T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ANABİLİMDALI

# SPOR KULÜBÜ YÖNETİCİLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNE BAKIŞ AÇILARININ İNCELENMESİ (TEKİRDAĞ İLİ ÖRNEĞİ)

Volkan KARŞİT

LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM (YÜKSEK LİSANS) TEZİ

DANIŞMAN
(Yrd.Doç.Dr.) Enver DÖŞYILMAZ

KAHRAMANMARAŞ – 2010

T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ANABİLİMDALI

# SPOR KULÜBÜ YÖNETİCİLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNE BAKIŞ AÇILARININ İNCELENMESİ (TEKİRDAĞ İLİ ÖRNEĞİ)

Volkan KARŞİT

LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM (YÜKSEK LİSANS) TEZİ

DANIŞMAN
(Yrd.Doç.Dr.) Enver DÖŞYILMAZ

KAHRAMANMARAŞ – 2010

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**
**BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ANABİLİMDALI**

# SPOR KULÜBÜ YÖNETİCİLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNE BAKIŞ AÇILARININ İNCELENMESİ (TEKİRDAĞ İLİ ÖRNEĞİ)

**Volkan KARŞİT**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Bu tez** 04/02/2010 **Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından Oy Birliği ile Kabul Edilmiştir.**

| | | |
|---|---|---|
| **Yrd.Doc.Dr.** | **Doc.Dr.** | **Yrd.Doc.Dr.** |
| **Enver DÖŞYILMAZ** | **İsmail BAKAN** | **Erkan ÇALIŞKAN** |

**Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.**

**Kod No:**

**İmza ve Mühür**
**…….....**

**Doc.Dr. Metin KILINÇ**
**Enstitü Müdürü**

Bu çalışma.....tarafından desteklenmiştir.
Proje No: .....

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

# ÖNSÖZ

Endüstri sektöründe müşterilere, mal ve hizmet üreten, işletmelerin yönetim şekillerinin ve yönetim anlayışlarının kaliteyi etkileyici önemi bilinmektedir. Kaliteli hizmetin ise müşteri memnuniyetini etkilediği ve işletmelerin ancak müşteri memnuniyetini sağlayıcı kalite politikaları üretmesiyle ayakta kalacakları kesindir. Bu politikaların üretilmesi ve işletmelerde uygulanmasında yöneticilerin büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

İşletme alanında gelişen teknoloji ve oluşan bilgi birikimi sayesinde yapılan birçok araştırmada, bir işletmenin nasıl ayakta kalıp, ürün ve hizmet sunabileceği konusunda bazı politikalar üretilmiştir. Bu işletme politikalarından en önemlisi ise TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' dir. Toplam Kalite Yönetimi birçok sektörde uzun zamandır kullanılan bir yönetim şekli ve politikasıdır. Sağlık, Eğitim, Ulaşım, Ticaret ve daha birçok alanda Toplam Kalite Yönetimi kullanılabildiği gibi, spor alanında da kullanılabileceği düşünülmektedir.

Spor yöneticilerinin demografik özellikleri; spor işletmelerinde/kurumlarında çalışan yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimine bakış açılarını etkilemektedir *(H1)*,

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H2)*.

Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H3)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H4)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H5)*.

Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H6)*.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H7)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H8)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H9)*.

Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H10)*.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H11)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H12)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H13)*.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H14)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H15)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H16)*.

Hipotezlerinden hareketle bu araştırma yapılmıştır.

Toplan Kalite Yönetiminin mal ve hizmet üreten her türlü işletmede kullanılırken yarattığı modern anlayışların, sportif mal ve hizmet sunan tüm spor işletmelerinde de kullanılmasının olumlu etkilerinin olacağı düşüncesiyle bir literatür taraması yapılmıştır. Ortaya çıkan bilgiler ışığında işletmelerde; Toplam Kalite Yönetimi gibi modern politikaların uygulanmasında yöneticilerin önemli rollerinin olduğu ve yönetici anlayışlarının bir işletmedeki yönetim politikalarını etkilediği görülmüştür. Bu amaçla spor kulübü yöneticileri üzerinde bir anket çalışması yapılarak, Toplam Kalite Yönetimi'ne bakış açıları incelenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi esaslarının spor kulüplerinde uygulanmasında ortaya çıkabilecek olumlu ya da olumsuz durumlar, spor kulübü yöneticileri tarafından değerlendirmeye alınmıştır.

Bir ömür boyu taşıyacağım akademik kimliğimin ve kişiliğimin şekillenmesinde çok büyük destekleri olan danışman hocam sayın Yrd.Doc.Dr. Enver DÖŞYILMAZ'a, tezimin ortaya çıkmasında yardımlarını esirgemeyen sayın Doc.Dr. İsmail BAKAN'a ve akademik çalışmalarımı sonuna kadar destekleyen eşim Ruhşen AKIN KARŞİT'a sonsuz teşekkürler…

# SPOR İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNE BAKIŞ AÇILARININ İNCELENMESİ (TEKİRDAĞ İLİ ÖRNEĞİ)

**Yüksek Lisans Tezi**

**Volkan KARŞİT**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**
**Şubat-2010**

## ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi adı verilen yönetim politikası, aslında sürekli gelişen bir yönetim anlayışını, araştırma geliştirme (ar-ge) çalışmalarını, teknolojiyi takip etmeyi, bireysel verimliliği, grupla çalışmayı, vizyon ve misyon edinip yönetime katılmayı ifade eden bir felsefesidir. Tüm bu özellikler; üretimin daha çok kâra dönüşmesi için yönetim faaliyetlerinin standardizasyonu ve sistemin güvence altında tutulması anlayışıdır.

Bu anlamda sporda TKY ise, spor işletmelerinde/kurumlarında yönetim anlayışlarının standartlaştırılması anlamına gelir. Özellikle işletme/kurum yöneticilerinin çağın gerekleri doğrultusunda yönetimi şekillendirmesi için, kâr amaçlı programlar geliştirmesi ve kendi bölgesel özelliklerine uygun sistemler ortaya koyabilmesi, ancak modern yönetim anlayışlarından biri olan TKY'nin verimli bir şekilde kullanmasıyla gerçekleşebilir. Tabiî ki belirli standartlara bağlı bir yönetim yapısının oluşabilmesi ve toplam kalite yönetimi ilkelerinin bir spor işletmesinde/kurumunda verimli olarak kullanılabilmesi için yönetici faktörü çok önemlidir.

Spor dallarının çeşitlenmesi, spor sektöründeki gelişmeler ve sporun dünya üzerindeki ekonomik, kültürel ve sosyal öneminin artması; tüm spor örgütlerinin daha profesyonel daha akılcı yönetilmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Bu zorunluluk, spor yöneticilerinin yönetim anlayışlarını değiştirmiştir. Yöneticilerin, TKY gibi farklı yönetim politikalarını benimseme nedeni de budur.

Spor işletmesi/kurumu yöneticilerinin kalite anlayışını ve toplam kalite yönetimi özelliklerine bakış açılarını ortaya çıkartmak için yapılan bu çalışmada; Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren 46 adet spor kulübü (Futbol, Basketbol, Voleybol, Güreş, Bale-Dans, Yüzme vb. branşlarda), 7 adet fitness-aerobik salon işletmesi ve Tekirdağ G.S.İ.M'lüğü ve ilçe teşkilatından toplam 108 spor yöneticisi üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Ankete katılan bireylere 39 önerme verilmiş olup, yüzde ve frekans analizi yapılarak istatistikî bilgiler elde edilmiştir. Bu anket çalışmasıyla; spor yöneticilerinin TKY'yi işletmelerinde/kurumlarında uygulayabilecekleri bir işletme politikası olarak görüp görmedikleri, yöneticilerin demografik özelliklerinin bu duruma etkisinin olup olmadığı ve TKY'nin temel prensiplerine spor yöneticilerinin nasıl bir bakış açısıyla baktıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; Tekirdağ ilinde görev yapan spor yöneticilerinin demografik özelliklerinin (yaş, öğrenim durumu, gelir durumu ve yöneticilik deneyimleri gibi), spor işletmelerinde/kurumlarında TKY ile ilgili ilke, genelleme ve uygulama güçlüklerine karşı bakış açılarını etkilediği anlaşılmıştır.

Bununla birlikte; spor yöneticilerinin, spor işletmelerinde/kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini kullandıklarında, ürün ve hizmet sunma noktasında yaptığı çalışmaların daha verimli ve kaliteli olacağına inandıkları,

Yöneticilerin, Toplam Kalite Yönetimi esaslarını benimsediklerinde, müşteri odaklı yaklaşımları tercih etmeleri ve müşteri memnuniyetini ön planda tutarak sportif hizmetler sunmalarının olumlu sonuçlar vereceğine inandıkları,

Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmeti etkileyen temel faktörler ve uygulama güçlüklerinin; yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimine bakışlarını etkilediği de araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlardan bazılarıdır.

**Anahtar Kelimeler: (**Spor, Spor İşletmeleri, Yönetim, Spor Yönetimi, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi)

**Sayfa Adedi:**

**Danışman:** Yrd.Doç.Dr. Enver DÖŞYILMAZ

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES STUDY OF ANGLE THEİR GLANCE OF THE EXECUTIVE SPORTS BUSINESS (TEKİRDAĞ PROVINCE CASE STUDY)

**Master Thesis**

**Volkan KARŞİT**

**DEPARTMENT OF PHYSİCAL EDUCATİON AND SPORT**
**INSTITUTE OF HEALTH SCIENCE**
**UNIVERSITY OF KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM**
**February- 2010**

## ABSTRACT

Total Quality Management that is called management policy in fact is a structure which expresses constantly evolving management approach, research and development activites, following the technology, individual productivity, group work, participating in management by obtaining vision and mission. All these features are understanding of management activities and keeping the system under quarantee to transform production into much more profit.

İn this contest Total Quality Management appoach in sports institutions. Especially institution managers' forming the adinistration according to the necessities of time, devoloping the profit based programs and produce the system that suits their own regional features can be only the use of Total Quality Management that is one of the modern management approach. Surely the administrative factor is very important to be acured a management structure related to the certain standards and efficient usage of Total Quality Management principals in a sports institution.

Diversify of sports branches, developments at sports and increase at the importance of sports economically, cultural and socially in the world caused the obligation of directing sports organizetions more Professional and rational. This obilgation changed the sports managers' understanding of the management. This is the reason why sports managers adopt different management policy such as Total Quality Management.

To discover the understanding of quality of sports institutions's managers and their viewpoints of quality and Total Quality Management, a questionnaire has been applied to 46 sports centers in Tekirdağ (Football, Basketball, Voleyball, wrestiling, balet-clancing, swimming etc.), 7 fitness-aerobic centers, 108 sports center anagers from Tekirdağ Provincial and district organization. Individuals participating in the survey were included to offer 39 percent and frequency analysis of the statistical information was obtained. With this survey, sports administrators in TQM businesses / institutions can apply as a business policy, and did not see the administrators of this impact, demographic characteristics and whether TQMbasic principles of perspective to the sports administrators how they were trying to determine.

According to the results obtained from the research; serving sports administrator in the province of Tekirdag demographic features (age, educational status, income status and experience of management, etc.), sports in business / institutions related to TQM principles, geand application point of view against nelleme difficulties were understood to affect.

However, sports administrators, sports in business / institution they use the principles of Total Quality Management, offering products and services at the point that they are believed to be work more efficiently and quality,

Administrators, when they adopted the Total Quality Management principles, customer-focused approach and customer satisfaction in their preferred sport, keeping in providing services they believe will give positive results,

In sports business / organization main factors affecting the quality of service and implementation difficulties; managers Total Quality Management as it affects their views on some of the results of the research are revealed.

**Keywords:** (Sport, Sport Management and Administration, Sports Management, Quality, Total Quality Management)

**Page Number:**

**Supervisor:** Yrd. Doç. Dr. Enver DÖŞYILMAZ

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

**KABUL ve ONAY** ..... **I**
**ÖNSÖZ** ..... **II**
**ÖZET** ..... **IV**
**ABSTRACT** ..... **VI**
**İÇİNDEKİLER** ..... **VIII**
**KISALTMALAR** ..... **XI**
**TABLOLAR DİZİNİ** ..... **XII**
**ŞEKİLLER DİZİNİ** ..... **XV**
**EKLER DİZİNİ** ..... **XVI**

**1. GİRİŞ** ..... **1**
Problem ..... 1
Amaç ve Önem ..... 1
Hipotez ..... 1
Sınırlılıklar ..... 2
Tanımlar ..... 2

**2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR** ..... **4**

**3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE TEMEL KAVRAMLARI** ..... **6**
3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ..... 6
3.2. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar ..... 7
3.2.1. Kalite ..... 7
3.2.2. Müşteriye Göre Kalite ..... 8
3.2.3. Kalite Yönetimi ..... 8
3.2.4. Kalite Kontrol ..... 8
3.2.5. Kalite Planı ve Politikası ..... 8
3.2.6. Kalite Sistemi ..... 9
3.2.7. Kalite Kontrol Çemberi ..... 9
3.2.8. Kaizen (Sürekli Gelişme) ..... 10
3.2.9. Toplam Kalite Yönetimi ..... 10
3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri ..... 12
3.3.1. Müşteri ..... 12
3.3.2. Veriler ve İstatistikî Bilgilerle Çalışma ..... 12
3.3.3. Liderlik ..... 13
3.3.4. Süreç Yönetimi ..... 14
3.3.5. Çalışanların Eğitimi ..... 15
3.3.6. Strateji Geliştirme ve Planlama ..... 15
3.3.7. Kurumun Değerleri ..... 16
3.3.8. Vizyon ..... 16
3.3.9. Misyon ..... 16
3.3.10. Hedefler – Amaçlar ..... 17
3.3.11. Stratejik Kalite Politikalarının Belirlenmesi ..... 18
3.3.12. Kalite İçin Örgütlenme ve Organizasyon Kurma ..... 18

3.4. Toplam Kalite Yönetimini Etkileyen Faktörler....19
3.4.1. Genel Faktörler....19
3.4.1.1. Para....19
3.4.1.2. Pazar....19
3.4.1.3. Bilgi....19
3.4.1.4. İnsan....20
3.4.1.5. Yönetim....20
3.4.1.6. Malzeme....20
3.4.2. İşletmeye Özel Faktörler....21
3.4.2.1. Değişime Karşı Direnç....21
3.4.2.2. Kurumda Kalite Kültürünün Oluşmaması....21
3.4.2.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Nedenler....21
3.4.2.4. Yönetim ve Yöneticiden Kaynaklanan Nedenler....22
3.4.2.5. Sürekli Eğitim Eksikliği....22
3.4.2.6. Takım Çalışmasındaki Eksiklikler....23

**4. SPOR İŞLETMELERİNİN TANIMI, YAPISI VE İŞLEYİŞİ....24**
4.1. Spor İşletmelerinin Amaç ve Görevleri....24
4.2. Spor İşletmelerinde Kalitenin Başı; Yönetim ve Yönetici....25
4.2.1. Spor Yönetimi....25
4.2.2. Spor Yöneticisi....27
4.2.2.1. Spor Yöneticisinin Özellikleri....28
4.2.2.2. Spor Yöneticisinin Görevleri....29
4.2.2.3. Kalite Anlayışında Üstlendiği Sorumluluk ve Liderlik....29
4.3. Spor İşletmelerinde Strateji - Vizyon ve Misyon Belirleme....30
4.4. Spor Ekonomisi ve Endüstrisine Bir Bakış....31

**5. SPOR İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ....35**
5.1. Spor İşletmelerinde Temel Kalite Kavramları....35
5.1.1. Spor İşletmelerinde Kalite Tanımı....35
5.1.2. Spor İşletmelerinde Müşteri Tanımı....35
5.1.3. Spor İşletmelerinde Müşteri Tatmini....36
5.1.4. Spor İşletmelerinde Kalitenin Boyutları....36
5.1.5. Spor İşletmelerinde Kalite Süreçleri....37
5.2. Spor İşletmelerinde Kaliteyi Etkileyen Faktörler....37
5.2.1. Kaliteyi Etkileyen Yönetim ve Örgüt Anlayışları....39
5.2.2. Spor Hizmetini Verenlerden Kaynaklanan Faktörler....39
5.2.3. Tüketiciden Kaynaklanan Faktörler....39
5.2.4. Kaliteyi Etkileyen Ergonomik Şartlar (İşlevsellik)....40
5.2.4.1. Ergonominin Tanımı ve Amacı....40
5.2.4.2. Kalite ve Ergonomi İlişkisi....41
5.2.5. Değişime Karşı Direnç....41
5.2.6. Kurumda Kalite Kültürünün Oluşmaması....41
5.2.7. Çalışanlardan Kaynaklanan Nedenler....42
5.2.8. Yönetim ve Yöneticiden Kaynaklanan Nedenler....42
5.2.9. Sürekli Eğitim Eksikliği....42
5.2.10. Takım Çalışmasındaki Eksiklikler....42

**6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....43**
6.1. Araştırmanın Modeli ve Örneklem Büyüklüğü.....43
6.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Dayandığı Hipotezler .....43
6.3. Veri Toplama Yöntemi.....44

**7. BULGULAR VE YORUM .....45**

**8. SONUÇ VE ÖNERİLER .....82**

**KAYNAKLAR.....88**

**EKLER.....94**

**ÖZGEÇMİŞ.....97**

## KISALTMALAR

Sayfa No

| | | | |
|---|---|---|---|
| TKY | : | Toplam Kalite Yönetimi | 2 |
| GSİM | : | Gençlik Spor İl Müdürlüğü | 5 |
| TSE | : | Türk Standartları Enstitüsü | 7 |
| S.B.K.E.M | : | Sportif Beceri ve Koordinasyon Eğitim Merkezi | 16 |
| GSGM | : | Gençlik Spor Genel Müdürlüğü | 24 |
| BJK | : | Beşiktaş Jimnastik Kulübü | 31 |
| SK | : | Spor Kulübü | 32 |
| A.Ş | : | Anonim Şirketi | 32 |
| FB | : | Fenerbahçe Spor Kulübü | 32 |
| İMKB | : | İstanbul Menkul Kıymetler Borsası | 33 |
| BJKAS | : | Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün İMKB'deki Hisse Kodu | 33 |
| FENER | : | Fenerbahçe Spor Kulübü'nün İMKB'deki Hisse Kodu | 33 |
| GSRAY | : | Galatasaray Kulübü'nün İMKB'deki Hisse Kodu | 33 |
| GS | : | Galatasaray Spor Kulübü | 33 |
| NK/ÖS | : | Net Kâr / Öz Sermaye | 33 |
| PD/DD | : | Piyasa Değer / Defter Değer | 33 |
| NNT | : | Net Nakit Temettü | 33 |
| TV | : | Temettü Verimi | 33 |
| ILO | : | Dünya Çalışma Örgütü | 40 |
| İŞGÜM | : | İş Sağlığı ve İş Güvenliği Merkezi | 40 |

## TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa No

**7.1. TKY İle İlgili Önermelerin Frekans Dağılım Tabloları .....45**

**Tablo-1: (**İşletmenin/Kurumun Faaliyet Alanı) .....45
**Tablo-2: (**Spor Yöneticilerinin Yaşları Dağılımı).....45
**Tablo-3: (**Spor Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı) .....46
**Tablo-4: (**Spor Yöneticilerinin Medeni Hallerine Göre Dağılımı) .....46
**Tablo-5: (**Spor Yönetilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı).....46
**Tablo-6: (**Spor Yöneticilerinin Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı).....46
**Tablo-7: (**Spor Yöneticisinin İş Deneyimi).....47
**Tablo-8: (**İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branşlara Göre Dağılım) .....47
**Tablo-9: (**Spor işletmesinde/kurumunda misyon ve vizyon belirlemek, yönetim anlayışını olumlu yönde etkiler). .....47
**Tablo-10: (**Müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımlar, spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışları üzerinde olumlu etkiler yaratır). .....48
**Tablo-11: (**Spor işletmesinde/kurumunda sürekli değişimi ve gelişimi kabul edip, işletmenin sorunlarını iyileştirme; kaliteli hizmetin verilmesinde büyük önem taşır). .....48
**Tablo-12: (**Hedef ve amaçları belirlenmiş bir spor işletmesi, kaliteli hizmet sunma noktasında rakiplerine göre avantajlıdır). .....49
**Tablo-13: (**Spor işletmelerinde/kurumlarında; yönetici, oyuncu veya antrenör gibi çalışanların sürekli eğitimi, işletmenin gelişiminde etkilidir). .....49
**Tablo-14: (**Piyasa araştırmaları, analizler ya da istatistikî bilgilerinden yararlanmak, işletmelerin sunduğu hizmetlerde kaliteyi etkiler). .....49
**Tablo-15: (**Yönetimde iş bölümü yaparak herkesin katılımıyla işletmenin/kurumun yönetilmesi verimi arttırır). .....50
**Tablo-16: (**Yeniliklere açık, öngörüleri yüksek, takımda liderlik yapabilecek, problemleri çözmede soğukkanlı bir yönetici, işletmenin başarısı için önemlidir). .....50
**Tablo-17: (**Spor işletmelerinde/kurumlarında problemler ortaya çıkmadan önce önlemeye yönelik her türlü yaklaşım, olumlu etkiler yaratır). .....51
**Tabl-18: (**Spor işletmesinde/kurumunda, kaliteli mal ve hizmet sunmak için yapılan her türlü ortak çaba için küçük gruplar kurarak (kalite çemberi) kalite kontrolünü sürekli hale getirmek, işletmenin/kurumun yüksek kârlılıkla yönetilmesinde etkili bir yöntemdir). .....51
**Tablo-19: (**Bir spor işletmesi/kurumu, müşterisinin beklentilerini karşılayabildiği sürece ayakta kalabilir). .....52
**Tablo-20: (**Spor işletmesi/kurumu, müşteri memnuniyetini esas alarak kurum kültürü oluşturmak önemlidir). .....52
**Tablo-21: (**Spor işletmesi/kurumu yöneticileri sportif hizmetleri alan toplumun ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır). .....53
**Tablo-22: (**Spor işletmesinde/kurumunda çalışanların iletişim becerileri, müşterilerin memnuniyetini arttırıcı öneme sahiptir). .....53
**Tablo-23: (**Bulunduğu yöreye veya bölgeye uygun sportif hizmetler sunmak, o spor işletmesi/kurumu için müşteri odaklı yaklaşımlardan biridir). .....53
**Tablo-24: (**Parasal kaynakların çokluğu ve verimli kullanımı spor işletmelerinde / kurumlarında kaliteli hizmeti etkileyici bir faktördür). .....54

**Tablo-25: (**Spor işletmelerinin/kurumlarının sunduğu hizmetler, pazarın (sektörün) beklentilerini karşılamalıdır). .....54
**Tablo-26: (**Spor işletmelerinde/kurumlarında insan (müşteri ve çalışan) faktörü, kaliteli mal ve hizmet sunmayı etkileyen temel faktörlerden biridir). .....55
**Tablo-27: (**Bilginin kullanımı, istatistikî veriler ve analizler, bir spor işletmesinde / kurumunda kaliteyi etkileyici bir faktördür) .....55
**Tablo-28: (**Spor işletmesinde/kurumlarında TKY'nin uygulanabilmesinde yönetim ve yönetici anlayışları önemli bir faktördür).....55
**Tablo-29: (**Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmetin sunulmasında malzeme ve tesis imkânları önemli bir faktördür).....56
**Tablo-30: (**Spor işletmelerinde/kurumlarında yönetici olarak profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir). .....56
**Tablo-31: (**TKY'nin spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilmesi için yöneticilerin değişimi kabullenmesi gerekmektedir. Değişime karşı yöneticilerin gösterdiği direnç TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir).....57
**Tablo-32: (**Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmeti benimsemeyen yönetim anlayışları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir). .....57
**Tablo-33: (**TKY'yi spor işletmelerinde/kurumlarında uygulayan yönetimlerin, gelişmelerin aniden olacağına inanmaları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir).....58
**Tablo-34: (**Türkiye'de kaliteye dayılı kurum kültürünün yerleşmemiş olması spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir). .....58
**Tablo-35: (**TKY, spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikasıdır. 59
**Tablo-36: (**TKY'nin temel ilkeleri, bir spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerdir).....59
**Tablo-37: (**Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebilirler). .....60
**Tablo-38: (**İşletmelerde/kurumlarda kaliteyi etkileyen faktörler, TKY
ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabilir.) .....60
**Tablo-39: (**Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebilir).....61

**7.2. Spor Yöneticilerinin TKY İle İlgili Önermelere Verdikleri Cevaplarla, Demografik Özellikleri Arasındaki Anova Anlamlılık Tabloları .....62**

**Tablo-40:** Spor İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Yaşları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu .....62
**Tablo-41:** Spor İşletmelerinde TKY İlkelerinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Yaşları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu .....62
**Tablo-42:** Spor İşletmelerinde TKY'yi Etkileyen Faktörleri ve TKY'nin Uygulama Güçlüklerini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Yaş Grupları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....64
**Tablo-43:** Spor İşletmelerinde TKY'nin Uygulanabilirliğini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Yaş Gurupları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....65
**Tablo-44:** Spor İşletmelerinde TKY İlkelerinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Öğrenim Durumu Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu .....66
**Tablo-45:** Spor İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Öğrenim Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....67

**Tablo-46:** Spor İşletmelerinde TKY'yi Etkileyen Faktörleri ve TKY'nin Uygulama Güçlüklerini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Öğrenim Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....68
**Tablo-47:** Spor İşletmelerinde TKY'nin Uygulanabilirliğini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Öğrenim Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....69
**Tablo-48:** Spor İşletmelerinde TKY İlkelerinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin İş Deneyimleri Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....70
**Tablo-49:** Spor İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin İş Deneyimleri Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....71
**Tablo-50:** Spor İşletmelerinde TKY'yi Etkileyen Faktörleri ve TKY'nin Uygulama Güçlüklerini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin İş Deneyimleri Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....72
**Tablo-51:** Spor İşletmelerinde TKY'nin Uygulanabilirliğini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin İş Deneyimleri Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....73
**Tablo-52:** Spor İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Gelir Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....74
**Tablo-53:** Spor İşletmelerinde TKY'yi Etkileyen Faktörleri ve TKY'nin Uygulama Güçlüklerini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Gelir Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....75
**Tablo-54:** Spor İşletmelerinde TKY'nin Uygulanabilirliğini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Gelir Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu.....76

**7.3. TKY'nin, Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Uygulanabilir Bir Yönetim Politikası Olup Olmadığının Spor Yöneticilerinin Branşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirten Çapraz İlişki Tabloları .....76**

**Tablo-55: ***TKY, spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikasıdır. İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş "Crosstabulation" .....76
**Tablo-56: ***TKY'nin temel ilkeleri, bir spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerdir.
İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş "Crosstabulation" .....77
**Tablo-57: *** Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebilirler.
İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş "Crosstabulation" .....78
**Tablo-58: *** Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörler, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabilir.
İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş "Crosstabulation" .....79
**Tablo-59: ***Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebilir.
İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş "Crosstabulation" .....80

# ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil -1: (Kalite Evrimi).....6
Şekil -2: (Süreç Yönetimi) .....14
Şekil -3: (Sürecin Sonunda Ürün Kontrolü).....14
Şekil -4: (Sürecin Her Aşamasındaki Kontrol -Bütüncül-Topyekun-Toplam-).....14
Şekil -5: (Strateji Geliştirme Süreci).....15
Şekil -6: (Sebep – Sonuç Diyagramı -İshikawa Diyagramı-).....20
Şekil -7: (Spor İşletmesinde Kalite Boyutları) .....38
Şekil -8: (Spor İşletmelerinde Başarı-Kalite İlişkisi Neden-Sonuç Diyagramı).....38

## EKLER DİZİNİ

Sayfa No

EK-1: Anket Maddeleri.....94

## 1. GİRİŞ

### Problem

Günümüzde serbest piyasa koşullarında, profesyonel ve modern işletme politikaları ile yönetilmeyen işletmelerin ayakta kalmaları son derece güçtür. Türkiye'de spor işletmelerinin amatör düşünceler ve eylemlerle yönetildiği düşünüldüğünde, hem sportif hem de işletme olarak büyümelerini ve ayakta kalmalarını sağlayacak işletme politikalarına ihtiyaç duydukları kesindir. Modern işletme politikalarından Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) bu ihtiyaca cevap verebileceği düşünülmektedir.

Özel kulüpler, kamu kuruluşları, vakıflar, dernekler ve şirketler olarak ayırabileceğimiz spor örgütlerinin hepsi de kendine has yönetim şekilleri ve yürüttüğü faaliyetlerle birbirinden ayrılmaktadır. Tüm bu faaliyet ve yönetim şekillerinin, sadece modern yönetim anlayışları doğrultusunda başarılı olacakları bilinen bir gerçektir.

Yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesi ve spor işletmelerinde uygulanabilmesi için yöneticilerin olaylara bakış açıları son derece önemlidir.

### Amaç ve Önem

Bu araştırmanın amacı ve önemi; Spor işletmelerinde yöneticilerin TKY gibi yeni yönetim anlayışlarını benimsediklerinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumları ortaya koymak, TKY ilkelerinin spor işletmelerinde uygulanabilir bir politika olup olmadığını yöneticilerin bakış açılarını inceleyerek ortaya çıkarmak, kaliteli ürün ve hizmet sunma noktasında spor işletmelerine özgü TKY ilkeleri ve uygulamalarına kaynak olabilecek bilgiler sunmaktır.

Ayrıca bir spor işletmesinde/kurumunda kaliteli hizmeti etkileyen faktörlerin neler olabileceği konusunda spor yöneticilerinin fikirlerini almak ve bundan yola çıkarak TKY ilke ve uygulamalarının bu faktörleri olumlu yönde etkilemesine olanak sağlamaktır.

### Hipotezler

Spor yöneticilerinin demografik özellikleri; spor işletmelerinde/kurumlarında çalışan yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimine bakış açılarını etkilemektedir *(H1)*,

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H2)*.

Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H3)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H4)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H5)*.

Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H6)*.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H7)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H8)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H9)*.

Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H10)*.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H11)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H12)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H13)*.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H14)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H15)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H16)*.

**Sınırlılıklar**

**1.** Araştırma evreni Tekirdağ ilindeki tüm spor yöneticileri, örneklemi ise Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren 46 adet spor kulübünden (Futbol, Basketbol, Voleybol, Güreş, Bale-Dans, Yüzme vb. branşlarda), 7 fitness-aerobik salon işletmesinden, Tekirdağ G.S.İ.M'lüğü ve ilçe teşkilatından toplam 108 spor yöneticisidir.

**2.** Araştırma 2009-2010 yıllarında gerçekleştirilmiştir.

**3.** Araştırma; spor işletmelerinde/kurumlarında, yönetici ve idareci pozisyonundaki çalışanları kapsamaktadır.

**Tanımlar**

**Kalite:**Kalitenin ortak bir tanımı henüz yapılamamıştır. Ancak Bozkurt ve Odaman(1995), günümüze kadar yapılmış olan bazı kalite tanımlarını şöyle sıralar;

- Kalite kullanıma uygunluktur.
- Kalite bir ürünün gerekliliğine uygunluk derecesidir.
- Kalite, bir mal veya hizmetin müşterinin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Kalite bir ürünün piyasaya sunulmasından sonra toplumda neden olduğu en az zarardır.

Bu tanımlar birçok yönetim bilimcinin ortak görüşlerini de yansıtmaktadır. Bununla birlikte Amerikan Kalite Kontrol Derneğine göre kalite; "bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin bütünüdür." (Morgan ve Murgatroyd, 1994)

**Toplam Kalite Yönetimi (TKY):** TKY, organizasyonlarda kalitenin arttırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin arttırılmasıdır(Aktan, 10.05.2007, www.canaktan.org).

**Kaizen: "**Sürekli Gelişme" anlamına gelir. Japon yönetim sisteminin temel felsefesidir.

**Müşteri:** Genel olarak mal veya hizmete karşılık faturayı ödeyen kimseye denir(Özevren, 1998).

**Spor Yönetimi:** Sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan bir spor bilimidir. Fişek(1980: 15) spor yönetimini "toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdüren hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum/organizasyon)" şeklinde tanımlar.

Genel bir ifadeyle belirli prensip ve kurallar içinde, spor hizmetlerinin üretilmesi ve hizmete sunulması için spor ortamını oluşturan insan gücünün, amaçlara uygun çalışmalarını planlamak, örgütlemek, düzenlemek, yöneltmek, denetlemek için geliştirilmiş yönetim mekanizmasıdır.

**Spor İşletmesi / Kurumu / Kulübü:**

Kişi veya kurumların sportif ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerini bir araya getirerek hizmet veya mal üreten bunları pazarlayan, sonunda maddi veya manevi bir kâr elde etmeyi amaçlayan iktisadi, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir.

## 2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

TKY; işletmelerde olduğu kadar hayatın tüm alanlarında da kullanılabilen çok geniş kapsamlı düşünebileceğimiz bir standardizasyon aracıdır. Sosyal hayatın parçası olan birçok kurumda TKY yönerge ve prensiplerine rastlamak mümkündür. Kamu kuruluşları, özel sektör alanları ve bu araştırma kapsamında olan spor işletmeleri/kurumları, TKY'nin uygulanabileceği alanlardan bazılarıdır. Bu nedenle TKY ile ilgili önceki çalışmalara kısaca değinmek yerinde olacaktır.

**Aktan(2000),** "Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi" isimli kitabında, kalite denildiğinde akla sadece mal ve hizmet kalitesinin değil, ürün ve hizmetin ortaya çıkmasında etkili olan tüm faktörlerin de (liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, sistem kalitesi, insan kalitesi, donanım kalitesi vs.) anlaşılması gerektiğini vurgulamıştır. Aktan; bir tek alanda değil, tüm alanlarda ulaşılması gereken başlıca hedef olarak kaliteyi göstermiştir. Aktan araştırmasında işletmelerde/kurumlarda her alanda bütünsel olarak kaliteye ulaşılması için toplam kalitenin önemli bir yönetim felsefesi olduğunu dile getirilerek, bu çağdaş yönetim anlayışının tüm organizasyonlarda uygulanması gerektiğini vurgulamıştır.

TKY'nin son yıllarda sağlık sektöründe önemi giderek yaygınlaşmaktadır. Bu doğrultuda sağlık sektöründe birçok araştırma yapılmıştır. Günümüzde sağlık sektöründeki mevcut kalite sistemini gözden geçiren **Ecer ve Arkadaşları(2005)** "Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma" yapmışlardır. Toplam Kalite Yönetiminin sağlık sektöründe uygulanabilirliği üzerine yapılan bu araştırmada amaç, sağlık kurumlarında Toplam Kalite bilincinin yeterince oluşup oluşmadığını ortaya koyarak bu sektördeki "kalite" ile ilgili sorunların çözümüne ilişkin çeşitli öneriler geliştirmektir.

Günümüzde eğitim kurumlarında da birçok alanda olduğu gibi TKY uygulamaları görülmektedir. **Özdemir(2005)** yapmış olduğu araştırmasında eğitim kurumlarında toplam kalite uygulamalarını olumsuz etkileyen etmenler üzerinde durmuştur. "Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler" isimli çalışmasında; değişime karşı direnç gösterme, kendini toplam kalite sürecine adamama, kurumda kalite kültürünün tam olarak oluşturulamaması, üst yönetimin liderliğinin ve desteğinin eksikliği, takım çalışmasının yetersizliği, yöneticilerin otoritelerinin azalacağı endişesi ve sürekli eğitime önem vermeme gibi pek çok faktörün süreci olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Özdemir; TKY'nin eğitim ve öğretim sürecinde uygulanabilmesi için bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması gerekliliğine inanmıştır. Bu araştırmanın, TKY'nin spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanmasında ortaya çıkabilecek olumsuzlukları belirtmesi ve yöneticilerin bakış açılarının değerlendirilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

**Yılmaz ve Akay'ın (2008)** "Antalya İlinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açılarına İlişkin Bir Araştırma" isimli makalelerinde Antalya ilinde görev yapan özel ve kamuda çalışan spor yöneticilerinin TKY'ne bakış açıları incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; Antalya'da spor yöneticilerinin görev yaptıkları kuruluşların büyük çoğunluğunda, kalite yönetim sisteminin uygulanmadığı, buna rağmen yöneticilerin kalite tabanlı bir değişim ve yenilenme konusunda kendilerini hazır hissettikleri belirlenmiştir. Deneklerin genelinin demografik özelliklerine göre TKY'ye bakış açılarının anlamlı farklılıklar sergilediği, TKY'nin temel değerlerinden yönetime katılım, vizyon ve misyon edinme vb.. konularda özel sektör ve kamu sektöründe görev yapan spor yöneticilerinin bakış açılarının farklılaştığı da araştırmada elde edilen sonuçlardandır.

Spor işletmelerinde/kurumlarında çalışanların ve yöneticilerin TKY ilke ve uygulamalarına bakış açılarının incelendiği çalışmalar bu tezin çıkış noktasını oluşturmaktadır. **Alpullu ve Arkadaşları'nın(2008)** "İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personelin Yaklaşımının Belirlenmesi" isimli araştırmalarında İstanbul GSİM 'nde TKY'ye geçişte çalışanların ve yöneticilerin kişisel özelliklerinin, kurumda çalışma sürelerinin, unvanlarının ve eğitim seviyelerinin TKY uygulamalarına etkileri araştırılmıştır. 110 kurum çalışanına yapılan 41 sorudan oluşan anketten elde edilen sonuçlara göre çalışanların ve yöneticilerin bu özelliklerinin TKY'ye bakış açılarına etki ettiği gözlemlenmiştir.

**Yıldız(2007)** yaptığı çalışmada beden eğitimi ve spor yüksekokullarında eğitim hizmetleri kalitesini etkileyen faktörleri ortaya koyarak, TKY'nin spor işletmesinde/kurumlarında uygulanabilirliği için önemli bir araştırma yapmıştır. "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Hizmetleri Kalitesini Etkileyen Faktörler" isimli araştırmada; fiziksel yapı ve donanımın, insan ve finansal kaynakların, mevzuatın, öğretim programlarının, okul kültürü ile bilimsel, kültürel ve sportif etkinliklerin eğitim kalitesini etkilediği önemle vurgulanmıştır.

**Biçer(1994)**, "Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamalardan Bir Örnek" isimli yayınlanmamış doktora tezi çalışmasında, spor işletmelerinin endüstriyel boyutlarını ve organizasyon olarak spor işletmelerinin kurumsallaşması için neler yapmaları gerektiğini açıklamış, bu nedenle tezimizin hazırlanmasında son derece yararlı bilgiler sunmuştur.

Yine **Biçer(2008)**, "Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları" isimli kitabında da TKY'nin spor işletmelerinde uygulanışı sırasında yapılanları örneklerle açıklamış, genel olarak spor, özel olarak da futbol işletmelerinin kaliteli ürün ve hizmet sunması için yol göstermiştir.

Son olarak **Serarslan(2006a)** "Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi: Serkep Spor İşletmesi Modeli" isimli kitabında TKY esaslarından hareket edilerek spor örgütlerinde TKY'nin uygulanışına değinmiş, örnek spor kulübü üzerinde "TKY Yönergesi" hazırlamış ve spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulanabilirliğini kanıtlanmıştır. Spor işletmelerinin/kurumlarının yararlanması açısından bu kitap aydınlatıcı bir araştırmadır. Yine **Serarslan(2006b)**, "Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi" isimli kitabında spor yönetimi ve spor yöneticilerinin nasıl olması gerektiğini, spor işletmelerinde yaşanan problemlerin çözümü için neler yapılması gerektiğini örneklerle açıklamıştır. Bu kitap da araştırmamızın çıkış noktalarından biridir.

