



T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**SPOR KULÜBÜ YÖNETİCİLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
İLKELERİNE BAKIŞ AÇILARININ İNCELENMESİ (MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ)**

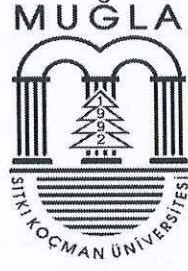
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALPER BAHÇE

DR. ÖĞR. ÜYESİ ERCAN ZORBA

HAZİRAN, 2019

MUĞLA



T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

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

ALPER BAHÇE

Sağlık Bilimleri Enstitüsünce

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 12.06.2019

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 10.06.2019

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ercan ZORBA

Jüri Üyesi : Doç.Dr.Ali Gürel GÖKSEL

Jüri Üyesi : Dr.Öğr.Üyesi Murat ÖZMADEN

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Feral ÖZTÜRK

HAZİRAN, 2019

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nün 23.05.2019 tarih ve 14.01.1. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Alper BAĞÇE'nin "Spor Kulübü Öğrencilerinin TCY (Ticari Yabancı Dil) İncelemesi (Müdürlük Örneği)" adlı tezini incelemiş ve aday 10.06.2019 tarihinde saat 11.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine oy birliği ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Dr. Öğrt. Üyesi Erkan ZORBA

Üye

Dr. İzzetim Üyesi
Murat ÖZMADEM

Üye

Doç. Dr. Ali Gurel GÖKSEL

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Spor Kulübü Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Bakış Açılarının İncelenmesi (Muğla İli Örneği)” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12.08.2019

Alper BAHÇE

İMZASI

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : BAHÇE

Adı : Alper

Referans No: 10253830

TEZİN ADI

Türkçe : Spor Kulübü Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Bakış Açılarının İncelenmesi (muğla ili örneği)

Y. Dil : Investigation of the Perspective of Sports Clup Managers to Total Quality Managemenet Priciples (Sample of Muğla Province)

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta

X

O

O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte : Spor Bilimleri Fakültesi

Enstitü : Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : ZORBA,Ercan

Ünvanı : Dr. Öğr. Üyesi

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 138

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Spor Yönetimi
2. Toplam Kalite Yönetimi
3. Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Toplam Kalite Yönetimi
2. Spor Hizmetleri
3. Spor Yönetimi
4. Spor İşletmeleri

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Total Quality Management
2. Sports Services
3. Sports Managemenet
4. Sports Enterprises

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :



Tarih : 12/06/2019

ÖZET

Kalite yönetimi kavramı küreselleşme ve artan rekabet ile birlikte önem kazanmaya başlamıştır. Sürdürülebilirlik anlayışı ile hareket eden kurum, kuruluş ve yöneticiler için toplam kalite yönetimi kavramı; sürekli gelişmeyi amaçlayan, müşteri memnuniyetini en üst seviyeye taşıyan çağdaş bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Hizmet sektöründe yaygın bir şekilde kullanılan toplam kalite yaklaşımı, hizmet sektörünün bir parçası olan spor hizmetlerinde de kullanılmaktadır. Spor hizmetlerinde kaliteyi arttırmak, müşteri tatmini sağlamak ve talebi karşılamak için kullanılan güncel bir sistem haline gelmiştir.

Spor sektöründeki gelişmelere bağlı olarak kaliteli hizmeti etkileyen faktörler hususunda spor yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Bu bağlamda spor yöneticilerinin tutumları oldukça önemlidir. Bu çalışmada spor kulübü yöneticilerinin toplam kalite yönetimi ilkelerine bakış açılarının eğilimlerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Muğla ilinde faaliyet gösteren spor işletmelerinin ve Muğla Gençlik Spor İl Müdürlüğü ile İlçe Teşkilatlarında görevli spor yöneticileri oluşturmaktadır (N=402). Çalışmada veriler spor yöneticilerinin toplam kalite yönetimine bakış açıları, müşteri memnuniyeti, toplam kalite yönetiminin uygulanma gücü ve uygulanabilirliği ölçeklerini kapsayan bir anket yardımı ile toplanmış ve verilerin geçerlilik güvenilirlikleri test edilmiştir. Veriler ANOVA, Bağımsız t-test ve Kruskal Wallis testleriyle analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre spor kulübü yöneticilerinin toplam kalite yönetiminin uygulama gücü ve uygulanabilirliği ile yaşları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda spor kulübü yöneticilerinin toplam kalite yönetimine bakış açıları, müşteri memnuniyeti, uygulama gücü ve uygulanabilirliği ile öğrenim durumu ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan spor kulübü yöneticilerinin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği ile faaliyet gösterdikleri alan arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma sonunda araştırmanın kısıtlarına değinilmiş ve gelecekte bu konuda yazılacak araştırmalara ilişkin öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Spor Hizmetleri, Spor Yönetimi, Spor İşletmeler

