olacağı düşünülmektedir.

1-Personelle ilgili olarak toplam kalite yönetimi ile ilgili ortaya çıkan farklılıklar dikkate alınmalı ve bunlar kurumun toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde hizmet içi eğitimde uygulanmalıdır.

2- Kurum yöneticilerinin, kurumda çalışan ve tecrübesi fazla olan personele karşı tutum ve tecrübelerinden diğer personellerin yararlandırılması sağlanmalıdır.

3-Kurumda yeni işe başlayan beden eğitimi ve spor yüksekokulu mezunlu personele daha etkin görevler verilerek motive edilmelidir.

4-Üst yönetimin, toplam kalite yönetim felsefesini ve çalışma kültürünü sahiplenmesi gerekmektedir.

5- Yapılması gereken iş konusunda yöneticilerin ayırt etmeksizin statülerini kullanmadan iş yaptırılmaları personeli daha motive edecektir. Yöneticiler yöneticilik ve liderlik konularında sürekli hizmet içi eğitim verilerek bilgilendirilmelidir.

6- Yöneticiler, eğitim seviyesi yüksek olan personelden sürekli iyileşme ve performansını yükseltici çalışmalar beklemelidir.

7- Kurum çalışanlarının görev tanımları yapılarak, çalışanların sorumluluk alma isteğini artırmak amacıyla toplam kalite yönetimi çerçevesinde yeniden düzenlenmelidir.

8- Yapılan çalışmalar sadece rapor niteliği taşımayıp, aynı zamanda uygulamaya konulmalıdır.

9-İstenilen verime ulaşılammış ise geri besleme yapılması düşünülmektedir.

7. KAYNAKLAR

1. Arabacı Ş. B, Sarıgül V, Karakaya Y. E, 2010. Kalite Kurulu Olarak Okul Gelişimi Yönetim Ekipleri, 9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu, 20 -22 Mayıs,Elazığ.42s.
2. Alpullu A,2006.İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personelin Yaklaşımının Belirlenmesi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,15-37s.
3. Başaran B, Aydemir M, 2004. Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, Temmuz-Aralık,97-113s.
4. Bağrıaçık A, Şimşek M, 1995. ISO 9000 Kalite El Kitabı. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.25s.
5. Bağrıaçık A, Şimşek M, Nacar S, 1999. Belgelerle Uygulamalı ISO 9001 ve ISO 9002 Nedir? Nasıl Kurulur? istanbul: Bilim Teknik Yayınevi
6. Baş T, Oymak M, 2007. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.ş.
7. Bolat T, 2000. Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım,13-70s.
8. Bolat T, Seymen O. A, Bolat O. İ, Erdem B, 2008. Yönetim ve Organizasyon. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık,s.70s.
9. Çağlar İ, Kılıç S, 2008. Kalite Güvence Standartları. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
10. Çetin C, Akın B, Erol V, 2001. Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke –Süreç – Uygulama. İstanbul: Beta Basım Yayın dağıtım A.Ş.2. Baskı,4-364s.
11. Çimen Z, Gürbüz B, 2007. Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. 1.Baskı, Ankara, Alp Yayınevi, 41-48s.
12. Çetin C, 1998. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi 1.Baskı, İstanbul Beta Yayınları, 32s.
13. Çekirge Z, 2009. TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