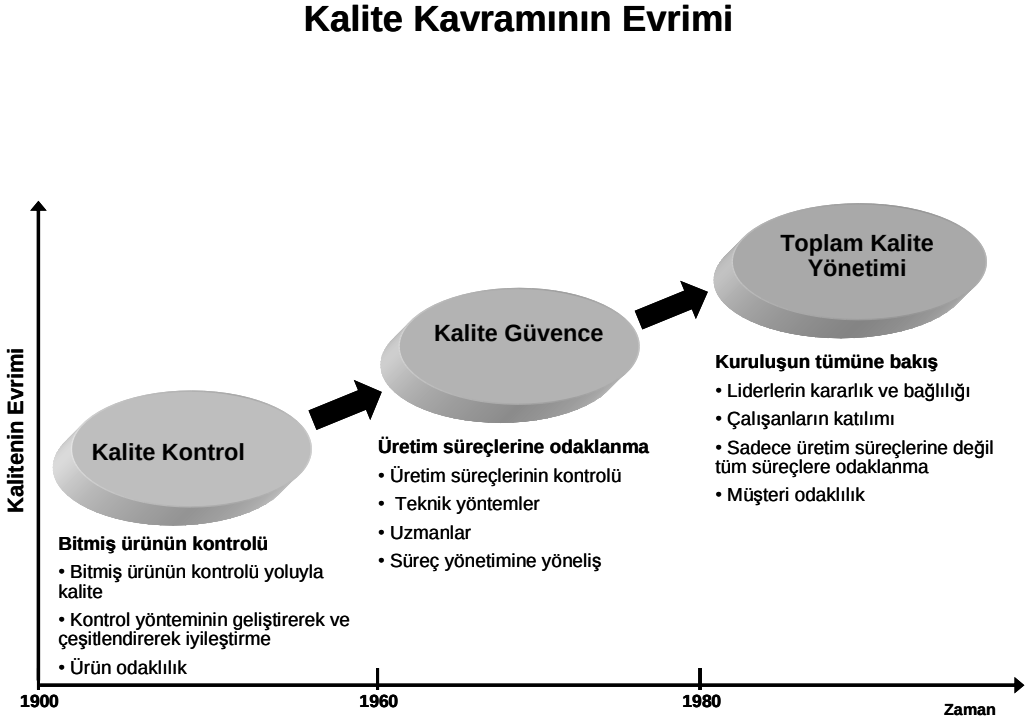
Farklı TKY çalışmalarından ortak olarak çıkartabileceğimiz sonuç: TKY'nin sosyal ya da ekonomik alanların tümünde kullanılabilen, yönetim anlayışını profesyonelleştiren, standart bir yapı ile işletmeleri maksimum verimle minimum maliyetlerle çalışmasını sağlayan bir anlayış, bir felsefe oluşudur. Bu nedenle TKY anlayışının spor işletmelerinde/kurumlarında da kullanılabileceği ve spor yöneticilerinin bakış açılarının bu anlamda önemli olduğu hipotezlerinden hareketle olumlu veya olumsuz sonuçlarını ortaya koymak amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

## 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE TEMEL KAVRAMLARI

### 3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlunun varlığını devam ettirebilmesi için yapmaya başladığı ürün ve hizmetlerin tamamında kalite anlayışı vardır. Geçmişten günümüze doğru baktığımızda Çin Seddi'nin yapımından, Mimar Sinan'ın eserlerine, Piramitlerin yapımından daha birçok tarihi yapının yapımına kadar kalitenin izlerine rastlamak mümkündür. Kalite ile ilgili kavramlardan ilk olarak M.Ö. 3000'li yıllarda Babil'de Hamburabi Kanunlarında bahsedildiği, Şimşek'in (2002b: 16) yaptığı araştırmalarda da belirtilmektedir. Hamburabi Kanınlarına göre; bir adamın yaptığı ev çöker ve ölenler olursa, yapan kişi de öldürülecektir. Bu tür kanunlar ve uygulamalar, günümüze kadar gelen kalite anlayışının temellerini oluşturmaktadır.

Ancak işletmelerde kalite olgusu yakın tarihimizde ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir. Kalitenin günümüze kadar geçirdiği evreler Şekil-1'deki gibidir(Seçkin: 2007).




**Şekil-1: Kalitenin Evrimi**

İşletme tarihinde kalite anlayışı iki dönem halinde incelenebilir. Bu dönemler sanayi devrimi öncesi ve sonrasıdır.

Sanayi devrimi öncesi üretim faaliyetleri şu anki üretim modellerinden çok farklıydı. Küçük atölyelerde yapılan üretimi, loncalar adı verilen yönetim yapıları kontrol ederdi. Loncalar aynı meslekten kişilerin bir araya geldikleri dernekler şeklinde faaliyet gösterirlerdi. Meslek gruplarından meydana gelen eski ahilik teşkilatlarına benzeyen özelliklerle yapılanmış bu sistemin geçmişi VII. ve VIII. yy'a kadar uzanır. Loncalar düzenli ve verimli üretim yapılmasını, öte yandan da devletin ekonomiyi denetlemesini sağlıyordu. Loncalar aracılığıyla fiyatlar ve kalite denetlenebiliyordu. Devletin üretimi daha kolay düzenlemesini ve denetlemesini de sağlayan bu yapı içinde 1725 tarihli bir fermanda satılan mallardaki kalite'nin(Meydan Larousse; 1992: 420) belirlendiği bilinmektedir.

Sanayi devrimi sonrası üretim anlayışlarında büyük değişimler gözlenmiştir. Makineleşmeye dayalı sistemlerin artmasıyla, iş gücü açığı azalmış, ancak vasıflı iş gücü açığı artmıştır. Bu dönemde bilimsel yönetimin babası olarak kabul edilen Frederick Winslow

Taylor; yapmış olduğu çalışmalarda üretim ve yönetim anlayışlarını değiştirmiştir. "Eğitimsiz işçiden işini geliştirmeyi bekleyemeyiz" diyen Taylor, bu görüşüyle ürün ve hizmet sunan işletmelerin verimlerinin düşmesinde yönetim ve yöneticilerin etkileri olduğunu savunmuştur(Yozgat, 1978: 16-17). Taylor(1911) "Shop Managment" adlı kitabında günümüz modern yönetim anlayışlarının temelini atmıştır.

İnsan faktörünün Taylor ile başlayan önemi, Weber'in, üretimin üzerinde insan etkilerini ortaya koyduğu çalışmalarla güçlenmiştir. Daha sonraları Elton Mayo(1973) Hawthorne Elektrik Şirketinde bazı araştırmalar yapmıştır. Endüstriyel yönetim sosyolojisinde devrimin öncülüğünü yapan bu çalışmalarla Mayo, örgüt teorilerinde en iyi yolun mekanik iş performansından çok, insan ilişkileri üzerindeki performans arttırıcı tedbirler üzerinde durmuştur. Böylece Elton Mayo'nun öncülüğünde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları örgütlerin yaşayan sosyal yapılar olarak incelenmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. Böylece insanın örgütteki en önemli öğe olduğu ve insanın sosyal açıdan ele alınması gerektiği anlaşılmıştır.

1980'e kadar devam eden araştırmalar ve değişen yönetim anlayışları gereği hızla artan rekabet, kalite anlayışını zorunlu hale getirmiştir. Günümüze gelindiğinde kaliteli olmak kâr elde etmek için değil, faaliyetleri devam ettirebilmek için gerekli olan bir kavram halini almıştır. Sanayi devrimi sonrası tüm bu gelişmeler, aslında yönetimin kalitesinin arttırılması çabalarından ileri gelmektedir. Ancak bu durum; işin, çalışanın, ürünün ve üretim süreçlerinin kalitesinin de arttırılması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Genel olarak tüm üretim sürecinde ve süreç içinde aktif yer alan kişilerde aranan kalite anlayışı da "Toplam Kalite Yönetimi" modelini doğurmuştur.

Sanayi devrimi ve sonrasında dünyada TKY'ye verilen önem, ABD ve Japonya'daki yönetim anlayışlarına büyük katkılar sağlarken, diğer ülkeler TKY'nin önemini tam olarak kavrayamamışlardır. Kalite çemberi ve tam zamanlı üretim (JİT) gibi kalite yönetimi modelleri, bu ülkelerde doksanlı yılların sonunda yerini TKY'ye bırakmıştır. Bugün ise TKY tüm kavramlarıyla yerine oturmuş ve 21.yy'a damgasını vurmuştur.

Türkiye'de kalite anlayışının temelinin ilk olarak Osmanlılarda Ahi Teşkilatlarında yapılan uygulamalarda görüldüğü söylenmişti. Ekinci(1991) "Ahilik" adlı eserinde ahi birliklerinin üretim ile tüketim arasında denge kurarak üretici ile tüketici arasındaki ilişkileri sağlayıp sosyal ilişkileri düzenlediklerini belirtmiştir. Ahi Teşkilatlarında zaman zaman üretim sınırlamalarının getirilmesi, ölçü sistemleri ve üretimde standartlaşma çalışmalarıyla da tüketicinin korunması sağlanıyordu. Ekinci'nin önemle üzerinde durduğu Ahilik yapılanmasının, günümüz kalite anlayışlarının şekillenmesinde etkili olduğu söylenebilir.

### 3.2. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar

#### 3.2.1. Kalite

Yönetim bilimcilere göre kalite;

**Dr.J.M.Juran;** kaliteyi "kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım" olarak tanımlar(Efil, 2006).

**Dr. Kaoru İshıkawa;** kaliteyi "en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden mal ve hizmetlerin tamamı" şeklinde açıklamıştır. İshıkawa ayrıca kaliteli ürünü geliştirme, tasarım, üretim ve satış sonrası hizmetlerini de kalite kavramının içerisine dâhil etmiştir(Ishikawa, 1985).

**Türk Standartları Enstitüsü (TSE) kaliteyi;** "bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır" şeklinde açıklar(TSE ISO 9001, 18.07.2007).

**Efil'e** göre kalite; "ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusunda oluşan müşteri memnuniyeti, işlerini yapabilmek için iyi eğitilmiş, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla

desteklenen personelden elde edilen verimlilik, işleri zamanında yapmak, çabuk ve doğru yapmak, standartlara uygun üretim yapmaktır"(Efil, 2006).

Görüldüğü gibi kalitenin çok çeşitli alanlarda farklı bakış açılarıyla tanımı vardır. Şu anda yapılan kalite tanımları her alanda olduğu gibi spor alanında da yönetim gözünden bakıldığında birbiri ile örtüşen tanımlardır. Bununla birlikte kalite ve kaliteyle ilgili birçok tanım araştırmamızın diğer bölümünde spor yönetimi kavramlarıyla ilişkilendirilecektir.

### 3.2.2. Müşteriye Göre Kalite

Toplam kalite yönetiminde kalitenin temel kavramları ve kaliteye bakış açıları öncelikle müşteriye göre değişmektedir. Bunun nedeni ise kalitenin, müşteri gereksinimlerine uygun olma zorunluluğudur.

### 3.2.3. Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi; planlama, organizasyon ve denetim gibi, işletmelerin yönetimlerince yapılan ya da yapılması gereken tüm faaliyetlerin politikasını ortaya koyan bir yapıdır. Keser(1999) kalite yönetimini; "belirlenmiş ve tüm ilgililerce kabul gören bir kalite politikasının mevcudiyeti ve uygulanması amacıyla gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi" şeklinde açıklar.

Bu kalite politikaları belirlenirken öncelikle dikkat edilmesi gereken kriterleri İkizler ve Arkadaşları(2000: 4-5); "Pazar, Para, Yönetim, Çalışanlar, Motivasyon, Malzeme, Malzemenin Kalitesi, Modern Bilgi Edinme Metotları ve Üretim Parametrelerinin Oluşturulması" şeklinde sıralamışlardır.

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

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

### 3.2.4. Kalite Kontrol

Kalite Kontrol; kaliteli ürün ve hizmet sunmak için yapılan tüm uygulamalardır. Üretim ve hizmet sunumu sırasında performansı düşürebilecek her türlü sebebi ortadan kaldırmak amacıyla yapılan çalışmalar olarak özetlenebilir.

### 3.2.5. Kalite Planı ve Politikası

Efil(2006), kalite plan ve politikasını şöyle özetler; "Plan ileriye dönük yapılacak iş veya eylemlerin önceden belirlenmesi olarak ifade edilir. İşletmelerde planlama ise, stratejik planlama dediğimiz kavramla açıklanır. Stratejik planlama, bir işlemede çevre şartlarına uyumunu kolaylaştıran, Pazar payı elde ederek rekabet avantajını arttıran ileriye dönük tüm planlamaları ifade eder. Politika ise kalitenin oluşması için tespit edilmiş çok geniş kapsamlı prensiplerdir. Kalite politikası, işletmenin tüm kalite planlarına yol gösterir. Ayrıca yönetim ve çalışanların belirli durumlarda nasıl hareket etmeleri konusunda tespitler içermektedir."

"İşletme/Kurum/Kulüp hangi amaca hitap etmelidir?"

"İşletmenin/Kurumun/Kulübün orta veya uzun vadede yapacakları nelerdir?"

"İşletmenin/Kurumun/Kulübün pazarlama stratejisi nasıl olmalıdır?"

"İşletme/Kurum/Kulüp, genel seyirci ve taraftar beğenisi üzerine mi yoksa ürettiği mal veya hizmette mi kalite odaklı olmalıdır?" gibi sorular ise spor sektöründe işletmelerin/kurumların plan ve politikalarını ortaya koymak amacıyla sorulabilir. Bu sorulara verilen cevaplar spor işletmelerinde/kurumlarında kalite odaklı plan ve politikaları şekillendirir.

### 3.2.6. Kalite Sistemi

Kalite sistemi, "Kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan kalite el kitabı, kuruluş yapısı, sorumluluklar, prosedürler, prosesler(girdileri çıktılara dönüştüren birbiriyle ilişkili faaliyetler takımı), talimatlar ve kaynakların tümüdür (Şahin, 21.06.2007, www.mehmetsahin.biz).

Aytimur(1993) iyi bir kalite sistemini şöyle tanımlar; "Taleplerin en ekonomik şekilde karşılanmasına, yasal ve teknik gerekliliklerin karşılanmasına, pazar araştırmasından servise kadar olan tüm süreçte kalitenin sağlanması ve sürdürülmesine imkân sağlanabilmesidir."

### 3.2.7. Kalite Kontrol Çemberi

Kalite Kontrol Çemberleri; "Geliştirme Grupları" ya da "Sorun Çözme Grupları" olarak adlandırılan, işletmede/kurumda 5-10 kişilik küçük gruplardan oluşan kaliteli ürün ve hizmet sunmak için yapılan uygulamaların kontrol mekanizması olarak tanımlanabilir. Temelde **"PLANLA, UYGULA, KONTROL ET ve ÖNLEM AL"** prensipleri üzerine çalışan kalite kontrol çemberi, sürekli gelişimi hedefleyen Toplam Kalite Yönetiminin merkezdir. İshakawa kalitenin ancak takım çalışmasıyla sağlanabileceğini düşünmüş ve kalite kontrol çemberi uygulamaları onun deneyleriyle başlamıştır.(Ishikawa, 1985)

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

a) Organize bir çalışma grubu ve gözlemcilerden oluşan bir ekip,
b) Gönüllü toplantılara katılma
c) Düzenli olarak belirli aralıklarla yapılan toplantılar
d) Problem Çözme teknikleri üzerine eğitim,
e) Problemleri tespit etme ve öncelik sırasına koyma, nedenlerini araştırma ve analiz
f) Çözümler geliştirme ve uygulama

Bu tanımlar ışığında;

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

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

### 3.2.8. Kaizen (Sürekli Gelişme)

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

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

Aktan'a(1998: 50-52) göre insan kalitesi ve sistem (kural) kalitesi olmadan yüksek performans ve başarı hayaldir. Japon yönetim anlayışında, şirket kültüründe en önemli felsefi bakış açısı **Kaizen** felsefesidir.

Kaizen Felsefesi olarak bilinen sürekli iyileştirme denen olgu, yönetim alanında kalite ile birbirini tamamlayan kavramlardır. Japonya'da yönetim sistemlerinin gelişmesinde Kaizen Felsefesinin çok önemli bir payı olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Kaizen yaklaşımında amaç iyileştirme, dolayısıyla kaliteyi arttırmaktır. Bu yüzden Kaizen yaklaşımını incelerken kalite kavramının üzerinde fazlaca durmak gerekir. Bilindiği gibi TKY; sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmayıp, tüm süreci kapsamaktadır. Japonların geliştirdiği Kaizen (sürekli gelişim) Felsefesi de bu anlamda kaliteli ürünün ortaya çıkarılmasına kadar geçen süreçte "daha iyi daha kaliteli süreç nasıl geliştirilir?" soruna verilen cevapta TKY'nin tamamlayıcısı olmaktadır.

### 3.2.9. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi'nin ortaya çıkmasında katkıları olan kişilerin kaliteye bakış açıları aşağıda özetlenmiştir.

#### Edwards Deming'in Kalite Yaklaşımı

1930-1950 yılları arasında istatistiksel proses kontrol kavramını kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması için oluşturup, geliştiren bir istatistikçidir. Japonya'da da bu konuda verdiği eğitimlerle daha sonra J. M. Juran tarafından verilecek eğitimlere önemli bir alt yapı sağlamıştır.

Deming'in(1996) yaklaşımı kendi sözleri ile özetlenebilir: "eğer mesajımı birkaç kelime ile yönetime özetlemem gerekirse, bütün yapılacak iş (istatistiksel) varyasyonu azaltmaktır derim." Deming'e göre varyasyonların nedenleri sürecinin içindedir. Deming, problemlerin %94'lük kısmının operatörlerin hatasından değil, sistemin hatalarından kaynaklandığını öne sürer. Deming'e göre kalite kavramında en az ürünler kadar insanlar da önemlidir. Bu kapsamda Deming eğitimin önemini de vurgular. Ona göre eğitim; "çalışanların organizasyonlarda kullanılan üretim süreçlerini, varyasyonun sebeplerini ve takım çalışmasına olan ihtiyacı anlamalarını sağlar."

#### Joseph M. .Juran'ın Kalite Yaklaşımı

Deming gibi Juran da ikinci dünya savaşı sonrasında Japonya'nın yeniden inşaası konusunda kalite devrimine önemli katkıda bulunmuştur. Juran, çalışmalarında kalitenin yönetimine önem verir. Kalitenin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili fikirlerini 1951 yılına kadar olgunlaştırmıştır.

Juran'a(1988) göre: "Kalite müşterinin ihtiyaçları üzerinde odaklaşan ve böylece üründe tatmin sağlayan özelliklerinden oluşur" ve "Kalite hatalardan arınılmışlıktır."

**İshikawa'nın Kalite Yaklaşımı**

Kalitenin geliştirilmesi konusunda Ishikawa'nın çok önemli katkıları olmuştur. İstatistiksel kalite kontrolün kullanımı ve balık kılçığı ya da Ishikawa diyagramı olarak bilinen neden - sonuç analizi olmak üzere çeşitli problem çözme tekniklerinin kullanması ve kalite çemberleri uygulamaları Ishikawa'nın TKY'ye katkılarından bazılarıdır(Ishikawa, 1985).

İmai'ye göre, kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen ürün kalitesi olmaktadır. Ancak İmai üç önemli yapıtaşı belirlemiştir. Bunlar **Donanım** (hardware), **uygulama kuralları** (software) ve **insandır**(humanware). Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir. İmai benzer bir ifadeyi kitabında da kullanmaktadır: "Toplam kalite kontrolünde insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam kalite kontrol 'insana kaliteyi işlemek' üzerine kuruludur. Çalışanlara kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılamış demektir."(İmai, 1997: 41).

**Türk Standartları Enstitüsü'nün (TSE) Kalite Yaklaşımı**

"Toplam Kalite Yönetimi, tamamen müşteriye odaklanmış bir işletme kültürünü oluşturan tam bir yönetim sistemidir. TKY evrensel bir süreçtir. TKY bir grup etkinliğidir ve bireysel olarak gerçekleştirilemez. TKY'de hataları önlemek ve kaliteye ulaşmak, üst yönetimden, işçilere, tedarikçilerden üretim sürecinde görev alan tüm çalışanların sorumluluğudur. Kuruluşlarda büyük bir rekabet gücü ve üstünlük sağlayan TKY, ancak tüm ilkeleri (*müşteri odaklılık *üst yönetim liderliği * sürekli gelişme *tam katılım) ile benimsenip uygulanırsa kuruluşun dinamizmini ve yapısını geliştirmekte başarılı olur"(TSE, 18.06.2007, www.tse.org.tr).

Kalite duayenlerinin görüşlerinden yola çıkarak TKY konusunda saptanan temel noktalar aşağıda sıralanmıştır:

• TKY müşteri odaklı bir yönetim felsefesidir. Temel amaç hem iç, hem de dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktır.

• Üst yönetimin TKY yaklaşımını sahiplenmesi ve bağlılığını sergilemesi kesinlikle sağlanmalıdır. Bu sahiplenme mutlaka görünür ve tutkulu olmalıdır.

• Herkesin TKY sürecine katılımı mutlaka sağlanmalıdır. Çalışanlar kalite geliştirme sürecine katılım konusunda cesaretlendirilmelidir.

• TKY uygulama süreci sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gelişme sürekli olarak ölçülmelidir.

• Problemlere yaklaşım anlık çözümlerden çok en erken aşamada önleme üzerinde odaklanmalıdır.

• Üst yönetimden başlayarak en alt düzey çalışana kadar tüm personel için sürekli eğitim mutlaka sağlanmalıdır.

• Müşteri ihtiyaçları, kayıpları ve verimsizliği düşürerek en ekonomik şekilde karşılanmalıdır. Diğer bir deyişle işi her zaman ilk defada doğru yapmak gerekir.

• Küçük iyileştirmeler yanında yenilik ve gerektiğinde devrimsel değişiklikleri de içine alan sürekli gelişme kültürü ve kalite bilinci kalıcı biçimde sağlanmalıdır.

### 3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

#### 3.3.1. Müşteri

"Kalite kimin içindir?" sorununa belki de verilebilecek en iyi cevap "müşteri için" olacaktır. Mal veya hizmet sunan tüm işletmeler, bu mal veya hizmetin üretiminden pazarlamasına kadar kaliteye önem verirken amaçları kendi müşterilerini memnun edebilmektir. O halde müşterinin bir işletme açısından ne anlama geldiğini kavramak gerekir. Müşteri; genel olarak "mal veya hizmete karşılık faturayı ödeyen kimseye" denir(Özevren, 1997).

Efil müşteriyi tanımlarken üçe ayırmıştır(Efil, 1999);

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

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

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

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

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

#### 3.3.2. Veriler ve İstatistikî Bilgilerle Çalışma

"Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz. O nedenle ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır"(Kavrakoğlu, 1996). TKY'de sadece ölçme ile gelişmeyi sürdürebiliriz. Gelişim için özellikle de ürün ve hizmet üretirken daha çok kârlılık için yapılan planlamalarda; elde edilen veriler ve bunların analizi çok önemlidir. Toplam Kalite Yönetimini uygulamalarında; kullanılan bazı teknikler aşağıdadır.

**İstatistiksel süreç kontrolü ve problem çözme teknikleri**

| | |
|---|---|
| Pareto analizi | İlişki diyagramı |
| Neden Sonuç Diyagramı | Yakınlık diyagramı |
| Histogramlar | Ağaç diyagramı |
| Kontrol Tabloları | Matris diyagramı |
| Dağılma Diyagramları | Matris veri analizi |
| Grafikler | Süreç karar program tablosu |
| Kontrol Çizelgeleri | Ok diyagramı |

Bozkurt(1994), çalışmasında "Sistematik analiz yapmak, ölçüm ve istatistiklerle mümkün olurken, bu sayede sürekli geri bildirim, analiz ve denetim yapma imkânı sağlar. Ne zaman ve nerede değişiklik yapılacağı belirlenir ve değişikliğe karşılık verme duyarlılığı sağlanır" diyerek veriler ve istatistikî analizlerin TKY açısından önemini vurgulamıştır.

### 3.3.3. Liderlik

Yönetim işlevi, yönetici adını verdiğimiz kişi veya gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak kabul edildiğine göre, bu sürece işlerlik kazandıran kişi olarak "yönetici" kavramı üzerinde durmakta yarar vardır. Yönetimle ilgili bu açıklamaya dayanarak, yöneticiyi Şimşek(2002a) "başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi", profesyonel yönetici ise "bu işi meslek olarak yapan veya icra eden kişi" olarak tanımlamıştır.

TKY'de önemli bir ilke de liderliktir. Kurumun gelişmesinde temel görev, üst yönetim liderliğindedir.

Klasik yönetici ve lider yönetici özelliklerine baktığımızda;

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

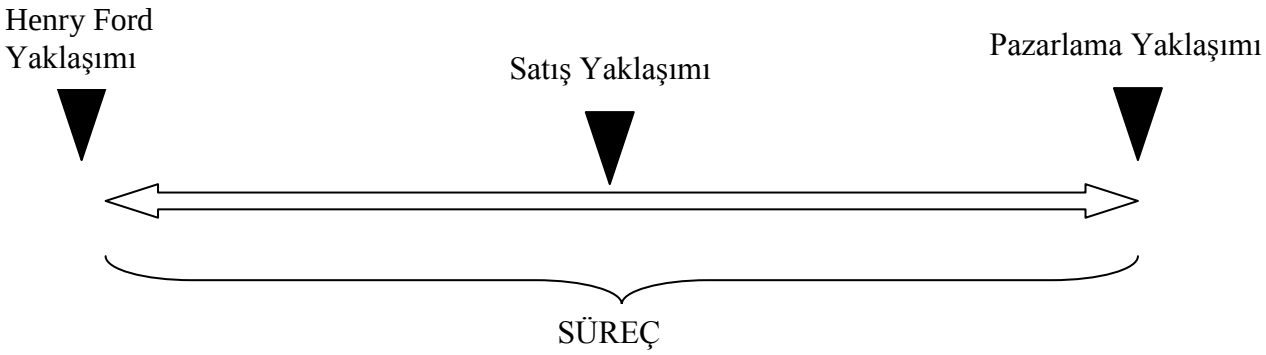
Lider Yönetici ise; yönlendiricidir, yenilikçidir, altındaki çalışanları yetkilendirir, otoritesi kendisinden kaynaklanır, toptan katılımı önemser, alternatif yaklaşımlara açıktır, doğru işi yapar, güveni esas alır. Lider Yönetici; Ekibini başarıya götürür, bilgiyi yayar, hatasını itiraf eder, ekibini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

Nasır(2005:13-14); yöneticilerin liderlik vasıflarına vurgu yaparak şunları söylemiştir; "Bildiğiniz gibi teşkilatlanmış insan grubunun bir takım amaçlarla belli işleri gerçekleştirme gayesi ve çabası gösterdiği yerlerde yönetim söz konusudur. Yönetimin söz konusu olduğu her yerde yöneten ve yönetilen vardır. Yöneten bu teşkilatın hedeflerini gerçekleştirirken etkili, akıllı, bilgili ve tecrübeli aynı zamanda da liderlik vasıflarından yararlanmasını bilen şahıslardır" Yine Nasır(2005), Spor Yöneticisini ise; "beden eğitimi ve spor alanlarında belirdiği hedeflere ulaşabilmesi ve ilgili işleri yerine getirilebilmesi için sporcuların, teknik heyetin, mali ve idari personelini teşkilatlandıran kişidir. Emir veren, grupların çalışmalarını belli gayeye yönlendiren ve ihtiyaç duyulacak her şeyi hazırlayan, bu hususta ki sorumluluğu üzerine alan, İşleyişi kontrol eden ve denetleyen kişidir. Daha doğrusu spor yöneticisi sporla ilgili hizmetleri ve faaliyetleri sevk ve idare eden, çeşitli şekillerde görev alan, spor dallarında kuruluş amaçlarına göre başarıyı sağlayan, düzenleyen, sorumluluğu yüklenen kişi" olarak tanımlamıştır.

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

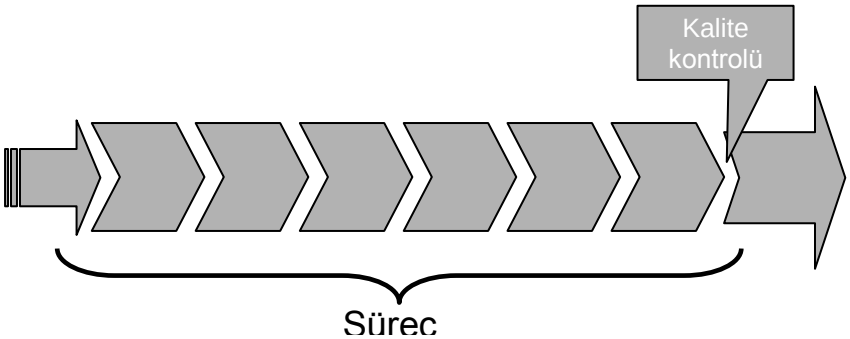
### 3.3.4. Süreç Yönetimi

Toplam Kalite Yönetiminin yürütülmesinde önemli bir ayrıntı da sürecin yönetimidir. Süreç yönetimi; TKY'nin ilk dönemlerinde sadece ürüne odaklı bir yapıydı.

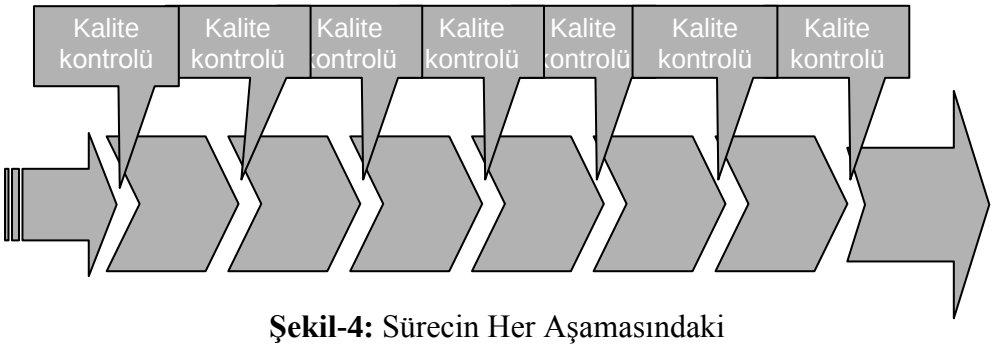



**Şekil-2:** Süreç Yönetimi
(Öksüz, 2007)

Daha sonra sürecin tamamında yapılan kalite yaklaşımlarının önemi artmıştır. TKY'deki gelişmeler, ürün ve hizmet sunan işletmelerin üretim süreçlerine genel bir bakış açısıyla bakmalarını sağlamıştır. Bu anlamda kalite çemberinin ortaya çıkmasıyla; sürecin sonunda kalite kontrolü yapan mekanizmalar yerini sürecin her bölümünde kalite kontrolü yapan, sürecin tamamını kontrol altında tutan bir yapıya dönüşmüştür. Bu anlamda ürünün kalitesini sürecin yapısı belirler. Müşterinin ne istediğini bilmek süreç yönetiminde hedefleri belirlemeyi kolaylaştırır.




**Şekil-3:** Sürecin Sonundaki Kontrol
(Öksüz, 2007)




**Şekil-4:** Sürecin Her Aşamasındaki
Kontrol (Bütüncül-Topyekun-Toplam)
(Öksüz, 2007)

Bir spor kulübünde de kaliteli ürün ve hizmet sunmak amacıyla bir süreç yönetimi planlaması yapılmalıdır. Buna basit bir örnek verecek olursak; sağlık ve fitness hizmeti sunan bir spor işletmesi yönetimi öncelikle başarıya ulaşmak için bazı politikalar belirler. Bu politikaların hedefe doğru yönlendirilebilmesi için stratejik planlamalar yapılır. Tüm hizmet sürecinde müşteri beklentilerine dayanarak sürekli kontrol üretimin her aşamasında toplam bir süreç yönetimi sağlanır. TKY'nin önemli bir parçası olan süreç yönetimini doğru yürüten spor kulüplerinin başarıyı yakalayacağı öngörülmektedir.

### 3.3.5. Çalışanların Eğitimi

Japon kalite uzmanı İshıkawa(1985) "Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter" der. TKY 'de yöneten ve yönetilenlerin, kalite anlayışını ürün ve hizmetlerinde tam olarak yansıtabilmeleri için, kalite uygulamalarında iyi eğitim almış olmaları gerekmektedir. Bu amaçla işletmede uygulanan TKY anlayışı, kalite ekibi oluşturma ve ekip liderliği, İstatistikî bilgileri maksimum kullanabilme gibi konularda çalışanların eğitim görmeleri gerekmektedir.

### 3.3.6. Strateji Geliştirme ve Planlama

Doğan ve Eriş(2000:2(2)), "Firmaların günümüz rekabetçi koşullarında sadece teknoloji ile rekabet etmeye çalışmaları onları başarıya götürmemektedir. Farklılaşma ve yaratıcı olma çabaları etkin strateji seçimini ön plana koymaktadır. İş yaşamında başarılı olabilmek için gereken tek şey, belirlenen hedefe ulaşılmasını sağlayacak doğru bir strateji belirlemek ve bu stratejiyi geliştirerek adım adım uygulamaktır." diyerek strateji geliştirmenin daha kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek için önemini vurgulamıştır.

| | | |
|---|---|---|
| Plan ve Programlar, GZFT (SWOT) Analizi, Piyasa Analizi, Hedef Kitle/İlgili, Tarafların Belirlenmesi | Durum Analizi | NEREDEYİZ? |
| Kuruluşun var oluş gerekçesi, Temel İlkeler | Misyon ve tikeler | NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ? |
| Arzu edilen gelecek | Vizyon | |
| Orta vadede ulaşılacak amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler | Stratejik Amaçlar ve Hedefler | |
| Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri, Detaylı iş planları, Maliyetlendirme | Faaliyetler ve Projeler | GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ? |
| Raporlama, Karşılaştırma | İzleme | BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ? |
| Geri besleme, Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi, Performans göstergeleri Performans Yönetimi | Değerlendirme ve Performans Ölçümü | |

**Şekil-5: Strateji Geliştirme Süreci**
(Stratejik Plan Çalışmaları, 11.10.2007, www.emu.edu.tr)

TKY'de stratejik planlamanın yapılması, ürün veya hizmet üreten işletmenin misyonunun, vizyonunun, ilkelerinin stratejik amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, süreç yönetiminin temel unsurlarıdır. Diğer işletmelerde olduğu gibi spor işletmelerinde de uygulanan TKY politikalarının devamlılığı açısından sonraki yıllara yayılmış bir süreç yönetimi, beraberinde belli stratejik planlamaları da getirecektir. Bir spor işletmesi ürün veya hizmet vereceği alanla ilgili en az 3 yıllık bir stratejik planlama yaparak, süreç yönetiminin daha kontrollü gitmesini sağlayacaktır.

### 3.3.7. Kurumun Değerleri

Kurumun değeri, o kurumun yönetim esaslarını oluşturan tüm stratejik plan ve politikalarında var olması gereken bir değerdir. Bu değer sayesinde kurum rekabet ettiği diğer kurumlardan farkını ortaya koyar. Bu değerler sistemi, kurumun karşılaştığı olaylara bakış

açışını yansıtır. Her insanın ya da kurumun değer anlayışı farklı olacağı için, kurumların piyasa ortamında evrensel değerler üzerinden politikalar geliştirmesi gerekir. Bu da kaliteli ürün veya hizmet sunmak anlamına gelir. Kaliteyi yakalamak da kuşkusuz kalite politikalarının geliştirilmesiyle mümkündür.

Stratejik planlama yapılırken öncelikle bugünkü şartlarla kurum değerlendirilir. Ortaya konan bu tablo sayesinde kurum geleceğe ilişkin nasıl bir plan yürütebileceğini düşünür. Bir kurumun değerlerini ortaya çıkartmak için; "Kurum için ne önemli? Kurumu farklı kılan özellik ne? Ulaşılmak istenen hedefler ne olmalıdır?" soruları yanıtlanmalıdır. Bu sorular vizyon - misyon ve hedefler gibi genel kavramlarla kurumun stratejik politikalarının çıkış noktasını ortaya koyar(Serarslan, 2006a: 88).

### 3.3.8. Vizyon

Vizyon TDK'ya göre; "örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme, riske girebilmedir. Geleceği düşlemek ve tasarlamak vizyon kapsamına girer. Sözcük anlamı olarak vizyon geniş görüş, ileri görüş" anlamına gelir(TDK, 21.07.2007, www.tdk.org.tr). Çeşitli vizyon örnekleri aşağıdaki gibidir;

— Denizli Spor Kulübü: "Türkiye'de ve Avrupa'da zirveye oynayan, başarılarıyla süreklilik gösteren, büyük bir takım olmak"(Biçer, 2006)

— Erdemir 'in Vizyonu: "Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile Türk sanayindeki öncü konumunu güçlendirerek ve sosyal paydaşların beklentilerini en üst düzeyde karşılayarak 2005 yılında Avrupa'nın ilk on demir çelik üreticisi arasında yer almak"(Vizyon Örnekleri, 21.07.2007, wvvw.vizyon2000.s5.com).

— Lapseki Gençlik Spor Kulübü Vizyonu: "İki yıllık bir dönem içerisinde, Lapseki Gençlik Spor Kulübü gençlik geliştirme merkezi ve sporcusunun ulusal ve uluslararası çapta başarılı ve saygın bir konuma ulaşması ve başarılarını sürdürebilmesinin güvence altına alınmasıdır"(Kolkoparan, 21.07.2007, http://utku_kolkoparan.sitemynet.com).

— Kids Sport Sportif Beceri ve Koordinasyon Eğitim Merkezi Vizyonu: "Kids Sport' un senelere dayanan altyapı ve tecrübesi, bunun yanı sıra konusunda uzman akademisyen ve eğitmenlerinin gücü ile bilimin ışığı altında, yenilik ve gelişmeleri takip eden ülkemiz çocuklarının yarınlarda fiziksel ve ruhsal gelişimlerini destekleyerek, sosyal bireyler yetiştirmek"(S.B.K.E.M, 21.07.2007, www.kids-sport.net).

Vizyonun belirlenmesinden sonraki aşama vizyonun paylaşılması aşamasıdır. Geliştirilen vizyonun açıklanması, örgütün tüm üyelerinin paylaşması bakımından önemlidir. Vizyonun; açık, somut ve özgül bir biçimde tanımlanması gerekir. Yani vizyon misyon haline getirilmelidir.

### 3.3.9. Misyon

"Vizyon belirlendiğinde kurum içinde biz düşüncesini oluşturacak, görev ve sorumlulukları paylaştıracak tek kavram misyondur. Misyon bir kuruluşta amaç ve yol gösterici, işletme kültürünü oluşturucu ve çalışanları motive edici bir özellik taşır. Misyon kelimesi "bir kimseye veya bir kuruma verilen özel amaçlı görev" anlamına gelmektedir"(TDK, 21.07.2007, www.tdk.org.tr). İşletme yönetiminde kurum çalışanlarına yol gösteren ve uzun vadeli olarak belirlenmiş amaç ve görevler misyon dediğimiz kavramla açıklanır.

Serarslan'a(2006b: 91)göre misyon, "bir kurumun görevini, var oluş amacını ifade eder. Kurumla ilişkili olan herkese kurum kimliğini ve faaliyet alanını anlatır. Misyon belirlenirken; kurumun değerlerine dayanmalı, hedeflere dönüştürülebilir olmalı, uygulamaya aktarılırken basit ve anlaşılır olmalı, zaman içinde revize edilebilir şekilde esneklik içermelidir." Örnek olarak;

Galatasaray Spor Kulübünün kuruluş tüzüğünde "İngilizler gibi toplu halde oynamak, bir renge ve isme sahip olmak, Türk olmayan takımları yenmek"(GS, 10.10.2009, www.galatasaray.org) sözü kulübün ilk yıllarındaki misyonunu ifade eder.

### 3.3.10. Hedefler – Amaçlar

Tosun(1992) çalışmasında stratejik planlamanın geneline baktığımızda kurumun değerleri, kimliği ve görevlerinin ortaya çıkması için vizyon, misyon ve değer kavramlarının öncelikle açıklanması gerektiğini vurgular. Ona göre tüm bu kavramlar kurumun hedef ve amaçları üzerine inşa edilir.