ABSTRACT

The concept of quality management has started to gain importance together with globalization and increasing competition. Total quality management concept for institutions, organizations and executives acting with sustainability approach; It has emerged as a contemporary approach aiming at continuous improvement and bringing customer satisfaction to the highest level. The Total Quality Approach, which is widely used in the service sector, is also used in sports services that are part of the service sector. It has become an up-to-date system to increase quality in sports services, to ensure customer satisfaction and to meet demand.

Sports managers have a great responsibility for the factors affecting the quality service due to the developments in the sports sector. In this context, the attitudes of sports managers are very important. In this study, it is aimed to determine the tendencies of sports club managers to the principles of Total Quality Management. The sample of the study is composed of sports enterprises in Muğla province and sports managers working in Provincial Directorate of Youth and Sport and in Country Organizations (N=402). In this study, data were collected with the help of a survey covering scales of the total quality management perspective of the sport managers, customer satisfaction, the difficulty of applying the total quality management and the applicability also validity and reliability of the data was tested. The data were analyzed by ANOVA, Independent t-test and Kruskal Wallis tests. According to the findings of the research, it was found that there was a positive correlation between the age and the applicability of Total Quality Management. At the same time, it was determined that there was a positive relationship between the points of view of the sports club managers on Total Quality Management, customer satisfaction, application difficulty and applicability with education level. On the other hand, there was a positive correlation between the applicability of total quality management and the area where they operate. At the end of the study, the constraints of the research are mentioned and suggestions about the researches on this subject are presented in the future.

Key Words: Total Quality Management, Sports Services, Sports Management, Sports Enterprises

ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans çalışmasında, Spor Kulübü Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Bakış Açıları incelenmiştir.

Yüksek lisans tez çalışmamın yürütülmesi esnasında, çalışmalarına yön veren, bilgi ve yardımlarını esirgemeyen ve bana her türlü desteği sağlayan danışman hocam, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ercan ZORBA'ya en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Bünyan MYO Müdürü Sayın Öğr. Gör. Emre Hayri BARAZ'a ve Bünyan MYO'da görev yapan diğer mesai arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, her daim yanı başımda olan, beni yetiştiren, kararlarımın hep arkasında duran ve destekleyen çok değerli annem Ayla BAHÇE ve sevgili babam Mücahit BAHÇE'ye, desteğini hiç eksik etmeyen, umudumu kaybettiğim anda bana aydınlık olan kıymetli abim Emrah BAHÇE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Alper BAHÇE

..../..../2019 Muğla

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER	II
TABLOLAR VE ÇİZELGELER DİZİNİ.....	V
GRAFİKLER DİZİNİ	V
KISALTMALAR	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI, SORULARI, ÖNEMİ, VARSAYIMLARI, KAVRAMLARI ve SINIRLILIKLARI

1.1.Çalışmanın Amacı	3
1.2.Araştırma Soruları	3
1.3.Çalışmanın Önemi	3
1.4.Çalışma ile İlgili Kavram ve Terimler	4

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE TEMEL KAVRAMLARI

2.1.Kalite Kavramı	6
2.2.Kalite Çemberleri	6
2.3. Kalite Çemberlerinin Temel İlkeleri	8
2.4.Toplam Kalite Yönetimi.....	9
2.5.Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Yararları.....	12
2.6.Yalın Altı Sigma.....	16
2.7.Kurum Kültürünün Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma Açısından Değerlendirilmesi	18

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SPOR İŞLETMESİ KAVRAMI VE SPOR YÖNETİMİ