14. Demirkaya H, 2002. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasete Uygulanabilirliği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2002, C.7, S.2, s. 169-187s.
15. Demir İ, 2008. Spor Federasyonlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği, Ankara, Gazi Üniversitesi Sağlık bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalı Yüksek, Lisans Tezi,s.21.
16. Devecioğlu S, 2007, Türkiye futbol federasyonu: Yasal Kökenler ve Özerklik, İstanbul, s.12
17. Develioğlu K, Haşit G,Bağcı Ü G, 2006. “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)’da Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 10,32s.
18. Duncan W.L. Total Quality Key (Terms and Concepts).Lufting & Waren International, 1995;33. http://www.knovel.com/web/portal/browse/display?_EXT_KNOVEL_DISPLAY_bookid=3482 Erişim tarihi: 20.02.2015
19. Eken M, 1995. 21. Yüzyıla Girenken Türkiye’de Kamu Bürokrasisi, Yeni Türkiye Dergisi, Yönetimde Yeniden Yapılanma, Sayı 1,4s.
20. Ekici M. K, 2009. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Kamu Yönetimine Uygulanabilirliği. Türk İdare Dergisi, Mart 2009, Sayı 462.
21. Efil İ, 2003. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi.4.Baskı,İstanbul, Alfa Yayınları, 37-265s.
22. Efil İ, 2013. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora Yayınları, 12.Baskı,265s.
23. Ertuğrul İ, 2004. Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri, Ekin Kitapevi, Bursa.91-117s,
24. Erkut H, 1998. Geliştirme Yönetimi, Yönetimde Yeni Ufuklar Dizisi, Anadolu Grubu, İstanbul, 35s.
25. Erturgut R, 2007. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma, Kocaeli,
26. Erkoç, Z, 2004. Kalite Yönetim Sistemleri İç Tetkik Rehberi ISO 9001:200-14001 OHSAS 18001- HACCP 13001. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.ş.
27. Gümüş M, 1999. Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınları, s.315, İstanbul,
28. Gökçeoğlu H, 2006. Antalya ilinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açıklarına İlişkin Bir Araştırma, Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,44-48s.
29. Gençel U, 2001. Yüksek Öğrenim Hizmetlerinde Toplam Kalite ve Akreditasyon, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 3,3s.

30. Gürsoy E, (2010). Özel ve Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi: Özel ve Kamu Hastanelerinde Ampirik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
31. Halis M, 2004. Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamaları, Roma Yayınları, Ankara,162-163s.
32. İmamoğlu A. F, 1998. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri, Ankara, Gazi Üniversitesi, Spor Bilimleri Dergisi, Sayı 2,51-52s.
33. Karakoç N, 2002. İşletmelerde Halkla İlişkiler. Mey Ofset Matbaacılık ve Ticaret, İzmir,s.40.Kavrakoglu,İ, Bakır M.,1996. ISO 9000 Deneyimi, Kalder Eğitim Dizisi Yayınları,No:11, İstanbul, 13s.
34. Kazancıgil A, 1998: Marketlike Modes of Managing Society and Producing Knowledge, International Social Science Journal, Mülkiyeliler Birliği Yayınları No: 155, s. 851,
35. Kanbur A, Kanbur E, 2008. Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İş Gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 15,28-40s.
36. Kavrakoğlu İ, 1994.Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kal Der Yay, s.29-9
37. Kınır S, 2006. Toplam Kalite Yönetimi. 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.13-40s.
38. Karaca N, 2012. Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personelin Yaklaşımının Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi
39. Kovancı A, 2001, TKY Fakat Nasıl?, Sistem Yayınları, İstanbul,502 s.
40. Kurt C, 2004. "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri ve Çeşitli Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi", İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,12s.
41. Küçük O, 2010. Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.20-80s.
42. Keser K, 1999. ISO 9000. İstanbul: Alfa,85s.
43. Merter M. E, 2005. Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.s.24
44. Munro-Faure, L.1993. Implementing Total Quality Management. London, Financial Times, Pitman Publishing, 78s.
45. Özşen T, 1998. Önce Toplam Yönetim Kalitesi, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kalite Kongresi, Ankara, s.24-87.