**Hedefler belirlenirken;** kurumun tamamını kapsayacak kadar geniş düşünülmelidir. Bununla birlikte bazı hedefler sadece belli birimleri de kapsayabilir.

**Amaçlar Oluşturulurken;** "Neyi başarmaya kararlıyız? Uzun zamanda neye yönelmeliyiz? Soruları cevaplanmalıdır.

**Amaçlar Tanımlarken;** Yalın ve anlaşılabilir bir dil kullanılmalı; vizyon ve misyonlara dayandırılmalıdır.

- Amaçlar önem ve önceliklerine göre sıralanmalıdır.
- Amaçlar belli bir zaman dilimini içermelidir.
- Amaçlar gerçekleşebilir olmalıdır.
- Amaçların kapsamı özenle belirlenmelidir.
- Amaçların birbiriyle İç tutarlılığı olmalıdır.
- Amaçlar vizyonu gerçekleştirmek için örgütün benimseyeceği strateji ve taktiklerle bağlantılı olmalıdır.

Tüm bu tanımlara örnek olarak OyakBank'ın vizyonunu, misyonunu ve kurum değerlerini inceleyelim(OyakBank, 22.07.2007, www.oyakbank.com.tr);

**Vizyonumuz;**

Müşteri, hissedar ve çalışanına artı değer sağlayan, ürün ve hizmetleri ile geniş kitlelere erişen, toplumsal sorumluluğunun bilincinde, değerlerine sadık, güvenilirliği, kalite yönetimi, yaygın hizmet ağı, ürün çeşitliliğinde Öncülüğü, uzman personeli ve müşteri odaklı hizmet anlayışıyla ilk akla gelen ve tercih edilen global bir banka olmaktır.

**Misyonumuz;**

Müşterilerimize bütün finansal ürün ve hizmetleri kalite ve etik değerlerden ödün vermeden her seferinde beklentileri aşarak sunmaktır.

**Değerlerimiz;**

Şeffaflık, yaratıcılık, rekabetçilik, güven ve adalet, karşılıklı saygı, sorumluluk bilinci, müşteri odaklılık.

Oyak Bank'ın vizyon, misyon ve değerlerine bakıldığında birbirini örten, birbirini destekleyen, açık ve anlaşılır, tutarlı, kurumu geleceğe daha emin adımlarla taşıma gayreti içinde olan açıklamalara yer verildiği görülmektedir.

Tıpkı bir banka gibi, herhangi bir spor işletmesinde de uygulanacak kalite politikalarının geliştirilmesinde bu değerlerin tamamı, kaliteye ulaşmak için yol gösterici bir rol üstlenir.

### 3.3.11. Stratejik Kalite Politikalarının Belirlenmesi

Strateji kelimesinin temelini Alfred Chandler 1962'de atmış ve halen bu tanım akademik çevrelerde kabul görmektedir. Chandler, ABD'nin 20.yy başındaki dört büyük firması olan DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors ve Sears firmalarındaki analizler sonucunda stratejiyi **"firmanın uzun dönem hedeflerindeki karar verici ve bu hedeflere ulaşılmasında hareket tarzı ve kaynakların kullanılmasındaki adaptasyon"** olarak tanımlamıştır(Chandler, 1962).

Bulu(2001) yaptığı çalışmasında firmalar için 4 temel stratejik unsur belirlemiştir. Bunlar; firmanın çevresi ile olan etkileşimi, firmanın ana hedefleri belirlenmesi(firmanın varlık sebebi-Misyonu-), durum analizi(güçlü ve zayıf yöneleri) ve son olarak da firmanın içinde bulunduğu ortamda belirlediği hedeflere ulaşmak için elinde bulunan kaynakları nasıl kullanacağıdır.

Serarslan(2006b), "Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi" adlı kitabında yer verdiği TKY'de stratejik planlama aşamaları şunlardır;

Kurumun Değerleri
Kurumun Misyonu
Kurumun Hedefleri
Kurumun Güçlü Ve Zayıf Yönleri
Kurumun Vizyonu
Kurumun Stratejileri
Kurumun Taktik Ve Politikaları

Özetle kalite yönetimi ile stratejik planlama arasında yoğun bir ilişkinin olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bütüncül bir anlayışla kurumun tüm ürün veya hizmetlerinde kalite anlayışının benimsenmesi için misyon-vizyon-değer ve hedefler gibi çeşitli ana planlamaların yapılması şarttır. Bu da stratejik planlama sayesinde olur. Böylece kurumun TKY'de stratejik planlamaları daha doğru ve daha kusursuz yapabilmesi sağlanır.

### 3.3.12. Kalite İçin Örgütlenme ve Organizasyon Kurma

TKY İle ilgili yapılan tüm tanımlamalar ışığında, belli politikaların işletmeler üzerinde uygulanabilmesi için o işletmenin bir örgüt yapısının olması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. İki kişiden az olmayacak bir işletme yapısında görev ve sorumlulukların paylaşılması da kaçınılmazdır. Bu durum, örgüt kültürünün yönetim politikalarıyla şekillenmesi anlamına gelmektedir.

Başta TKY olmak üzere birçok yönetim politikası, örgütsel bir yapı içerisinde hayat bulabilir. Örgütteki görev ve sorumluluk dağılımının verimli yapılması, o örgütün hedef ve politikalarına ulaşmasını kolaylaştırır. İşte bu yüzden örgüt kültürü ile ilgili temel kavramları açıklamak gerekir. Şimşek(2002b), örgüt kültürünün ilke ve özellikleri şöyle belirtir;

—**İşbölümü ve Uzmanlaşma**
—**Hiyerarşik Yapı**
—**Amaç Birliği**
—**Emir Komuta Birliği**
—**Sınırlı Denetim Alanı**
—**Yetki ve Sorumluluk Birliği**
—**Yetki Devri**
—**İstisnalarla Yönetim**
—**Denge**(Organizasyonun başarı hızı, tüm bölümlerin dengeli çalışmasıyla sağlanır.)
—**Verimlilik ve Etkinlik**
—**Basitlik**
—**Esneklik**
—**Açıklama İlkesi** (Organizasyonda kişilerin görevleri, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtilir.)

### 3.4. Toplam Kalite Yönetimini Etkileyen Faktörler

Toplam Kalite Yönetimini ve sektör bazında uygulanabilirliğini incelerken kaliteli ürün ve hizmet sunmayı etkileyen genel ve işletmeye özel faktörlere değinmek gerekir. Kaliteyi etkileyen genel faktörleri Özevren(1997:73-78) 6 başlıkta toplamıştır. Bunlar; Para,

Pazar, Bilgi, İnsan, Yönetim ve Malzemedir. Genel faktörler olarak adlandırabileceğimiz bu kriterler kaliteli ürün ve hizmet sunmak isteyen tüm kurum ya da işletmelerin dikkat etmeleri gereken faktörlerdir. Öte yandan sektör bazında ve kurum bazında kaliteyi etkileyen işletmeye özel faktörler de vardır. Bu faktörleri Özdemir(2005), **"**Eğitim Kurumlarında TKY Uygulamalarını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler" isimli çalışmasında 11 başlıkta toplamıştır. Bunlar; (1) çalışanların TKY'nin getirdiği değişime hazır olmaması ve değişime direnç göstermesi, (2) kaliteye dayalı kurum kültürünün oluşturulamaması, (3) çalışanların kalite sürecine kendilerini adamamaları, (4) üst yönetim liderliğinin eksikliği, (5) toplam kalitenin sihirli bir değnek olarak görülmesi, (6) biz zaten bunu yapıyoruz anlayışı, (7) toplam kalitenin bir moda olarak algılanması, (8) yöneticilerin otoritelerinin azalacağı endişesi, (9) sürekli eğitim yetersizliği, (10) takım çalışmasının yetersizliği ve (11) beklenti düşüklüğüdür.

Eğitim sektöründe olduğu gibi çeşitli sektörlerde de (spor vb.) faaliyet gösteren işletmelerde kaliteyi etkileyen kendine özgü faktörlerin olması muhtemeldir. Bu nedenle kaliteyi etkilediğine inanılan genel ve işletmeye özel faktörleri açıklamak yerinde olacaktır.

### 3.4.1. Genel Faktörler

#### 3.4.1.1. Para

Para, bir işletmenin piyasada tutunabilmesini sağlayan, ekonomik çarkın en büyük dişlisidir. Mal ve hizmetleri üretebilmek, rekabetten kârlı çıkabilmek ve pazar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için paranın iyi yönetilebilmesi esastır. Zaten işletmelerde mal ve hizmet üretiminin tüm süreçlerinde kalite kontrolünün yapılmasının amacı da hataları azaltıp işletmenin kâr payını arttırmaktır. TKY'de paranın yönetimine gösterilen özen de bu yüzdendir.

#### 3.4.1.2. Pazar

TKY, serbest piyasa faaliyetlerinden doğan bir rekabet aracıdır. Rekabet olan bir ortamda müşteriyi kim daha çok mutlu ederse o kazanır. O halde işletmelerin pazarını müşterinin yani alıcının ihtiyaç ve beklentileri şekillendirir diyebiliriz. Pazar, alıcı ve satıcı olarak ikiye ayrılırsa, alıcıların istek ve gereksinimleri, işletmenin kalite karakteristiğini oluşturur. Müşteri daha kaliteli ürünü daha ucuza almak amacındaysa, işletmeler buna uygun olarak daha esnek olmak zorundadır. Satıcılar açısından da buna benzer bir durum vardır. Satıcılar da işletmenin isteği doğrultusunda mal üretmek ve satmak zorundadır.

Tabiî ki kalitenin ön planda olduğu mal ve hizmet üretimlerinde, kalite ve pazar ilişkisi üzerinde durmak gerekir. Efil(1999), Kalite-Kârlılık-Pazar ilişkisini şöyle açıklar; "Kaliteli mal ve hizmet üretimi, üretim ve satış sonrası maliyetleri düşürerek işletmenin kârlılığını arttıracaktır. İşletmenin mal ve hizmetlerinin kalitesi hakkında kamuoyunda yarattığı imaj, kalitenin yükselmesi için daha pahalı üretim girdileri gerekse bile işletme fiyat farklılığı sayesinde maliyetleri karşılayabilecektir. Kalite mal ve hizmet sunumu, müşterilerin işletmeye bağlanmasına yol açar. Bu da işletmenin hem satış miktarını hem de rekabet gücünü arttıracaktır."

#### 3.4.1.3. Bilgi

Çağımızın, teknoloji çağı olmaktan çıkıp, bilgi çağı olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bugün bilgisayarların gelişmesiyle birçok bilgi toplanabilmekte, depolanabilmekte ve kullanılabilmektedir. Bilgi sahibi kişi ya da kuruluşların rekabet ortamında her zaman bir adım önde olduklarım söylemek yanlış olmaz.

Günümüzde işletmelerde de eğitim faaliyetlerinin önem kazanması da bu yüzdendir. Bilgi ulaşılması kolay ancak pahalı bir araçtır. İşletmelerin ar-ge (araştırma geliştirme) çalışmalarının maliyetlerinin çok fazla artmaması için işletmenin kullanabileceği bilgiye

ulaşması daha doğrudur. Yönetim bilgi sistemleri, kalite bilgi sistemleri ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin modern çalışma hayatında öneminin artması da bu yüzdendir.

#### 3.4.1.4. İnsan

İşletmelerin yönetim kadrolarından en alt kademelerine kadar tüm birimlerde ürün ve hizmet üreten kişi insandır. Sanayi devrimi öncesinde üretimin asıl kaynağı insanken, sanayi devriminden sonra insan tüm bu süreçleri kontrol eden kişi haline gelmiştir. Bilgi ve teknolojinin, insan aklıyla üretime dönüştürülmesi günümüzde insan faktörünü bir kez daha ön plana çıkartmıştır.

Klasik yönetim anlayışlarında iş gücü olarak kullanılan insan; itaatkâr, emirlere uyan, saatlerce çalışan insandı. Yeni yönetim anlayışlarında ise insan; aklıyla çalışan, düşünen, yenilikçi, yaratıcı, bilgiyi yerinde kullanabilen, çalışkan ve bildiklerini üretime dönüştürebilen kişidir. Bu özelliklere sahip insan gücünün maksimum düzeyde çalıştırılabileceği yönetim politikası hiç kuşkusuz TKY'dir.

#### 3.4.1.5. Yönetim

Yönetim, insan faktöründen ayrılamayan bir yapıdır. İnsan profiline uygun olarak yönetim ve yönetici profilleri de değişim göstermektedir. Kaba iş gücünün kullanıldığı yerlerde yönetimler, otoriter bir yapı şeklindedir. Eğitimli, aklını ve bilgisini çalıştıran insanların yönetimlerinde ise daha çok demokratik bir yapı hâkimdir. Doğal olarak insan faktörü, yönetim politikalarını da şekillendirmektedir.

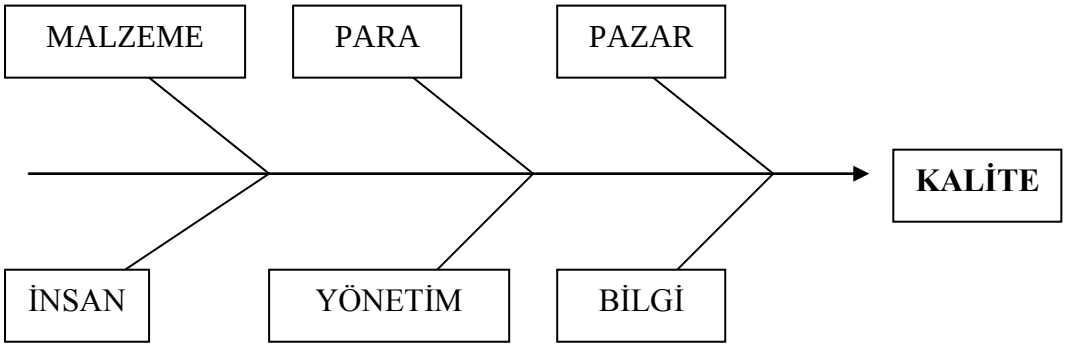
TKY denen olgu bu nedenle yönetim kavramından hem etkilenir hem de onları etkiler. Yönetimin, mal ve hizmet sunacağı zaman oluşturduğu örgütsel yapı ve uygulayacağı TKY anlayışı; çalışanların, mal ve hizmet alacak müşterilerin tamamından etkilenir.

#### 3.4.1.6. Malzeme

Kaliteyi etkileyen temel etkenlerden biri de malzemedir. Malzemenin istenen kalite karakteristiğine uygun olması gerekmektedir. İç müşteri olarak bilinen hammadde tedarikçilerinin istenilen kalite düzeyine uygun malzeme sağlamaları, süreç sonunda kaliteli mal ve hizmetin müşteriye en az maliyetle sunulmasını sağlar.

Son zamanlarda teknolojinin de gelişmesiyle malzemeler hem iç hem de dış müşteri için gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Böylece daha özel ürünler yapılabilmekte ve müşteri tatmini de bir o kadar artmaktadır.

TKY'de başarıya ulaşabilmek için yukarıda belirtilen tüm bu etkenleri kontrol altında tutmak gerekir. Üretimin ve ürünün kalitesini etkileyen bu etkenlere çevre, siyaset ve sosyolojik faktörler gibi çeşitli etkenleri de ekleyebiliriz. Bu faktörler İshıkawa diyagramı ile gösterilebilir;




**Şekil-6:** Sebep - Sonuç Diyagramı (lshikavva Diyagramı)

### 3.4.2. İşletmeye Özel Faktörler

Aşağıda spor işletmeleri gibi işletmelere uygun olacağı düşünülen kaliteyi etkileyen özel faktörler incelenmiştir.

#### 3.4.2.1. Değişime Karşı Direnç

TKY'nin uygulanabilirliği konusunda yaşanan problemlerin başında değişime karşı yönetici ve çalışanların gösterdiği direnç gelmektedir. TKY'nin getirdiği yenilikleri benimsemeye açık olmayan yönetici ve çalışanlar; işletmede TKY'nin başarılı olmasını olumsuz olarak etkilemektedir.

Yönetici ve çalışanların yaptıkları işlerde gösterdikleri alışkanlıklar, değişik yönetim politikalarının uygulanması sırasında büyük dirençlere dönüşmektedir. Besterfield vd.(1995) ve Bonstingl(2000) işletmelerde kalite kavramının oturması için köklü değişimlerin kaçınılmaz olduğunu, bu konuda çalışanların ve yöneticilerin uygulama güçlükleri çıkarttıkları görüşünde birleşirler.

Ayrıca Önder'in(1997) yapmış olduğu "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği ve Ankara Büyükşehir Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma" adlı araştırmada vurgulanan önemli noktalardan biri de "yönetici ve çalışanların değişime karşı direnç göstermesi" olmuştur.

#### 3.4.2.2. Kurumda Kalite Kültürünün Oluşmaması

Toplam kalite bir süreçtir ve bütüncül bir yapıyı temsil eder. Yani kurumun kalite geliştirme sırasında kaliteyi özümsemesi, tüm birimlerinde ve bireylerinde yaşatması gerekir. Bu da kalite kültürünün önemini ortaya koyar. Toplam kalite yönetiminin yarattığı kültüre "kalite kültürü" denilmektedir. Bu kültür insanların yaşam biçimi haline gelerek gelişmeyi sağlamaktadır(Ensari, 2000).

Doğan(2002) çalışmasında, kalite kültürünü benimseyen kurumlarda çalışanlar ve yöneticiler arasında statüden kaynaklanan farklılıkların ikinci planda tutulduğunu, yine kurumda çalışan herkesin katkıda bulunması gerektiğini vurgular. Bu anlamda toplam kalite kültürü insana değer veren bir kültürdür. Bu özelliği ile çalışanlar görevi, sorumluluğu ve yetkiyi paylaşır ve süreci devam ettirebilirler.

Ancak toplam kalite uygulamalarına bakıldığında, kurumda kalite kültürünün oluşturulamadığı görülmektedir. Teorik olarak bütün kurumlar, kurumsal kültürün önemli olduğunu belirtirlerken uygulamada bunu çoğu kez ihmal ederler. Kurumsal kültürün oluşturulmasında beklide en önemli unsurlardan biri olan insan faktörü sürekli ihmal edildiğinden, beklenen örgüt kültürü de oluşamamaktadır. Yatkın da(2003) araştırmasıyla bu durumu desteklemektedir.

Yine, Türkmen'in(1995) çalışmasında, TKY'nin uygulanmasındaki önemli engellerden birinin "yöneticilerin örgüt kültürü konusuna yeterince önem vermemesi" sorunudur.

TKY'yi uygulamak isteyen kurumlarda kalite kültürünün gelişmiş olması gerekir. Genel olarak kalite kültürünün oluşması için de tüm çalışanlara kalite bilincinin yerleştirilmesi gerekmektedir.

#### 3.4.2.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Nedenler

TKY'nin uygulandığı bir işletmede başta yöneticiler olmak üzere, tüm çalışanların kalite sürecine kendilerini adamaları gereklidir. Oysa birçok başarısız toplam kalite uygulamasına bakıldığında önemli engellerden birisinin yöneticiler ve çalışanların bir süre sonra eski yönetim anlayışlarına ve alışkanlıklarına geri döndükleri göze çarpmaktadır.

Hamedoğlu(2002) araştırmasında eğitim kurumlarında toplam kalitede yaşanılan en önemli problemin "okulda herkesin kendini işin sahibi olarak görmemesi" ya da "kendini

kalite çalışmasına adamaması" olarak görür. Birçok araştırmacının toplam kalite ile ilgili ortak görüşü, çalışanların süreci sindirememesi ve kurumsal kimliği devam ettiremeyişleridir. Bu sorun kaliteyi etkileyen, işletmeye özel nedenlerin başında gelir. Kalite anlayışını organizasyonun bir parçası –kültürü- haline getirebilmek için çalışanların kendini adaması olmadan, yapılacak her türlü çalışmanın sorunla karşılaşacağı unutulmamalıdır.

### 3.4.2.4. Yönetim ve Yöneticiden Kaynaklanan Nedenler

Toplam Kalite Yönetiminin işletmeler üzerinde uygulanışı sırasında, süreci yönetenlerin önemi büyüktür. Yönetim ve yönetici anlayışlarındaki beceri ve uygulama yeterliliği TKY'nin başarısında ana faktördür. Profesyonel yöneticiler yerine, liderlik vasıflarını taşımayan, yapılacak faaliyetlerde etkin rol alamayan ve organizasyon kurmaktan yoksun yöneticilerin bulunduğu TKY süreçlerinde büyük sorunlar çıkması muhtemeldir. Türk ve diğerleri de(2004) yaptıkları çalışmayla bu durumu desteklemektedir.

Yine Hamedoğlu(2002) çalışmasında, eğitim kurumlarında TKY'nin uygulanmasının önündeki engellerden birinin de "üst yönetimin değişime karşı olumsuz tavır takınması" olduğunu belirtmiştir. Önder(1997) ise yöneticilerde kaliteye olan inançsızlığın TKY uygulamasının önündeki büyük engellerden biri olduğunu belirtilmiştir.

Bir işletmede kalite sürecinin, sistem ve çıktılarının başı yönetimdir. Yönetim çalışanlarla olan iletişimini kuvvetlendirir, onların önündeki engelleri kaldıracak yönetim becerilerini sergilediğinde toplam kalite ilke ve uygulamalarının yönetimden kaynaklanan nedenlerden ötürü kesintiye uğramasının önüne geçilebilir.

Toplam Kalite'nin birkaç ay sürecek gelip, geçici bir heves olarak görülmesi de hem çalışanlardan hem de yöneticilerden kaynaklanan problemleri doğurmaktadır. Sürekli değişimi ve gelişimi kabullenmek, sürece kendini adamak ve kalite kültürünü oluşturmak ortaya çıkacak bu problemlerin çözümünde kolaylık sağlayacaktır.

Yine yöneticilerin ya da çalışanların "biz bunu zaten yapıyoruz" anlayışı da kalite sürecini etkileyen işletmeye özel faktörlerdendir. Bu kişiler toplam kalite yönetimi ilkelerini sadece uyguladıklarını sanmaktadır.

TKY'nin uygulandığı bir işletmede bazı yöneticiler çalışanlar üzerindeki etkilerinin ve otoritelerinin azalacağını düşünerek toplam kaliteye karşı en baştan önyargılı davranırlar. Önder(1997) çalışmasında, yöneticilerin alt kademe personele yeterince öncelik verilmemesi ve yetki devrini yapmamasının yarattığı olumsuzluğu ortaya koymuştur. Bu durumun nedeni o tarz yöneticilerin işi kendilerinin yapmaması, başkalarına yaptırmasıdır. Güçlerini mevkilerinden alan bu yöneticiler mevkilerini kaybetme korkusu duydukları için TKY ilke ve uygulamalarına sıcak bakmazlar.

### 3.4.2.5. Sürekli Eğitim Eksikliği

Toplam Kalite Yönetimi bir süreçse bu süreç içerisinde tüm çalışanların sürekli gelişimi ve değişiminin temelinde sürekli eğitim vardır. Kaliteli ürün ve hizmet sunma noktasında sürekli eğitimin eksikliği, çalışanların süreci ve kurum kültürünün yeterince özümsemesini engelleyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. Özevren(1997), kurumlarda kaliteyi etkileyen etmenlerden birisinin de eğitim faaliyetlerine gereken önemin verilmemesi olduğunu ifade eder.

Yine Önder(1997) TKY uygulamalarının önündeki önemli engellerden birinin de "personelin eğitiminin yatırım olarak görülmemesi, eğitim programlarının hem nitelik hem de nicelik olarak yetersiz kalması" olduğunu vurgulamaktadır.

### 3.4.2.6. Takım Çalışmasındaki Eksiklikler

Birçok sektörde TKY uygulaması sırasında takım çalışmasının gerçekleşememesi ve bu nedene yaşanan uygulama güçlüklerinin süreci etkilediği söylenebilir. Ünal(1997) toplam kalite yönetimi uygulamalarında takım çalışmalarının önemini vurgular. Yine Hamedoğlu(2002) çalışmasında eğitim sektöründe toplam kalite uygulamalarının önündeki engelleri "takım çalışmasının yapılmaması" ve "okuldaki çalışanların ortak bir vizyon etrafında bütünleşememeleri" şeklinde açıklamıştır.

Toplam kalite kültürünün tam olarak oluşması için takım çalışmasının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Karar verme ve problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılması gereken takım çalışması, TKY uygulaması yapılan kurumda yaygınlaştırılmalı ve personel eğitimiyle desteklenmelidir.

## 4. SPOR İŞLETMELERİNİN TANIMI, YAPISI VE İŞLEYİŞİ

Spor işletmeleri, eskiden 4 Ekim 1983 tarihinde kabul edilen 2908 sayılı Demekler Kanununa, günümüzde ise 4 Kasım 2004 tarihli 5253 Sayılı Kanuna göre kurulurlar (Demekler Kanunu, 2004). Bütün spor işletmeleri demek olarak kurulur ve spor faaliyetlerini sürdürürler. Spor işletmeleri Dernekler Kanununa göre kurulduktan sonra Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün gençlik ve spor kulüpleri yönetmeliğine(Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 1985) tabii olarak spor kulübü özelliği kazanırlar. Ancak GSGM'nin bu yönetmeliği, günümüz dernekler kanununa değil de 2908 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Dernekler Kanununa göre düzenlenmiştir ve hala değiştirilmemiştir.

Spor işletmelerinin oluşumunda izlenen kanuni yollar, doğal olarak bir spor kuruluşunun hizmet ve faaliyetlerini belli çerçeveler dâhilinde yapabilmeleri için geliştirilmiştir. Buradan; her kuruluşta (işletmede) olduğu gibi spor işletmelerinde de sevk ve idarenin yasalarla belirlendiği anlaşılmaktadır.

### 4.1. Spor İşletmelerinin Amaç ve Görevleri

Dernekler Kanununa göre kurulan spor işletmelerinin amaçları açık olarak belirtilmiştir. Her spor kulübünün kuruluşunda farklı amaçlar olabilir. Ancak ortak ve değişmeyen amaçları, üyelerinin spor yapmalarını sağlayarak onların bedenen ve ruhen daha sağlıklı olmalarına katkıda bulunmak, spor dallarında takımlar oluşturarak yarışmalara iştirak etmek, ülkemizi yurtiçi ve yurtdışında başarıyla temsil edecek sporcuları yetiştirmektir. Dernekler Kanununun 14.maddesinde de bu ortak amaçlar doğrultusunda spor işletmelerinin GSGM'nin belirlediği yönetmeliklere tabi olduğu vurgulanmıştır(Dernekler Kanunu, 2004).

Sosyal bir kurum olarak spor işletmeleri, üyeleri arasında dostluk ve beraberliği sağlar. Spor işletmeleri bulundukları yörenin yurttaşlarının arzuları, yine yörenin iklim koşullan, spor tesislerinin durumunu, bölgenin nüfus yoğunluğu ile spor alet ve malzemelerini dikkate alınarak hangi spor faaliyeti göstereceğini tespit ederler. Ayrıca bölgenin spor alanındaki ekonomik ve endüstriyel canlılığına göre spor işletmelerinin faaliyetlerinin farklılaştığını da belirtmek gerekir.

Gönüllü insanların bir araya gelerek kurduğu spor işletmeleri hizmetlerini, tamamen üyelerinden sağladıktan aidatlar veya çeşitli organizasyonlardan elde ettikleri girdilerle yürütürler. Sporun ekonomik getirilerinin fazlalaştığı günümüzde, bu gelirlerin ve gelişimin sürekli arttığını ve çeşitlendiğini söylemek yanlış olmaz.

"Ülkemizde profesyonel futbolun dışındaki bütün spor dallarında faaliyetler amatör olarak yürütülmektedir. Günümüzde profesyonel futbol kulüpleri ise Türkiye Futbol Federasyonu'nun amaç ve görevlerine uygun olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu kulüpler farklı statülere sahiptirler. Ancak yinede amatör kulüpleri bünyesinde de bir şubeleri yer almaktadır"(Demirci, 1986: 60).

Spor işletmelerini daha iyi tanımak ve algılamak için sporun boyutlarını da tanımak gerekir. Biçer, çalışmasında sporun boyutlarını kullanım amacına göre üç ana başlıkta toplar(Biçer, 1994);

a) Rekreatif olarak yapılan spor ve/veya amatörlük
b) Elit düzeyde yapılan spor ve profesyonellik
c) Yarı profesyonel olarak yapılan spor

Bu anlamda sporun kullanım amacına uygun olarak yönetimlerin şekillenmesi, yönetim politikalarının oluşturulması, daha kaliteli ürün ve hizmet için işletmenin amacına uygun hareket etmesi gerektiği söylenebilir.

### 4.2. Spor İşletmelerinde Kalitenin Başı; Yönetim ve Yönetici

#### 4.2.1. Spor Yönetimi

Tosun(1992) yönetimi, "en geniş anlamda, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümü" olarak tanımlar.

Spor yönetimi ise; "toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını, spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdüren hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.)" şeklinde tanımlanabilir(Fişek, 1980: 15),

İmamoğlu(1992: 22); spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenen, bununla birlikte; Beden Eğitimi ve Spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları da spor yönetiminin kapsadığını ifade eder.

Demirci(1986) spor yönetimini; "sporda yönetimini meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir kolu" olarak tanımlamaktadır. Demirci spor yönetiminin amaçlarını; sporda yönetim unsurlarının en verimli şekilde işlenmesi için gerekli olan teknikleri bulmaktır. Bu anlamda yönetim şu esaslara dayanır; az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer... yani yönetimde temel amaç kaynak israfına fırsat vermeden en iyiyi en ucuza mâl etmektir.

Spor yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi ilke ve uygulanışına değinmeden önce Spor yönetiminin ulusal ve uluslar arası alanda genel geçer kavramlarını, unsurlarını ortaya koymak, ülkemiz şartlarında spor yönetiminin eğitsel önemine ve yapılan çalışmalara değinmek gerekir.

Spor Yönetimi ve Organizasyonu, ülkemizde yeni olmasına rağmen hızla gelişen bir alandır. Bu amaçla üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Spor Yönetimi bölümleri bulunmaktadır. Sporda yönetim unsurlarının lisans programlarıyla üniversitelerde okutulmasının yanında, son yıllarda spor liselerinde de aynı isimli dersler okutulmaktadır. Bununla birlikte Karapınar ve arkadaşları(2006) yaptıkları çalışma sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı'nın yeni müfredatı çerçevesinde "Spor Yönetimi ve Organizasyonu Dersi" bir plan çerçevesinde uygulanmaya başlanmıştır.

Ortaöğretim Genel Müdürlüğü'nün program çerçevesi aşağıdaki gibidir(Karapınar ve arkadaşları, 2006);

**Programın Amacı;** öğrencilerin spor yönetimi ve organizasyonu dersinin, uygulama tekniklerini, yönetim biçimlerini, olması gerekenleri, politikalarını, temel ilkelerini, planlamalarını, tarihî özelliklerini, örgütsel yapılarını, basamaklamalarını, programda yer alan ünitelerde sıralanan kazanımları verilen etkinlikler ve açıklamalar doğrultusunda kendilerini belli düzeylerde geliştirmeleridir.

**Programa İhtiyacın Nedenleri;**

1. Okulun genel öğretimdeki amacına ulaşmasında spor yönetimi ve organizasyonunun katkısı
2. Spor yönetimi ve organizasyonunun ulusal ve uluslararası boyuttaki önemi
3. Spor yöneticiliğinin günümüz şartlarında meslek gurubu haline gelmesi ve yetişmiş insan ihtiyacının fazlalığı
4. Öğrencilerin kendini ifade etmeleri, sosyalleşmeleri açısından önemi
5. Spor eğitiminin alınması - spor yönetimi ve organizasyonu donanımının öğrencinin ileriki yaşantısında kalıcı başarılar sağlamasına olan inanç
6. Spor yönetimi ve organizasyonu doğru kullanımı, geliştirilmesi ve öğretimin bir arada yürütülmesinin uluslar arsındaki rekabetteki gerçek değerinin anlaşılması

7. Bireyin fizyolojik, psikolojik, estetik, teknik ve taktik inceliklerinin ortaya çıkarılmasında spor yarışmalarının önemi büyüktür. Bu nedenle spor organizasyonlarının profesyonelliği ve bu profesyonelliği sağlayacak eğitimli bireylere olan ihtiyaç
8. Öğrencilerde spor yönetimi ve organizasyonu becerilerinin kullanımı ve hükümlerine uygun davranmayı amaç ve alışkanlık haline getirmenin faydası
9. Öğrenciler spor yönetiminin ve organizasyonun anlamının yanı sıra spordaki yerini ve önemini kavramalarına yardımcı olması
10. Sporu yönetme ve organizasyon yapabilme yeteneklerinin geliştirilmesinin bir meslek grubu özelliği taşıması ve ülke çapında gelişebilecek olmasıdır.

**Programın Hareket Noktası;**

Spor lisesini bitiren öğrencilerin spor yönetimi ve organizasyonu dersinde kazandıkları becerileri zamanla bir üst öğrenim kurumu olan üniversitelerin uygun olan spor bölümlerinde hem de diğer spor etkinliklerinde ihtiyaç duyulan becerilere cevap verecek şekilde aydın spor öğrencileri olarak yetişmelerini sağlamaktır.

**Programın Vizyonu;**

1. Millî, ahlâkî, insanî ve kültürel, sportif değerleri benimseyen; Atatürk'ün: "Ben sporcunun, zeki, çevik ve ahlâklısını severim." sözünden hareket edebilen dengeli ve sağlıklı gelişen, üretken, haklarım ve sorumluluklarını bilen,
2. Spor yönetimi ve organizasyonunun teorik temellerini bilen,
3. Ulusal ve uluslar arası spor organizasyonlarının nasıl yürütüldüğünün bilincine varan,
4. Spor yönetimi ve organizasyonu oluşturabilme bilincine varan ve gelecekte olası organizasyonlarda görev alabilen, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları yetiştirmektir.

**Programın Kazanımları;**

Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkelerine uygun olarak öğrenciler;

1. Spor yönetimi ve organizasyonunun tanımı, süreçleri, ilkeleri ve kurallarım kavrar.
2. Okul spor kulübünün kuruluşunu, kategorilerini, faaliyetlerini, lig heyetini, tutulacak defter ve dosyaları kavrar.
3. Spor organizasyonu tekniklerinin tanımım, amacını, organizasyon safhalarını, yarışma sistemlerini ve kurulan komiteleri kavrar.
4. Yurt içi spor faaliyetlerinin organizasyonunu, amacım, oluşturulacak komiteleri, organizasyonda gerekli komiteleri, yarışmaların sınıflandırılmasını yapar.
5. Uluslararası spor faaliyetlerinin organizasyonunu, organizasyon ile ilgili oluşturulan komiteleri, amacını, kurulması gereken komiteleri, organizasyonda yetkili olanları ve yarışmaların sınıflandırılmasını yapar.
6. Türk spor teşkilatının tarihi gelişimini, tanımını, amacını, meydana getiren kurum ve kuruluşlarını, teşkilatlanma modellerini, özerk spor teşkilatlarını ve mahalli idareleri kavrar.
7. Spor mevzuatını, Türk spor mevzuatını, uluslararası spor mevzuatım kavrar.
8. Spor politikaları, devlet politikaları, hükümet politikaları ve uluslararası politikalar hakkında bilgi edinir.
9. Spor yönetimi ve organizasyonu yapabilme bilincine varır.
10. Gelecekte spor yönetimi ve organizasyonlarında görev alanın temellerini oluşturur. Bu dersten edindiği bilgilerle spor bilimlerinin temelini inşa etmeye başlar.

Toplam 36 saatlik ve 56 kazanımdan oluşan, yeni müfredata uygun olarak Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan program; günümüz spor yönetimi alanında eğitimli bireyleri yetiştirmek ve spor organizasyonlarında profesyonel

anlamda gelişim kaydetmek amacıyla ortaya çıkarıldığı söylenebilir. Programla ilgili tüm unsurlar bir arada düşünüldüğünde, Türk sporuna katkısının orta vadede son derece yararlı olduğu düşünülmektedir. Spor da yönetim anlayışının gelişmesine direkt etki edebilecek bu çalışmalar, Türkiye'de spor işletmelerinin sevk ve idaresinde, daha profesyonel yaklaşımları getirecek, bu sayede de uluslar arası rekabette Türkiye önemli adımlar atabilecektir.

Bununla birlikte Demirci(1986: 13) spor alanında spor faaliyetlerinin sevk ve idaresinin en iyi şekilde sağlanması için bazı yönetim unsurlarını belirtmiştir. Bunlar;

a. Spor Yöneticisi
b. Spor Teşkilatı
c. Spor Politikası
d. Spor Tesisleri
e. Spor Organizasyonudur.

### 4.2.2. Spor Yöneticisi

Spor yöneticisini Şimşek(2000: 13-16); "kulüp idareciliğini yapan yani yönetim işlevini yerine getiren, kendisinin ya da kulübün asıl sahibinin şampiyon olma gibi amaçlarına ulaşmak için antrenörü, oyuncuları ve diğer yönetim elemanlarını (insan kaynaklan), zamanı ve parasal olanakları, planlı bir şekilde idareci-antrenör-oyuncu hiyerarşisini sağlayarak, tesis imkânlarını ayarlayan, iş bölümünü yaparak, takımı takım yapan gerekli yasal düzenlemeleri yerine getiren kişidir" şeklinde tanımlamıştır.

Biçer (1994) spor yöneticisini; spor hizmet ve faaliyetlerinin, sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan (başkan, idareci, antrenör v.s) bu hizmet faaliyetlerinin yürütülmesinde emeği geçen profesyonel yada gönüllü bireyler olarak tanımlar.

Spor yöneticisine genel olarak; spor kurum ve organizasyonlarının başarıları için çalışan, hedefler belirleyen, bu amaçla insan kaynaklarını seferber eden kişilerdir diyebiliriz.

Yetim(1992: 14-18) spor yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri için, "birçok mesleki, kişisel nitelik ve özellikle sahip olması, bu nitelikleri maharetle uygulamaya koymaları" gerektiğine inanır. Yetim'e göre spor yöneticisi, "çağdaş yöneticide bulunması gereken tüm özelliklere sahip olmanın yanında, yönetme ve liderlik kabiliyeti, tecrübe, diplomasi, esneklik, motive etme ve ekip çalışması gibi niteliklere sahip; sporu ve yönetimini bilen, sporcuyu ve toplumu tanıyan, spor örgütlerinin amaçları doğrultusunda severek, isteyerek ve bilinçli bir şekilde fedakârca sevk ve idare görevini yerine getiren kişidir"

Demirci ise(1986: 19-20); spor yöneticilerini yaptıkları iş ve konumları itibariyle resmi spor yöneticisi ve gönüllü spor yöneticisi olarak ikiye ayırmıştır. Resmi spor yöneticisi; spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekil ve pozisyonlarda görev alan ve bu hizmetleri karşılığı ücretli çalışan kişilerdir. Resmi spor yöneticilerini sadece sporla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarında görevli personelle sınırlamak mümkün değildir. Yine işletmeler ve diğer özel spor kuruluşlardaki görevliler, hizmetin sevk ve idaresinde belli bir ücret karşılığı bir fiil görev alanlar da bu sınıfa girer. Demirci; gönüllü spor yöneticisini ise; spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekil ve pozisyonlarda gönüllü olarak görev alan kişi olarak tanımlar. Bu kişiler, toplumun her kesiminden ve her mesleğinden gelen kişiler olabilir.

İyi bir spor yöneticisi, yönetsel dikkat, doğruluk, beşeri ve sosyal ilişkileri düzgün, karar alma yeteneği, meslek için sağlık ve fiziksel uygunluk, gönüllü sorumluluk kabul etme, iş anlayışı, yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite vb. özellikler taşımalıdır. Çünkü spor kurum ve organizasyonlarının başarısı büyük ölçüde yöneticilerinin nitelik ve özelliklerine bağlıdır.