3.1.Spor İşletmesi Kavramı	22
3.2.Spor İşletmelerinin Amacı.....	24
3.3.Spor İşletmelerinin Özellikleri	25
3.4.Spor İşletmelerinin Sınıflandırılması	25

3.5.Spor Yönetimi	28
3.5.1.Spor yönetimi kavramı.....	29
3.6.Spor Yöneticiliği	32

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SPOR HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

4.1.Spor İşletmelerinde Kalite Kavramı.....	36
4.2.Spor İşletmelerinde Müşteri Tanımı.....	37
4.3.Spor İşletmelerinde Müşteri Tatmini	38
4.4.Spor İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Boyutları	38
4.5.Spor Hizmeti Sektörünün Özellikleri	40
4.6.Spor İşletmelerinde Benchmarking	43
4.7.Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Spor Hizmetleri.....	43

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Modeli	46
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	46
5.3. Veri Toplama Aracı.....	47
5.4. Verilerin Toplanması.....	47
5.5. Verilerin Analizi.....	47
5.6. Araştırmanın Varsayımları	48
5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	48

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR

6.1.Çalışmanın Hipotezleri.....	49
6.2.Verilerin Yorumlanması ve Bulgular	51
6.3.Spor İşletmesi/Kurumu Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açısı	53
6.4.Spor İşletmesi/Kurumu Yöneticilerinin Müşteri Memnuniyetine Bakış Açılıarı	63
6.5.Spor İşletmesi/Kurumu Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Karşılaştıkları Uygulama Güçlükleri ile İlgili Görüşleri.....	68

6.6.Spor İşletmesi/Kurumu Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği İle İlgili Görüşleri.....	79
6.7.Katılımcıların Görüşleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması	84
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	103
ÖNERİLER	108
KAYNAKÇA	110
EKLER.....	113



TABLolar VE ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 3.1. Spor İşletmesi ile İlgili Tanımlar	23
Tablo 6.1. Klasman ve Faaliyet Süreleri	52
Tablo 6.2. Diğer Demografik Bulgular	52
Tablo 6.3. Yöneticilerin Branşları	53
Tablo 6.4. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Misyon ve Vizyon Belirlemek, Yönetim Anlayışını Olumlu Yönde Etkiler" Önermesi ile İlgili Görüşleri	54
Tablo 6.5. Katılımcıların "Müşteri Memnuniyetini Esas Alan Yaklaşımlar, Spor İşletmesinin/Kurumunun Yönetim Anlayışları Üzerinde Olumlu Etki Yaratır" Önermesine Verdikleri Cevaplar	55
Tablo 6.6. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Sürekli Değişimi ve Gelişimi Kabul Edip, İşletmenin Sorunlarını İyileştirme; Kaliteli Hizmetin Verilmesinde Büyük Önem Taşır" Önermesine Verdikleri Cevaplar	56
Tablo 6.7. Katılımcıların "Hedef ve Amaçları Belirlenmiş Bir Spor İşletmesi, Kaliteli Hizmet Sunma Noktasında Rakiplerine Göre Avantajlıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar	57
Tablo 6.8. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında; Yönetici, Oyuncu veya Antrenör Gibi Çalışanların Sürekli Eğitimi, İşletmenin Gelişiminde Etkilidir" Önermesine Verdikleri Cevaplar	58
Tablo 6.9. Katılımcıların "Piyasa Araştırmaları, Analizler ya da İstatistikî Bilgilerden Yararlanmak, İşletmelerin Sunduğu Hizmetlerde Kaliteyi Etkiler" Önermesine Verdikleri Cevaplar	59
Tablo 6.10. Katılımcıların "Yönetimde İş Bölümü Yaparak Herkesin Katılımıyla İşletmenin/Kurumun Yönetilmesi Verimi Artırır" Önermesine Verdikleri Cevaplar	60
Tablo 6.11. Katılımcıların "Yeniliklere Açık, Öngörülerini Yüksek, Takımda Liderlik Yapabilecek, Problemleri Çözmede Soğukkanlı Bir Yönetici İşletmenin Başarısı İçin Önemlidir" Önermesine Verdikleri Cevaplar	61