46. Özevren M, 2000. Toplam Kalite Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 7s.
47. Özveren Mina, 1997. Toplam Kalite Yönetim (Temel Kavramlar ve Uygulamalar), Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul. s.10
48. Öztuna B, 2007. ISO 9001:200 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir
49. Parıltı N, Aydoğan E, Koçak A, 2007. Üretim Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. s. 35,
50. Peşkircioğlu N, 1994. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Standartları, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:1, s.96.
51. Reha A, İstatistik ve Spor Bilimleri, Bağırhan Yayinevi, Ankara, 1998.38s.
52. Sanrı G, 2007. Ostim Ölçeğinde Kobi'lerde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi 2007;10.
53. Sezer E, 1999. Kobilerde Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir? Nasıl Kurulur? İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi.
54. Sevim A, 1996. TKY' de Bir Araç Olarak T.K.M. Sisteminin Kurulması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.16.
55. Seraslan M. Z, Kepoğlu A, 2005. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi (Serkep Spor İşletmesi Modeli). İstanbul: Morpa Kültür Yayınları, s.37-117
56. Şale İ, 2001. Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.21-25,
57. Şahin E, 2007. Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.
58. Şimşek M, 1998. Kalite Yönetimi, 3. Baskı. İstanbul, Alfa Basım, 35-37s.
59. Şimşek M, Nursoy M, 2002. Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, 30-75s.
60. Tetik S, 2010. Yönetimde Başarının Yeni Yolu: Toplam Kalite Yönetimi. İzmir SMMMÖ Dayanışma Dergisi, Sayı:109, 7-26.
61. Terzioğlu E, 2008. Deniz Balıkları Üretiminde Toplam Kalite Yönetimi, İzmir, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 20-21s.
62. Tortop N, İşbir E.G, Aykaç B, Yayman H, Özer A, 2010. Yönetim Bilimi. 8. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 250s.
63. Yenersoy G, 1997. Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım. İstanbul: Rota Yayınları, İstanbul, 35-88s.

64. Yeşilbaş M, 2007. Toplam Kalite Yönetimi Bir Çıkış Yolu Mu, Hâkim İdeolojilerin Yeni Hizmetkârı mı? Türk İdare Dergisi, Sayı 456, 25-53.
65. Yıldız S. M, (2005). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında İnsan Kaynaklarının Eğitim Hizmetlerine Yönelik Algılamalarının Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
66. Yılmaz M, 2003. Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetimi Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara.
67. Weaver N. C, 1997. Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması (Çev. Tuncay Birkan ve Osman Akınbay). 1. Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık A.ş.30s.
68. www.e-sosder.com adresinden 06.04.2015’de alınmıştır.
69. www.bilkalite.com/sayfalar.274.kalitenin-tarihcesi.html 21.04.2015
70. www.dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/155-156/kcetin.htm 2.04.2015
71. www.enm.blogcu.com/toplam-kalite-yonetiminin-ogeleri-nelerdir/8370945 22.05.2015
72. www.kalitekontrol.net/toplam-kalite-yonetimi-tky-uygulamalarinda-kullanilan.html 23.04.2015
73. www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiUretim&nd eName=KobiUretim_ 23.04.2015
74. www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/crosby.htm(23.04.2015)
75. www.toplumvedemokrasi.org.tr/index.php/tdd/article/viewFile/77/78 24.04.2015
76. www.hkmo.org adresinden 10.11.2010“da alınmıştır.20.03.2015

8. EKLER

EK.1.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz

erkek bayan

Yaş grubunuz

20-30 31-40 41-50 51ve üstü

Kurumda Mesleki deneyiminiz?

1-5 6-10 11 -15 16 ve üstü

Kurumda ki göreviniz nedir?

şube müdürü şef sportif eğitim uzmanı uzman antrenör memur
teknisyen bekçi-bakıcı işçi hizmet alımı kadrolu işçi

Eğitim seviyeniz nedir?

ilköğretim orta öğretim lise üniversite yüksek lisans

Ek.2.

Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulanması Anket Çalışması

Değerli çalışanlar,

Bu anket “Kahramanmaraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde personelin yaklaşımının incelenmesi” konulu çalışmaya gerekli verileri elde etmek için hazırlanmıştır. Sizlerin anket sorularını ciddi ve titizlikle cevaplandırmanız, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem arz etmektedir.