Ülkemizde spor yönetimi ve yöneticiliği henüz gelişim aşamasındadır. Ancak yurtdışında önemi gittikçe artan spor yönetimi, işletmelerin sıkça başvurdukları profesyonel yardımlardan biridir. Ülkemizde ise yöneticiliğin genellikle işletmelerde kullanıldığı düşünülmektedir. Oysa müessese kulüplerine bakıldığında; yönetim ve yöneticilik

deneyimlerini sportif başarı için kullandıkları ve bunda da çok başarılı sonuçlar aldıkları görülmektedir. Eczacıbaşı Voleybol, Efes Pilsen, Fenerbahçe Ülker Spor, Banvit Basketbol Kulüpleri ve daha birçok spor kulübü buna örnek olarak verilebilir.

Konumuz özelinde TKY ile ilgili spor işletmelerinde yapılacak çalışmaların artması Türkiye'de spor yönetiminin asıl amacı olan kalite anlayışlarını, hizmet ve faaliyetlerin müşteri (seyirci, kulüp üyesi, sporcu vb.) odaklı olmasını sağlayacaktır.

#### 4.2.2.1. Spor Yöneticisinin Özellikleri

Gün geçtikçe artan spor faaliyet ve organizasyonlarında, dünya çapında ya da bölgesel olarak düşünen her spor kuruluşu profesyonel yönetim ve yönetici anlayışlarıyla ayakta kalabilir. Bu var oluş sadece, spor alanında yeniliğe ve gelişmeye açık olan, alanına hâkim spor yöneticileri sayesinde olur. Karaküçük(1988), spor yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri için birçok meslekî, kişisel nitelik ve özelliklere sahip olması, bu nitelikleri, maharetle uygulamaya koyması ile mümkün olacağını söyler. Ona göre "yönetme ve liderlik kabiliyeti, tecrübe, diplomasi, esneklik, özeleştiri, liyakat, ileri görüşlülük, cesaret, saygı uyandırabilme, güven verme, motive etme ve ekip çalışması" iyi bir spor yöneticisinin niteliklerinden bazılarıdır. Ayrıca, "yönetsel dikkat, doğruluk, beşerî ve sosyal ilişkileri düzgün, karar alma yeteneği, meslek için sağlık ve fiziksel uygunluk, gönüllü sorumluluk kabul etme, iş anlayışı, yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite vb. gibi özellikler taşımalıdır." Karaküçük'e göre(1988); "spor kurum ve organizasyonlarının başarısı büyük ölçüde yöneticilerinin nitelik ve özeliklerine" bağlıdır

Karasüleymanoğlu(1989: 18-19); spor yöneticisinin bulunduğu yörede sportif heyecanı artırabilecek kişisel çabalarının olması gerektiğini, bürokrasinin dar kalıpları içerisinde sıkışıp kalmayan, görevini seven, atılımcı spor yöneticilerinin, sporun gelişmesine katkılarının çok olabileceğini vurgular. Spor yöneticileri, sürekli yenilik arayan, sorumluluklarını bilen, sorunları çok yönlü değerlendiren, güncel konulara olduğu kadar gelecekteki konulara da eğilen, tutarlı, atak özellikler taşımalıdırlar.

Bu tanımlar ışığında; spor politikalarının milletler arası seviyede ve ülke içinde en küçük birimine kadar her kademede, ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesinde spor yöneticilerinin önemli bir rol üstlendikleri anlaşılmaktadır.

Spor yöneticileri, spor kurumlarının amaç ve ilkeleri doğrultusunda politikalar belirleme, plân ve programlar yapma, kararlar alma, koordinasyon sağlama, değerlendirme ve denetlemeler yapama konusunda öncü kişiler olmalıdırlar. Antrenör ve diğer yardımcı yöneticilerin, meslekî gelişmelerine katkıda bulunmak, diğer yöneticilerle iş birliği yapmak, programların hazırlanmasında yardımcı olmak ve uygulanmasını sağlamak, çevre ile sıkı iş birliği içinde olmak, değerlendirme ve denetlemelerde bulunmak, personele insanca yaklaşımda bulunmak, teşkilâtı onlar için sıcak bir ortam hâline getirmek, personel arasında güven duygusunu ve kaynaşmasını sağlamak, spor ortamının (sporcu, antrenör, hakem, tesis, malzeme) oluşmasını ve zenginleşmesini sağlamak spor yöneticisinin diğer görevleridir.

Ayrıca; Sunay ve Çaycı(2008)'nın yapmış olduğu çalışmada; Türkiye 1. ve 2. Futbol liglerinde faaliyet gösteren Ankara merkezli spor kulüplerinin yöneticilerinin ortak görüşüyle; bir spor yöneticilerinin niteliklerini, "Ana dili iyi kullanma, Yabancı dil bilgisi, İletişim kurabilme, Araştırmaları izleme, Teknolojiyi bilme, Kongrelere katılma, Spor. Etkinliklerini Organize etme, Yöneticiliği sevme" olarak belirlemiştir.

Yukarıda belirtilen tüm özellikleriyle spor yöneticisi, spor kuruluşlarının lideri, öncüsü ve geliştiricisi rolündedir. Liderlik vasıfları yüksek olan bir spor yöneticisinin yeni yönetim anlayışlarını benimseyerek, kurumunun çalışma standartlarını bir şirket yöneticisi gibi oturtturacağı kesindir.

#### 4.2.2.2. Spor Yöneticisinin Görevleri

Yetim ve Şenel (2001), iyi bir spor yöneticisini tanımlarken şunları söylerler; "yönetsel dikkat, doğruluk, beşerî ve sosyal ilişkileri düzgün, karar alma yeteneği, meslek için sağlık ve fiziksel uygunluk, gönüllü sorumluluk kabul etme, iş anlayışı, yönetim tekniklerini kullanma ve entelektüel kapasite vb. gibi özellikler taşımalıdır. Çünkü spor kurum ve organizasyonlarının başarısı büyük ölçüde yöneticilerinin nitelik ve özelliklerine bağlıdır."

Bununla birlikte spor yöneticilerinin Özellikleri dikkate alındığında başlıklar halinde bir spor yöneticisinin üstlenebileceği görevler şöyle sıralanabilir(Yetim ve Şenel, 2001).;

- Spor yöneticisi, antrenör, sporcu, hakem, personel, veliler, seyirci, kendi teşkilâtının ve diğer teşkilâtların yöneticileri, gazeteciler, milletler arası kuruluşların temsilcileri, politikacılar gibi çeşitli eğitim ve kültür düzeylerinde, farklı beklentiler içerisinde bulunan elemanlarla ilişki kurmak ve onların çeşitli beklentilerine cevap verecek yönetimi gerçekleştirmek zorundadır.
- Spor politikalarının milletler arası seviyede ve ülke içinde en küçük birimine kadar her kademede, ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesinde spor yöneticilerinin önemli bir rol üstlendikleri bilinmektedir.
- Spor yöneticileri, spor kurumlarının amaç ve ilkeleri doğrultusunda politikalar tespit edecek, plân ve programlar yapacak, kararlar alacak, koordinasyon sağlayacak, değerlendirme ve denetlemeler yapacaktır.
- Spor yöneticisi, bir taraftan teşkilâtın işleyişini sağlarken, diğer yandan teşkilâta ya da yönlendirdiği alana, ülke içinde veya ülke dışında meydana gelen değişme ve gelişmeleri uyarlamak durumundadır.

Ayrıca; "Antrenör ve diğer yardımcı yöneticilerin, meslekî gelişmelerine katkıda bulunmak, diğer yöneticilerle iş birliği yapmak, programların hazırlanmasında yardımcı olmak ve uygulanmasını sağlamak, çevre ile sıkı iş birliği içinde olmak, değerlendirme ve denetlemelerde bulunmak, personele insanca yaklaşımda bulunmak, teşkilâtı onlar için sıcak bir ortam hâline getirmek, personel arasında güven duygusunu ve kaynaşmasını sağlamak, spor ortamının(sporcu, antrenör, hakem, tesis, malzeme) oluşmasını ve zenginleşmesini sağlamak spor yöneticisinin diğer görevleridir(Karaküçük, 1989: 362-363)".

#### 4.2.2.3. Kalite Anlayışında Üstlendiği Sorumluluk ve Liderlik

Spor yöneticilerinin yukarıda belirtilen liderlik özelliklerinin çok farklı bir boyutu da ortaya çıkan problemlere karşı **problem çözme becerisini** kullanabilmesidir. Bu özellik; toplam kalite yönetiminde problemlerin ortadan kaldırılıp, maksimum iş veriminin sağlanması için yapılan kalite çemberleri ve kalite kontrol gibi bölümlerin sevk ve idaresinde liderlerde olmazsa olmaz özelliklerin başında gelir.

Türkiye'de spor yönetimi ve spor yöneticiliği alanında yeni yaklaşımlar ve çalışmalar günümüzde gittikçe artmaktadır. Yöneticilerde bulunması gereken liderlik vasıflarının, TKY ilkelerinin uygulanışında getirdiği faydalar düşünüldüğünde, yapılan çalışmalardan bazılarını ortaya koyup incelemek, konunun önemini daha da vurgulamaya yardımcı olacaktır.

Türkiye'de sporun sevk ve idaresinin sağlanması açısından Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, spor yönetimi ve yöneticiliği alanlarında çok önemli bir yere sahip olduğunu kabul etmek gerekir. Bu anlamda çalışanların spor yöneticiliği vasıflarını, liderlik karakterlerini analiz etmek, bu ve buna benzer kuruluşlarda çalışan kişilerin TKY ilke ve uygulamalarında gösterecekleri olumlu gelişmeleri ortaya koymamızı sağlayacaktır.

Germi ve Sunay(Germi ve Sunay, 2006) "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Değerlendirilmesi" isimli çalışmasında; "kurumda çalışan yöneticilerin problem çözme becerilerini ölçmüş ve bu konuda yeterli olup olmadıklarını araştırmışlardır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında çalışan, 52 Federasyon Başkanı, 11 Daire Başkanı, 52 Genel Sekreter, 51 Şube

Müdürü ve taşra teşkilatında çalışan 81 Gençlik ve Spor İl Müdürüne (toplam 247 kişi) yapılan anket sonuçlarına göre spor yöneticilerinin Problem Çözme Envanterinde problem çözme becerilerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin "problemi çözmeye başlamadan önce yapılması gerekenin problemin ne olduğunu tam olarak anlamak ve farkına varmak" olduğunun bilincinde oldukları anlaşılmıştır. Bunun yanında spor yöneticilerinin problemleri çözme noktasında kararlı fakat duygusal davrandıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum; yöneticide olması gereken temel özelliklerden biri olan insanları ve olayları objektif değerlendirme yeteneği ile örtüşmemesi özelliği vurgulanmış, duygusal davranmanın, yöneticinin başarısızlığına neden olabildiği sonucuna varılmıştır.

Bu araştırma da göstermektedir ki, Türkiye'de sporun yönetiminde söz sahibi olan GSGM gibi kuruluşlarda bile insan faktörü, çalışma koşullarını ve iş verimini etkilemektedir. Aynı şekilde bir spor işletmesinde de, insanın odak noktada olduğu yönetim anlayışlarının başında gelen işletme politikalarının (TKY gibi) rahatlıkla uygulanabilmesi için; liderlik vasıflarını taşıyan, problem çözme yollarında pratik, kendine hâkim olabilen ve süreci iyi yorumlayıp, elemanlarını sevk ve idare edebilen yönetici tipinin önemli olduğu söylenebilir.

### 4.3. Sporda İşletmelerinde Strateji - Vizyon ve Misyon Belirleme

Spor işletmelerinin kurumsallaşması yolunda atılan adımlar sırasında amaca yönelik plan, program ve stratejilerin geliştirilmesi zorunludur. Bu stratejide örgütün vizyonu, misyonu, ilke ve değerleri açık olarak belirtilmelidir.

Ülkemizde kurumsallaşma yolunda ciddi adımlar atan spor kulüplerimizden bazılarının vizyon ve misyonları aşağıdaki gibidir;

GALATASARAY S.K. vizyonu ve misyonunu açıklayan ifadeler tüzük amaçlarında şöyle belirtilir; "Galatasaray Lisesi öğrencileri ile bu Tüzük hükümlerine göre üye kaydedilmiş bulunanların sportif gelişmelerini sağlamak, spor eğitimi ve ahlakını geliştirmek ve üyeleri arasında sevgi ve dayanışmayı artırmak", "İngilizler gibi toplu halde oynamak, bir renge ve isme sahip olmak, Türk olmayan takımları yenmektir."(GS, 10.10.2009, www.galatasaray.org)

FENERBAHÇE S.K. vizyonu ve misyonunu açıklayan ifadeler tüzük amaçlarında şöyle belirtilir; "Atatürk'ün gösterdiği hedef ve ilkeler doğrultusunda; çağdaş yaşama uygun olarak, üyelerin ve sporcuların beden ve ruh sağlığını geliştirecek olanaklar hazırlamak ve onların fizik ve moral eğitimleri ile ilgilenmek, onları Kulübün tesis ve faaliyetlerinden yararlandırmaktır."

"Sporun hedefinin bireyler arasında dostluk, barış, sevgi ve kardeşliği geliştirmek olduğu bilinciyle; sporun ulusal düzeyde gelişmesine ve yaygınlaşmasına katkıda bulunmak, sporcu sağlığı ve eğitimi için altyapı tesislerini yaparak Kulübün sporcularını eğitmek ve onlara daha çağdaş koşullar ve olanaklar sağlamak için altyapı, tesis ve sosyal tesisler oluşturmak, onlardaki sportmenlik anlayışının devamını sağlamak, yurtiçinde ve yurtdışında profesyonel ve amatör spor branşlarında müsabakalara katılmaktır."

"Kulüp ayrıca; ulusal eğitimimize katkıda bulunmak amacıyla, Kulübün kurduğu veya kuracağı vakıflar eliyle, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre yüksek öğretim ve orta öğretime dayalı eğitim ve öğretim kurumlarının kurulmasına öncülük eder, yardımcı olur"(FB, 10.10.2009, www.fenerbahce.org).

BEŞİKTAŞ J.K. vizyonu ve misyonunu açıklayan ifadeler tüzük amaçlarında şöyle belirtilir; "Büyük önder Atatürk'ün hedef gösterdiği doğrultuda "Zeki, çevik ve ahlaklı" sporcular yetiştirmek, sporla amatörce ve izin verilen konularda profesyonelce uğraşmak, taraftarlar, üyeler ve sporcular arasında sevgi ve dayanışmayı kurmak ve geliştirmek, Türk sporunu başarı ile temsil etmek."

“Beden Eğitimi ile ilgili her türlü spor ve jimnastik ile amatörce uğraşmak, her spor dalında amatör ruhla sporcular yetiştirmek.”

“Sporla ve eğitimle ilgili her dereceden spor okulları ile diğer genel eğitim okulları ve kurumları açmak; profesyonel sporcu, teknik direktör, antrenör, monitör, teknik ve idari personeli kendi bünyesinde veya başka eğitim kurumlarında yetiştirmek, almak, çalıştırmak, kiralamak.”

“Sportif alanda eğitici ve aydınlatıcı, bunun yanı sıra kulübün faaliyetleri hakkında üyelere ve kamuoyuna bilgi veren sürekli yayınlar yapmak”(BJK, 10.10.2009, www.bjk.com.tr)

TRABZON S.K. vizyonu ve misyonunu açıklayan ifadeler tüzük amaçlarında şöyle belirtilir; “Atatürk’ün gösterdiği hedefler doğrultusun da çağdaş spor anlayışını ve ahlakını yaygınlaştıran, olgunlaştıran ve gelişmesini sağlayan her türlü sportif, sosyal, kültürel çalışmaları düzenlemek, düzenlenenlere katılmak, üyelerin fizik ve moral kabiliyetlerini geliştirici çalışmalar yapmak, böylece Türk ve Trabzon sporuna ruhsal ve bedensel, sağlıklı ve yetenekli sporcular yetiştirmek ve yasal ölçüler içerisinde üyeler arasındaki her türlü yardımlaşma, dayanışma, birlik ve beraberliği sağlamak amacını güder.”(TS, 10.10.2009, www.trabzonspor.org.tr)

### 4.4. Spor Ekonomisi ve Endüstrisine Bir Bakış

Spor günümüzde, ülkelerin ekonomik yapılarını derinden etkileyip, değiştirebilecek kadar kuvvetli bir olgudur. Dünyanın en büyük spor organizasyonlarının kendi ülkelerinde gerçekleşmesini isteyen milletler, bugün spor faaliyet ve tesislerine milyar dolarlar harcamaktadırlar. Tüm bu harcamaların bir getirisinin olacağını bilerek yapılan yatırımlar, ülkelerin kendilerini tanıtmalarından, ekonomik pazar paylarını büyütmeye kadar sayısız fayda sağlamaktadır.

Bu durumu 2004 Atina Olimpiyat Oyunlarındaki istatistiklere bakarak yorumlamak daha doğru olacaktır.

**Rakamlarla 2004 Atina Olimpiyat oyunları;**

- Olimpiyatların 28.'si, 13-29 Ağustos 2004 tarihinde yapıldı.
- Olimpiyatlara katılan ülke sayısı 202.
- 16 gün boyunca 301 madalya töreni gerçekleşti
- Sporcular, 38 alanda, 28 spor dalında yarıştı.
- 201 Ulusal Olimpiyat Komitesi'nden, 10,500 atlet ve 5,500 takım yetkilisi katıldı. Oyunları 21,500 basın mensubu izledi (16,000 yayıncı ve 5,500 basılı yayın mensubu).
- Olimpiyat Köyü, oyunlar boyunca 16,000 sporcu ve takım yetkilisine, Paralimpik Oyunları'nda da 6,000 kişiye ev sahipliği yaptı.
- Oyunlar boyunca 45,000 güvenlik personeli çalıştı: 25,000 polis, 7,000 asker, 3,000 sahil güvenlik görevlisi, 1,500 itfaiyeci, 3,500 özel güvenlik görevlisi ve 5,000 gönüllü.
- Olimpik Stadyum'un çatısı 25,000 metrekare yüzölçümüne sahip.
- Çatının yüksekliği 80 metreye kadar ulaşıyor. Ağırlığıysa, 18,7 ton.
- Oyunların başlamasına dört ay kala, 1.820.524 bilet satıldı. Bu biletlerden elde edilen gelir: €136.726.960. Bu rakamlar, bütün Atina 2004 satışlarının %74'üne denk geliyor.
- Atina 2004 için hedeflenen gelir düzeyine (200 milyon Euro), oyunların başlamasından iki yıl önce ulaşıldı. Atina 2004'ten elde edilecek gelir, Olimpiyat fonuna ve Yunanistan Olimpiyat Takımı'na bağışlandı.
- Oyunlar boyunca, her gün 50,000 porsiyon yemek hazırlandı. Bunun için 100 ton yiyecek kullanıldı.
- Olimpiyat Velodrom'un çatısı, 145 metre uzunluğunda, 106 metre genişliğinde.

Ağırlığıysa, 3,4 ton.

- Atina 2004'ün ulaşım ihtiyaçları, çevre dostu araçlar tarafından karşılandı. Oyunların sponsorlarından Hyundai, bu iş için elektrikle çalışan arabalardan oluşan bir filoyu devreye soktu(Milliyet, 18.10.2007, www.milliyet.com.tr).

Tüm bu verilere bakıldığında sporun ve spor faaliyetlerinin günümüzde ekonomik anlamda ne kadar önemli bir yere sahip olduğu daha iyi anlaşılmaktadır.

Ekonomik olarak çok fazla gelir getiren günümüz dünya spor organizasyonları, sporun gelişmesinde, endüstriyel bir iş sahası olmasında büyük rol oynamaktadır. Erken ve Çağlar(2003) "Sporun Ekonomik Boyutları Teorik Bir Çerçeve" isimli araştırmalarında spor endüstrisinin yapısı ve özelliklerini şöyle açıklamışlardır;

"Spor günümüzde önemli bir endüstri haline gelmiştir. Doğrudan sporla ilgili faaliyetlerin yanında, spora dayalı (ya da bağımlı) bir dizi ekonomik faaliyet gelişmiştir. Bu tür ilişkilerde, sektörel bağımlılık büyük önem kazanmaktadır. Ekonomik açıdan, sportif faaliyetler ulusal ekonomiye üretim (ya da gelir) ve istihdam gibi konularda doğrudan katkıda bulunmaktadır. Bunun yanında, sportif faaliyetlerin gelişimine bağlı olarak bazı yan sektörlerin ortaya çıkması, sporun yukarıda ifade edilen konulara dolaylı ekonomik katkılarının da ciddi boyutlarda olabileceğini göstermektedir. Serbest zamanın değerlendirildiği alanların ve televizyon endüstrisinin gelişimi, bu alanda kitle üretimi yapılmasını mümkün hale getirmiştir. Bu gelişmeler, sporun üretilebilir, pazarlanabilir ve satılabilir bir mal ve/veya hizmet özelliği kazanmasını kolaylaştırmıştır. Sonuçta, amatör ve profesyonel spor, bölgesel ve ulusal düzeyde ekonominin önemli bir parçası haline gelmiştir. Öte yandan, gençlik, okul, profesyonel ve olimpik düzeylerde kurumsallaşmış olan sportif faaliyetler de bir ekonomik teşebbüs haline gelmiştir. Bu çerçevedeki sportif faaliyetler, kazanma ve kaybetme ile ilgili olarak kâr ve zararlara karşı hassas bir özellik kazanmıştır."

Erken ve Çağlara göre; "Sportif faaliyetlerle ilgili endüstrilerdeki iş hacmi ve faaliyet alanı son derece değişken bir özellik taşımaktadır. Spor endüstrisini oluşturan veya bu sektörle ilgili faaliyet alanları birçok açıdan ele alınabilmektedir. Sportif mal sektörü, inşaat sektörü, turizm sektörü, logo, franchising, kartlardan oluşan hediyelik eşya sektörü, gıda sektörü, reklam, eğlence ve promosyon sektörü, sporla ilgili bir dizi profesyonel mesleği içeren hizmet sektörleridir. Sporun bölgesel, ulusal ve uluslar arası özellik kazanmasına bağlı olarak, sportif mal (malzeme ve giysi) üretiminde coğrafi farklılaşma ortaya çıkmaktadır. Yerel, bölgesel ve ulusal ekonomilerin önemli bir unsuru haline gelen firmalar, spordaki gelişmelere bağlı olarak uluslar arası bir özellik kazanmaya başlamaktadır."

Bu çalışmanın ışığında sporun endüstriyel boyutlarının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de endüstriyel sporun kazanımlarından en çok etkilenen işletmelerin başında Fenerbahçe SK, Galatasaray SK ve Beşiktaş JK. gelmektedir. Bu spor işletmelerinin hizmet alanı futbol branşında gibi görünse de, kilit sektör konumunda olan spor ve sportif faaliyetler sayesinde, birçok sektörde mal veya hizmet sunma noktasında liderlik yapmaktadırlar.

Fenerbahçe Spor Kulübünü günümüzde Fenerbahçe Sportif Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. adı altında reklâm - pazarlama ve finansman yönetimini daha profesyonel bir düzeye taşımış önemli spor kulüplerimizin başında gelmektedir.

**"Markanıza değer katmak ve hedef kitlenizle sizi doğru yerde buluşturmak için çalışıyoruz."**(FB, 09.11.2007, www.fenerbahce.org) sloganıyla hareket eden Fenerbahçe AŞ. endüstriyel sporun ülkemizde kilit sektör haline geldiğini gösteren en somut kanıttır. Diğer sektörlerin mal ve hizmetlerini müşterileriyle buluştururken, spor gibi sosyal ve ekonomik değeri olan bir olguyu kullanması açısından FB. spor kulübü, profesyonel yönetimin önemini kavramış bir spor kulübüdür diyebiliriz. Çünkü İşletmeyi yani spor kulübünü rekabetçi bir piyasada ayakta tutan pazarlama ve reklam unsurları, profesyonel yönetim anlayışlarına göre yönetilmeden verimli olamazlar. F.B. spor kulübünün isim ve logosunu verdiği ürünlerin bazıları şöyledir;

Spor malzemeleri, top, forma, çorap, eşofman, şort, yağmurluk, rnont, t-shirt, şapka, iç çamaşırı vb., tekstil ürünleri, Çocuklar için Fenerkids ismiyle oyuncak ve bebek ürünleri, Bayanlara özel Miss Fener ismiyle atkı, bere ve eldiven, T-Shirt, Eşofman, Mont-Kaban, Sweat Shirt, Şapka, Pantolon, Jeans, Elbise, Eldiven, Yelek, Şort, İç çamaşırı, Bayan Kozmetik, Atkı, Kazak, Pijama ve bayan takıları gibi ürünler, aksesuar olarak anahtarlık, rozet, bileklik vb., ürünler, bayrak, ilama, biblo, Kozmetik ürünleri, Özel olarak üretilen bardak, kitap, cd-dvd, çakmak, takı ve saat gibi ürünler, Hediyelik eşyalar ve outlet denilen dış giyim ürünlerine(09.11.2007, www.fenerium.com.tr) bakıldığında başta tekstil olmak üzere birçok sektörün iş sahasına giren ürünlerin Fenerbahçe ismi altında müşterilerine ulaşma gayretleri görülmektedir.

Genel olarak sporun, özelde ise futbolun, kitlelere ulaşmada kolay bir yol olması, sosyal hayatın içerisinde yapılan sportif faaliyetlerin aynı zamanda sektörlerin reklam ve pazarlama stratejilerini şekillendirebilmesi, endüstriyel spor dediğimiz olguyu çok daha iyi ifade etmektedir.

Fenerbahçe SK. için söyleyebilecek tüm reklam ve pazarlama çalışmaları, Galatasaray ve Beşiktaş gibi spor işletmeleri içinde söylenebilir.

Tüm bunların yanında ülke ve dünya çapında profesyonel olarak yönetilen işletmelerden Fenerbahçe, Beşiktaş ve Galatasaray spor kulüpleri, İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında da (IMKB) halka açık olarak faaliyet göstermektedir. Bu spor işletmelerinin finans piyasalarındaki durumlarının değerlendirilmesi amacıyla Korukoğlu ve Korukoğlu(2005) "Üç Büyüklerin -Bjk, Fb ve Gs- Finans Piyasalarındaki Durum Değerlendirmesi" isimli bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş., Fenerbahçe Sportif Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile Galatasaray Sportif Sanayi ve Ticari Yatırımlar A.Ş.'nin 2005 yılına ait piyasa değerleri araştırılmıştır. Buna göre;

"İncelenen spor şirketlerinin gelirleri, genel olarak, yayın, medya ve reklam, sponsorluklar, lisans ve marka hakları, stad gelirleri, transfer ve oyuncu hakları ile diğer ticari gelirlerinden oluşmaktadır. Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın İMKB'de olan söz konusu şirketleri, kulüplere sermaye piyasalarından fon sağlamakta ve kulüplerinin gelir ve marka haklarını yönetmektedirler. Söz konusu şirketlerin finans piyasalarındaki durumlarının değerlendirilmesi, mevcut yatırımcılar, potansiyel yatırımcılar, mali analistler ve diğer kesimlerce önem taşımaktadır. İlgili kesimlerin özellikle portföy oluşturmaları, portföyde yer alan finansal varlıkları yenilemeleri, ne zaman alışa ve satışa geçeceğine karar vermeleri ve pazar fırsatlarından yararlanmaları şirketlerin finansal göstergelerinin analizinden elde edilecek doğru bilgiler ve bunların sağlıklı bilimsel yorumlarıyla mümkündür. Şirketlere ait finansal bilgiler yanında, ekonomik gidişatla ve sektörlerin ekonomik yapılarıyla ilgili bilgiler de yatırım kararlarının doğruluğunu artırmakta, pazar analizlerinin sağlıklı yapılmasına imkân vermektedir. Çalışmada ele alınan spor şirketlerine ait sadece finansal bilgiler kullanılarak istatistiksel analiz ve yorumlar gerçekleştirilmiş, şirketlerin birbirlerine göre konumları ortaya konmuştur". Araştırmanın sonucuna bakıldığında; "Ülkemizin üç güzide spor kuruluşu olan Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray spor kulüpleri, aynı zamanda BJKAS, FENER ve GSRAY şirket kodları ile hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler borsasında işlem görmektedirler. Hisseleri IMKB'de işlem gören diğer kuruluş hisselerinden farklı olarak sportif kuruluş hisselerinin genel konumları ilgili spor kuruluşlarının sportif başarı ve yönetim anlayışları ile yakından ilgilidir. Çalışmada 2005 yılının ilk dokuz aylık şirket finansal verileri ve oranları itibariyle spor şirketleri istatistiksel olarak farklı bulunmuşlardır. Bu doğrultuda incelenen beş mali gösterge içerisinde Net Nakit Temettü (NNT) açısından, FENER ve GSRAY hisselerinin BJKAS hisselerinden farklılaştığı, diğer taraftan şirket oranları kapsamında incelenen dört gösterge içerisinde ise, büyük ölçüde Temettü Verimi (TV) ve Net Kar / Özsermaye (NK/ÖS) göstergelerinin BJKAS ile GSRAY hisselerini farklılaştırdığı, FENER hisselerinin ise ara konumda yer aldığı sonucu çıkartılmaktadır. Bu kapsamda Piyasa

Değeri /Defter Değeri (PD/DD) oranı açısından FENER hisselerinin diğer iki kuruluştan farklı konumda bulunması dikkat çekicidir"(Korukoğlu ve Korukoğlu, 2005).

Spor ekonomisi ve endüstrisine genel olarak baktığımızda, ne kadar gelişmeye açık olduğunu görmekteyiz. Bundan dolayı işletme politikalarının daha profesyonel bir yapı içerisinde spor işletmesinde uygulanabileceği düşünülmektedir. Bu politikalardan biri de Toplam Kalite Yönetimidir. Yukarıda belirtilen spor işletmelerinin yapısındaki profesyonelleşme, işletme politikalarını belirleyen ve yürüten yöneticiler sayesinde olmaktadır. Bu nedenle spor yöneticilerinin TKY ile ilgili düşüncelerinin önemli olduğu da bir gerçektir.

## 5. SPOR İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### 5.1. Spor İşletmelerinde Temel Kalite Kavramları

Spor işletmelerinde TKY esaslarını ve temel kavramlarını açıklayabilmek için küçük örneklerden yola çıkmak konunun açıklamasında yol gösterici olabilir.

#### 5.1.1. Spor İşletmelerinde Kalite Tanımı

Araştırmanın başında bahsedildiği gibi Toplam Kalite Yönetimine göre;

KALİTE=MÜŞTERİ TATMİNİ 'dir.

Ancak Serarslan göre, "Spor işletmeleri faaliyet amaçlarına ulaşabilmek için kaliteli hizmet üretmek durumundadır. Ancak hizmetler ürünlerden farklı özelliklere sahip oldukları için imalata yönelik kalite çalışmaları ve kalite tanımları ile hizmet kalitesinin anlaşılması mümkün olmamaktadır"(Serarslan, 2006a: 115).

Buna göre spor işletmelerindeki kalite anlayışı da müşteri olarak nitelendirilen seyirci veya spor kulübü üyelerinin (aktif ya da pasif, spor yapan ya da yapmayan vb ..) tatmini olarak ifade edilebilir.

Serarslan(2006a:118-119) Spor hizmetlerinde kaliteyi, nitelik yaklaşımına göre; üretim sisteminin ekonomik olarak tamamlanması, müşteri tatmini yaklaşımına göre ise; müşteri memnuniyeti olarak tanımlar.

Örnek olarak sağlık ve fitness salonundaki hizmetlerden yararlanmak isteyen müşteri temizlik veya güvenli bir ortam gibi beklentiler içindeyken, salon işletmecisi bu anlamda müşteri çekebilmenin işletme kalitesi ile ilişkisini çok iyi bilmek zorundadır. Futbol kulüplerinde ise; seyirciler genel olarak takımlarının "vazgeçilmez" olduklarını düşünürler. Yöneticiler ise seyircileri, potansiyel müşteri olarak nitelendirirler. Çünkü futbolun günümüzde çok büyük bir endüstri olduğu kabul edilmektedir. Seyirci, takımını gönülden severken, onun ürün ve hizmetlerinden de faydalanmak ister. İşletme yöneticisi ise pazarlama stratejileri, reklam vb. tekniklerle seyircilerine ürün ve hizmet sunarak, kulübünü rekabet ortamında ayakta tutmaya çalışır. Bunu da kaliteyi ön planda tutan stratejiler ve yönetim anlayışlarıyla gerçekleştirebilir.

Bu açıklamalarla spor yöneticisinin, ürününü (sportif başarısını, tesislerini, faaliyetlerini vb ..) satabilmek için önce müşteri grubunu belirlemesi, sonra müşterinin arzu ve isteklerini karşılayacak mal veya hizmeti üretmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu anlamda Kalite yine eşittir Müşteri Tatmini olarak ifade edilebilir.

#### 5.1.2. Spor İşletmelerinde Müşteri Tanımı

Genel olarak "mal veya hizmete karşılık faturayı ödeyen kimseye müşteri denir. Oysa insanlar başkaları için de mal alabilirler. Bu yüzden alan ve kullanan kavramlarına dikkat çekmek gerekir. Bu kavramdan hareketle müşteriyi mal veya hizmeti kullanan kişiler olarak tanımlamak doğru olacaktır"(Özevren, 1997: 63).

Toplam Kalite Yönetiminin, yönetime kazandırdığı bir diğer kavram da "iç müşteri" kavramıdır. İç müşteri kavramına göre işletme içerisindeki birimler de eğer birbirlerinden mal veya hizmet alıyorlarsa birbirlerinin müşterisidirler. Burada işletme olarak ele alınan spor işletmeleri, kendilerinin kullanmaları için ürün ve hizmet almak için diğer sektörlerle ilişki içerisinde olmak zorundadırlar. Tedarikçi - Satıcı arasındaki bu ilişkinin sağlam olması, her ikisinin de sağlıklı ürün ve hizmetler ortaya koymasını sağlamaktadır. Çünkü her bölüm istenilen kalitede malı üretmekle yükümlüdür. Böylece kalite halkası boyunca oluşturulan müşteri-tedarikçi ilişkisi sayesinde son mamulde istenen kalite ortaya çıkacaktır(Serarslan, 2006a).

Futbolun ne kadar büyük bir sektör olduğundan daha önce bahsedilmişti. Bu sektör içerisinde futbol kulüpleri TKY 'deki iç müşteri olarak tanımlanır. Futbol kulübü bir vitrin olarak düşünüldüğünde, bu vitrini kullanmak isteyen birçok sektörün bu alana yatırımlarının olması muhtemeldir. Bugün sponsorluk anlayışı da bu durumun bir sonucudur. Yatırımları değerlendirip öncelikle sportif başarıyı yakalayarak, daha sonra da yan hizmetlerle seyircisine ürün ve hizmet (forma vb. ürün satışları - akla gelebilecek her hizmet) sunmakla yükümlüdür. Bu sayede kuruluşun ayakta kalması mümkündür.

### 5.1.3. Spor İşletmelerinde Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini, kişinin beklentilerini o malın ne derecede karşılayıp karşılamadığı durumudur. Eğer kişinin beklentileri o malı algılayışından büyük ise, yani o mal beklentilerini karşılayamadıysa burada bir tatminsizlik vardır. Eğer beklentisi o malı algılayışından küçükse, yani mal beklentilerini karşılıyorsa, o zaman müşteri tatmininden söz edilebilir.

Tatmin olmayan müşteri ise sadece pazar kaybına değil, işletmenin büyümesine de engel olur. Bir araştırmaya göre tatmin olmayan her 10 müşteri, 2500 potansiyel müşteri kaybına neden olmaktadır(Özevren, 1997: 64).

Bir spor kulübü öncelikle seyircilerinin sportif başarı isteklerini tatmin etmelidir. Ancak bu sayede diğer ürün ve hizmetlerini satabilecek müşterileri bulabilir. Sportif başarının yakalanabilmesi için yapılan yatırımlar, futbolcu transferi, reklam, sponsorluk vb. gibi faaliyetler ilk önce seyirci tatminini hedeflerler. Bunun ardından, seyirci bir müşteri olarak spor kulübünün diğer sektörlerdeki ürün ve hizmetlerinden faydalanmak isteyeceklerdir. Günümüzde bu dununa örnek olarak Galatasaray ve Fenerbahçe gibi büyük kulüplerin sadece sahada değil diğer sektörlerde de büyüme istekleri, seyircilerini her alanda tatmin edip pazar paylarını arttırmak ve kulüplerini büyütmek amaçları verilebilir.

Toplam kalite yönetiminin temel prensibi de müşteri tatminidir. Müşteriyi tatmin edebilmek için ne istediğini iyi bilmek gerekir. Her müşterinin beklentisi farklıdır. Bu farklı beklentileri tatmin etme yolları da farklı olacaktır.

### 5.1.4. Spor İşletmelerinde Kalitenin Boyutları

"TKY 'de üretim faaliyetleri pazar araştırmalarıyla başlar ve pazar araştırmalarıyla biter. İlk pazar araştırmasında müşteri beklentileri belirlenir. Bu istek ve beklentiler ilk etapta soyut olabilir. Bu soyut kavramlar işletme mühendisleri tarafından ölçülebilir değerler haline getirilir. Buna "kalite boyutları" denir. Bir ürün veya hizmet için pek çok kalite boyutu belirlenebilir. Bunların en önemlileri "gerçek kalite karakteristiği ve ikame kalite karakteristiğidir"(Özevren, 1997: 66)

"Bir malın veya hizmetin kalitesini çeşitli özellikler ve boyutlarla tanımlayabiliriz. Kalite boyutu, müşteri beklentilerinin ölçülebilir birer kalite boyutuna dönüşmüş şeklidir. Kalite boyutunu bilmek müşterinin ürün veya hizmeti nasıl algıladığını bilmek açısından önemlidir. Sadece kalite boyutunu anlayarak kalite ölçümleri gerçekleştirilebilir ve mal veya hizmet kalitesi arttırılabilir. Her mal veya hizmete uygulanabilecek kalite boyutları farklıdır. Sanayi için, hastane için, okullar için farklı farklı kalite boyutları bulunabilir"(Endüstri Mühendisliği, 21.10.2007, http://enm.blogcu.com).

Gerçek kalite karakteristiği müşterilerinin, o üründen beklediği temel kriterlerdir. Örneğin, bir futbol kulübünden ilk beklenen, sportif başarıdır. Daha sonra gelen beklentiler ise ikame kalite karakteristiğini oluşturur. Bunlar kulübün diğer sektörlerdeki faaliyetleri olabilir. Bir futbol kulübünün tekstil sektöründe ismini kullanarak gelen başarılı satışlardan çok sahalarda gösterdiği başarının önemli olduğu bilinerek TKY stratejileri belirlenmelidir.

Genellikle ürün veya hizmetin kalitesini belirleyen pek çok boyut vardır. Ancak bazı boyutlar her ürün veya hizmet için kullanılabilen temel boyutlardır. Bu temel boyutlara daha

önce değinilmiştir. Bu kalite boyutları her işletmede olduğu gibi spor işletmelerinde de kullanılabilir. Ancak bu boyutlar her işletme için kapsamlı değildir.

Örneğin hastane için yiyeceğin kalitesi, hastalara gösterilen ilgi gibi o işletmeye özel kalite boyutları da belirlenirken, bir aerobik ve fitness merkezinde;

1-Temizlik

2-Eğitimli çalıştırıcıların varlığı

3-Kullanılan aletlerin çeşitliliği ve kullanılabilirlikleri

4-Bireye özel kabin veya banyoların varlığı

5-Sağlık odasının varlığı gibi birçok farklı kalite boyutu olabilir. O halde kalite boyutları "genel" ve "işletmeye özel" olarak ayrılır denilebilir.