Tablo 6.12. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Problemler Ortaya Çıkmadan Önce Önlemeye Yönelik Her Türlü Yaklaşım Olumlu Etkiler Yaratır" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	62
Tablo 6.13. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Kaliteli Mal ve Hizmet Sunmak İçin Yapılan Her Türlü Ortak Çaba İçin Küçük Gruplar Kurarak, Kalite Kontrolünü Sürekli Hale Getirmek İşletmenin Yüksek Karlılıkla Yönetilmesinde Etkili Bir Yöntemdir" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	63
Tablo 6.14. Katılımcıların "Bir Spor İşletmesi/Kurumu, Müşterisinin Beklentilerini Karşılatabildiği Sürece Ayakta Kalır" Önermesine Verdikleri Cevaplar	64
Tablo 6.15. Katılımcıların "Spor İşletmesi/Kurumu, Müşteri Memnuniyetini Esas Alarak Kuru Kültürü Oluşturmak Önemlidir" Önermesine Verdikleri Cevaplar	65
Tablo 6.16. Katılımcıların "Spor İşletmesi/Kurumu Yöneticileri Sportif Hizmetleri Alan Toplumun İhtiyaçlarını da Dikkate Almalıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar	66
Tablo 6.17. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Çalışanların İletişim Becerileri, Müşterilerin Memnuniyetinin Arttırıcı Öneme Sahiptir" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	67
Tablo 6.18. Katılımcıların "Bulunduğu Yöreye veya Bölgeye Uygun Sportif Hizmetler Sunmak, O Spor İşletmesi/Kurumu İçin Müşteri Odaklı Yaklaşımlardan Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar	68
Tablo 6.19. Katılımcıların "Parasal Kaynakların Çokluğu ve Verimli Kullanımı, Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmeti Etkileyici Bir Faktördür" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	69
Tablo 6.20. Katılımcıların "Spor İşletmelerinin/Kurumlarının Sunduğu Hizmetler, Pazarın (Sektörün) Beklentilerini Karşılmalıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar	70
Tablo 6.21. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/kurumlarında İnsan (Müşteri ve Çalışan) Faktörü, Kaliteli Mal ve Hizmet Sunmayı Etkileyen Temel Faktörlerden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar	71

Tablo 6.22. Katılımcıların "Bilginin Kullanımı, İstatistiki Veriler ve Analizler, Bir Spor İşletmesinde/Kurumunda Kaliteyi Etkileyici Bir Faktördür" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	72
Tablo 6.23. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilmesinde Yönetim ve Yönetici Anlayışları Önemli Bir Faktördür" Önermesine Verdikleri Cevaplar	73
Tablo 6.24. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmetin Sunulmasında Malzeme ve Tesis İmkanları Önemli Bir Faktördür" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	74
Tablo 6.25. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Yönetici Olarak Profesyonel Spor Yöneticilerinin Olmaması, TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar	75
Tablo 6.26. Katılımcıların "Değişime Karşı Yöneticilerin Gösterdiği Direnç TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	76
Tablo 6.27. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmeti Benimseyen Yönetim Anlayışları, TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	77
Tablo 6.28. Katılımcıların "TKY'nin Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Uygulayan Gelişmelerin Aniden Olacağına İnanmaları, TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar	78
Tablo 6.29. Katılımcıların "Türkiye'de Kaliteye Dayalı Kurum Kültürünün Yerleşmemiş Spor İşletmelerinde/Kurumlarında TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar	79
Tablo 6.30. Katılımcıların "TKY Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Uygulanabilir Bir Yönetim Politikasıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar	80
Tablo 6.31. Katılımcıların "TKY'nin Temel İlkeleri Bir Spor İşletmesinin/Kurumunun Yönetim Anlayışını Değiştiren ve Geliştiren Prensiplerdir" Önermesine Verdikleri Cevaplar	81