Ali AKSU

Saygılarımla

	Uygulamaya Tamamen Uyuyor	Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Uygulamaya Hiç Uymuyor
1.LİDERLİK	1	2	3	4	5
1.İl Müdürü tarafından kurumun misyonu (kurumun amaçları) ve vizyonu (kurumun ileride nasıl olmak istediği) açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır.					
2.Yöneticiler kurumun amaçlarının çalışanlara aktarılmasında aktif olarak yer almazlar.					
3. Kurum değerleri, yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır					
4. Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir.					
5. Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir.					
6. Yöneticiler müşterilerin memnuniyetini ve beklentilerini anketlerle ölçüyorlar.					
7. Sürekli iyileştirmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla kurum yöneticileri, yaratıcılığı yeni düşünceleri desteklemektedirler.					
8.Yöneticiler kurumun değerleri (çalışanların ortak davranış biçimleri vb.)konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar.					
9.Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem					

vermektedir.					
10. Kurum yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirilmesine ve desteklemesine aktif olarak katılmaktadırlar.					
11. Kurum yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler.					
12. Yöneticiler kurumdaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanlarını ikna etmektedirler.					
13. Kurum yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadırlar.					
14. Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedir.					
15. Müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmektedir.					


	Uygulamaya Tamamen Uyuyor	Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Uygulamaya Hiç Uymuyor
2.ÇALIŞANLARIN GELİŞTİRİLMESİ VE KATILIMI	1	2	3	4	5
16. Bir işi en iyi o işi yapan bilir" anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmaktadır.					
17 Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta, sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların bilgisi arttırılmaktadır.					
18. Kurumdaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve kurumda güven kültürü oluşturulmaktadır					
19. Kurum yöneticileri çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı					

sağlamaktadırlar					
20. Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır					
21. İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir.					
22. Kurum yöneticileri için çalışanların işten tatmin düzeylerini bilmek önemlidir.					
23. Kurum yöneticileri, çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler.					
24. Yöneticiler çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar.					
25. Yönetimce kurumdaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğu yansıtılmaktadır.					
26. Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir.					

	Uygulamaya Tamamen Uyuyor	Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Uygulamaya Hiç Uymuyor
3.TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER	1	2	3	4	5
27. Kurumun gelişebilmesi için tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.)işbirliği yapılarak, bilgi paylaşmakta ve güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır.					
28. Kurum diğer tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.)artı yarar sağlayacak işbirlikleri sürdürmektedir.					
29. Tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) kurulan sürekli ilişkiler sayesinde kurumlar ile rekabet avantajı elde edilmektedir.					
30. Çalışan tedarikçilerle(diğer kurumlar, belediyeler vb.) ilgili güncel bilgilere kolayca ulaşılabilir.					
31. Diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin kurumdaki çalışmalara hiçbir etiksi olmamaktadır.					
32. Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışıp sinerji oluşturulmaktadır.					
33. İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir.					

	Uygulamaya Tamamen Uyuyor	Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Uygulamaya Hiç Uymuyor
4.MÜŞTERİ ODAKLILIK	1	2	3	4	5
34. Kurum içi ve dış müşterilerinin memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir.					
35. Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedir.					
36. Kurumda personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır.					
37. Tüm çalışanlar dış müşterilerin beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar.					
38. Müşteri memnuniyetinin artırılması için çalışanlar iletişim konusunda eğitim almaktadırlar.					
39. Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir.					
40. Sosyal faaliyetler (tiyatro,gezi vb.)ile çalışanların memnuniyeti ve performansları artırılmaktadır.					

Ek.3.