### 5.1.5. Spor İşletmelerinde Kalite Süreçleri

Toplam kalite yönetiminde süreç bir dizi faaliyeti ifade eder. Süreç, girdilerin birbirine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir. Bu değer müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. İşletmede yapılan hemen hemen her şey bir süreçtir. Bu süreçlerin belirlenmesi iş akışını ve değer akışını göstermesi açısından çok önemlidir.

Spor işletmelerinde, yönetim ve yöneticiler tarafından yapılan tüm faaliyetlerde bir süreci ifade eder. Bu süreçler her spor işletmesi/kurumu için farklı olabilir. Bir Futbol kulübünün yönetim süreçleri ile özel bir aerobik - fitness salonunda oluşan süreçler birbirinden çok farklıdır.

Bir spor işletmesi spor merkezli bir ürünü pazarlarken bu kritik süreçlere çok dikkat etmesi gerekir. Futbol gibi genel olarak erkeklerin egemenliğinde olan bir spor, bayan kozmetik sektörü pazarına girmesi yanlış olmasa bile, getirisi ve hitap ettiği kitlenin azlığı nedeniyle faydasız bir yönetim stratejisi olacaktır. Bu yüzden spor işletmelerinin bile ürün geliştirme süreçlerini çok iyi değerlendirerek hareket etmesi gerekir. Özevren(1997: 70), TKY açısından önemli bir sürecin "kritik süreçler" olduğunu söyler. Kritik süreç, "kritik başarı faktörünü gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerdir. kritik başarı faktörü ise işletmenin ne ile rekabet edeceğini gösteren hedeflerdir".

Örneğin bir futbol kulübü, seyirci kitlesini (pazarını) genişletmek amacıyla yeni bir sektörde ürün ve hizmetleri pazara sürerek rekabeti hedeflerken, bir başka futbol kulübü ise geleneksel olarak spor ürünleri ile farklı pazarlara girmeyi hedefleyebilir.

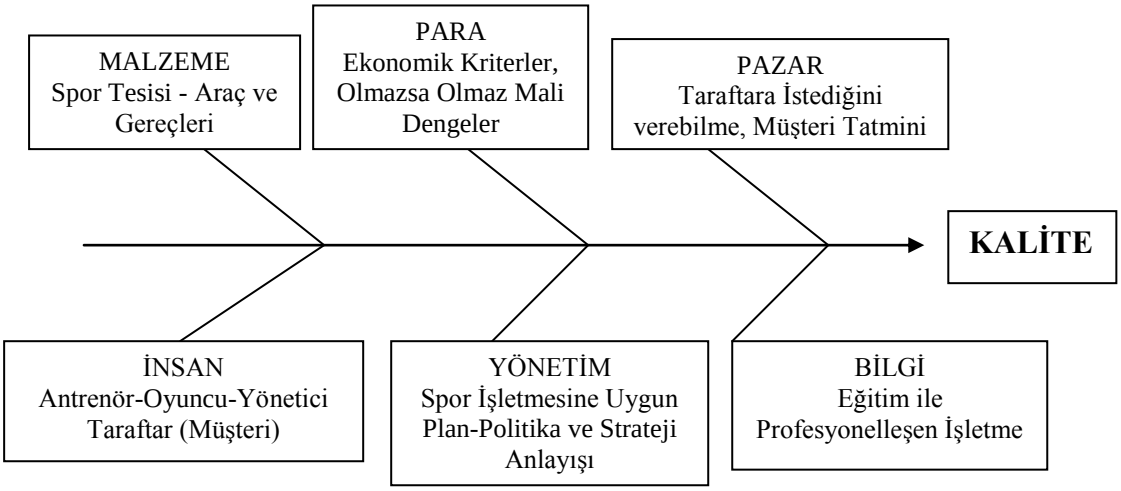
Buna göre 1. kulüp için kritik süreç; "ürün geliştirme süreciyken", 2. kulüp için; "pazar araştırmalarıdır. "

## 5.2. Spor İşletmelerinde Kaliteyi Etkileyen Faktörler

Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteyi, öncelikle yönetim ve örgütün yapısı yani yönetimin ürün veya hizmetlere karşı bakış açısı etkilemektedir. Bununla birlikte hizmeti sunan ve hizmetten yararlanan tüketicilerin (müşterilerin) beklenti, ihtiyaç ve ilgileri de kaliteyi etkilemektedir.

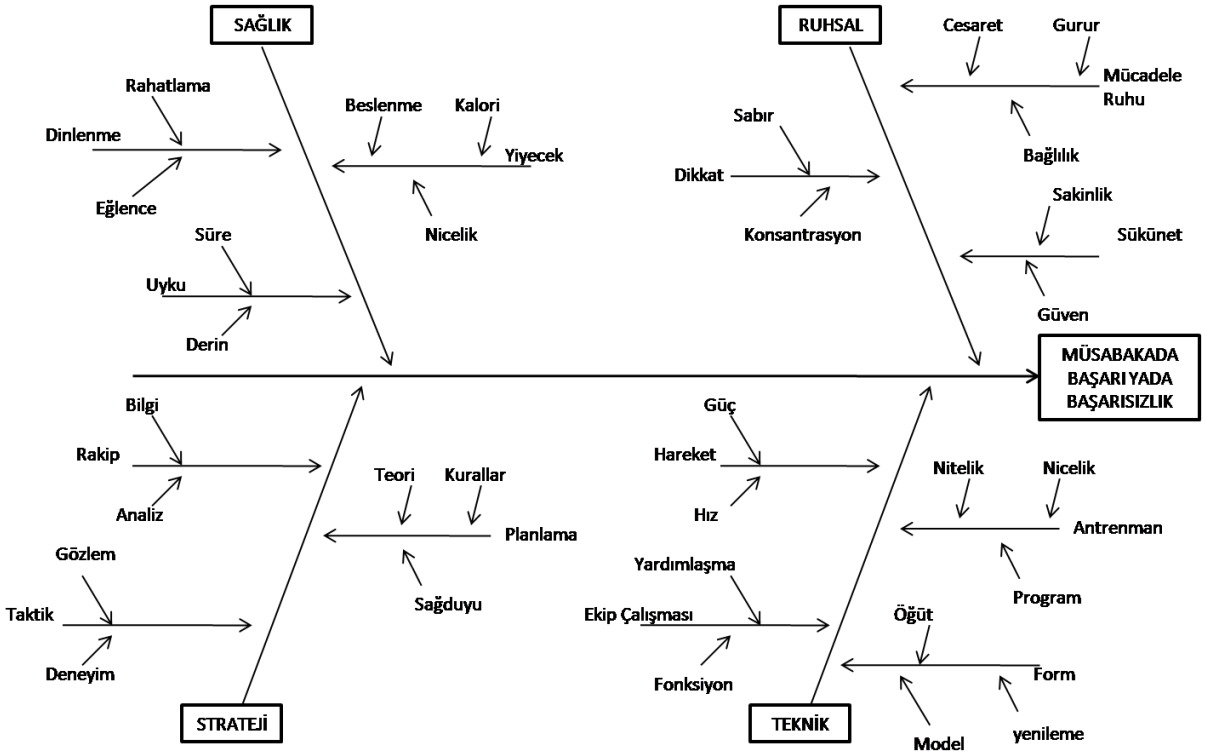
Kaliteyi hedef alan spor işletmelerini/kurumlarını etkileyen bir diğer önemli faktörse fiziksel şartlar (ergonomi), tesisleşme ve bu tesislerin en verimli şekilde kullanılmasıdır. Spor hizmetlerinin sunulduğu pazar ve bu pazardaki stratejik yaklaşımları da unutmamak gerekir.

Bununla birlikte kaliteyi etkileyen temel nedenlerden bazılarının Malzeme, Para, Pazar, İnsan, Yönetim ve Bilgi olduğu ifade edilmişti. Bu faktörler bir spor işletmesinde neden sonuç diyagramıyla da ortaya koyulabilir;




**Şekil-7:** Spor İşletmesinde Kalite Boyutları
(Neden Sonuç Diyagramından Esinlenilmiştir.)

Bir başka örnek verecek olursak; Biçer'in(2008) aktardığı, Bozkurt'un(1998) yaptığı çalışmada bir spor müsabakasını etkileyen, spor işletmesi için kalite anlayışını temsil eden nedenler şekil-8'de belirlenmiştir.




**Şekil-8:** Spor İşletmesinde Başarı – Kalite İlişkisi Neden Sonuç Diyagramı
(Kaynak: Bozkurt, 1998 Aktaran Biçer, 2008)

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

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

### 5.2.1. Kaliteyi Etkileyen Yönetim ve Örgüt Anlayışları

Spor kuruluşlarında kaliteyi yani maksimum iş verimi ve müşteri memnuniyetini yönetim ve örgüt anlayışları direkt olarak etkilemektedir. Spor hizmetlerinin kendine özgü yapısı gereği, müşterilerine kaliteli hizmeti sunmak oldukça fazla çaba ister. Mal üreten kuruluşlara göre spor hizmeti sunan spor kuruluşları yönetiminin daha etkin rol üstlenmesi gerekmektedir.

Spor kuruluşlarının bölgesel ya da ulusal hedefleri, kültürel yapısı ve amacı gibi önemli faktörler, yönetim ve örgüt anlayışlarının sonucu belirlenmektedir. Kış sporlarının yapılamayacağı bir bölgede bu amaçla faaliyet göstermeye çalışacak bir işletme, mutlaka yönetsel ve örgütsel anlamda büyük zorluklarla karşılaşacaktır. Bu nedenle yönetim anlayışları, stratejik planlamalara uygun olarak düzenlenmeli ve spor hizmetleri buna göre belirlenmelidir. Böylece spor hizmeti sunan ve bu hizmetten yararlanacak kişilerden maksimum verim elde edilebilir.

Bu anlamda spor kuruluşları, işletmeyi ayakta tutabilmek için uzman ve belirli sayıda yönetim elemanı ile çalışmalı, üretim - pazarlama - hukuksal ve mali dengeleri alt yönetim kademelerinde rahatça uygulayabilecek şekilde yeniden düzenlemelidir.

Ancak bu sayede kaliteyi doğrudan etkileyecek yönetim ve örgüt anlayışları TKY uygulamalarıyla bir spor kulübünde çok daha verimli kullanılabilir.

Biçer(2008) kitabında sporun ve sporcunun değişiminden bahsederken "sporcu eski sporcu değildir. Artık sporcu soru soran, hakkını arayan, düşünen ve kendini sürekli geliştiren" kişi olduğunu, bunun sonucu olarak yönetimlerin spora ve sporcuya bakış açılarını değiştirmek zorunda kaldığını ifade eder. Bu durum, sporcuların da hizmet sunma noktasında sürecin bir parçası olduğunu ve kaliteli hizmet sunmak isteyen yönetimlerin, anlayışlarını bu yönde geliştirmek zorunda olduklarına bir örnektir.

### 5.2.2. Spor Hizmetini Verenlerden Kaynaklanan Faktörler

Spor hizmetini sunan kişilerin kişilik özellikleri ve personelin üst yönetimden beklentileri, o hizmetin kalitesini etkilemektedir(Serarslan, 2006a: 122- 123).

Spor işletmelerinde yönetimle ilgili tüm yetkililer, müşterilerle bire bir etkileşime girebilecek kadar iletişim halindedir. Bu yüzden spor hizmetlerini sunan kişilerin kaliteye etkileri çoktur. Kurumun oluşturduğu kalite standartları gereği çalışanlar, müşteri olarak spor faaliyetlerinden yararlanmak isteyen kişilere yönetim standartları gereği ve kendi iş yeterlilikleri doğrultusunda en iyi hizmeti vermeye çalışırlar. Örnek olarak bir fitness merkezinin işletmesi belli kalite standartlarıyla yönetilebilir. Bu standartlar sağlık, temizlik, çalışanların eğitim yeterlilikleri gibi faktörler olabilir. Bu faktörlere göre hizmeti veren kişi, spor salonundan yararlanmak isteyen, memnun kalmak isteyen müşteriye belli bir bakış açısıyla yaklaşır. Bu durum da kaliteyi mutlak suretle etkiler.

### 5.2.3. Tüketiciden Kaynaklanan Faktörler

Spor hizmetlerinin üretim ve bu hizmetlerin tüketilmesi sırasında müşteri yani tüketicinin varlığı son derece önemli bir faktördür. Tüketicinin mal veya hizmetten beklentileri, o ürün ve hizmetin kalitesini etkileyen en önemli etkendir.

Kalite = Müşteri Memnuniyeti ise; spor işletmelerinde kalitenin yakalanması için yapılacak mm uygulamalarda müşteri memnuniyetine öncelik verilmelidir. Spor hizmetlerini tüketen kişilerin kişilik özellikleri ve beklentileri, spor hizmetlerinin kalitesini etkilemektedir(Serarslan, 2006a: 122- 123).

### 5.2.4. Kaliteyi Etkileyen Ergonomik Şartlar (İşlevsellik)

#### 5.2.4.1. Ergonominin Tanımı ve Amacı

Ergonomi; günümüzde önemi gittikçe artan bir mühendislik alanı olarak nitelendirilebilecek, en uygun koşullarda, en yüksek iş verimini yakalamak için insan ve çevrenin bir arada düşünüldüğü bir bilim dalıdır. Ergonomi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır ancak genel olarak hepsi insan ve çevre ilişkisi çerçevesinde yapılmış tanımlardır.

"Alm. Ergonomie, Fr. Ergonomie, İng. Ergonomy şeklinde değişik dillerde, ancak aynı anlama gelen ergonomi; Yunancada "ergon" yani iş demektir. İnsanın rahatını, güvenliğini ve verimliliğini arttırmak maksadıyla, insan-makine, insan-iş, insan çevre ilişkilerini konu alan bir mühendislik dalıdır"(Ergonomi, 22.11.2005, http://bizimsahife.net).

Karayalçın(1973: 3), Ergonomiyi kısaca "fiziksel çevrenin insana uyumlaştırılması süreci" olarak tanımlar. Ona göre "ergonomi İnsan ve işin optimum etkileşimini sağlamak amacıyla insan biyolojisi bilimlerinin, teknik bilimlerle beraber uygulanmasıdır".

Aydın(1998), ergonominin amacını; “insanının fiziksel özelliklerinin uygun makine çevre koşullarıyla ilişkisini ortaya koymak ve insan ile çevresel faktörlerin uyumlu çalışmasını sağlamak” olduğunu ileri sürer. Aydın’a göre verimliliğin olabilmesi için, üretim için gereken mal veya uygulamalarla, üretimden sonra ortaya çıkan ürün arasında bir ilişkinin kurulması gereklidir. Üretim sırasında en uygun koşullarla, en az güç sarfiyatı ve en az çabayla, en çok ürün ve hizmetin ortaya çıkması; verimliliğin pozitif olduğu anlamına gelir. İşte burada ergonomi bu amaçla çeşitli uygulamalar ve esaslar belirler. Bu esaslar insanın ve çevre faktörlerinin uyumu için şarttır.

Geliştirilecek her türlü araç ve gerecin tasarımında insan faktörünün dikkate alınmasının ne derece önemli olduğunun anlaşılması II. Dünya Savaşı dönemine kadar uzanır. Savaşan ülkeler, pek çok yeni harp silah ve araçlarını hizmete sokmuş fakat makinelerin yetenekleri abartılarak, insan - makine sistemleri düşüncesi önemsenmediğinden, savaş süresince, insan ya da makine hataları nedeni ile pek çok hayat kaybetmiştir.

1940 yıllarına kadar yapılan çalışmaların dağınık oluşu, çeşitli güçlükler yarattığından, 1949'da oxford Üniversitesinde ve Murrel'in başkanlığında bir toplantı yapıldı. Anatomi, antropoloji, fizyoloji, psikoloji, mühendislik bilimleri, tasarımcılar gibi çeşitli uzmanlık alanlarından gelen araştırmacılar ile yapılan bu toplantıda "ERGONOMİ" terimi önerildi. Bu arada tüm uzmanlar arasında köklü bir işbirliği kararı da desteklendi. Yunanca 'da iş (ergo) ve yasalar (namos) kelimelerinden üretilen bu yeni isim ile iş yaşamı ve iş görmenin doğal yasalarını ilgi alanında gören tüm meslek adamlarının çabalarını tek bir başlık altında toplamak olanağı doğmuştur. Bu toplantıdan sonra Ergonomi daha geniş bir perspektif ile araştırılmaya başlanmıştır.

Ülkemizde ergonomi oldukça yeni sayılır. Ergonomi, 1969 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nde "İşbilim" ders konuları içinde okutulmaya başlanmış ve bu dersin uygulamalı çalışmalarında endüstride antropometrik araştırmalara önem verilmiştir. Bu amaçla temeli atılan laboratuarda giderek artan sayıda uygulamalı araştırmalar yapılmaktadır.

1970'lerde işçi sağlığı ve iş güvenliği alanında ergonomik yaklaşım görüşü Ankara'da Refik Saydam Hıfzısıhha Enstitüsü'nde C.Erkan'ın çabaları ile gündeme gelmiş ve 1968 yılında Çalışma Bakanlığı ve Dünya Çalışma Teşkilatı (ILO) işbirliği ile Modem Bir İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Merkezi (İŞGÜM) kurularak ergonomi çalışmaları hızlanmıştır(Erkan, 1997: 19-22).

### 5.2.4.2. Kalite ve Ergonomi İlişkisi

Ergonomi terim olarak İşlevsellik ve İşe Yararlılık olarak kısaca tanımlanabilir. Ergonomik koşulların yeterliliğinin yapılan her türlü iş ve eylemde verimliliği arttırdığı bir gerçektir. Bir aletin insan fizyolojisine uygunluğunun maksimum verim sağlaması ya da bir işletmenin insan faktörünü gözeterek ürün veya hizmet sunma çabaları sırasında minimum maliyet ile maksimum ürün ya da hizmet üretme çabaları. Her iki anlamda da ergonominin hayatımıza olan olumlu katkılarının yadsınamaz olduğu bilinmelidir.

İşte bu noktada, İşletme bilimlerinde, bir işletmenin modem yönetim anlayışlarına göre yönetilebilmesi için çeşitli politikaların geliştirildiğine daha önce değinilmişti. Bu politikalardan TKY'nin, işletmelerde kan arttırmak için minimum maliyetle maksimum iş gücü sağlamaya yönelik bir politika olduğuna göre, ergonomik koşulların kalite özelinde birleştiği tek işletme politikasının TKY olduğu düşünülebilir.

Spor işletmelerinde ürün veya hizmet sunmak için yapılan her türlü çalışma sırasında ergonomik koşulların yeterliliği ya da yetersizliğinin kaliteyi etkilediği düşünülmektedir.

Bir spor işletmesinde kaliteli mal ve hizmet sunmayı etkileyen faktörlerin bir diğeri de ergonomik şartlardır. Ergonomik şartlarla kastedilen, spor işletmesinin tesislerinin tamamının spor aktivitesi yapmaya uygun oluşudur. Bu uygunluk; fiziksel olarak kullanışlı spor tesisleri, müşterilerin özelliklerine uygun kullanılabilir spor aletleri ve işletmede işe koşulan her türlü araç gerecin işlevselliğidir.

### 5.2.5. Değişime Karşı Direnç

İnsan doğası gereği değişimi kabul etmekte zorlanır. İnsan oğlu bir işi yaparken alışık olduğu şekilde yapar ve bununla ilgili değişiklikleri çabuk kabullenemez. Bir spor işletmesinde/kurumunda da yönetici ya da çalışanların aynı şekilde yönetim politikalarının değişmesine karşı bir direnci olacaktır. Besterfield ve diğerleri de(1995) bireyin çalışma alışkanlıklarının değişiminin zorluğunu kabul eder. Ancak, bu durum bir işletmenin/kurumun örgüt kültürünün değişimi gerçekleştirmesinde önüne çıkan büyük bir problemdir.

Bonstingl(2000) da toplam kalitenin başarılı olmasında bu hususu özellikle vurgulamaktadır.

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

### 5.2.6. Kurumda Kalite Kültürünün Oluşmaması

Genelde kurum kültürünün önemini kabul eden bir çok işletme/kurum, bireyin bu kültür içerisinde en önemli unsur olduğunu unutur. Oysa kurum kültürünün gelişmesi ve devamı, o kültürle yetişen bireylere(yöneticilere) bağlıdır.

Ensari(2000), kalite kültürünü toplam kalite yönetiminin yarattığı kültür olarak belirtir. Ona göre bu kültür, insanların yaşam biçimi haline gelerek gelişmeyi sağlayacaktır.

Türkmen'in(1995) yaptığı çalışmada, TKY'nin uygulanmasındaki önemli engellerden birinin "yöneticilerin örgüt kültürü konusuna yeterince önem vermemesi" olarak belirtilmiştir.

Spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulanabilmesi için kalite kültürünün gelişmiş olması gerekir. Toplam kalite kültürünü özümseyen ve uygulamalarında bu konu üzerinde hassasiyetle duran işletmelerinde, çalışanlar ve yöneticiler arasında statü farklılıkları ikinci plandadır. Amaca uygun olarak yönetim ve çalışanlar kurumun ortak kültürünü geliştirir ve yaşatır. Bu nedenle TKY'nin devamlılığı kalite kültürünün işleyişine bağlıdır.

### 5.2.7. Çalışanlardan Kaynaklanan Nedenler

Ürün ve hizmet sunan işletmelerde, çalışanların tüm sosyal ve ekonomik durumları, çalışmaya karşı duydukları heves(motivasyon kaynağı), aldıkları ücretler, çalışma koşulları vb. nedenler; TKY gibi çalışanların birlikte geliştirebilecekleri bir yönetim politikasının uygulanmasında önemli etkiler yarattığı düşünülmektedir.

### 5.2.8. Yönetim ve Yöneticiden Kaynaklanan Nedenler

TKY'nin uygulandığı birçok kurumda, bazı yöneticiler çalışanların üzerindeki otoritelerinin sarsılacağı endişesiyle toplam kalite yönetimine karşı önyargılı davranırlar.

Türkmen(1995) TKY'nin kurumlarda uygulanmasının önündeki engellerden birisi olarak "astların başarısından hoşnutsuzluk duyma" hususunu vurgulamıştır. Gene Önder'in(1997) yaptığı çalışmada, "alt kademe personele yeterince inisiyatif verilmemesi ve yetki devrinin yapılmaması" elde edilen önemli bulgulardandır. Ensari(2000) yetkilendirmeyi, bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirmek için yeni çalışma yolları bulması, yaratıcı ve yenilikçi olması için cesaretlendirilmeleri olarak açıklar. Ayrıca kalitenin "gelip geçici bir heves" olduğunu düşünen ve "biz zaten TKY'yi uyguluyoruz" diyen yönetim ve yönetici anlayışları da kaliteli ürün ve hizmet sunmak isteyen işletmelerin devamlılığını zedeleyen önemli nedenlerdir.

Özetle, yöneticilerin toplam kalite yönetimine sahip ve yenilikçi olmaları gerekir. Bu özellikleri taşımayan yöneticiler, değişime karşı direnç göstererek, problem çözen yerine problem ortaya çıkartan yönetim politikası sergiler.

### 5.2.9. Sürekli Eğitim Eksikliği

Toplam kalite yönetimini uygulamak isteyen işletmelerde büyük sorunlardan birisi de, o kurumda çalışan bireylere yönelik sürekli eğitimlerin ihtiyacının önemsenmemesidir. Oysa kalite odaklı politikaların işletmede uygulanabilmesi için üzerinde önemle durulması gereken sürekli eğitim faaliyetleri, çalışanların kalite anlayışlarını geliştiren en önemli unsurdur.

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

Cafoğlu(1998) çalışmasında TKY'nin uygulanmasında, kurumlarda sürekli eğitim aktiviteleri yerine, kısa süreli eğitim faaliyetlerinin yapılmasından kaynaklanan problemlere değinmiştir.

Bir spor işletmesinde/kurumunda hizmet içi eğitim çalışmaları tüm çalışanların sürekli gelişimi için önemli gerekliliklerden biridir. Günümüzde spor, kendini sürekli yenileyen bir sektör haline gelmiştir. Bu sektörde hem yönetim anlayışlarının hem de çalışanların kaliteli hizmet sunabilmeleri için uzmanlıklarıyla ilgili düzenli eğitim faaliyetlerine katılmaları şarttır. TKY'nin uygulandığı bir işletmede/kurumda ise belirlenen hedefleri gerçekleştirmek, yönetimin her düzeyde sürekli eğitim faaliyetlerine yatırım yapması ile mümkündür.

### 5.2.10. Takım Çalışmasındaki Eksiklikler

Ünal'a(1997) göre, toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için takım çalışmasına ihtiyaç vardır. Her işletmede olduğu gibi spor işletmelerinde/kurumlarında da takım çalışması ile iş bölümünün sağlıklı yapılması, kaliteli mal ve hizmet üretiminde etkilidir.

Spor sektöründe çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşmış bireyler olması beklenir. Örneğin bir spor kulübünde antrenör, fizyoterapist, menajer gibi kendi alanlarında uzman bireylerin yaşanan problemleri çözmesi gerekir. İş bölümü sayesinde kaliteli hizmet anlayışı daha kolay uygulanabilir. Spor işletmelerinde/kurumlarında toplam kalite yönetimini uygulayabilmek için takım çalışmasının yaygınlaştırılması, işletmenin tüm kademelerinde, problem çözme ve karar verme aşamalarında kullanılabilmesi gereklidir.

## 6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 6.1. Araştırmanın Örneklem Büyüklüğü

Araştırmamızın evreni; Tekirdağ ilinde aktif spor kulüplerinin tamamında çalışan yöneticileri, fitness, aerobik ve yüzme gibi branşlarda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerini ve Gençlik ve Spor İl/ilçe Müdürlüklerinde görev yapan tüm spor yöneticilerini kapsamaktadır.

Araştırmanın örneklem grubunu ise Tekirdağ ilinde görev yapan 108 spor yöneticisi oluşturmaktadır. Bunlar; 32 amatör futbol kulübü yöneticisi, 29 amatör basketbol kulübü yöneticisi, 15 amatör voleybol kulübü yöneticisi, 4 profesyonel ligde mücadele eden voleybol kulübü yöneticisi, 13 sağlık – fitness, aerobik ve yüzme gibi branşlarda faaliyet gösteren işletme yöneticisi, 11 Gençlik ve Spor İl/ilçe Müdürlüklerinde görev yapan yönetici ve 4 tane de farklı alanlarda çalışan spor yöneticileridir. Bu yöneticiler; Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren 46 adet spor kulübünü (Futbol, Basketbol, Voleybol, Güreş, Bale-Dans, Yüzme vb. branşlarda), 7 fitness-aerobik salon işletmesini, Tekirdağ G.S.İ.M'lüğü ve ilçe teşkilatını temsil eden toplam 108 kişidir.

### 6.2. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler

Spor yöneticilerinin demografik özellikleri; spor işletmelerinde/kurumlarında çalışan yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimine bakış açılarını etkilemektedir *(H1)*,

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H2)*.

Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H3)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H4)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H5)*.

Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H6)*.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H7)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H8)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H9)*.

Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H10)*.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H11)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H12)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H13)*.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H14)*.

Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır*(H15)*.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır[(H16)].

### 6.3. Veri Toplama Yöntemi

Anketlerin uygulanması sonucu elde edilen verilerin analizi SPSS paket programı ile değerlendirmeye alınmıştır. Ankete katılan bireylere 39 soru sorulmuş, yüzde ve frekans analizi yapılarak istatistikleri çıkarılmıştır. Anketin güvenilirlik analizi Reliability Analysis yöntemi ile yapılmıştır. Güvenilirlik kat sayısı $\alpha = 0,8150$ çıkmıştır. Frekans ve yüzde dağılımları ile tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde kişisel bilgi değişkenlerinin (cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi, öğrenim durumu, branşı vb..) etkilerinin bulunmasında Anavo Anlamlılık ve Crosstabulation testleri kullanılmıştır.

Spor işletmelerinde/kurumlarında çalışan spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açılarını değerlendirmek için 5 seçenekli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bunlar; "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde ölçeklerdir.

Araştırmada 5 dereceli olarak sorulmuş likert ölçeği 0 frekanslı kutuların varlığı nedeniyle Ki-kare analizi yapılamadığı için "Kesinlikle Katılıyorum" ile "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Katılmıyorum" birleştirilerek 3 dereceye indirgenmiştir.

## 7. BULGULAR VE YORUM

Anket sorularının güvenilirlik katsayısı **Cronbach's Alpha** ($\alpha = 0,815$) bulunmuştur.

### 7.1. TKY ile ilgili önermelerin Frekans ve Yüzde Dağılımı Tabloları

Aşağıdaki tablolar (1-8 arası); ankete katılan spor yöneticilerinin ve işletmelerinin genel özelliklerini yansıtmaktadır.

**Tablo-1:** (İşletmenin/Kurumun Faaliyet Alanı)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | 1.lig | - | - | - |
| | 2.lig | - | - | - |
| | 3.lig | 11 | 10,2 | 10,2 |
| | Amatör Lig | 73 | 67,6 | 77,8 |
| | Özel Sektör | 13 | 12,0 | 89,8 |
| | Kamu Kurumu | 11 | 10,2 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

Araştırmamıza katılan spor işletmelerinin/kurumlarının faaliyet alanları dağılımı yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Buna göre ankete katılan spor işletmelerinin/kurumlarının %67,7'sini amatör liglerde mücadele eden spor kulüpleri oluşturmaktadır. %12'sini özel sektörde faaliyet gösteren sağlık ve fitness merkezleri oluşturmaktadır. %10,2'sini Gençlik Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde çalışan kurum amirleri, %10,2'sini ise çeşitli branşlarda Türkiye 3.liglerinde mücadele eden nispeten daha kurumsal olması beklenen spor kulüpleri oluşturmaktadır. Ayrıca çeşitli spor branşlarında Türkiye 1.ligi ve 2.liginde mücadele eden spor kulüplerinin Tekirdağ ilinde olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo-2:** (Spor Yöneticilerinin Yaşları Dağılımı)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | 18-25 | - | - | - |
| | 26-30 | 12 | 11,1 | 11,1 |
| | 31-35 | 36 | 33,3 | 44,4 |
| | 36-40 | 22 | 20,4 | 64,8 |
| | 41 Yaş ve Üzeri | 38 | 35,2 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

Araştırmamıza katılan spor yöneticilerinin yaşları dağılımına bakıldığında %35,2'sini 41 yaş ve üzeri yöneticiler, %33,3'nü 31-35 yaş arası yöneticiler, %20,4'nü 36-40 yaş arası yöneticiler ve %11,1'ni 26-30 yaş arası yöneticilerin oluşturduğu anlaşılmaktadır. 18-25 yaş arası spor yöneticilerinin ise olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo-3:** (Spor Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Erkek | 101 | 93,5 | 93,5 |
| | Bayan | 7 | 6,5 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

Araştırmamıza katılan spor yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %93,5'nin erkek, %6,5'nin ise bayan yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

**Tablo-4:** (Spor Yöneticilerinin Medeni Hallerine Göre Dağılımı)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Evli | 95 | 88,0 | 88,0 |
| | Bekâr | 13 | 12,0 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | 100,0 |

Araştırmamıza katılan spor yöneticilerinin medeni halleri dağılımına bakıldığında %88'nin evli, %13'nün bekâr olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo-5:** (Spor Yönetilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | İlköğretim | 17 | 15,7 | 15,7 |
| | Lise | 44 | 40,7 | 56,5 |
| | Ön lisans | 10 | 9,3 | 65,7 |
| | Lisans | 37 | 34,3 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

Araştırmamıza katılan spor yöneticilerinin öğrenim durumları dağılımına bakıldığında %40,7'nı ortaöğretim, %34,3'nü lisans, %15,7 ilköğretim ve %9,3 ön lisans mezunu oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo-6:** (Spor Yöneticilerinin Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | 501-1000 | 9 | 8,3 | 8,3 |
| | 1001-1500 | 12 | 11,1 | 19,4 |
| | 1501-2000 | 46 | 42,6 | 62,0 |
| | 2001 ve üzeri | 41 | 38,0 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

Araştırmamıza katılan spor yöneticilerinin aylık kazançları dağılımına bakıldığında %42,6'sının 1501-2000 TL. arasında gelirlerinin olduğu, %38'nin 2001 TL. ve üzerinde gelirlerinin olduğu, %11,1'nin 1001-1500 TL. arasında gelirlerinin olduğu ve %8,3'nün 501-1000 TL. arasında gelirlerinin olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo-7:** (Spor Yöneticisinin İş Deneyimi)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **1-5 yıl** | 32 | 29,6 | 29,6 |
| | **6-10 yıl** | 49 | 45,4 | 75,0 |
| | **11-15 yıl** | 6 | 5,6 | 80,6 |
| | **16-20 yıl** | 14 | 13,0 | 93,5 |
| | **21 ve üzeri** | 7 | 6,5 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Araştırmamıza katılan spor yöneticilerinin iş deneyimleri dağılımına bakıldığında %45,4'nün 6-10 yıl arasında aktif spor yöneticiliği yaptıkları, %29,6'nın 1-5 yıl arasında aktif spor yöneticiliği yaptıkları, %13'nün 16-20 yıl arasında aktif spor yöneticiliği yaptıkları, %6,5'nin 21 yıl ve üzerinde aktif spor yöneticiliği yaptıkları ve %5,6'nın 11-15 yıl arasında aktif spor yöneticiliği yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu yöneticilerin tamamının halen işletmelerinde/kurumlarında görev yapmaya devam ettikleri de anketten çıkan sonuçlardan bir diğeridir.

**Tablo-8:** (İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branşlara Göre Dağılım)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Basketbol** | 29 | 26,9 | 26,9 |
| | **Futbol** | 32 | 29,6 | 56,5 |
| | **Voleybol** | 19 | 17,6 | 74,1 |
| | **Sağlık ve Fitness** | 13 | 12,0 | 86,1 |
| | **Kamu** | 11 | 10,2 | 96,3 |
| | **Diğer** | 4 | 3,7 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Aşağıdaki Tablolar (9-18 arası); ankete katılan spor yöneticilerinin TKY ilkeleri ile ilgili görüşlerini yansıtmaktadır.

**Tablo-9:** (Spor işletmesinde/kurumunda misyon ve vizyon belirlemek, yönetim anlayışını olumlu yönde etkiler)

| | | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | 5 | 4,6 | 4,6 |
| | **Katılıyorum** | 34 | 31,5 | 36,1 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 69 | 63,9 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

TKY ilkelerinden misyon ve vizyon belirlemenin, spor yönetimi açısından olumlu etkilerinin olup olmayacağı konusunda sorulan önermeye, ankete katılan spor yöneticilerinin; %63,9'u "Kesinlikle Katılıyorum", %31,5'i "Katılıyorum", %4,6'sı ise "Kararsızım"

cevaplarını vermiştir. Ankete katılan spor yöneticilerine göre; spor işletmelerinde TKY ilkelerinden misyon ve vizyon belirlemenin, spor yönetimi politikalarını olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo-10:** Müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımlar, spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışları üzerinde olumlu etkiler yaratır.

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | 5 | 4,6 | 4,6 |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | - | - | - |
| | **Katılıyorum** | 55 | 50,9 | 55,6 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 48 | 44,4 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

TKY ilkelerinden müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımların, spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışları üzerinde olumlu etkilerinin olup olmayacağı konusunda sorulan önermeye, ankete katılan spor yöneticilerinin %50,9'u "Katılıyorum", %44,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" ve 4,6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum" cevaplarını vermiştir. Ankete katılan spor yöneticilerine göre; TKY ilkelerinden müşteri memnuniyetini esas alan spor yönetimi politikalarının, işletme/kurum üzerinde olumlu etkiler yarattığı anlaşılmaktadır.

**Tablo-11:** (Spor işletmesinde/kurumunda sürekli değişimi ve gelişimi kabul edip, işletmenin sorunlarını iyileştirme; kaliteli hizmetin verilmesinde büyük önem taşır.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | - | - | - |
| | **Katılıyorum** | 33 | 30,6 | 30,6 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 75 | 69,4 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

TKY ilkelerinden sürekli değişim ve gelişim ilkesinin önemli olup olmadığı konusunda sorulan önermeye, ankete katılan spor yöneticilerinin %69,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum", %30,6'sı ise "Katılıyorum" cevaplarını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, TKY ilkelerinden sürekli değişimi ve gelişimi (kaizen) benimseyen spor işletmelerinde kalitenin artacağına inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-12:** (Hedef ve amaçları belirlenmiş bir spor işletmesi, kaliteli hizmet sunma noktasında rakiplerine göre avantajlıdır.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Kesinlikle Katılmıyorum | - | - | - |
| | Katılmıyorum | - | - | - |
| | Kararsızım | 5 | 4,6 | 4,6 |
| | Katılıyorum | 25 | 23,1 | 27,8 |
| | Kesinlikle Katılıyorum | 78 | 72,2 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

TKY ilkelerinden hedef ve amaçların önceden belirlenmesi ilkesine ankete katılan spor yöneticilerinin, %72,2'si "Kesinlikle Katılıyorum", %23,1'i "Katılıyorum", %4,6 "Kararsızım" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin; hedef ve amaçları belirlenmiş bir spor işletmesi, kaliteli hizmet sunma noktasında rakiplere göre avantajlı olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-13:** (Spor işletmelerinde/kurumlarında; yönetici, oyuncu veya antrenör gibi çalışanların sürekli eğitimi, işletmenin gelişiminde etkilidir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Kesinlikle Katılmıyorum | - | - | - |
| | Katılmıyorum | - | - | - |
| | Kararsızım | - | - | - |
| | Katılıyorum | 38 | 35,2 | 35,2 |
| | Kesinlikle Katılıyorum | 70 | 64,8 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

TKY ilkelerinden sürekli eğitimin gerekliliği konusunda sorulan önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %64,8'i "Kesinlikle Katılıyorum", %35,2'i ise "Katılıyorum" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticileri, spor işletmelerinde/kurumlarında çalışanların sürekli eğitim sayesinde işletmenin daha da gelişeceğine inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-14:** (Piyasa araştırmaları, analizler ya da istatistikî bilgilerinden yararlanmak, işletmelerin sunduğu hizmetlerde kaliteyi etkiler.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Kesinlikle Katılmıyorum | - | - | - |
| | Katılmıyorum | 5 | 4,6 | 4,6 |
| | Kararsızım | - | - | - |
| | Katılıyorum | 30 | 27,8 | 32,4 |
| | Kesinlikle Katılıyorum | 73 | 67,6 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

TKY ilkelerinden istatistikî bilgilerden yararlanma ve piyasa araştırmaları yapmanın spor işletmelerinde kaliteyi etkilediği konusunda sorulan önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %67,6'sı "Kesinlikle Katılıyorum", %27,8'i "Katılıyorum" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin piyasa araştırmaları ve istatistikî bilgiler ışığında spor işletmelerinin kaliteli ürün ve hizmet sunabileceğine inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-15:** (Yönetimde iş bölümü yaparak herkesin katılımıyla işletmenin/kurumun yönetilmesi verimi arttırır.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Kesinlikle Katılmıyorum | - | - | - |
| | Katılmıyorum | - | - | - |
| | Kararsızım | 5 | 4,6 | 4,6 |
| | Katılıyorum | 32 | 29,6 | 34,3 |
| | Kesinlikle Katılıyorum | 71 | 65,7 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

TKY ilkelerinden herkesin yönetime katılması ilkesinin spor yöneticileri açısından öneminin sorulduğu önermeye, ankete katılan spor yöneticilerinin; %65,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" %29,6'sı "Katılıyorum", %4,6'sı ise "Kararsızım" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, yönetimde iş bölümü yaparak herkesin katılımıyla işletme verimliliğin artacağına duydukları inanç anlaşılmaktadır.