Tablo 6.32. Katılımcıların "Yönetim Anlayışında Değişime Gitmek İsteyen Spor İşletmeleri/Kurumları, Modern Yönetim Anlayışlarından TKY'yi Tercih Edebilir" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	82
Tablo 6.33. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteyi Etkileyen Faktörler, TKY İlke ve Uygulamaları Sayesinde Olumlu Yönde Kullanılabilir" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	83
Tablo 6.34. Katılımcıların "Bir Spor Yöneticisi Yönetim Anlayışını TKY İlke ve Uygulamalarına Göre Şekillendirirse, İşletmesi Maksimum Karlılık ve Minimum Zarar ile Yönetilebilir" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	84
Tablo 6.35. Kullanılacak Testin Seçimi.....	85
Tablo 6.36. Önermelere Verilen Cevapların Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	85
Tablo 6.37. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Faaliyet Alanları Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları.....	86
Tablo 6.38. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Yaşları Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları	88
Tablo 6.39. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Öğrenim Durumları Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları.....	91
Tablo 6.40. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Cinsiyetleri Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları.....	94
Tablo 6.41. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Mesleki Deneyimleri Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları.....	96
Tablo 6.42. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Aylık Gelirleri Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları.....	98
Tablo 6.43. Klasman-Uygulanabilirlik Tukey Testi	100
Tablo 6.44. Öğrenim Durumu-Uygulama Güçlüğü Tukey Testi.....	100
Tablo 6.45. Öğrenim Durumu-Uygulanabilirlik Tukey Testi.....	101

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 6.1.Katılımcıların ."Spor İşletmesinde/Kurumunda Misyon ve Vizyon Belirlemek, Yönetim Anlayışını Olumlu Yönde Etkiler" Önermesi ile İlgili Görüşleri	54
Grafik 6.2.Katılımcıların "Müşteri Memnuniyetini Esas Alan Yaklaşımlar, Spor İşletmesinin/Kurumunun Yönetim Anlayışları Üzerinde Olumlu Etki Yaratır" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	55
Grafik 6.3.Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Sürekli Değişimi ve Gelişimi Kabul Edip, İşletmenin Sorunlarını İyileştirme; Kaliteli Hizmetin Verilmesinde Büyük Önem Taşır" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	56
Grafik 6.4.Katılımcıların "Hedef ve Amaçları Belirlenmiş Bir Spor İşletmesi, Kaliteli Hizmet Sunma Noktasında Rakiplerine Göre Avantajlıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar	57
Grafik 6.6.Katılımcıların "Piyasa Araştırmaları, Analizler yada İstatistiki Bilgilerden Yararlanmak, İşletmelerin Sunduğu Hizmetlerde Kaliteyi Etkiler" Önermesine Verdikleri Cevaplar	59
Grafik 6.7.Katılımcıların "Yönetimde İş Bölümü Yaparak Herkesin Katılımıyla İşletmenin/Kurumun Yönetilmesi Verimi Artırır" Önermesine Verdikleri Cevaplar	60
Grafik 6.8.Katılımcıların "Yeniliklere Açık, Öngörülerini Yüksek, Takımda Liderlik Yapabilecek, Problemleri Çözmede Soğukkanlı Bir Yönetici İşletmenin Başarısı İçin Önemlidir" Önermesine Verdikleri Cevaplar	61
Grafik 6.9.Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Problemler Ortaya Çıkmadan Önce Önlemeye Yönelik Her Türlü Yaklaşım Olumlu Etkiler Yaratır" Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	62
Grafik 6.10.Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Kaliteli Mal ve Hizmet Sunmak İçin Yapılan Her Türlü Ortak Çaba İçin Küçük Gruplar Kurarak, Kalite Kontrolünü Sürekli Hale Getirmek İşletmenin Yüksek Karlılıkla Yönetilmesinde Etkili Bir Yöntemdir" Önermesine	63