	<p style="text-align: center;">T.C. KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ</p> <p style="text-align: center;"><u>YÜKSEK LİSANS TEZ ÖNERİSİ BİLDİRİM FORMU</u></p> <p style="text-align: center;"><i>(Form eksiksiz olarak bilgisayar ortamında doldurulmalıdır)</i></p> <p>Öğrencinin Adı ve Soyadı :Ali AKSU Numarası :13YBE112 Alınma Düzeyi : Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Haydar İŞLER Ana Bilim Dalı: Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Enstitüye Kayıt Tarihi: 03.09.2013</p>						
<p>Tez Konusu Başlığı : Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde personel yaklaşımlarının incelenmesi (Kahramanmaraş İli Örneği)</p> <p>Tezin Önemi ve Özgün Değeri : Rekabetin hızla arttığı günümüzde, işletmelerin başarılı olabilmesi için ürün veya hizmet sunumunun her aşamasında kaliteye ve müşteri memnuniyetine dikkat etmeleri gerektiği açıktır. Bunu gerçekleştirmek isteyen işletmelerin son yıllarda yönetim yapılarında önemli değişimlere gittikleri görülmektedir. Bu yeni yönetim yaklaşımları arasında en dikkat çeken ve tercih edilen de Toplam Kalite Yönetimi olmuştur. Gelişen teknoloji ile birlikte kamu kurumları da büyük bir değişim göstermektedir. Çağımızın gerektirdiği çalışma standartlarını yakalayabilmek için gerekli çalışmaları yapmaktadırlar. Bu kapsamda özellikle 1990 "lardan sonra TKY "nin kamu kurumlarında uygulanabilirliği sorgulanmaya başlanmıştır. Günümüze gelindiğinde ise birçok kamu kurumunda TKY "nin başarıyla uygulandığı görülmektedir (Gürsoy, 2010). Sadece üretilen ürün ve hizmetlerde değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini arttırmayı amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi günümüzde hemen her alanda ve her türlü örgütte uygulama alanı bulmaktadır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetiminin spor alanında da etkinliği arttıracak ve spor hizmetlerinde kaliteyi yükselteceği kabul edilmektedir (Demir, 2008). Bu çerçevede Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde çalışan personelin ne kadar bilgi sahibi olduğu ve personelin toplam kalite yönetimi anlayışına olan eğilimlerinin saptanması" noktasında araştırma yapılacaktır.</p> <p>Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü"nde çalışan personelin Toplam Kalite Yönetimine bakış açılarını belirlemek,çalışmayla öncelikle Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü"nde toplam kalite yönetiminin uygulanıp uygulanmadığını tespit edilecektir. Toplam kalite yönetiminin, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde hangi yönlerde katkı sağladığı hangi aşamalarında eksikliklerinin olduğu araştırılacaktır. Toplam kalite yönetiminin personel üzerindeki iyi ya da kötü etkileri tespit edilerek, uygulanmasının bu kurum açısından faydalı mı yoksa zararlı mı olacağı belirlenecektir. Yöneticinin liderlik vasıfları, personeline karşı davranışları, personelin geliştirilmesi gibi konulardaki etkinliğinin belirtilmesi sağlanacaktır. Ayrıca kurumun tedarikçilerle olan ilişkilerine de değinilerek birbirlerine sağladıkları kolaylıklar tespit edilecektir.</p> <p>Çalışma evrenini, Kahramanmaraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan 126 Erkek, 19 Bayan olmak üzere toplam 145 kişiden araştırmanın amaçları doğrultusunda anket yöntemi ile veri toplanacaktır. Bu veriler araştırmak için Alpulu"nun (2006) gerçekleştirdiği "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulanma Ölçeği" kullanılacaktır.</p>							
<table border="1"><tr><td>Etik Kurul Belgesi</td><td><input type="checkbox"/> Eklendi</td><td><input type="checkbox"/> Gerekli Değil</td></tr><tr><td>Yasal İzin Belgesi</td><td><input type="checkbox"/> Eklendi</td><td><input type="checkbox"/> Gerekli Değil</td></tr></table>		Etik Kurul Belgesi	<input type="checkbox"/> Eklendi	<input type="checkbox"/> Gerekli Değil	Yasal İzin Belgesi	<input type="checkbox"/> Eklendi	<input type="checkbox"/> Gerekli Değil
Etik Kurul Belgesi	<input type="checkbox"/> Eklendi	<input type="checkbox"/> Gerekli Değil					
Yasal İzin Belgesi	<input type="checkbox"/> Eklendi	<input type="checkbox"/> Gerekli Değil					

Ek.4.