**Tablo-16:** (Yeniliklere açık, öngörüleri yüksek, takımda liderlik yapabilecek, problemleri çözmede soğukkanlı bir yönetici, işletmenin başarısı için önemlidir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Kesinlikle Katılmıyorum | - | - | - |
| | Katılmıyorum | - | - | - |
| | Kararsızım | - | - | - |
| | Katılıyorum | 50 | 46,3 | 46,3 |
| | Kesinlikle Katılıyorum | 58 | 53,7 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

TKY ilkelerinden lider olan yönetici anlayışlarının, işletme başarısını etkileyip etkilemediğinin sorulduğu önermeye, ankete katılan spor yöneticilerinin; %53,7'si "Kesinlikle Katılıyorum", %46,3'ü ise "Katılıyorum" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin; yeniliklere açık, öngörüleri yüksek, problemleri çözmede soğukkanlı ve takıma liderlik yapabilecek yöneticilerin, işletme başarısında önemli paya sahip olduklarına inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-17:** (Spor işletmelerinde/kurumlarında problemler ortaya çıkmadan önce önlemeye yönelik her türlü yaklaşım, olumlu etkiler yaratır.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Kesinlikle Katılmıyorum | - | - | - |
| | Katılmıyorum | - | - | - |
| | Kararsızım | 18 | 16,7 | 16,7 |
| | Katılıyorum | 39 | 36,1 | 52,8 |
| | Kesinlikle Katılıyorum | 51 | 47,2 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

TKY ilkelerinden problem ortaya çıkmadan önlemeye yönelik her türlü yaklaşımın olumlu etkiler yaratıp yaratmadığının sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %47,2'si "Kesinlikle Katılıyorum", %36,1'i "Katılıyorum" ve %16,7'sı "Kararsızım" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, spor işletmelerinde problemler ortaya çıkmadan önce önlemeye yönelik her türlü çabanın, işletme açısından olumlu etkiler yaratacağına duydukları inanç anlaşılmaktadır.

**Tabl-18:** (Spor işletmesinde/kurumunda, kaliteli mal ve hizmet sunmak için yapılan her türlü ortak çaba için küçük gruplar kurarak (kalite çemberi) kalite kontrolünü sürekli hale getirmek, işletmenin/kurumun yüksek kârlılıkla yönetilmesinde etkili bir yöntemdir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Kesinlikle Katılmıyorum | - | - | - |
| | Katılmıyorum | - | - | - |
| | Kararsızım | 27 | 25,0 | 25,0 |
| | Katılıyorum | 22 | 20,4 | 45,4 |
| | Kesinlikle Katılıyorum | 59 | 54,6 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

TKY ilkelerinden kalite çemberlerinin oluşturulmasının, spor işletmesinin yüksek karlılıkla yönetilmesinde etkili olup olmadığının sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %54,6'sı "Kesinlikle Katılıyorum", %20,4'ü "Katılıyorum", %25,0'ı ise "Kararsızım" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin yarıdan fazlasının kalite çemberi uygulamalarıyla kalite kontrollerinin sürekli hale getirilmesinin işletmeler açısından önemli olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Ancak %25'nin ise bu noktada spor işletmelerinde kalite kontrol çemberi uygulamalarının ne gibi yararlar sağlayacağı konusunda da kararsız oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sporda TKY çalışmalarının yetersizliği ve başarılı örnek sayılarının azlığından ileri geldiği düşünülmektedir.

Aşağıdaki Tablolar (19-23 arası); ankete katılan spor yöneticilerinin müşteri memnuniyetine verdikleri önemi yansıtmaktadır.

**Tablo-19:** (Bir spor işletmesi/kurumu, müşterisinin beklentilerini karşılayabildiği sürece ayakta kalabilir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| **Valid** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | 8 | 7,4 | 7,4 |
| | **Katılıyorum** | 42 | 38,9 | 46,3 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 58 | 53,7 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Müşteri memnuniyetinin spor işletmeleri açısından öneminin sorulduğu "Bir spor işletmesinde/kurumunda, TKY müşterisinin beklentilerini karşılayabildiği sürece ayakta kalabilir" önermesine ankete katılan spor yöneticilerinin; %53,7'si "Kesinlikle Katılıyorum", %38,9'u "Katılıyorum", %7,4'ü ise "Kararsızım" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin sadece müşteri beklentilerini karşılayabilen spor işletmelerinin ayakta kalabileceğine inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-20:** (Spor işletmesi/kurumu, müşteri memnuniyetini esas alarak kurum kültürü oluşturmak önemlidir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| **Valid** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | 11 | 10,2 | 10,2 |
| | **Kararsızım** | 24 | 22,2 | 32,4 |
| | **Katılıyorum** | 17 | 15,7 | 48,1 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 56 | 51,9 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Müşteri memnuniyetinin spor işletmeleri açısından öneminin sorulduğu "Spor işletmesi/kurumu, müşteri memnuniyetini esas alarak kurum kültürü oluşturmak önemlidir" önermesine ankete katılan spor yöneticilerinin; %51,9'u "Kesinlikle Katılıyorum", %15,7'si "Katılıyorum", %22,2'si "Kararsızım" ve %10,2'si "Katılmıyorum" cevabını vermiştir. Burada ankete katılan spor yöneticilerinin kurum kültürü oluşturarak müşteri memnuniyetinin sağlanacağına duydukları inanç ortaya çıkmaktadır. Ancak "Katılıyorum", "Kararsızım" ve "Katılmıyorum" cevaplarını veren spor yöneticilerinin fazlalığının da kurum kültürüne olan inancın spor işletmelerinde yeteri kadar anlaşılamadığından ileri geldiği düşünülmektedir.

**Tablo-21:** (Spor işletmesi/kurumu yöneticileri sportif hizmetleri alan toplumun ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Kesinlikle Katılmıyorum | - | - | - |
| | Katılmıyorum | - | - | - |
| | Kararsızım | 11 | 10,2 | 10,2 |
| | Katılıyorum | 28 | 25,9 | 36,1 |
| | Kesinlikle Katılıyorum | 69 | 63,9 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

Müşteri memnuniyetinin spor işletmeleri açısından öneminin sorulduğu "Spor işletmesi/kurumu yöneticileri sportif hizmetleri alan toplumun ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır" önermesine ankete katılan spor yöneticilerinin; %63,9'u "Kesinlikle Katılıyorum", %25,9'u "Katılıyorum", %10,2'i ise "Kararsızım" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin spor işletmelerinde ürün ve hizmet sunarken toplumun ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiğine inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-22:** (Spor işletmesinde/kurumunda çalışanların iletişim becerileri, müşterilerin memnuniyetini arttırıcı öneme sahiptir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Kesinlikle Katılmıyorum | - | - | - |
| | Katılmıyorum | - | - | - |
| | Kararsızım | 9 | 8,3 | 8,3 |
| | Katılıyorum | 13 | 12,0 | 20,4 |
| | Kesinlikle Katılıyorum | 86 | 79,6 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

Müşteri memnuniyetinin spor işletmeleri açısından öneminin sorulduğu "Spor işletmesinde/kurumunda çalışanların iletişim becerileri, müşterilerin memnuniyetini arttırıcı öneme sahiptir" önermesine ankete katılan spor yöneticilerinin; %79,6'sı "Kesinlikle Katılıyorum", %12,0'si "Katılıyorum", %8,3'ü ise "Kararsızım" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin spor işletmesinde çalışanların iletişim becerileri sayesinde müşteri memnuniyetinin artacağına olan inançları anlaşılmaktadır.

**Tablo-23:** (Bulunduğu yöreye veya bölgeye uygun sportif hizmetler sunmak, o spor işletmesi/kurumu için müşteri odaklı yaklaşımlardan biridir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | Kesinlikle Katılmıyorum | - | - | - |
| | Katılmıyorum | - | - | - |
| | Kararsızım | 6 | 5,6 | 5,6 |
| | Katılıyorum | 8 | 7,4 | 13,0 |
| | Kesinlikle Katılıyorum | 94 | 87,0 | 100,0 |
| | Total | 108 | 100,0 | |

Müşteri memnuniyetinin spor işletmeleri açısından öneminin sorulduğu "Bulunduğu yöreye veya bölgeye uygun sportif hizmetler sunmak, o spor işletmesi/kurumu için müşteri odaklı yaklaşımlardan biridir" önermesine ankete katılan spor yöneticilerinin; %87,0'si "Kesinlikle Katılıyorum", %7,4'ü "Katılıyorum", %5,6'sı ise "Kararsızım" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, spor işletmesinin bulunduğu yere uygun sportif hizmetler sunarak müşteri odaklı hizmetlerin arttırılabileceğine duyulan inançları anlaşılmaktadır.

Aşağıdaki Tablolar (24-29 arası); ankete katılan spor yöneticilerinin TKY ilkeleri ile ilgili görüşlerini yansıtmaktadır.

**Tablo-24: (**Parasal kaynakların çokluğu ve verimli kullanımı spor işletmelerinde / kurumlarında kaliteli hizmeti etkileyici bir faktördür.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| **Valid** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | 6 | 5,6 | 5,6 |
| | **Kararsızım** | 6 | 5,6 | 11,1 |
| | **Katılıyorum** | - | - | - |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 96 | 88,9 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Spor işletmelerinde kaliteyi etkileyen faktörlerden biri olan paranın, spor işletmelerinde kaliteli hizmeti etkileyip etkilemediğinin sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %88,9'u "Kesinlikle Katılıyorum", %5,6'sı "Kararsızım", %5,6'sı ise "Katılmıyorum" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, parasal kaynakların çokluğu ve verimli kullanımının spor işletmelerinde kaliteli hizmeti etkileyici bir faktör olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-25: (**Spor işletmelerinin/kurumlarının sunduğu hizmetler, pazarın (sektörün) beklentilerini karşılamalıdır.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| **Valid** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | 6 | 5,6 | 5,6 |
| | **Katılıyorum** | 12 | 11,1 | 16,7 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 90 | 83,3 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Spor işletmelerinde kaliteyi etkileyen faktörlerden biride pazardır(sektör). Spor işletmelerinde pazar(sektör) faktörünün kaliteli hizmeti etkileyip etkilemediğinin sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %83,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum", %11,1'i "Katılıyorum", %5,6'sı ise "Kararsızım" cevabını vermiştir. Bu anlamda spor işletmelerinde kaliteyi etkileyen faktörlerden pazar (sektör) faktörünün ankete katılan spor yöneticilerine göre önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo-26:** (Spor işletmelerinde/kurumlarında insan (müşteri ve çalışan) faktörü, kaliteli mal ve hizmet sunmayı etkileyen temel faktörlerden biridir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| **Valid** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | - | - | - |
| | **Katılıyorum** | 21 | 19,4 | 19,4 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 87 | 80,6 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Spor işletmelerinde kaliteyi etkileyen faktörlerden biri olan insan (müşteri ve çalışan) faktörünün spor işletmelerinde kaliteli hizmeti etkileyip etkilemediğinin sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %80,6'sı "Kesinlikle Katılıyorum", %19,4'ü ise "Katılıyorum" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, insan(müşteri ve çalışan) faktörünün kaliteli mal ve hizmet sunmayı etkileyen önemli bir etken olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-27:** (Bilginin kullanımı, istatistikî veriler ve analizler, bir spor işletmesinde / kurumunda kaliteyi etkileyici bir faktördür.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| **Valid** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | 6 | 5,6 | 5,6 |
| | **Katılıyorum** | 20 | 18,5 | 24,1 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 82 | 75,9 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Spor işletmelerinde kaliteyi etkileyen faktörlerden biri olan bilginin kullanımı (istatistikî veriler ve analizlerden yararlanma) faktörünün spor işletmelerinde kaliteli hizmeti etkileyip etkilemediğinin sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %75,9'u "Kesinlikle Katılıyorum", %18,5'i "Katılıyorum", %5,6'sı "Kararsızım" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, bilginin kullanımı (istatistiki veriler ve analizlerden yararlanma) faktörünün bir spor işletmesinde kaliteyi etkileyen önemli bir faktör olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-28:** (Spor işletmesinde/kurumlarında TKY'nin uygulanabilmesinde yönetim ve yönetici anlayışları önemli bir faktördür.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| **Valid** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | - | - | - |
| | **Katılıyorum** | 15 | 13,9 | 13,9 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 93 | 86,1 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Spor işletmelerinde kaliteyi etkileyen faktörlerden biri olan yönetim ve yönetici anlayışları faktörünün spor işletmelerinde kaliteli hizmeti etkileyip etkilemediğinin sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %86,1'i "Kesinlikle Katılıyorum", %13,9'u "Katılıyorum" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, yönetim ve yönetici anlayışları faktörünün bir spor işletmesinde TKY uygulamaları sırasında önemli bir faktör olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-29:** (Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmetin sunulmasında malzeme ve tesis imkânları önemli bir faktördür.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| **Valid** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | 6 | 5,6 | 5,6 |
| | **Katılıyorum** | 9 | 8,3 | 13,9 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 93 | 86,1 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Spor işletmelerinde kaliteyi etkileyen faktörlerden biri olan malzeme ve tesis imkânları faktörünün spor işletmelerinde kaliteli hizmeti etkileyip etkilemediğinin sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %86,1'i "Kesinlikle Katılıyorum", %8,3'ü "Katılıyorum", %5,6'sı ise "Kararsızım" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, malzeme ve tesis imkânları faktörünün bir spor işletmelerinde kaliteli hizmetin sunulması sırasında önemli bir faktör olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

Aşağıdaki Tablolar (30-34 arası); ankete katılan spor yöneticilerinin spor işletmelerinde TKY'nin uygulama güçlükleri ile ilgili görüşlerini yansıtmaktadır.

**Tablo-30: (**Spor işletmelerinde/kurumlarında yönetici olarak profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| **Valid** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | - | - | - |
| | **Katılıyorum** | 9 | 8,3 | 8,3 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 99 | 91,7 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Spor işletmelerinde profesyonel spor yöneticilerinin olmayışının TKY'nin uygulama güçlüklerinden biri olup olmadığının sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %91,7'si "Kesinlikle Katılıyorum", %8,3'ü ise "Katılıyorum" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, spor işletmelerinde/kurumlarında yönetici olarak profesyonel spor yöneticilerinin olmayışının, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biri olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-31: (**TKY'nin spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilmesi için yöneticilerin değişimi kabullenmesi gerekmektedir. Değişime karşı yöneticilerin gösterdiği direnç TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | 3 | 2,8 | 2,8 |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | 6 | 5,6 | 8,3 |
| | **Katılıyorum** | 10 | 9,3 | 17,6 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 89 | 82,4 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Spor işletmelerinde yöneticilerin değişimi kolay kabul edememesi ve değişime karşı direnç göstermesinin TKY'nin uygulama güçlüklerinden biri olup olmadığının sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %82,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum", %9,3'ü "Katılıyorum" %5,6'sı "Kararsızım", %2,8'i "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, spor işletmelerinde/kurumlarında yöneticilerin değişimi kolay kabul edememesi ve değişime karşı direnç göstermesinin, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biri olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-32: (**Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmeti benimsemeyen yönetim anlayışları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | 3 | 2,8 | 2,8 |
| | **Katılmıyorum** | 6 | 5,6 | 8,3 |
| | **Kararsızım** | 4 | 3,7 | 12,0 |
| | **Katılıyorum** | 12 | 11,1 | 23,1 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 83 | 76,9 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Spor işletmelerinde kaliteli hizmeti benimsemeyen yönetim anlayışlarının TKY'nin uygulama güçlüklerinden biri olup olmadığının sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %76,9'u "Kesinlikle Katılıyorum", %11,1'i "Katılıyorum", %3,7'si "Kararsızım", %5,6'sı "Katılmıyorum", %2,8'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabını vermiştir. Ankete katılan yöneticilerin %75'inden fazlasının spor işletmelerinde kaliteli hizmeti benimsemeyen yönetim anlayışlarının TKY'nin uygulama güçlüklerinden biri olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-33: (**TKY'yi spor işletmelerinde/kurumlarında uygulayan yönetimlerin, gelişmelerin aniden olacağına inanmaları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | 3 | 2,8 | 2,8 |
| | **Katılmıyorum** | | | |
| | **Kararsızım** | | | |
| | **Katılıyorum** | 21 | 19,4 | 22,2 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 84 | 77,8 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Spor işletmlerinde TKY'nin uygulanması sırasında yöneticilerin gelişmelerin aniden olacağına inanmaları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biri olup olmadığının sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %77,8'i "Kesinlikle Katılıyorum", %19,4'ü "Katılıyorum", %2,8'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin, TKY uygulamaları sırasında gelişmelerin aniden olacağına inanan yönetici anlayışlarının, TKY'nin uygulama güçlüklerine neden olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-34: (**Türkiye'de kaliteye dayılı kurum kültürünün yerleşmemiş olması spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | 3 | 2,8 | 2,8 |
| | **Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Kararsızım** | - | - | - |
| | **Katılıyorum** | 6 | 5,6 | 8,3 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 99 | 91,7 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanması sırasında kalite kültürünün yerleşmemiş olmasının TKY'nin uygulama güçlüklerinden biri olup olmadığının sorulduğu önermeye ankete katılan spor yöneticilerinin; %91,7'si "Kesinlikle Katılıyorum", %5,6'sı "Katılıyorum", %2,8'i "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin; kalite kültürü yerleşmemiş spor işletmelerinde TKY uygulamalarında güçlüklerin yaşanacağına inandıkları anlaşılmaktadır.

Aşağıdaki Tablolar (35-39 arası); ankete katılan spor yöneticilerinin, sporda TKY'nin kullanılması sırasında yaratabileceği etkileri ortaya çıkartan maddelerin dağılımıdır.

**Tablo-35:** (TKY, spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikasıdır.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | 14 | 13,0 | 13,0 |
| | **Kararsızım** | 24 | 22,2 | 35,2 |
| | **Katılıyorum** | 3 | 2,8 | 38,0 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 67 | 62,0 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

TKY'nin spor işletmelerinde uygulanabilir bir yönetim politikası olduğunu düşünen spor yöneticilerinin verdiği cevaplara bakıldığında; %62'si "Kesinlikle Katılıyorum", %2,8'i "Katılıyorum", %22,2'i "Kararsızım" ve %13'ü "Katılmıyorum" cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinin çoğunun spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilir bir yönetim politikası olarak gördüklerini, ancak %35,2 oranında önemli bir kısmının ise TKY'nin uygulanması sırasında bazı problemlerin olacağı düşüncesiyle olumsuz cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu sıkıntıların genel anlamda spor işletmelerinde kaliteyi etkileyen faktörler ve yaşanabilecek uygulama güçlükleri ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

**Tablo-36: (**TKY'nin temel ilkeleri, bir spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerdir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | 11 | 10,2 | 10,2 |
| | **Kararsızım** | 2 | 1,9 | 12,0 |
| | **Katılıyorum** | 18 | 16,7 | 28,7 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 77 | 71,3 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

TKY'nin temel ilkelerinin, bir spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensipler olduğunu düşünen spor yöneticilerinin verdiği cevaplara bakıldığında; %71,3'si "Kesinlikle Katılıyorum", %16,7'i "Katılıyorum", %1,9'u "Kararsızım" ve %10,2'i "Katılmıyorum" cevaplarını vermiştir.

Buna göre ankete katılan yöneticilerden çoğunun bir spor işletmesinde/kurumunda, yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerin TKY'nin temel ilkeleri olabileceğini düşündükleri görülmektedir.

**Tablo-37:** (Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebilirler.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | 21 | 19,4 | 19,4 |
| | **Kararsızım** | 5 | 4,6 | 24,1 |
| | **Katılıyorum** | 21 | 19,4 | 43,5 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 61 | 56,5 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

"Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih ederler" önermesine ankete katılan spor yöneticilerinden %56,5'i "Kesinlikle Katılıyorum", %19,4'ü "Katılıyorum", %4,6'sı "Kararsızım" ve %19,4'ü "Katılmıyorum" cevaplarını vermiştir.

Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinden %75,9 oranında büyük çoğunluğunun yönetim anlayışlarında değişime gitmek isteyen spor işletmelerinde/kurumlarında, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebileceği anlaşılmaktadır. Ancak %20'den fazla bir oranın TKY'yi tercih noktasında kararsız yada olumsuz baktıkları da bir gerçektir. Bunun nedeni olarak modern yönetim anlayışlarının nasıl bir katkı sağlayacağını bilmeyen spor yöneticilerinin varlığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

**Tablo-38:** (İşletmelerde/kurumlarda kaliteyi etkileyen faktörler, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabilir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | 7 | 6,5 | 6,5 |
| | **Kararsızım** | 20 | 18,5 | 25,0 |
| | **Katılıyorum** | 33 | 30,6 | 55,6 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 48 | 44,4 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

"Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörlerin, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabileceği" önermesine ankete katılan spor yöneticilerinden %44,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum", %30,6'sı "Katılıyorum, %18,5'i "Kararsızım" ve %7,5'i "Katılmıyorum" cevaplarını vermiştir.

Buna göre, ankete katılan spor yöneticilerinin çoğunun kaliteyi etkileyen faktörlerin, TKY sayesinde işletmelerde olumlu etkiler yaratacağına inandıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-39:** (Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebilir.)

| | | f | N | YIĞILMALI |
|---|---|---|---|---|
| Valid | **Kesinlikle Katılmıyorum** | - | - | - |
| | **Katılmıyorum** | 15 | 13,9 | 13,9 |
| | **Kararsızım** | 8 | 7,4 | 21,3 |
| | **Katılıyorum** | 17 | 15,7 | 37,0 |
| | **Kesinlikle Katılıyorum** | 68 | 63,0 | 100,0 |
| | **Total** | 108 | 100,0 | |

"Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesini maksimum kârlılık ve minimum zarar ile yönetir" önermesine ankete katılan spor yöneticilerinden %63'ü "Kesinlikle Katılıyorum", %15,7'si "Katılıyorum", %7,4'ü "Kararsızım" ve %13,9'u ise "Katılmıyorum" cevaplarını vermiştir.

Buna göre bir spor yöneticisinin işletmesinde kâra geçmesi ve zararlarını minimuma indirmesinde TKY ilkelerinin ve uygulamalarının rolü olduğu söylenebilir. Bu durumu ankete katılan spor yöneticilerinin %78,7'si de destekleyen cevaplar vermiştir.

### 7.2. Spor Yöneticilerinin TKY İle İlgili Önermelere Verdikleri Cevaplarla, Demografik Özellikleri Arasındaki Anova Anlamlılık Tabloları

**Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-40:** (Spor İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Yaşları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| ÖNERME | | Yaş Grupları | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 26-30 | 31-35 | 36-40 | 41+ | Toplam | F | Sig.* |
| 1. Bir spor işletmesi/ kurumu, müşterisinin beklentilerini karşılayabildiği sürece ayakta kalabilir. | AO | 4.67 | 4.58 | 4.59 | 4.21 | 4.46 | 3.37 | 0.21 |
| | SS | 0.49 | 0.73 | 0.67 | 0.47 | 0.63 | | |
| 2. Spor işletmesi/kurumu, müşteri memnuniyetini esas alarak kurum kültürü oluşturmak önemlidir. | AO | 4.83 | 4.11 | 3.72 | 4.05 | 4.09 | 2.93 | 2.93 |
| | SS | 0.57 | 1.16 | 1.35 | 0.80 | 1.07 | | |
| 3. Spor işletmesi/ kurumu yöneticileri sportif hizmetleri alan toplumun ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır. | AO | 4.75 | 4.30 | 4.45 | 4.73 | 4.53 | 3.21 | 0.26 |
| | SS | 0.45 | 0.70 | 0.91 | 0.44 | 0.67 | | |
| 4. Spor işletmesinde/ kurumunda çalışanların iletişim becerileri, müşterilerin memnuniyetini arttırıcı öneme sahiptir. | AO | 4.91 | 4.80 | 4.04 | 4.94 | 4.71 | 16.0 | 0.00 |
| | SS | 0.28 | 0.57 | 0.78 | 0.22 | 0.61 | | |
| 5. Bulunduğu yöreye veya bölgeye uygun sportif hizmetler sunmak, o spor işletmesi/kurumu için müşteri odaklı yaklaşımlardan biridir. | AO | 4.91 | 4.52 | 5.00 | 4.94 | 4.81 | 6.57 | 0.00 |
| | SS | 0.28 | 0.77 | 0.00 | 0.22 | 0.51 | | |

*p<0.05

**Tablo-40**'a bakıldığında; müşteri beklentilerini karşılayabilen, kurum kültürünün oluşturulduğu, toplum ihtiyaçlarına uygun hizmetler sunan ve çalışanların iletişim becerilerinin önemini kavramış yönetim anlayışlarını benimseyen spor işletmelerinin başarılı olacağına genel olarak bütün yaş gruplarındaki katılımcılar kabul etmiş olup, 26-30 yaş grubu spor yöneticileri anlamlı farklılık yaratmıştır. Bununla birlikte bölgeye uygun sportif hizmetler sunan spor işletmelerinin başarılı olacağına inanan spor yöneticilerin yaşları ise 26-30 ve 36 yaş üzeridir.

**Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-41:** (Spor İşletmelerinde TKY İlkelerinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Yaşları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| ÖNERME | | Yaş Grupları | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 26-30 | 31-35 | 36-40 | 41+ | Toplam | F | Sig.* |
| **1.** Spor işletmesinde/kurumunda misyon ve vizyon belirlemek, yönetim anlayışını olumlu yönde | AO | 4.83 | 4.44 | 4.27 | 4.84 | 4.59 | 7.05 | 0.00 |
| | SS | 0.38 | 0.50 | 0.82 | 0.36 | 0.58 | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| etkiler. | | | | | | | | |
| **2.** Müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımlar, spor işletmesinin/ kurumunun yönetim anlayışları üzerinde olumlu etkiler yaratır. | AO | 4.83 | 4.58 | 4.50 | 3.76 | 4.30 | 9.70 | 0.00 |
| | SS | 0.38 | 0.50 | 0.51 | 1.14 | 0.88 | | |
| **3.** Spor işletmesinde/kurumunda sürekli değişimi ve gelişimi kabul edip, işletmenin sorunlarını iyileştirme; kaliteli hizmetin verilmesinde büyük önem taşır. | AO | 4.91 | 4.75 | 4.77 | 4.52 | 4.69 | 3.15 | 0.02 |
| | SS | 0.28 | 0.43 | 0.42 | 0.50 | 0.46 | | |
| **4.** Hedef ve amaçları belirlenmiş bir spor işletmesi, kaliteli hizmet sunma noktasında rakiplerine göre avantajlıdır. | AO | 4.91 | 4.66 | 4.72 | 4.57 | 4.67 | 1.18 | 0.31 |
| | SS | 0.28 | 0.47 | 0.45 | 0.72 | 0.56 | | |
| **5.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında; yönetici, oyuncu veya antrenör gibi çalışanların sürekli eğitimi, işletmenin gelişiminde etkilidir. | AO | 4.66 | 4.61 | 4.59 | 4.71 | 4.64 | 0.38 | 0.76 |
| | SS | 0.49 | 0.49 | 0.50 | 0.45 | 0.47 | | |
| **6.** Piyasa araştırmaları, analizler ya da istatistikî bilgilerinden yararlanmak işletmelerin sunduğu hizmetlerde kaliteyi etkiler. | AO | 5.00 | 4.66 | 4.77 | 4.26 | 4.58 | 4.94 | 0.03 |
| | SS | 0.00 | .47 | 0.42 | 1.00 | 0.72 | | |
| **7.** Yönetimde iş bölümü yaparak herkesin katılımıyla işletmenin/ kurumun yönetilmesi verimi arttır. | AO | 4.91 | 4.61 | 4.54 | 4.55 | 4.61 | 1.35 | 0.26 |
| | SS | 0.28 | 0.49 | 0.85 | 0.50 | 0.57 | | |
| **8.** Yeniliklere açık, öngörüleri yüksek, takımda liderlik yapabilecek, problemleri çözmede soğukkanlı bir yönetici, işletmenin başarısı için önemlidir. | AO | 4.91 | 4.61 | 4.31 | 4.47 | 4.53 | 4.57 | 0.00 |
| | SS | 0.28 | 0.49 | 0.47 | 0.50 | 0.50 | | |
| **9.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında problemler ortaya çıkmadan önce önlemeye yönelik her türlü yaklaşım, olumlu etkiler yaratır. | AO | 4.66 | 4.30 | 4.72 | 3.94 | 4.30 | 7.39 | 0.00 |
| | SS | 0.65 | 0.70 | 0.45 | 0.76 | 0.74 | | |
| **10.** Spor işletmesinde/kurumunda, kaliteli mal ve hizmet sunmak için yapılan her türlü ortak çaba için küçük gruplar kurarak (kalite çemberi) kalite kontrolünü sürekli hale getirmek, işletmenin/ kurumun yüksek karlılıkla yönetilmesinde etkili bir yöntemdir. | AO | 4.25 | 4.22 | 4.81 | 4.07 | 4.29 | 4.05 | 0.01 |
| | SS | 0.86 | 0.79 | 0.39 | 0.96 | 0.84 | | |

*p<0.05

**Tablo-41**'ye bakıldığında; Toplam Kalite Yönetimi'nin işletmelerde uygulanışı sırasında önem arz eden TKY ilkelerinin birçoğunun, spor işletmeleri açısından da önemli olduğunu bütün yaş gruplarındaki katılımcılar kabul etmiş olup, spor yöneticilerinden anlamlı farklılığı 26-30 yaş grubu yaratmıştır. Spor yöneticilerinin yaşları büyüdükçe, TKY ilkelerine verdikleri değer ve önemin gittikçe azaldığı da tablodan çıkan bir başka sonuçtur.

**Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-42:** (Spor İşletmelerinde TKY'yi Etkileyen Faktörleri ve TKY'nin Uygulama Güçlüklerini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Yaş Grupları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| ÖNERME | | Yaş Grupları | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 26-30 | 31-35 | 36-40 | 41+ | Toplam | F | Sig.* |
| **1.** Parasal kaynakların çokluğu ve verimli kullanımı spor işletmelerinde/ kurumlarında kaliteli hizmeti etkileyici bir faktördür. | AO | 4.33 | 4.72 | 4.86 | 4.76 | 4.72 | 1.19 | 0.31 |
| | SS | 1.23 | 0.70 | 0.63 | 0.81 | 0.80 | | |
| **2.** Spor işletmelerinin/ kurumlarının sunduğu hizmetler, pazarın (sektörün) beklentilerini karşılamalıdır. | AO | 4.75 | 4.77 | 4.95 | 4.68 | 4.77 | 1.20 | 0.31 |
| | SS | 0.45 | 0.42 | 0.21 | 0.73 | 0.53 | | |
| **3.** Spor işletmelerinde/kurumlarında, insan (müşteri ve çalışan) faktörü, kaliteli mal ve hizmet sunmayı etkileyen temel faktörlerden biridir. | AO | 4.91 | 4.61 | 5.00 | 4.84 | 4.80 | 5.70 | 0.00 |
| | SS | 0.28 | 0.49 | 0.00 | 0.36 | 0.39 | | |
| **4.** Bilginin kullanımı, istatistikî veriler ve analizler, bir spor işletmesinde/kurumunda kaliteyi etkileyici bir faktördür. | AO | 4.83 | 4.63 | 4.50 | 4.84 | 4.70 | 2.12 | 0.10 |
| | SS | 0.57 | 0.72 | 0.51 | 0.36 | 0.56 | | |
| **5.** Spor işletmesinde/ kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesinde yönetim ve yönetici anlayışları önemli bir faktördür. | AO | 4.91 | 4.77 | 5.00 | 4.84 | 4.86 | 2.06 | 0.11 |
| | SS | 0.28 | 0.42 | 0.00 | 0.36 | 0.34 | | |
| **6.** Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmetin sunulmasında malzeme ve tesis imkânları önemli bir faktördür. | AO | 4.83 | 4.63 | 5.00 | 4.84 | 4.80 | 2.42 | 0.07 |
| | SS | 0.57 | 0.72 | 0.00 | 0.36 | 0.51 | | |
| **7.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında, yönetici olarak profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı. TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 5.00 | 4.91 | 5.00 | 4.84 | 4.91 | 1.98 | 0.12 |
| | SS | 0.00 | 0.28 | 0.00 | 0.36 | 0.27 | | |
| **8.** TKY'nin spor işletmelerinde/ kurumlarında uygulanabilmesi için yöneticilerin değişimi kabullenmesi gerekmektedir. Değişime karşı yöneticilerin gösterdiği direnç TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 4.83 | 4.38 | 4.54 | 5.00 | 4.68 | 4.14 | 0.01 |
| | SS | 0.57 | 1.24 | 0.50 | 0.00 | 0.81 | | |
| **9.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında, kaliteli hizmeti benimsemeyen yönetim anlayışları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 4.91 | 4.52 | 4.36 | 4.52 | 4.53 | 0.79 | 0.49 |
| | SS | 0.28 | 1.13 | 0.78 | 1.10 | 0.99 | | |
| **10.** TKY'ni spor işletmelerinde/ kurumlarında uygulayan yönetimlerin gelişmelerin aniden olacağına inanmaları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 5.00 | 4.66 | 4.72 | 4.60 | 4.69 | 0.89 | 0.44 |
| | SS | 0.00 | 1.12 | 0.45 | 0.49 | 0.74 | | |
| **11.** Türkiye'de kaliteye dayılı kurum kültürünün yerleşmemiş olması spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 5.00 | 4.66 | 5.00 | 4.84 | 4.83 | 1.37 | 0.25 |
| | SS | 0.00 | 1.12 | 0.00 | 0.36 | 0.69 | | |

**Tablo-42**'ye bakıldığında; spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörlerin (para, pazar, insan, bilgi, yönetim ve malzeme-tesis imkânlarının) önemli faktörler olduğunu bütün yaş gruplarındaki katılımcıların bir çoğu kabul etmiş olup, spor yöneticilerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılığı 36-40 yaş grubunda görülmektedir. Ayrıca profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı, değişimi kabullenememe duygusu, kaliteli hizmeti benimsemeyen yönetim anlayışlarının varlığı, değişimin aniden olacağına inanma ve kurum kültürünün yerleşmemiş olması gibi spor işletmelerinde TKY'nin uygulama güçlüklerini ankete katılan birçok yönetici desteklemekle birlikte, 26-30 yaş grubundaki yöneticilerde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

**Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-43:** (Spor İşletmelerinde TKY'nin Uygulanabilirliğini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Yaş Gurupları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| ÖNERME | | Yaş Grupları | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 26-30 | 31-35 | 36-40 | 41+ | Toplam | F | Sig.* |
| **1.** TKY. spor işletmelerinde/ kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikasıdır. | AO | 4.33 | 4.08 | 3.86 | 4.28 | 4.13 | .75 | 0.52 |
| | SS | 1.23 | 1.13 | 1.08 | 1.22 | 1.16 | | |
| **2.** TKY'nin temel ilkeleri. bir spor işletmesinin/ kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerdir. | AO | 4.75 | 4.30 | 4.31 | 4.68 | 4.49 | 1.53 | 0.21 |
| | SS | 0.62 | 1.14 | 1.28 | 0.47 | 0.95 | | |
| **3.** Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/ kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebilirler. | AO | 4.75 | 4.25 | 4.54 | 3.57 | 4.12 | 5.55 | 0.00 |
| | SS | 0.86 | 1.31 | 0.85 | 1.08 | 1.17 | | |
| **4.** Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörler. TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabilir. | AO | 4.50 | 4.19 | 4.13 | 3.94 | 4.12 | 1.16 | 0.32 |
| | SS | 0.90 | 0.92 | 1.24 | 0.73 | 0.93 | | |
| **5.** Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebilir. | AO | 5.00 | 4.86 | 4.18 | 3.55 | 4.27 | 15.07 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.35 | 1.13 | 1.24 | 1.09 | | |

*p<0.05

**Tablo-43**'e bakıldığında; TKY'nin bir spor işletmesinde uygulanabilir bir yönetim politikası olduğunu ifade eden önermelere bütün yaş gruplarındaki katılımcılar kabul etmiş olup, ankete katılan spor yöneticilerinden 26-30 yaş grubundakilerin diğerlerine oranla daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır.

**Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-44:** (Spor İşletmelerinde TKY İlkelerinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Öğrenim Durumu Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| ÖNERME | | Öğrenim Durumları | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | İlköğretim | Lise | Ön Lisans | Lisans | Toplam | F | Sig.* |
| **1.** Spor işletmesinde/kurumunda misyon ve vizyon belirlemek, yönetim anlayışını olumlu yönde etkiler. | AO | 3.70 | 4.68 | 4.80 | 4.83 | 4.59 | 28.80 | 0.00 |
| | SS | 0.46 | 0.47 | 0.42 | 0.37 | 0.58 | | |
| **2.** Müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımlar, spor işletmesinin/ kurumunun yönetim anlayışları üzerinde olumlu etkiler yaratır. | AO | 4.00 | 3.97 | 4.60 | 4.75 | 4.30 | 7.48 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 1.17 | 0.51 | 0.43 | 0.88 | | |
| **3.** Spor işletmesinde/kurumunda sürekli değişimi ve gelişimi kabul edip, işletmenin sorunlarını iyileştirme; kaliteli hizmetin verilmesinde büyük önem taşır. | AO | 4.35 | 4.54 | 4.80 | 5.00 | 4.69 | 13.80 | 0.00 |
| | SS | 0.49 | 0.50 | 0.42 | 0.00 | 0.46 | | |
| **4.** Hedef ve amaçları belirlenmiş bir spor işletmesi, kaliteli hizmet sunma noktasında rakiplerine göre avantajlıdır. | AO | 4.29 | 4.54 | 4.70 | 5.00 | 4.67 | 9.29 | 0.00 |
| | SS | .46 | 0.69 | 0.48 | 0.00 | 0.56 | | |
| **5.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında; yönetici, oyuncu veya antrenör gibi çalışanların sürekli eğitimi, işletmenin gelişiminde etkilidir. | AO | 4.70 | 4.43 | 4.60 | 4.89 | 4.64 | 7.40 | 0.00 |
| | SS | 0.46 | 0.50 | 0.51 | 0.31 | 0.47 | | |
| **6.** Piyasa araştırmaları, analizler ya da istatistikî bilgilerinden yararlanmak işletmelerin sunduğu hizmetlerde kaliteyi etkiler. | AO | 4.35 | 4.29 | 4.70 | 5.00 | 4.58 | 8.53 | 0.00 |
| | SS | 0.49 | 0.95 | 0.48 | 0.00 | 0.72 | | |
| **7.** Yönetimde iş bölümü yaparak herkesin katılımıyla işletmenin/ kurumun yönetilmesi verimi arttır. | AO | 4.05 | 4.56 | 4.90 | 4.83 | 4.61 | 10.02 | 0.00 |
| | SS | 0.82 | 0.50 | 0.31 | 0.37 | 0.57 | | |
| **8.** Yeniliklere açık, öngörüleri yüksek, takımda liderlik yapabilecek, problemleri çözmede soğukkanlı bir yönetici, işletmenin başarısı için önemlidir. | AO | 4.00 | 4.70 | 4.90 | 4.48 | 4.53 | 13.55 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.46 | 0.31 | 0.50 | 0.50 | | |
| **9.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında problemler ortaya çıkmadan önce önlemeye yönelik her türlü yaklaşım, olumlu etkiler yaratır. | AO | 4.29 | 4.13 | 4.60 | 4.43 | 4.30 | 1.68 | 0.17 |
| | SS | 0.46 | 0.79 | 0.69 | 0.76 | 0.74 | | |
| **10.** Spor işletmesinde/kurumunda, kaliteli mal ve hizmet sunmak için yapılan her türlü ortak çaba için küçük gruplar kurarak (kalite çemberi) kalite kontrolünü sürekli hale getirmek, işletmenin/ kurumun yüksek karlılıkla yönetilmesinde etkili bir yöntemdir. | AO | 4.64 | 3.75 | 4.50 | 4.72 | 4.29 | 14.52 | 0.00 |
| | SS | 0.49 | 0.91 | 0.84 | 0.45 | 0.84 | | |

*p<0.05

**Tablo-44**'e bakıldığında; spor işletmelerinde TKY ilkelerinin önemini ifade eden önermelere ankete katılan spor yöneticilerinin öğrenim durumlarının etki ettiği anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticilerin öğrenim durumlarındaki gelişmelerle doğrusal olarak spor işletmelerinde TKY ilkelerine verdikleri öneminde arttığı anlaşılmaktadır. Bu farklılık lider spor yöneticisi ve herkesin katılımıyla yönetim ilkelerinde ağırlıklı olarak ön lisans mezunu spor yöneticilerinde anlamlı olduğu da tablodan elde edilen sonuçlardan bazılarıdır.

**Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-45:** (Spor İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Öğrenim Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| ÖNERME | | Öğrenim Durumları | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | İlköğretim | Lise | Ön Lisans | Lisans | Toplam | F | Sig.* |
| **1.** Bir spor işletmesi/kurumu, müşterisinin beklentilerini karşılayabildiği sürece ayakta kalabilir. | AO | 4.29 | 4.56 | 4.50 | 4.40 | 4.46 | 0.92 | 0.43 |
| | SS | 0.98 | 0.50 | 0.84 | 0.49 | 0.63 | | |
| **2.** Spor işletmesi/kurumu, müşteri memnuniyetini esas alarak kurum kültürü oluşturmak önemlidir. | AO | 2.64 | 3.88 | 4.10 | 5.00 | 4.09 | 42.60 | 0.00 |
| | SS | 0.49 | 0.94 | 1.19 | 0.00 | 1.07 | | |
| **3.** Spor işletmesi/kurumu yöneticileri sportif hizmetleri alan toplumun ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır. | AO | 3.94 | 4.54 | 4.50 | 4.81 | 4.53 | 7.64 | 0.00 |
| | SS | 0.82 | 0.66 | 0.70 | 0.39 | 0.67 | | |
| **4.** Spor işletmesinde/kurumunda çalışanların iletişim becerileri, müşterilerin memnuniyetini arttırıcı öneme sahiptir. | AO | 4.00 | 4.79 | 4.90 | 4.89 | 4.71 | 12.25 | 0.00 |
| | SS | 0.86 | 0.55 | 0.31 | 0.31 | 0.61 | | |
| **5.** Bulunduğu yöreye veya bölgeye uygun sportif hizmetler sunmak, o spor işletmesi/kurumu için müşteri odaklı yaklaşımlardan biridir. | AO | 4.29 | 4.95 | 5.00 | 4.83 | 4.81 | 8.99 | 0.00 |
| | SS | 0.98 | 0.21 | 0.00 | 0.37 | 0.51 | | |

*p<0.05

**Tablo-45**'e bakıldığında; spor işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemini ifade eden önermelere ankete katılan spor yöneticilerinin öğrenim durumlarının etki ettiği anlaşılmaktadır. Bütün öğrenim durumu gruplarındaki katılımcılar istatistiki olarak yakın cevaplar vermiş, buna göre; yöneticilerin öğrenim durumlarındaki gelişmelerin, bir spor işletmesinde müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımların benimsenmesinde etkili olduğu söylenebilir. Ancak bölgeye uygun sportif hizmetlerin sunulması önermesine ön lisans mezunu olan spor yöneticilerinin daha çok katıldıkları da tablodan anlaşılan bir başka sonuçtur.

**Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-46:** (Spor İşletmelerinde TKY'yi Etkileyen Faktörleri ve TKY'nin Uygulama Güçlüklerini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Öğrenim Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| ÖNERME | | Öğrenim Durumları | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | İlköğretim | Lise | Ön Lisans | Lisans | Toplam | F | Sig.* |
| **1.** Parasal kaynakların çokluğu ve verimli kullanımı spor işletmelerinde/ kurumlarında kaliteli hizmeti etkileyici bir faktördür. | AO | 5.00 | 4.79 | 5.00 | 4.43 | 4.72 | 2.92 | 0.04 |
| | SS | 0.00 | 0.76 | 0.00 | 1.04 | 0.80 | | |
| **2.** Spor işletmelerinin/ kurumlarının sunduğu hizmetler. pazarın (sektörün) beklentilerini karşılamalıdır. | AO | 5.00 | 4.65 | 5.00 | 4.75 | 4.77 | 2.37 | 0.07 |
| | SS | 0.00 | 0.71 | 0.00 | 0.43 | 0.53 | | |
| **3.** Spor işletmelerinde/kurumlarında, insan (müşteri ve çalışan) faktörü, kaliteli mal ve hizmet sunmayı etkileyen temel faktörlerden biridir. | AO | 4.64 | 4.79 | 5.00 | 4.83 | 4.80 | 1.83 | 0.14 |
| | SS | 0.49 | 0.40 | 0.00 | 0.37 | 0.39 | | |
| **4.** Bilginin kullanımı, istatistikî veriler ve analizler, bir spor işletmesinde/kurumunda kaliteyi etkileyici bir faktördür. | AO | 4.35 | 4.79 | 5.00 | 4.67 | 4.70 | 3.74 | 0.01 |
| | SS | 0.49 | 0.40 | 0.00 | 0.74 | 0.56 | | |
| **5.** Spor işletmesinde/ kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesinde yönetim ve yönetici anlayışları önemli bir faktördür. | AO | 5.00 | 4.79 | 5.00 | 4.83 | 4.86 | 2.07 | 0.10 |
| | SS | 0.00 | 0.40 | 0.00 | 0.37 | 0.34 | | |
| **6.** Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmetin sunulmasında malzeme ve tesis imkânları önemli bir faktördür. | AO | 5.00 | 4.79 | 5.00 | 4.67 | 4.80 | 2.09 | 0.10 |
| | SS | 0.00 | 0.40 | 0.00 | 0.74 | 0.51 | | |
| **7.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında, yönetici olarak profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 5.00 | 4.79 | 5.00 | 5.00 | 4.91 | 5.28 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.40 | 0.00 | 0.00 | 0.27 | | |
| **8.** TKY'nin spor işletmelerinde /kurumlarında uygulanabilmesi için yöneticilerin değişimi kabullenmesi gerekmektedir. Değişime karşı yöneticilerin gösterdiği direnç TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 4.64 | 4.90 | 4.20 | 4.56 | 4.68 | 2.66 | 0.05 |
| | SS | 0.49 | 0.60 | 1.68 | 0.76 | 0.81 | | |
| **9.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında, kaliteli hizmeti benimsemeyen yönetim anlayışları. TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 4.64 | 4.50 | 4.20 | 4.62 | 4.53 | 0.54 | 0.65 |
| | SS | 0.49 | 1.17 | 1.68 | 0.68 | 0.99 | | |
| **10.**TKY'ni spor işletmelerinde/ kurumlarında uygulayan yönetimlerin gelişmelerin aniden olacağına inanmaları, TKY'nin uygulama | AO | 4.64 | 4.77 | 4.20 | 4.75 | 4.69 | 1.79 | 0.15 |
| | SS | 0.49 | 0.67 | 1.68 | 0.43 | 0.74 | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| güçlüklerinden biridir. | | | | | | | | |
| **11.**Türkiye'de kaliteye dayılı kurum kültürünün yerleşmemiş olması spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 5.00 | 4.77 | 4.20 | 5.00 | 4.83 | 4.33 | 0.01 |
| | SS | .00 | 0.67 | 1.68 | 0.00 | 0.69 | | |

*p<0.05

**Tablo-46**'ya bakıldığında; spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörlere katılan spor yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre bazı farklılıklar oluşturdukları görülmektedir. Buna göre; para, pazar, insan, bilgi, yönetim ve malzeme gibi faktörlere ön lisans mezunu spor yöneticilerinin daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Ayrıca spor işletmelerinde TKY'nin uygulama güçlüklerinden "profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı" ve "kurum kültürünün yerleşememesi" önermelerine ankete katılan birçok spor yöneticisinin öğrenim durumları gözetilmeksizin katıldıkları ve bunların TKY'nin uygulanmasında son derece etkili güçlükler olduğu tablodan çıkarılabilecek sonuçlardan bir diğeridir.

**Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-47:** (Spor İşletmelerinde TKY'nin Uygulanabilirliğini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Öğrenim Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| **ÖNERME** | | **Öğrenim Durumları** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **İlköğretim** | **Lise** | **Ön Lisans** | **Lisans** | **Toplam** | **F** | **Sig.*** |
| **1.** TKY, spor işletmelerinde/ kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikasıdır. | AO | 3.00 | 4.15 | 4.00 | 4.67 | 4.13 | 10.19 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 1.21 | 1.33 | 0.94 | 1.16 | | |
| **2.** TKY'nin temel ilkeleri. bir spor işletmesinin/ kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerdir. | AO | 3.05 | 4.75 | 4.60 | 4.81 | 4.49 | 26.17 | 0.00 |
| | SS | 1.47 | 0.48 | 0.69 | 0.39 | 0.95 | | |
| **3.** Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/ kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebilirler. | AO | 4.41 | 3.63 | 3.60 | 4.72 | 4.12 | 8.14 | 0.00 |
| | SS | 0.93 | 1.36 | 1.42 | 0.45 | 1.17 | | |
| **4.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörler, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabilir. | AO | 3.41 | 4.02 | 4.00 | 4.62 | 4.12 | 8.41 | 0.00 |
| | SS | 1.27 | 0.84 | 1.05 | 0.49 | 0.93 | | |
| **5.** Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebilir. | AO | 4.64 | 3.93 | 3.90 | 4.62 | 4.27 | 4.06 | 0.01 |
| | SS | 0.49 | 1.18 | 1.28 | 0.98 | 1.09 | | |

*p<0.05

**Tablo-47**'ye bakıldığında; spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilir bir yönetim politikası olduğunu belirten önermelere ankete katılan spor yöneticilerinin öğrenim durumlarının etki ettiği anlaşılmaktadır. Buna göre; ankete katılan spor yöneticilerinin

öğrenim durumları geliştikçe, TKY'nin uygulanabilir bir yönetim politikası olduğuna inandıkları görüşmektedir. Ancak maksimum kârlılık ve minimum zarar için spor işletmelerinde TKY'nin uygulanması gerektiği önermesine anlamlı olarak ilköğretim ve lisans mezunlarının benzer cevaplar verdiği de unutulmamalıdır.

**Spor işletmelerinde TKY ilkelerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-48:** (Spor İşletmelerinde TKY İlkelerinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin İş Deneyimleri Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| ÖNERME | | İş Deneyimleri | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1-5 Yıl | 6-10 Yıl | 11-15 yıl | 16-20 yıl | 21+ | Toplam | F | Sig.* |
| **1.** Spor işletmesinde/kurumunda misyon ve vizyon belirlemek, yönetim anlayışını olumlu yönde etkiler. | AO | 5.00 | 4.53 | 4.50 | 3.85 | 4.71 | 4.59 | 14.90 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.50 | 0.54 | 0.77 | 0.48 | 0.58 | | |
| **2.** Müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımlar, spor işletmesinin/ kurumunun yönetim anlayışları üzerinde olumlu etkiler yaratır. | AO | 4.78 | 4.34 | 4.50 | 4.21 | 1.85 | 4.30 | 38.39 | 0.00 |
| | SS | 0.42 | 0.48 | 0.54 | 0.42 | 1.46 | 0.88 | | |
| **3.** Spor işletmesinde/kurumunda sürekli değişimi ve gelişimi kabul edip, işletmenin sorunlarını iyileştirme; kaliteli hizmetin verilmesinde büyük önem taşır. | AO | 4.78 | 4.63 | 4.50 | 4.64 | 5.00 | 4.69 | 1.60 | 0.17 |
| | SS | 0.42 | 0.48 | 0.54 | 0.49 | 0.00 | 0.46 | | |
| **4.** Hedef ve amaçları belirlenmiş bir spor işletmesi, kaliteli hizmet sunma noktasında rakiplerine göre avantajlıdır. | AO | 5.00 | 4.65 | 5.00 | 4.57 | 3.28 | 4.67 | 28.55 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.48 | 0.00 | 0.51 | 0.48 | 0.56 | | |
| **5.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında; yönetici, oyuncu veya antrenör gibi çalışanların sürekli eğitimi, işletmenin gelişiminde etkilidir. | AO | 4.71 | 4.55 | 5.00 | 4.64 | 4.71 | 4.64 | 1.54 | 0.19 |
| | SS | 0.45 | 0.50 | 0.00 | 0.49 | 0.48 | 0.47 | | |
| **6.** Piyasa araştırmaları, analizler ya da istatistikî bilgilerinden yararlanmak işletmelerin sunduğu hizmetlerde kaliteyi etkiler. | AO | 4.75 | 4.71 | 4.50 | 4.64 | 2.85 | 4.58 | 17.39 | 0.00 |
| | SS | 0.43 | 0.45 | 0.54 | 0.49 | 1.46 | 0.72 | | |
| **7.** Yönetimde iş bölümü yaparak herkesin katılımıyla işletmenin/ kurumun yönetilmesi verimi arttır. | AO | 5.00 | 4.51 | 4.50 | 4.28 | 4.28 | 4.61 | 7.01 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.50 | 0.54 | 0.99 | 0.48 | 0.57 | | |
| **8.** Yeniliklere açık, öngörüleri yüksek, takımda liderlik yapabilecek, problemleri çözmede soğukkanlı bir yönetici, işletmenin başarısı için önemlidir. | AO | 4.87 | 4.44 | 4.50 | 4.21 | 4.28 | 4.53 | 7.32 | 0.00 |
| | SS | 0.33 | 0.50 | 0.54 | 0.42 | 0.48 | 0.50 | | |
| **9.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında problemler ortaya çıkmadan önce önlemeye yönelik her türlü yaklaşım, olumlu etkiler yaratır. | AO | 4.62 | 4.14 | 4.50 | 4.57 | 3.28 | 4.30 | 7.33 | 0.00 |
| | SS | 0.75 | 0.67 | 0.54 | 0.51 | 0.48 | 0.74 | | |
| **10.** Spor işletmesinde/kurumunda, kaliteli mal ve hizmet sunmak için yapılan her türlü ortak çaba için | AO | 4.50 | 4.02 | 5.00 | 5.00 | 3.28 | 4.29 | 10.46 | 0.00 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| küçük gruplar kurarak (kalite çemberi) kalite kontrolünü sürekli hale getirmek, işletmenin/ kurumun yüksek karlılıkla yönetilmesinde etkili bir yöntemdir. | SS | 0.76 | 0.85 | 0.00 | 0.00 | 0.48 | 0.84 | | |

*p<0.05

**Tablo-48**'e bakıldığında; spor işletmelerinde TKY ilkelerinin önemini ifade eden önermelere 1-5 yıllık iş deneyimine sahip spor yöneticilerinin 21 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticilere oranla anlamlı düzeyde daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte 21 yıl ve üzerinde iş deneyimine sahip spor yöneticilerin, TKY gibi yenilik ve sürekli gelişim gerektiren bir yönetim politikasını anlamakta zorlandıkları söylenebilir.

**Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-49:** (Spor İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin İş Deneyimleri Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| **ÖNERME** | | **İş Deneyimleri** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **1-5 Yıl** | **6-10 Yıl** | **11-15 yıl** | **16-20 yıl** | **21+** | **Toplam** | **F** | **Sig.*** |
| **1.** Bir spor işletmesi/kurumu, müşterisinin beklentilerini karşılayabildiği sürece ayakta kalabilir. | AO | 4.56 | 4.28 | 5.00 | 4.71 | 4.28 | 4.46 | 3.16 | 0.01 |
| | SS | 0.50 | 0.67 | 0.00 | 0.72 | 0.48 | 0.63 | | |
| **2.** Spor işletmesi/kurumu, müşteri memnuniyetini esas alarak kurum kültürü oluşturmak önemlidir. | AO | 4.68 | 4.08 | 4.50 | 2.78 | 3.71 | 4.09 | 11.17 | 0.00 |
| | SS | 0.73 | 1.09 | 0.54 | 0.80 | 0.48 | 1.07 | | |
| **3.** Spor işletmesi/kurumu yöneticileri sportif hizmetleri alan toplumun ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır. | AO | 4.93 | 4.42 | 4.00 | 4.14 | 4.71 | 4.53 | 6.49 | 0.00 |
| | SS | 0.24 | 0.67 | 0.00 | 1.02 | 0.48 | 0.67 | | |
| **4.** Spor işletmesinde/kurumunda çalışanların iletişim becerileri, müşterilerin memnuniyetini arttırıcı öneme sahiptir. | AO | 4.87 | 4.95 | 4.00 | 3.78 | 4.71 | 4.71 | 22.94 | 0.00 |
| | SS | 0.33 | 0.19 | 1.09 | 0.80 | 0.48 | 0.61 | | |
| **5.** Bulunduğu yöreye veya bölgeye uygun sportif hizmetler sunmak, o spor işletmesi/kurumu için müşteri odaklı yaklaşımlardan biridir. | AO | 5.00 | 4.59 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.81 | 4.81 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.70 | 0.00 | .0000 | 0.00 | 0.51 | | |

*p<0.05

**Tablo-49**'a bakıldığında; spor işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemini ifade eden önermelere, 1-5 yıllık deneyimi olan spor yöneticilerinin daha önem verdikleri, bununla birlikte en büyük anlamlı farklılığın bölgeye uygun sportif hizmetler sunarak müşteri memnuniyetinin arttırılacağını ifade eden yöneticilerin iş deneyimleri arasında bir ayrımın olmadığı anlaşılmaktadır.

**Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-50:** (Spor İşletmelerinde TKY'yi Etkileyen Faktörleri ve TKY'nin Uygulama Güçlüklerini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin İş Deneyimleri Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| ÖNERME | | İş Deneyimleri | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1-5 Yıl | 6-10 Yıl | 11-15 yıl | 16-20 yıl | 21+ | Toplam | F | Sig.* |
| **1.** Parasal kaynakların çokluğu ve verimli kullanımı spor işletmelerinde/ kurumlarında kaliteli hizmeti etkileyici bir faktördür. | AO | 4.71 | 4.75 | 5.00 | 4.35 | 5.00 | 4.72 | 1.12 | 0.34 |
| | SS | 0.88 | 0.66 | 0.00 | 1.27 | 0.00 | 0.80 | | |
| **2.** Spor işletmelerinin/ kurumlarının sunduğu hizmetler, pazarın (sektörün) beklentilerini karşılamalıdır. | AO | 4.90 | 4.63 | 4.50 | 5.00 | 5.00 | 4.77 | 2.85 | 0.02 |
| | SS | 0.29 | 0.69 | 0.54 | 0.00 | 0.00 | 0.53 | | |
| **3.** Spor işletmelerinde/kurumlarında, insan (müşteri ve çalışan) faktörü, kaliteli mal ve hizmet sunmayı etkileyen temel faktörlerden biridir. | AO | 5.00 | 4.63 | 4.50 | 5.00 | 5.00 | 4.80 | 8.05 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.48 | 0.54 | 0.00 | 0.00 | 0.39 | | |
| **4.** Bilginin kullanımı, istatistikî veriler ve analizler, bir spor işletmesinde/kurumunda kaliteyi etkileyici bir faktördür. | AO | 5.00 | 4.63 | 4.50 | 4.21 | 5.00 | 4.70 | 6.87 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.69 | 0.54 | 0.42 | 0.00 | 0.56 | | |
| **5.** Spor işletmesinde/ kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesinde yönetim ve yönetici anlayışları önemli bir faktördür. | AO | 5.00 | 4.75 | 4.50 | 5.00 | 5.00 | 4.86 | 5.74 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.43 | 0.54 | 0.00 | 0.00 | 0.34 | | |
| **6.** Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmetin sunulmasında malzeme ve tesis imkânları önemli bir faktördür. | AO | 5.00 | 4.63 | 4.50 | 5.00 | 5.00 | 4.80 | 4.16 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.69 | 0.54 | 0.00 | 0.00 | 0.51 | | |
| **7.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında, yönetici olarak profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 5.00 | 4.87 | 4.50 | 5.00 | 5.00 | 4.91 | 5.65 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.33 | 0.54 | 0.00 | 0.00 | 0.27 | | |
| **8.** TKY'nin spor işletmelerinde/ kurumlarında uygulanabilmesi için yöneticilerin değişimi kabullenmesi gerekmektedir. Değişime karşı yöneticilerin gösterdiği direnç TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 4.50 | 4.75 | 5.00 | 4.57 | 5.00 | 4.68 | 1.05 | 0.38 |
| | SS | 1.19 | 0.66 | 0.00 | 0.51 | 0.00 | 0.81 | | |
| **9.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında, kaliteli hizmeti benimsemeyen yönetim anlayışları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 4.37 | 4.51 | 5.00 | 4.57 | 5.00 | 4.53 | 0.91 | 0.45 |
| | SS | 1.28 | 1.00 | 0.00 | 0.51 | 0.00 | 0.99 | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **10.** TKY'ni spor işletmelerinde/ kurumlarında uygulayan yönetimlerin gelişmelerin aniden olacağına inanmaları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 4.62 | 4.69 | 5.00 | 4.57 | 5.00 | 4.69 | 0.71 | 0.58 |
| | SS | 1.18 | 0.46 | 0.00 | 0.51 | 0.00 | 0.74 | | |
| **11.** Türkiye'de kaliteye dayılı kurum kültürünün yerleşmemiş olması spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 4.62 | 4.87 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.83 | 1.18 | 0.32 |
| | SS | 1.18 | 0.33 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.69 | | |

*p<0.05

**Tablo-50**'ye bakıldığında; spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörlerin önemini ifade eden önermelere, 16-20 ve 21 yılın üzerinde iş deneyimine sahip olan spor yöneticilerinin daha fazla değer verdikleri görülmüştür. Bununla birlikte yine 16-20 ve 21 yılın üzerinde iş deneyimine sahip olan yöneticilerin, spor işletmelerinde TKY'nin uygulama güçlükleri konusunda da anlamlı farklılıklar gösterdiği tablodan anlaşılmaktadır.

Ayrıca iş deneyimi gözetmeksizin birçok yöneticinin TKY'yi etkileyen faktörlerden malzeme-tesis imkânları ve yönetim-yönetici anlayışları ile TKY'nin uygulama güçlüklerinden profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı gibi önermelere katıldıkları önemli bir bulgudur.

**Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-51:** (Spor İşletmelerinde TKY'nin Uygulanabilirliğini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin İş Deneyimleri Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| **ÖNERME** | | **İş Deneyimleri** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **1-5 Yıl** | **6-10 Yıl** | **11-15 yıl** | **16-20 yıl** | **21+** | **Toplam** | **F** | **Sig.*** |
| **1.** TKY, spor işletmelerinde/ kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikasıdır. | AO | 4.71 | 4.55 | 2.00 | 3.21 | 2.28 | 4.13 | 34.07 | 0.00 |
| | SS | 0.88 | 0.84 | 0.00 | 0.42 | 0.48 | 1.16 | | |
| **2.** TKY'nin temel ilkeleri, bir spor işletmesinin/ kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerdir. | AO | 5.00 | 4.38 | 4.50 | 3.71 | 4.42 | 4.49 | 5.58 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.99 | 0.54 | 1.38 | 0.97 | 0.95 | | |
| **3.** Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/ kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebilirler. | AO | 4.53 | 4.02 | 3.00 | 4.07 | 4.14 | 4.12 | 2.57 | 0.04 |
| | SS | 1.10 | 1.18 | 1.09 | 0.91 | 1.46 | 1.17 | | |
| **4.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörler, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabilir. | AO | 4.56 | 3.97 | 3.50 | 3.92 | 4.14 | 4.12 | 3.07 | 0.02 |
| | SS | 0.75 | 0.69 | 0.54 | 1.49 | 1.46 | 0.93 | | |
| **5.** Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebilir. | AO | 4.15 | 4.40 | 4.00 | 4.57 | 3.57 | 4.27 | 1.37 | 0.24 |
| | SS | 1.37 | 0.99 | 1.09 | .51 | .97 | 1.09 | | |

**Tablo-51**'e bakıldığında; TKY'nin bir spor işletmesinde uygulanabilir bir yönetim politikası olduğunu düşünen spor yöneticilerinin yıllara göre iş deneyimleri karşılaştırıldığında 1-5 yıllık iş deneyimine sahip yöneticilerin anlamlı farklılıklar yarattığı anlaşılmaktadır.

**Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-52:** (Spor İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Gelir Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu)

| ÖNERME | | Gelir Durumları | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 500-1000 TL. | 1001-1500 TL. | 1501-2000 TL. | 2000TL.+ | Toplam | F | Sig.* |
| **1.** Bir spor işletmesi/ kurumu, müşterisinin beklentilerini karşılayabildiği sürece ayakta kalabilir. | AO | 4.11 | 4.83 | 4.80 | 4.04 | 4.46 | 18.96 | 0.00 |
| | SS | 1.05 | 0.57 | 0.49 | 0.31 | 0.63 | | |
| **2.** Spor işletmesi/kurumu, müşteri memnuniyetini esas alarak kurum kültürü oluşturmak önemlidir. | AO | 3.66 | 3.00 | 4.26 | 4.31 | 4.09 | 6.45 | 0.00 |
| | SS | 1.00 | 1.04 | 1.08 | 0.87 | 1.07 | | |
| **3.** Spor işletmesi/kurumu yöneticileri sportif hizmetleri alan toplumun ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır. | AO | 4.33 | 3.75 | 4.67 | 4.65 | 4.53 | 8.12 | 0.00 |
| | SS | 0.50 | 0.86 | 0.66 | 0.48 | 0.67 | | |
| **4.** Spor işletmesinde/kurumunda çalışanların iletişim becerileri, müşterilerin memnuniyetini arttırıcı öneme sahiptir. | AO | 5.00 | 3.50 | 4.84 | 4.85 | 4.71 | 34.64 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.90 | 0.36 | 0.35 | 0.61 | | |
| **5.** Bulunduğu yöreye veya bölgeye uygun sportif hizmetler sunmak, o spor işletmesi/kurumu için müşteri odaklı yaklaşımlardan biridir. | AO | 3.66 | 5.00 | 5.00 | 4.80 | 4.81 | 33.27 | 0.00 |
| | SS | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.40 | 0.51 | | |

*$p<0.05$

**Tablo-52**'ye bakıldığında; spor işletmelerinde müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımları önemseyen spor yöneticilerinin ağırlıklı olarak 1501-2000 TL. gelirle çalışan yöneticiler olduğu anlaşılmaktadır.

**Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-53:** Spor İşletmelerinde TKY'yi Etkileyen Faktörleri ve TKY'nin Uygulama Güçlüklerini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Gelir Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu

| ÖNERME | | Gelir Durumları | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 500-1000 TL. | 1001-1500 TL. | 1501-2000 TL. | 2000TL.+ | Toplam | F | Sig.* |
| **1.** Parasal kaynakların çokluğu ve verimli kullanımı spor işletmelerinde/ kurumlarında kaliteli hizmeti etkileyici bir faktördür. | AO | 5.00 | 4.25 | 5.00 | 4.48 | 4.72 | 5.25 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 1.35 | 0.00 | 1.00 | 0.80 | | |
| **2.** Spor işletmelerinin/ kurumlarının sunduğu hizmetler, pazarın (sektörün) beklentilerini karşılamalıdır. | AO | 5.00 | 4.70 | 5.00 | 4.48 | 4.77 | 8.73 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | .45 | 0.00 | 0.74 | 0.53 | | |
| **3.** Spor işletmelerinde/kurumlarında, insan (müşteri ve çalışan) faktörü, kaliteli mal ve hizmet sunmayı etkileyen temel faktörlerden biridir. | AO | 4.33 | 4.75 | 5.00 | 4.70 | 4.80 | 11.37 | 0.00 |
| | SS | 0.50 | 0.45 | 0.00 | 0.46 | 0.39 | | |
| **4.** Bilginin kullanımı, istatistikî veriler ve analizler, bir spor işletmesinde/kurumunda kaliteyi etkileyici bir faktördür. | AO | 5.00 | 4.25 | 4.89 | 4.56 | 4.70 | 6.87 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.45 | 0.31 | 0.74 | 0.56 | | |
| **5.** Spor işletmesinde/ kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesinde yönetim ve yönetici anlayışları önemli bir faktördür. | AO | 5.00 | 4.75 | 5.00 | 4.70 | 4.86 | 7.03 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.46 | 0.34 | | |
| **6.** Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmetin sunulmasında malzeme ve tesis imkânları önemli bir faktördür. | AO | 5.00 | 4.75 | 5.00 | 4.56 | 4.80 | 6.50 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.74 | 0.51 | | |
| **7.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında, yönetici olarak profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 5.00 | 4.75 | 5.00 | 4.85 | 4.91 | 4.12 | 0.01 |
| | SS | 0.00 | 0.45 | 0.00 | 0.35 | 0.27 | | |
| **8.** TKY'nin spor işletmelerinde/ kurumlarında uygulanabilmesi için yöneticilerin değişimi kabullenmesi gerekmektedir. Değişime karşı yöneticilerin gösterdiği direnç TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 3.66 | 4.50 | 5.00 | 4.60 | 4.68 | 8.881 | 0.00 |
| | SS | 2.00 | 0.52 | 0.00 | 0.73 | 0.81 | | |
| **9.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında kaliteli hizmeti benimsemeyen yönetim anlayışları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 3.66 | 4.50 | 5.00 | 4.21 | 4.53 | 8.39 | 0.00 |
| | SS | 2.00 | 0.52 | 0.00 | 1.12 | 0.99 | | |
| **10.** TKY'ni spor işletmelerinde/ kurumlarında uygulayan yönetimlerin gelişmelerin aniden olacağına inanmaları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 3.66 | 4.50 | 5.00 | 4.63 | 4.69 | 11.21 | 0.00 |
| | SS | 2.00 | 0.52 | 0.00 | 0.48 | 0.74 | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **11.** Türkiye'de kaliteye dayılı kurum kültürünün yerleşmemiş olması spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | AO | 3.67 | 5.00 | 5.00 | 4.85 | 4.83 | 12.96 | 0.00 |
| | SS | 2.00 | 0.00 | 0.00 | 0.35 | 0.69 | | |

*p<0.05

**Tablo-53**'e bakıldığında; spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörler ve TKY'nin uygulama güçlüklerini ifade eden önermelere verilen cevaplarda ankete katılan spor yöneticilerinden 1501-2000 TL. arasında geliri olan yöneticilerin anlamlı farklılıklar yarattığı anlaşılmaktadır.

**Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

**Tablo-54:** Spor İşletmelerinde TKY'nin Uygulanabilirliğini İfade Eden Maddelerle Yöneticilerin Gelir Durumları Arasındaki ANOVA Anlamlılık Tablosu

| **ÖNERME** | | **Gelir Durumları** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **500-1000 TL.** | **1001-1500 TL.** | **1501-2000 TL.** | **2000TL.+** | **Toplam** | **F** | **Sig.*** |
| **1.** TKY. spor işletmelerinde/ kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikasıdır. | AO | 3.66 | 3.00 | 3.95 | 4.78 | 4.13 | 11.45 | 0.00 |
| | SS | 1.00 | 0.73 | 1.24 | .79 | 1.16 | | |
| **2.** TKY'nin temel ilkeleri. bir spor işletmesinin/ kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerdir. | AO | 3.00 | 4.75 | 4.52 | 4.70 | 4.49 | 10.63 | 0.00 |
| | SS | 1.50 | 0.45 | 1.00 | 0.46 | 0.95 | | |
| **3.** Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/ kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebilirler. | AO | 5.00 | 4.00 | 4.26 | 3.82 | 4.12 | 2.92 | 0.04 |
| | SS | 0.00 | 1.27 | 1.16 | 1.20 | 1.17 | | |
| **4.** Spor işletmelerinde/ kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörler. TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabilir. | AO | 3.66 | 4.50 | 4.23 | 4.00 | 4.12 | 1.86 | 0.14 |
| | SS | 1.00 | 0.90 | 1.05 | 0.74 | 0.93 | | |
| **5.** Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse. işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebilir. | AO | 5.00 | 4.50 | 4.54 | 3.75 | 4.27 | 6.32 | 0.00 |
| | SS | 0.00 | 0.52 | 0.78 | 1.39 | 1.09 | | |

*p<0.05

**Tablo-54**'e bakıldığında; TKY'nin bir spor işletmesi üzerinde uygulanabilir bir yönetim politikası olduğunu belirten önermelerle, ankete katılan spor yöneticilerinin gelir durumları arasında genel bir dağılım göstermektedir.

**7.3.TKY'nin, spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikası olup olmadığının spor yöneticilerinin branşlarına göre farklılık gösterip göstermediğin belirten çapraz ilişki tabloları**

**Tablo-55: ***TKY, spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikasıdır. *İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş "Crosstabulation"

| | | | İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Basketbol | Futbol | Voleybol | Sağlık ve Fitness | Kamu | Diğer | |
| TKY, spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikasıdır. | Kesinlikle Katılmıyorum | Count | - | - | - | - | - | - | - |
| | | % | - | - | - | - | - | - | - |
| | Katılmıyorum | Count | 3 | 4 | 2 | 0 | 4 | 1 | 14 |
| | | % | 10,3% | 12,5% | 10,5% | ,0% | 36,4% | 25,0% | 13,0% |
| | Kararsızım | Count | 5 | 7 | 5 | 4 | 2 | 1 | 24 |
| | | % | 17,2% | 21,9% | 26,3% | 30,8% | 18,2% | 25,0% | 22,2% |
| | Katılıyorum | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| | | % | 3,4% | 3,1% | ,0% | ,0% | 9,1% | ,0% | 2,8% |
| | Kesinlikle Katılıyorum | Count | 20 | 20 | 12 | 9 | 4 | 2 | 67 |
| | | % | 69,0% | 62,5% | 63,2% | 69,2% | 36,4% | 50,0% | 62,0% |
| Total | | Count | 29 | 32 | 19 | 13 | 11 | 4 | 108 |
| | | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Tablo-55**'den; TKY'nin spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikası olduğunu düşünen yöneticilerin, farklı branşlarda olsalar bile bu görüşü destekler nitelikte cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Ankete katılan spor yöneticilerinin branşları dağılımının %64,8'sinin bu görüşü destekler nitelikte "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür.

**Tablo-56: ***TKY'nin temel ilkeleri, bir spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerdir.
* Işletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş "Crosstabulation"

| | | | İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Basketbol | Futbol | Voleybol | Sağlık ve Fitness | Kamu | Diğer | |
| TKY'nin temel ilkeleri, bir spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerdir. | Kesinlikle Katılmıyorum | Count | - | - | - | - | - | - | - |
| | | % | - | - | - | - | - | - | - |
| | Katılmıyorum | Count | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 11 |
| | | % | 3,4% | 9,4% | 15,8% | 23,1% | 9,1% | ,0% | 10,2% |
| | Kararsızım | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % | 3,4% | 3,1% | ,0% | ,0% | ,0% | ,0% | 1,9% |
| | Katılıyorum | Count | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 18 |
| | | % | 10,3% | 15,6% | 15,8% | 23,1% | 27,3% | 25,0% | 16,7% |
| | Kesinlikle Katılıyorum | Count | 24 | 23 | 13 | 7 | 7 | 3 | 77 |
| | | % | 82,8% | 71,9% | 68,4% | 53,8% | 63,6% | 75,0% | 71,3% |
| Total | | Count | 29 | 32 | 19 | 13 | 11 | 4 | 108 |
| | | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Tablo-56**'dan; TKY'nin temel ilkeleri, bir spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensipler olduğunu düşünen yöneticilerin, farklı branşlarda olsalar bile bu görüşü destekler nitelikte cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Ankete katılan spor yöneticilerinin branşları dağılımının %88'nin bu görüşü destekler nitelikte "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür.

**Tablo-57: *** Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebilirler.
* İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş "Crosstabulation"

| | | | İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Basketbol | Futbol | Voleybol | Sağlık ve Fitness | Kamu | Diğer | |
| Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebilirler. | Kesinlikle Katılmıyorum | Count | - | - | - | - | - | - | - |
| | | % | - | - | - | - | - | - | - |
| | Katılmıyorum | Count | 10 | 8 | 1 | 1 | 1 | 0 | 21 |
| | | % | 34,5% | 25,0% | 5,3% | 7,7% | 9,1% | ,0% | 19,4% |
| | Kararsızım | Count | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 5 |
| | | % | ,0% | 3,1% | 10,5% | 7,7% | 9,1% | ,0% | 4,6% |
| | Katılıyorum | Count | 6 | 6 | 3 | 2 | 3 | 1 | 21 |
| | | % | 20,7% | 18,8% | 15,8% | 15,4% | 27,3% | 25,0% | 19,4% |
| | Kesinlikle Katılıyorum | Count | 13 | 17 | 13 | 9 | 6 | 3 | 61 |
| | | % | 44,8% | 53,1% | 68,4% | 69,2% | 54,5% | 75,0% | 56,5% |
| Total | | Count | 29 | 32 | 19 | 13 | 11 | 4 | 108 |
| | | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Tablo-57**'den; Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/kurumlarının, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebileceğini düşünen yöneticilerin, farklı branşlarda olsalar bile bu görüşü destekler nitelikte cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Ankete katılan spor yöneticilerinin branşları dağılımının %75,9'nun bu görüşü destekler nitelikte "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür.

**Tablo-58: *** Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörler, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabilir.
* İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş "Crosstabulation"

| | | | İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Basketbol | Futbol | Voleybol | Sağlık ve Fitness | Kamu | Diğer | |
| Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörler, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabilir. | Kesinlikle Katılmıyorum | Count | - | - | - | - | - | - | - |
| | | % | - | - | - | - | - | - | - |
| | Katılmıyorum | Count | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 7 |
| | | % | 3,4% | 6,3% | 10,5% | 7,7% | 9,1% | ,0% | 6,5% |
| | Kararsızım | Count | 7 | 7 | 2 | 3 | 1 | 0 | 20 |
| | | % | 24,1% | 21,9% | 10,5% | 23,1% | 9,1% | ,0% | 18,5% |
| | Katılıyorum | Count | 9 | 9 | 6 | 3 | 4 | 2 | 33 |
| | | % | 31,0% | 28,1% | 31,6% | 23,1% | 36,4% | 50,0% | 30,6% |
| | Kesinlikle Katılıyorum | Count | 12 | 14 | 9 | 6 | 5 | 2 | 48 |
| | | % | 41,4% | 43,8% | 47,4% | 46,2% | 45,5% | 50,0% | 44,4% |
| Total | | Count | 29 | 32 | 19 | 13 | 11 | 4 | 108 |
| | | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Tablo-58**'den; Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörlerin, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabileceğini düşünen yöneticilerin, farklı branşlarda olsalar bile bu görüşü destekler nitelikte cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Ankete katılan spor yöneticilerinin branşları dağılımının %75'nin bu görüşü destekler nitelikte "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür.

**Tablo-59: ***Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebilir.
* İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş "Crosstabulation"

| | | | İşletmenin/Kurumun Aktif Olduğu Branş | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Basketbol | Futbol | Voleybol | Sağlık ve Fitness | Kamu | Diğer | |
| Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebilir. | Kesinlikle Katılmıyorum | Count | - | - | - | - | - | - | - |
| | | % | - | - | - | - | - | - | - |
| | Katılmıyorum | Count | 7 | 6 | 1 | 1 | 0 | 0 | 15 |
| | | % | 24,1% | 18,8% | 5,3% | 7,7% | ,0% | ,0% | 13,9% |
| | Kararsızım | Count | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 8 |
| | | % | 3,4% | 6,3% | 10,5% | ,0% | 18,2% | 25,0% | 7,4% |
| | Katılıyorum | Count | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 17 |
| | | % | 10,3% | 12,5% | 21,1% | 15,4% | 18,2% | 50,0% | 15,7% |
| | Kesinlikle Katılıyorum | Count | 18 | 20 | 12 | 10 | 7 | 1 | 68 |
| | | % | 62,1% | 62,5% | 63,2% | 76,9% | 63,6% | 25,0% | 63,0% |
| Total | | Count | 29 | 32 | 19 | 13 | 11 | 4 | 108 |
| | | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Tablo-59**'dan; Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum kârlılık ve minimum zarar ile yönetilebileceğini düşünen yöneticilerin, farklı branşlarda olsalar bile bu görüşü destekler nitelikte cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Ankete katılan spor yöneticilerinin branşları dağılımının %78,7'nin bu görüşü destekler nitelikte "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür.