<p>Ali AKSU Öğrenci Adı Soyadı-İmzası</p>	<p>Yrd.Doç.Dr.Haydar İŞLER Danışman Adı Soyadı-İmzası</p>	<p>Doç.Dr.Mesut KARAMAN Anabilim Dalı Başkanı Adı Soyadı-İmzası</p>
---	---	---

Not : Bu form anabilim/anasanat dalı başkanlığının görüşlerini de alınarak en geç derslerinin tamamlandığı yarıyıl sonuna kadar hazırlanarak enstitüye gönderilmelidir.

Ek.5.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

BAŞVURU BİLGİLERİ	Araştırmanın Başlığı	Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personel Yaklaşımlarının İncelenmesi (Kahramanmaraş İli Örneği)		
	Sorumlu Araştırmacı	Yrd. Doç. Dr. Haydar İŞLER		
	Başvuru Tarihi	02.06.2014		
	Protokol No	99		
ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	Anket Çalışmaları			
ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>
KARAR BİLGİLERİ	Oturum No: 2014/08	Karar No: 08	Tarih: 16.06.2014	
	Yukarıda başvuru bilgileri verilen araştırma dosyası ve ilgili belgeler; araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş, gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel YÖNDEN sakınca bulunmadığına toplantıya katılan ÜYELERİN oy birliği ile karar verilmiştir.			

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU							
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI		Prof. Dr. Gökhan ÖZDEMİR					
Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Araştırma ile ilişki		İmza		
Prof. Dr. Gökhan ÖZDEMİR Başkan	Göz Hastalıkları	KSÜ Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Metin KILINÇ Üye	Tıbbi Biyokimya	KSÜ Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Ertan BÜLBÜOĞLU Üye	Genel Cerrahi	KSÜ Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	KATILMADI
Prof. Dr. Mustafa GÖKÇE Üye	Nöroloji	KSÜ Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Perihan ÖZTÜRK Üye	Dermatoloji	KSÜ Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Mustafa ÇELİK Üye	Tıbbi Biyoloji	KSÜ Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	KATILMADI
Doç. Dr. Kamile GÜL Üye	Endokrinoloji	KSÜ Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Ekrem KİRECCİ Üye	Tıbbi Mikrobiyoloji	KSÜ Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	KATILMADI
Yrd. Doç. Dr. Hamide SAYAR Üye	Patoloji	KSÜ Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
ŞERH (VARSA)							

Ek.6.

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

Sayı : 51587793/ **6460**
Konu : İzin (Ali AKSU)

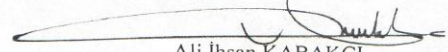
13/11/2014

SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne)
KAHRAMANMARAŞ

İLGİ: 05.11.2014 Tarih ve 305 sayılı yazınız.

İl Müdürlüğümüze ilgede kayıtlı tarih ve sayılı yazınız ile iletmış olduğunuz Enstitünüz Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Ali AKSU'nun "Toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde personel yaklaşımının incelenmesi" konulu projesi kapsamında hazırlanan anket çalışmasını İl Müdürlüğümüz bünyesinde yapmasında herhangi bir sakınca yoktur.

Bilgilerinize arz ederim.


Ali İhsan KABAĞCI
İl Müdürü

9. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, soyadı : Ali AKSU
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 01.01.1980 Kahramanmaraş
Medeni hali : Evli
Telefon : 0 530 931 60 01
e-posta : ali.aksu@hotmail.com.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Selçuk Üniversitesi/ Spor Yöneticiliği	2007
Lise	Anadolu Ticaret Meslek Lisesi	1999

İş Denevimi

Yıl	Yer	Görev
2007-2009	Fatmalı Belediyesi	Muhasebe Görevlisi
2009-2011	Gümüşhane Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü	Spor Servisi Memuru
2011-2015	K.Maraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü	Proje Birim Sorumlusu

Stajlar Kahramanmaraş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

7.Ulusal Spor Bilimleri Öğrenci Kongresi

Hobiler

Badminton, Yüzme, Kitap Okumak