Tüm bu tablolar değerlendirildiğinde; ankete katılan spor yöneticilerinin branş farklılıklarına bakılmaksızın aşağıdaki ortak görüşler içerisinde oldukları söylenebilir:

1. TKY'nin spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikası olduğunu…
2. TKY'nin temel ilkeleri, bir spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensipler…
3. Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/kurumlarının, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebileceğini…
4. Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörlerin, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabileceğini…
5. Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebileceğini…

## 8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmamızın çıkış noktası olan hipotezlerin, spor yöneticilerinin kişisel bilgi değişkenleri değerlendirildiğinde istatistiki anlamda geçerli olduğu söylenebilir. Buna göre;

Spor yöneticilerinin demografik özellikleri; spor işletmelerinde/kurumlarında çalışan yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimine bakış açılarını etkilemektedir.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine, TKY ilkelerine, TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır. Ayrıca spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine, TKY ilkelerine, TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır. Ayrıca spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine, TKY ilkelerine, TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır. Ayrıca spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin iş deneyimine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine, TKY'yi etkileyen faktörler ve uygulama güçlüklerine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır. Ayrıca Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin algılarına yönelik spor yöneticilerinin gelir durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Spor yöneticilerinin demografik özelliklerinden yaş durumu dikkate alındığında, 26-36 yaş arasındaki yöneticilerin diğer yaş grubundaki yöneticilere göre verdikleri cevaplarda anlamlı farklılıklar gösterdiği anlaşılmıştır. Buna göre; yöneticiler, müşteri beklentilerini karşılayabilen, kurum kültürünün oluşturulduğu, toplum ihtiyaçlarına uygun hizmetler sunan ve çalışanların iletişim becerilerinin önemini kavramış yönetim anlayışlarını benimseyen spor işletmelerinin başarılı olacağına inanmaktadırlar. Toplam Kalite Yönetimi'nin işletmelerde uygulanışı sırasında önem arz eden TKY ilkelerinin birçoğunun, spor işletmeleri açısından da önemli olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca, spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörlerin (para, pazar, insan, bilgi, yönetim ve malzeme-tesis imkânları gibi) önemli faktörler olduğu ve TKY'nin bir spor işletmesinde uygulanabilir bir yönetim politikası olduğuna yöneticilerin yaşları arttıkça katılım gösterdikleri de önemli tespitlerdendir(Tablo-40, 41, 42 ve 43).

Spor yöneticilerinin demografik özelliklerinden öğrenim durumu değişkeni dikkate alındığında, spor işletmelerinde TKY ilkelerinin önemini ifade eden önermelere ankete katılan spor yöneticilerinin öğrenim durumlarının etki ettiği anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticilerin öğrenim durumlarındaki gelişmelerle doğrusal olarak spor işletmelerinde TKY ilkelerine verdikleri öneminde arttığı tespit edilmiştir. Bu farklılık "lider spor yöneticisi" ve "herkesin katılımıyla yönetim" ilkelerinde ağırlıklı olarak ön lisans mezunu spor yöneticilerinde anlamlı olduğu da tablodan elde edilen sonuçlardan bazılarıdır. Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemini ifade eden önermelere ankete katılan spor yöneticilerinin öğrenim

durumlarının etki ettiği anlaşılmaktadır. Buna göre; yöneticilerin öğrenim durumlarındaki gelişmelerin, bir spor işletmesinde müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımların benimsenmesinde etkili olduğu söylenebilir. Spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen faktörlere katılan spor yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre bazı farklılıklar olduğu görülmektedir. Buna göre; para, pazar, insan, bilgi, yönetim ve malzeme gibi faktörlere ön lisans mezunu spor yöneticilerinin daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Spor işletmelerinde TKY'nin uygulanabilir bir yönetim politikası olduğunu belirten önermelere ankete katılan spor yöneticilerinin öğrenim durumlarının etki ettiği anlaşılmaktadır. Buna göre; spor yöneticilerinin öğrenim durumları geliştikçe, TKY'nin uygulanabilir bir yönetim politikası olduğuna inandıkları anlaşılmıştır.

Ayrıca spor işletmelerinde TKY'nin uygulama güçlüklerinden "profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı" ve "kurum kültürünün yerleşememesi" önermelerine ankete katılan birçok spor yöneticisinin öğrenim durumları gözetilmeksizin katıldıkları ve bunların TKY'nin uygulanmasında son derece etkili güçlükler olduğu tablodan çıkarılabilecek sonuçlardan bir diğeridir(Tablo-44, 45, 46 ve 47).

Spor yöneticilerinin demografik özelliklerinden iş deneyimi değişkeni dikkate alındığında; spor işletmelerinde TKY ilkelerinin önemini ifade eden önermelere 1-5 yıllık iş deneyimine sahip spor yöneticilerinin 21 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticilere oranla anlamlı düzeyde daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte 21 yıl ve üzerinde iş deneyimine sahip spor yöneticilerin, TKY gibi yenilik ve sürekli gelişim gerektiren bir yönetim politikasını anlamakta zorlandıkları söylenebilir.

Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemini ifade eden önermelere, 1-5 yıllık deneyimi olan spor yöneticilerinin daha önem verdikleri, bununla birlikte en büyük anlamlı farklılığın bölgeye uygun sportif hizmetler sunarak müşteri memnuniyetinin arttırılacağını ifade eden yöneticilerin iş deneyimleri arasında bir ayrımın olmadığı anlaşılmaktadır.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulama güçlükleri ve TKY'yi etkileyen faktörlerin önemini ifade eden önermelere, 16-20 ve 21 yılın üzerinde iş deneyimine sahip olan spor yöneticilerinin daha fazla değer verdikleri görülmüştür. Ayrıca iş deneyimi gözetmeksizin birçok yöneticinin TKY'yi etkileyen faktörlerden "malzeme-tesis imkânları" ve "yönetim-yönetici anlayışları" ile TKY'nin uygulama güçlüklerinden "profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı" gibi önermelere katıldıkları önemli bir bulgudur.

TKY'nin bir spor işletmesinde uygulanabilir bir yönetim politikası olduğunu düşünen spor yöneticilerinin yıllara göre iş deneyimleri karşılaştırıldığında 1-5 yıllık iş deneyimine sahip yöneticilerin anlamlı farklılıklar yarattığı anlaşılmaktadır(Tablo-48, 49, 50 ve 51).

Spor yöneticilerinin demografik özelliklerinden gelir durumu değişkeni dikkate alındığında; müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımları önemseyen, TKY'yi etkileyen faktörlere ve TKY'nin uygulama güçlüklerine katılan spor yöneticilerinin ağırlıklı olarak 1501-2000 TL. gelir ile çalışan yöneticiler olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte; TKY'nin bir spor işletmesi üzerinde uygulanabilir bir yönetim politikası olduğunu belirten önermelerle, ankete katılan spor yöneticilerinin gelir durumları arasında genel bir dağılım göstermektedir(Tablo-52, 53 ve 54). 1501 TL üzerinde gelirleri olan spor yöneticilerinin öğrenim ve yaş durumlarının da doğrusal olarak yükseldiği dikkate alındığında, bu durumun etkisi daha anlaşılır olmaktadır.

Ankete katılan spor yöneticilerinin aşağıda belirlenen TKY ilkelerine büyük oranda katıldıkları ve spor işletmelerinde TKY ilkelerinin uygulanmasıyla spor yönetimi politikalarının iyileştirilebileceğine inandıkları söylenebilir.

Spor işletmelerinde/kurumlarında, yöneticiler tarafından kabul gören, kaliteli hizmeti arttıracağına inanılan TKY ilkeleri şunlarıdır;

- Misyon ve Vizyon Belirlemek
- Müşteri Memnuniyetini Ön Planda Tutmak
- Sürekli Değişim ve Gelişim (Kaizen) İsteği
- Hedef Ve Amaç Belirleme
- Sürekli Eğitimin Gerekliliği
- Piyasa Araştırmaları ve İstatistikî Bilgilerden Yararlanma
- Herkesin Katılımıyla Yönetim
- Lider Olan Yönetici
- Önlemeye Yönelik Yaklaşımlar
- Kalite Çemberi Uygulamaları

Bununla birlikte TKY ilkelerinden Kalite Çemberi Uygulamalarının bir spor işletmesinde/kurumunda nasıl farklar yaratacağı konusunda %25 oranında kararsız yöneticilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumun sporda TKY çalışmalarının yetersizliği ve başarılı örnek sayılarının azlığından ileri geldiği düşünülmektedir.

Bir spor işletmesinde/kurumunda sportif ürün ve hizmetler sunarken müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla kalite odaklı plan, strateji ve politikaların yürütülmesi esastır. TKY de bu amaçla işletmelerde uygulanabilecek bir yönetim felsefesidir. Yapılan araştırmada da müşteri memnuniyetinin spor işletmelerindeki önemine inanan yöneticilerin öncelikle aşağıdaki maddeleri destekler cevaplar verdiği görülmüştür;

- Müşteri Beklentilerini Karşılayabilme
- Kurum Kültürü Oluşturabilme
- Toplumun İhtiyaçları Bilme
- Bulunduğu Yere Uygun Sportif Hizmetler Sunabilme
- Çalışanların İletişim Becerileri

TKY'nin işletmelerde uygulanmasını etkileyen temel faktörlerin; para, insan, bilginin kullanımı, yönetim ve yönetici anlayışları, malzeme ve tesis imkânları gibi faktörler olduğu bilinmektedir. Spor yöneticilerinin anket sorularına verdikleri cevaplara bakıldığında; bu temel faktörlerin olumlu yönde kullanılmasıyla, spor işletmelerinde TKY uygulamalarının çok daha rahat gerçekleşebileceği anlaşılmaktadır. Genel olarak;

- Parasal kaynakların çokluğu ve verimli kullanımının,
- Pazar (sektör) özelliklerine uygun sportif hizmetler sunmanın,
- Müşteri ve çalışan olarak insan faktörüne verilecek önemin,
- İstatistikî veriler ve analizlerden yararlanarak bilginin kullanımının,
- Yönetim ve yönetici anlayışlarının,
- Malzeme ve tesis imkânlarının, yaratacağı etkiler birçok spor işletmesinin

yönetimi sırasında TKY'nin uygulanabileceğini göstermektedir. Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin verdikleri cevaplarda bu yöndedir. Ayrıca spor yöneticilerinin demografik özellikleri ile spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen temel faktörler birlikte değerlendirildiğinde; bir spor yöneticisinin, ürün ve hizmet sunarken tüm standartlaşma çabaları sırasında kendi bilgi, beceri ve özelliklerinin de bu faktörlere etki edeceği bilinmelidir.

Tabi ki spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulanmasında yaşanacak problemler ve güçlükler olacaktır. Araştırma sonuçlarına göre spor yöneticileri bu güçlükleri şöyle belirtmiştir;

- Profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı,
- Yöneticilerin değişimi kolay kabul edememesi ve değişime karşı direnç göstermesi,
- Kaliteli hizmeti benimsemeyen spor yönetimi anlayışları,
- Yöneticilerin gelişmelerin aniden olacağına inanmaları,
- Spor işletmelerinde kalite kültürünün yerleşmemiş olması**.**

Bu güçlükler, yönetim politikalarına etki eden en temel unsurlardır. Araştırmaya katılan spor yöneticileri de bu doğrultuda cevaplar vermişlerdir.

Spor işletmelerinin ülkemizde daha çok amatör ruhla yönetildiği, yöneticilerin maddi imkânları sayesinde yöneticilik yaptığı bilinen bir gerçektir. Bu güçlüklerin düzelmesi ve spor işletmelerinin profesyonel bir yapıya kavuşması için yetişmiş spor yöneticilerine ihtiyaç olduğu kesindir.

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinden, TKY'nin spor işletmelerinde uygulanması konusunda açık görüşleri de alınmıştır. Buna göre;

Spor yöneticilerinin %64,8'ü TKY'nin uygulanabilir bir yönetim politikası olarak gördükleri, ancak %35,2 oranında önemli bir kısmının ise TKY'nin uygulanması sırasında bazı problemlerin olacağı düşüncesiyle olumsuz cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu sıkıntıların genel anlamda spor işletmelerinde kaliteyi etkileyen faktörler ve yaşanabilecek uygulama güçlükleri ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Ankete katılan yöneticilerden %88'i bir spor işletmesinde/kurumunda, yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerin TKY'nin temel ilkeleri olduğunu düşünmektedir. TKY ilkelerine bakıldığında kendine özgü çeşitli uygulama farklılıklarına rağmen her işletmede olduğu gibi spor işletmelerinde de yönetim ve yönetici anlayışlarını olumlu yönde etkileyen ilkeler olduğu söylenebilir.

Yönetim anlayışlarında değişime gitmek isteyen spor işletmelerinin TKY'yi tercih edebileceği düşünülmektedir. Buna göre ankete katılan spor yöneticilerinden %75,9 oranında büyük çoğunluğunun yönetim anlayışlarında değişime gitmek isteyen spor işletmelerinde/kurumlarında, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebileceği anlaşılmaktadır. Ancak %20'den fazla bir oranın TKY'yi tercih noktasında kararsız ya da olumsuz baktıkları da bir gerçektir. Bunun nedeni olarak modern yönetim anlayışlarının, nasıl bir katkı sağlayacağını bilmeyen spor yöneticilerinin varlığının olduğu düşünülmektedir. Ayrıca TKY'nin spor işletmelerinde uygulama güçlüklerinin de spor yöneticilerinin farklı yönetim politikaları tercih etmemesinde etkili olduğu da, araştırmadan elde edilen bir başka sonuçtur.

Ankete katılan spor yöneticilerinin %74,6'ı, kaliteyi etkileyen faktörlerin TKY sayesinde işletmelerde olumlu etkiler yaratacağına inandıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bir spor yöneticisi, TKY ilke ve uygulamalarına göre yönetim anlayışını şekillendirirse, işletmesinin maksimum kârlılık ve minimum zarar ile yönetileceğine, araştırmaya katılan spor yöneticilerinin %78,7'i destekler nitelikte cevaplar verdiği görülmüştür.

Spor işletmeleri bilindiği gibi birçok farklı branşta faaliyet gösterir, ürün ve hizmet sunarlar. Bu nedenle spor branşlarına göre, TKY ile ilgili temel prensiplerin ne kadar farklılaştığı konusunda ankete katılan spor yöneticileri sınıflandırılmıştır(Tablo: 55-59 arası).

Buna göre; TKY'nin spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikası olduğunu düşünen,

TKY'nin temel ilkeleri, bir spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensipler olduğunu düşünen

Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/kurumlarının, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebileceğini düşünen

Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörlerin, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabileceğini düşünen

Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum kârlılık ve minimum zarar ile yönetilebileceğini düşünen yöneticilerin çoğunun branşlara göre farklılık göstermeksizin aynı görüşü paylaştıkları anlaşılmaktadır.

Bu durum spor yöneticilerinin, spor branşlarına bakmaksızın profesyonel yönetim politikalarıyla spor işletmelerinin yönetilebileceğine duydukları inancı ifade eden bir başka bulgudur.

Sonuç olarak, TKY ilkelerinin spor işletmelerinde uygulanabilir bir politika olup olmadığını yöneticilerin bakış açılarını ve demografik özelliklerini inceleyerek ortaya çıkartmaya çalıştık. Kaliteli ürün ve hizmet sunma noktasında spor işletmelerine özgü TKY ilkeleri ve uygulamalarına kaynak olabilecek bilgiler sunmak amacıyla yapılan bu araştırmada spor yöneticilerinin bir işletmede yönetim politikalarını etkileyen en önemli unsur olduğu kesindir. Yöneticilerin bunun yanında kaliteye ulaşmak için yapılması gerekenleri organize etmesi amacıyla TKY'yi kullanabileceği söylenebilir.

# ÖNERİLER

Araştırmamız çerçevesinde spor yöneticilerinin demografik özellikleri ile spor işletmelerinde TKY'yi etkileyen temel faktörler, müşteri memnuniyetini hedef alan yaklaşımlar, TKY ilke ve uygulamaları birlikte değerlendirildiğinde; bir spor yöneticisinin, ürün ve hizmet sunarken tüm standartlaşma çabaları sırasında kendi bilgi, beceri ve özelliklerinin bu faktörlere etki edeceği kesindir. Bu etkinin olumlu düzeyde olması için bölgesel yada ulusal düzeyde spor yöneticiliği ile ilgili profesyonel yönetim anlayışlarını kapsayan eğitimlerin verilmesi gereklidir.

Türkiye'de spor işletmelerinin amatör düşünceler ve eylemlerle yönetildiği düşünüldüğünde, hem sportif hem de işletme olarak büyümelerini ve ayakta kalmalarını sağlayacak işletme politikalarına ihtiyaç duydukları kesindir. Modern işletme politikalarından Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) bu ihtiyaca cevap verebileceği düşünülmektedir.

Spor yönetimi politikalarının gelişimi için uygulanabilecek yöntemlerin, özellikle spor yöneticileri tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Bu amaçla spor yöneticiliği eğitimine çok daha fazla önem vermek gerekir. Ayrıca spor yöneticilerinin iş deneyimi kazanacağı, eğitim ile elde ettiği bilgileri aktif bir şekilde uygulayacağı ortamların yaratılması şarttır.

Spor işletmelerinde kurumsal yapı standartlaştırılmalıdır. Bu amaçla parasal kaynaklar belirlenmeli ve verimli kullanılmalıdır. Pazar (sektör) özelliklerine uygun sportif hizmetler sunulmalı, müşteri ve çalışan olarak insan faktörüne önem verilmeli, İstatistikî veriler ve analizlerden yararlanarak sportif ürün ve hizmetlerin kalitesi arttırılmalı, yönetim ve yönetici anlayışları geliştirilerek malzeme ve tesis imkânları en verimli nasıl kullanılabileceği konusunda stratejiler geliştirilmelidir. Tüm bunlar profesyonel yönetim felsefelerinden TKY ile işletme politikası haline getirilebilir.

Spor işletmelerinde TKY'nin uygulama güçlüklerinin giderilebilmesi için ülke sporuna profesyonel spor yöneticiliği ve kurum kültürü anlayışının oturtulması gerekmektedir. İşletmelerin amatör ruhla yönetilmesinin önüne geçecek uygulama ve planlamalar, G.S.G.M'lüğü aracılığıyla işletmeler, kurumlar, kulüpler ve okullarda uygulamaya koyulmalıdır. Yöneticilerin TKY'yi spor işletmelerinde kullanabilmeleri için değişime karşı direncinin önüne geçilmeli, dünya görüşü açık liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin yetiştirilmesi sağlanmalıdır.

Ürün ve hizmetin kriteri kalitedir. Kaliteli ürün ve hizmet sunan spor işletmeleri her zaman ayakta kalır. Spor işletmelerinde kalite yönetimini spor yönetimi anlayışları etkiler. Bu etkinin olumlu olabilmesi için spor özelinde kalitenin genel geçer kavramları ortaya koyulmalı, seminer ve kurslarla yöneticiler bu doğrultuda eğitilmelidir.

## KAYNAKLAR


1. Aktan, C, C., 2000. "Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi", TOSYÖV Yayınları, Ankara.
   _____, 1998. "Japon Yönetimindeki Başarının Sırları", Ekonomik Forum Dergisi, Yıl 5(6), İstanbul, ss.50-52
   _____, "TKY'nin Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması", Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite, http://www.canaktan.org/politika/kamuda- kalite/aktan-kal.pdf, (10.05.2007)

2. Alpullu, A. ve Arkadaşları, 2008. "İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personelin Yaklaşımının Belirlenmesi", Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 5 Sayı: 1.

3. Aydın, S., 1998. "Spor Tesislerinin Tasarımında Ergonomik Kurallar" Yayımlanmamış
   Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss.25:32 özet.

4. Aytimur, S., 1993. "Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları", Önce Kalite Dergisi Kalder Yayınları, Temmuz, İstanbul.

5. Biçer, T., 2008. "Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları", Beyaz Yayınları, İstanbul, 100s.
   _____, 1994. "Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamalardan Bir Örnek", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
   _____, 2006. Denizli Spor Projesi, Notlar, Denizli.

6. Besterfield, D.H., Michna C.B., Besterfield, G.H. and Sacre M.B., 1995. "Total Quality Management", Prentice Hall International, Inc. New Jersey.

7. Bonstingl, J.J., 2000. "Kalite Okulları. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Giriş", Çeviren: Hayal Köksal, Dünya Yayınları, İstanbul.

8. Bozkurt, R., 1994. "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi" Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara.
   _____, 1998. "Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri", MPM Yayınları, Ankara.

9. Bozkurt, R., ve Odaman. A., 1995. "ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri", Ankara, MPM Yayınları No:549, 4s.

10. Bulu, M., 2001. "Türkiye'de Stratejik Planlama Yapılıyor mu?" Activeline Dergisi, Kasım (20).

11. Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Beşiktaş Jimnastik Kulübü Tüzüğü, http://www.bjk.com.tr/tr, (10.10.2009)

12. Chandler, A., 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise, Cambridge: MIT Pres.

13. Cafoğlu, Z., 1998. “TKY ve İnsan”, Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Prensiplerinin Uygulanması Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Başkent Üniversitesi. Editör: Prof. Dr. Mithat Çoruh. 18-19 Aralık, Ankara.

14. Deming, W.E., 1996. “The New Economics: for Industry, Government, ducation”, MIT, CAES, Cambridge, MA.

15. Doğan Ö.İ., ve Eciş, E.D., 2000. “Stratejik toplam Kalite Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(2),

16. Doğan, E., 2002. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi” Academyplus Yayınları, İstanbul.

17. Dernekler Kanunu, 2004. Resmi Gazete Yayın Tarihi: 23/11/2004, Sayı: 25649

18. Demirci, N., 1986. “Sporda Yönetim-Teşkilatlanma ve organizasyonlar”, Yayın No:35, Milli Eğitim Basım Evi, Ankara, 60s.

19. Ensari, H., 2000. “21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

20. Endüstri Mühendisliği, “Kalitenin Boyutları”, http://enm.blogcu.com/4703052 (29.11.2007)

21. Ecer, H.F., Demirel, Y. ve Uslu, S., 2005. “Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, SABEM.

22. Ekinci, Y., 1991. “Ahilik”, Sistem Ofset Basım, 3.Baskı, Ankara.

23. Efil, İ., 2006. “Toplam Kalite Yönetimi”, Alfa Aktüel Yayınları, 6.Baskı, Bursa.

24. Erken, N. ve Çağlar, B., 2003. “Spor Ekonomisi: Teorik Bir Çerçeve”, ActivelineDergisi, Eylül.

25. Ergonomi, “http://bizimsahife.net/RehberAnsiklopedisi/E/6_e_ertugrul_gazi/ra6_ergono mi.htm", (22.11.2005)

26. Erkan, N., 1997. "Ergonomi; Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörleri Mühendisliği", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:373, Ankara, ss.19:22.

27. Fişek, K, 1980. “Spor Yönetimi”, A.Ü.SBF, Yayın No:445, Ankara, 15s.

28. Fenerbahçe SK., 2007, “Reklam ve Pazarlama”, http://www.fenerbahce.org/kurumsal/detay.asp?ContentID=33, (09.11.2007)
_____, 2007, “Ürünler”, http://www.fenerium.com.tr/general/start.aspx, (09.11.2007)
_____, Fenerbahçe Spor Kulübü Tüzüğü, www.fenerbahce.org, (10.10.2009)

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

30. Germi, H., Sunay, H., 2006. "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Değerlendirilmesi" 9.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Muğla.

31. Galatasaray SK., "Galatasaray Spor Kulübü Misyonu", http://www.galatasaray.org/tarih// pages/tarihkunye.php, (10.10.2009)

32. Hamedoğlu, M.A., 2002. "İlköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Görülen Engeller (Sakarya İli Örneği)." Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

33. Ishikawa, K., 1985. "What is total quality control: The Japanese way" Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.

34. İmamoğlu, A, F., 1992. "Fonksiyonel Açıdan Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi", G.Ü Gazi Eğitim Fak. Dergisi, cilt: 8(1) sayfa 23,Ankara, 22s.

35. İmai, M., 1997. "Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı", Brisa Yayınları, İstanbul, ss.40-42

36. İkizler C., Kepoğlu A. ve Kordaş S, 2000., "Berufsbefriedingung der Sportmanager in Sakarya", V.Turkish Austrian Management Seminer, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No:9, ss.4-5, İstanbul.

37. Juran, J.M., (Ed.). 1988. "Juran's Quality Control Handbook" (4th ed.). McGraw-Hill, New York, NY.

38. Keser, K., 1999. "ISO 9000", Alfa Basım-Dağıtım, İstanbul.

39. Karyağdı, N., 2001. "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi" Maliye Bakanlığı, Ankara.

40. Kavrakoğlu, İ., 1996. "Toplam Kalite Yönetimi" Kal. Der. Yayını, 4.B., İstanbul.

41. Kolkoparan, U., "Lapseki Spor Kulübünün Vizyonu" http://utku_kolkoparan. sitemynet.com/lapsekispor/id2.htm, (21.07.2007)

42. Karapınar M., Sütçü M.A. ve Pala A., 2006. "Spor Yönetimi ve Organizasyonu Öğretim Programı", Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğü.

43. Karaküçük, S., 1989. "Beden Eğitimi Öğretmeninin Eğitimi", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Yayını No. 19, Ankara

44. Karasüleymanoğlu, A., 1989. "Yeni Boyutları İle Spor", Engin Yayınları, Ankara, s.18-19

45. Korukoğlu, S., ve Korukoğlu, A., 2005. ”Üç Büyüklerin -Bjk, Fb ve Gs- Finans Piyasalarındaki Durum Değerlendirmesi”, Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, Cilt 5(1-2).

46. Karayalçın, İ., 1973. "Sanayi Mühendisliğine Giriş", Matbaa Teknisyenleri Basımevi. İstanbul, 3s.

47. Meydan Larousse, 1992. cilt: 12, 420s.

48. Mayo, E., 1973. “Hawthorn and the Western Electric Company” D. S. Pugh (Ed) Organisation Theory, Harmondsworth- Middlesex, Penguin Education ss.215-229

49. Milliyet Gazetesi, 18.10.2007, http://www.milliyet.com.tr/ozel/atina2004/atina_2004.asp?ID=1

50. Morgan, C., ve Murgatroyd, S., 1994. “Total Quality Management in the Public Sector”, Open University Pres, England, ss8-9.

51. Nasır, Ş., 2005. “Sporda Yönetim”, Sporda Bilişim ve Yönetim Taktikleri Sempozyumu, İ.Ü., İşletme Fakültesi, İstanbul, ss.13-14

52. Oyak Bank, “Oyak Bank Vizyon-Misyon-Değerleri”, 03.12.2004, http://www.oyakbank.com.tr/oyakbank-vizyonmisyon.asp, (22.07.2007)

53. Özevren, M., 1997. “Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar”, Alfa Basım-Yayın-Dağıtım, İstanbul, ss.60-78 özet.

54. Önder, M., 1997. “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği ve Ankara Büyükşehir Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

55. Öksüz, İ., 2007. “TKY - Temel Kavramlar” Gazi Üniversitesi, GÜADEK yayınları, Ankara.

56. Özdemir, S.M., 2005. “Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler”, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25(3), Ankara. s.1-23

57. Serarslan, M, Z., 2006a. “Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi: Serkep Spor İşletmesi Modeli”, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
_____, 2006b. “Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi”, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, ss.89-91

58. Seçkin, C., 2007. “Mükemmelliğin Temel Kavramları ve ODC/CAF”, 8. Kalite Sempozyumu, 23-24 Mayıs, Ankara.

59. Sportif Beceri ve Koordinasyon Eğitim Merkezi, “Vizyonumuz”, http://www.kidssport.net/vizyon_misyon.asp, (21.07.2007)

60. Şahin, M., 2007. “Kalite ve Kalite Sistemleri”, http://www.mehmetsahin.biz/muhendislik _konu.php?id=17, (21.06.2007)

61. Şimşek, Ş., 2000. "İşletme Bilimlerine Giriş", Yenilenmiş 7.baskı, Nobel Yayın, ss.13-16, Ankara.
_____, 2002a. "Yönetim ve Organizasyon", Yenilenmiş 7.basım, Konya, 13s.
_____, 2002b. "Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü", Babıali Kültür Yayınları, İstanbul, 16s.,

62. Taylor W.F., 1911. "Shop Management", ebook by Project Gutenberg.

63. Tayfun, A. ve Kösem, H,A., 2005. "Katılmalı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 2.

64. TSE ISO 9001, "Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Süreci Yol Haritası", http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp, (18.07.2007)

65. TDK, "Vizyon ve Misyon Kelime Anlamı", http://www.tdk.org.tr, (21.07.2007)

66. Tosun, K., 1992. "İşletme Yönetimi", 6.Baskı, Savaş Yayınları, İstanbul.

67. Türk, M., Kıngır S., ve Subaşı, B., 2004. "Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama" Editor: Mehmet Tikici, Nobel Yayınları, Ankara.

68. Türkmen, İ., 1995. "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı.

69. Trabzon Spor Kulübü, Trabzon Spor Kulübü Tüzüğü, www.trabzonspor.org.tr, (10.10.2009)

70. Ünal, S., 1997. "Eğitimde Toplam Kalite Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar" Türkiye, Türk Cumhuriyetleri ve Asya Pasifik Ülkeleri Uluslararası Eğitim Sempozyumu. 24-26 Eylül, Elazığ.

71. Vizyon Örnekleri, http://www.vizyon2000.s5.com/ornek.htm, (21.07.2007)

72. Yılmaz S. ve Akay A.Ş., 2008. "Antalya İlinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açılarına İlişkin Bir Araştırma", KMU İİBF Dergisi, Yıl:10 Sayı:14.

73. Yıldız, S.M., 2007. "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Hizmetleri Kalitesini Etkileyen Faktörler" Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:15, No:1

74. Yozgat, O., 1978. "İşletme Yönetimi", Nihal Soyar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları 2.bölüm, İ.İ.T.İ.A, no:507, Met/er Matbaası, İstanbul, ss.16-17

75. Yetim, A., 1992. "Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri", G.Ü. Gazi Eğitim Fak. Dergisi, cilt 8(1), ss.14-18

76. Yatkın, A., 2003. "Toplam Kalite Yönetimi" Nobel Yayınları. Ankara.

77. Yetim, A. Ve Şenel, Ö., 2001, "Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü", Milli Eğitim Dergisi, Sayı 150.
78. Sunay, H. ve Çaycı, E., 2008, "Farklı Futbol Ligi Kategorilerinde Yer Alan Ankara Takımlarının Spor Yöneticisi Niteliklerine İlişkin Görüşleri", SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2008, VI (2) ss.45-48.

## EKLER

### Anket Soruları

**Not:** Bu Anket Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açılarının İncelendiği Araştırmamıza Kaynak Oluşturmak Amacıyla Hazırlanmıştır.

**Not:** Ankette hiçbir kişisel bilgi sorulmamaktadır. Anket soruları objektif olarak yorumlanacaktır. Bu düşüncelerle anket sorularını doldurmaktan çekinmeyiniz.

**A) Ankete Katılan Spor İşletmelerinin Genel Özellikleri**

**1.** Spor İşletmesi/Kurumunun Kuruluş Tarihi ……..

**2.** Spor İşletmesi/Kurumunun Faaliyet Gösterdiği Alan ya da Klasman Nedir?

- **a)** 1.Lig
- **b)** 2.Lig
- **c)** 3.Lig
- **d)** Amatör Lig
- **e)** Özel Sektör
- **f)** Kamu Kurumu
- **g)** Diğer……

**B) Ankete Katılan Spor İşletmelerinin Yöneticilerinin Genel Özellikleri**

**1.** Yaşınız **a)** 20-25 **b)** 26-30 **c)** 31-35 **d)** 36-40 **e)** 41 yaş +

**2.** Cinsiyetiniz **a)** Erkek **b)** Bayan

**3.** Öğrenim Durumunuz: **a)** İlköğretim **b)** Lise **c)** Ön Lisans **d)** Lisans

**4.** Medeni Durumunuz: **a)** Evli **b)** Bekâr

**5.** Geliriniz: **a)** 500-1000 TL. **b)** 1001-1500 TL. **c)** 1501-2000 TL. **d)** 2001 TL.ve üzeri

**6.** Kaç Yıldır Yöneticilik Yapmaktasınız?
**a)** 1-5 yıl **b)** 6-10 yıl **c)** 11-15 yıl **d)** 16-20 yıl **e)** 21 yıl+

**7.** Hangi Branşta Yöneticilik Yapmaktasınız? ……

| Spor işletmelerinin/kurumlarının ürün ve hizmet sunma noktasında yaptığı çalışmaların daha verimli ve kaliteli olabilmesi için yöneticiler, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini kullanmalıdır. | HİÇ KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KARARSIZIM | KATILIYORUM | KESİNLİKLE KATILIYORUM |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** Spor işletmesinde/kurumunda misyon ve vizyon belirlemek, yönetim anlayışını olumlu yönde etkiler. | | | | | |
| **2.** Müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımlar, spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışları üzerinde olumlu etkiler yaratır. | | | | | |
| **3.** Spor işletmesinde/kurumunda sürekli değişimi ve gelişimi kabul edip, işletmenin sorunlarını iyileştirme; kaliteli hizmetin verilmesinde büyük önem taşır. | | | | | |
| **4.** Hedef ve amaçları belirlenmiş bir spor işletmesi, kaliteli hizmet sunma noktasında rakiplerine göre avantajlıdır. | | | | | |
| **5.** Spor işletmelerinde/kurumlarında; yönetici, oyuncu veya antrenör gibi çalışanların sürekli eğitimi, işletmenin gelişiminde etkilidir. | | | | | |
| **6.** Piyasa araştırmaları, analizler ya da istatistikî bilgilerinden yararlanmak, işletmelerin sunduğu hizmetlerde kaliteyi etkiler. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **7.** Yönetimde iş bölümü yaparak herkesin katılımıyla işletmenin/kurumun yönetilmesi verimi arttır. | | | | | |
| **8.** Yeniliklere açık, öngörüleri yüksek, takımda liderlik yapabilecek, problemleri çözmede soğukkanlı bir yönetici, işletmenin başarısı için önemlidir. | | | | | |
| **9**. Spor işletmelerinde/kurumlarında problemler ortaya çıkmadan önce önlemeye yönelik her türlü yaklaşım, olumlu etkiler yaratır. | | | | | |
| **10.** Spor işletmesinde/kurumunda, kaliteli mal ve hizmet sunmak için yapılan her türlü ortak çaba için küçük gruplar kurarak (kalite çemberi) kalite kontrolünü sürekli hale getirmek, işletmenin/kurumun yüksek karlılıkla yönetilmesinde etkili bir yöntemdir. | | | | | |

| Toplam Kalite Yönetimi esaslarını benimseyen yöneticiler, müşteri odaklı yaklaşımları tercih eder ve müşteri memnuniyetini ön planda tutarak sportif hizmetler sunar. | **HİÇ KATILMIYORUM** | **KATILMIYORUM** | **KARARSIZIM** | **KATILIYORUM** | **KESİNLİKLE KATILIYORUM** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** Bir spor işletmesi/kurumu, müşterisinin beklentilerini karşılayabildiği sürece ayakta kalabilir. | | | | | |
| **2.** Spor işletmesi/kurumu, müşteri memnuniyetini esas alarak kurum kültürü oluşturmak önemlidir. | | | | | |
| **3.** Spor işletmesi/kurumu yöneticileri sportif hizmetleri alan toplumun ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır. | | | | | |
| **4.** Spor işletmesinde/kurumunda çalışanların iletişim becerileri, müşterilerin memnuniyetini arttırıcı öneme sahiptir. | | | | | |
| **5.** Bulunduğu yöreye veya bölgeye uygun sportif hizmetler sunmak, o spor işletmesi/kurumu için müşteri odaklı yaklaşımlardan biridir. | | | | | |

| Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmetin etkileyen temel faktörler ve uygulama güçlükleri; yöneticinin, Toplam Kalite Yönetimine bakışını etkiler. | **HİÇ KATILMIYORUM** | **KATILMIYORUM** | **KARARSIZIM** | **KATILIYORUM** | **KESİNLİKLE KATILIYORUM** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** Parasal kaynakların çokluğu ve verimli kullanımı spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmeti etkileyici bir faktördür. | | | | | |
| **2.** Spor işletmelerinin/kurumlarının sunduğu hizmetler, pazarın (sektörün) beklentilerini karşılamalıdır. | | | | | |
| **3.** Spor işletmelerinde/kurumlarında insan (müşteri ve çalışan) faktörü, kaliteli mal ve hizmet sunmayı etkileyen temel faktörlerden biridir. | | | | | |
| **4.** Bilginin kullanımı, istatistikî veriler ve analizler, bir spor işletmesinde/kurumunda kaliteyi etkileyici bir faktördür. | | | | | |
| **5.** Spor işletmesinde/kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesinde yönetim ve yönetici anlayışları önemli bir | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| faktördür. | | | | | |
| **6.** Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmetin sunulmasında malzeme ve tesis imkânları önemli bir faktördür. | | | | | |
| **7.** Spor işletmelerinde/kurumlarında yönetici olarak profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | | | | | |
| **8.** TKY'nin spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilmesi için yöneticilerin değişimi kabullenmesi gerekmektedir. Değişime karşı yöneticilerin gösterdiği direnç TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | | | | | |
| **9.** Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmeti benimsemeyen yönetim anlayışları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | | | | | |
| **10.** TKY'ni spor işletmelerinde/kurumlarında uygulayan yönetimlerin gelişmelerin aniden olacağına inanmaları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | | | | | |
| **11.** Türkiye'de kaliteye dayılı kurum kültürünün yerleşmemiş olması spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir. | | | | | |

| Spor yöneticileri Toplam Kalite Yönetimini uygulanabilecek modern bir işletme politikası olarak görür. | **HİÇ KATILMIYORUM** | **KATILMIYORUM** | **KARARSIZIM** | **KATILIYORUM** | **KESİNLİKLE KATILIYORUM** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** TKY, spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikasıdır. | | | | | |
| **2.** TKY'nin temel ilkeleri, bir spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerdir. | | | | | |
| **3.** Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY'yi tercih edebilirler. | | | | | |
| **4.** Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörler, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabilir. | | | | | |
| **5.** Bir spor yöneticisi, yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebilir. | | | | | |

Anketimize Katıldığınız İçin Teşekkürler.
Volkan KARŞİT

# ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Malatya'da doğdu. İlköğretim ve lise öğrenimini Malatya'nın muhtelif okullarında tamamladı. 2000 yılında Malatya İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünü kazandı. 2004 yılında mezun olarak Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans'a başladı. 2006 yılında Beden Eğitimi Öğretmeni olarak Tekirdağ'da göreve başladı. Halen Tekirdağ'ın Çorlu ilçesinin çeşitli okullarında görevine devam etmektedir.

2000-2007 yılları arasında Türkiye Basketbol Federasyonu'nun 2. ve 3.liglerinde profesyonel basketbol klasman hakemliği yaptı.

Beden eğitimi öğretmeni olarak Çorlu ilçesinde göreve başladığı dönemden itibaren okul ve kulüp bazında sosyal projeler üstlendi. Bu amaçla kurduğu Avrasya Spor Kulübü Derneği, Tekirdağ ilinde amatör spor faaliyetleri göstermeye devam etmektedir.