Grafik 6.11.Katılımcıların “Bir Spor İşletmesi/Kurumu, Müşterisinin Beklentilerini Karşılatabildiği Sürece Ayakta Kalır” Önermesine Verdikleri Cevaplar	64
Grafik 6.12.Katılımcıların “Spor İşletmesi/Kurumu, Müşteri Memnuniyetini Esas Alarak Kurum Kültürü Oluşturmak Önemlidir” Önermesine Verdikleri Cevaplar...	65
Grafik 6.13.Katılımcıların “Spor İşletmecisi/Kurumu Yöneticileri Sportif Hizmetleri Alan Toplumun İhtiyaçlarını Da Dikkate Almalıdır” Önermesine Verdikleri Cevaplar	66
Grafik 6.14.Katılımcıların “Spor İşletmesinde/Kurumunda Çalışanların İletişim Becerileri, Müşterilerin Memnuniyetinin Arttırıcı Öneme Sahiptir” Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	67
Grafik 6.15.Katılımcıların “Bulunduğu Yöreye veya Bölgeye Uygun Sportif Hizmetler Sunmak, O Spor İşletmesi/Kurumu İçin Müşteri Odaklı Yaklaşımlardan Biridir” Önermesine Verdikleri Cevaplar	68
Grafik 6.16.Katılımcıların “Parasal Kaynakların Çokluğu ve Verimli Kullanımı, Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmeti Etkileyici Bir Faktördür” Önermesine Verdikleri Cevaplar	69
Grafik 6.17.Katılımcıların “Spor İşletmelerinin/Kurumlarının Sunduğu Hizmetler, Pazarın (Sektörün) Beklentilerini Karşılmalıdır” Önermesine Verdikleri Cevaplar	70
Grafik 6.18.Katılımcıların “Spor İşletmelerinde/Kurumlarında İnsan (Müşteri ve Çalışan) Faktörü, Kaliteli Mal ve Hizmet Sunmayı Etkileyen Temel Faktörlerden Biridir” Önermesine Verdikleri Cevaplar	71
Grafik 6.19.Katılımcıların “Bilginin Kullanımı, İstatistik Veriler ve Analizler, Bir Spor İşletmesinde/Kurumunda Kaliteyi Etkileyici Bir Faktördür” Önermesine Verdikleri Cevaplar	72
Grafik 6.20.Katılımcıların “Spor İşletmesinde/Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilmesinde Yönetim ve Yönetici Anlayışları Önemli Bir Faktördür” Önermesine Verdikleri Cevaplar	73

Grafik 6.21.Katılımcıların “Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmetin Sunulmasında Malzeme ve Tesis İmkânları Önemli Bir Faktördür” Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	74
Grafik 6.22.Katılımcıların “Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Yönetici Olarak Profesyonel Spor Yöneticilerinin Olmaması, TKY’nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir” Önermesine Verdikleri Cevaplar	75
Grafik 6.23.Katılımcıların “Değişime Karşı Yöneticilerin Gösterdiği Direnç TKY’nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir” Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	76
Grafik 6.24.Katılımcıların “Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmeti Benimsemeyen Yönetim Anlayışları, TKY’nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir” Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	77
Grafik 6.25.Katılımcıların “TKY’nin Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Uygulayan Yönetimlerin Gelişmelerin Aniden Olacağına İnanmaları, TKY’nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir” Önermesine Verdikleri Cevaplar	78
Grafik 6.26.Katılımcıların “Türkiye’de Kaliteye Dayalı Kurum Kültürünün Yerleşmemiş Olması Spor İşletmelerinde/Kurumlarında TKY ’nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir” Önermesine Verdikleri Cevaplar	79
Grafik 6.27.Katılımcıların “TKY Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Uygulanabilir Bir Yönetim Politikasıdır” Önermesine Verdikleri Cevaplar	80
Grafik 6.28.Katılımcıların “TKY’nin Temel İlkeleri Bir Spor İşletmesinin / Kurumunun Yönetim Anlayışını Değiştiren ve Geliştiren Prensiplerdir” Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	81
Grafik 6.29.Katılımcıların “Yönetim Anlayışında Değişime Gitmek İsteyen Spor İşletmeleri/Kurumları, Modern Yönetim Anlayışlarından TKY'yi Tercih Edebilir” Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	82
Grafik 6.30.Katılımcıların “Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteyi Etkileyen Faktörler, TKY İlke ve Uygulamaları Sayesinde Olumlu Yönde Kullanılabilir” Önermesine Verdikleri Cevaplar.....	83

Grafik 6.31.Katılımcıların “Bir Spor Yöneticisi Yönetim Anlayışını TKY İlke ve Uygulamalarına Göre Şekillendirirse, İşletmesi Maksimum Karlılık ve Minimum Zarar İle Yönetilebilir” Önermesine Verdikleri Cevaplar 84



KISALTMALAR

Kisaltmalar	Açıklama
ASQC	Amerikan Kalite Kontrol Derneği
EOQ	Avrupa Kalite Teşkilatı
JUSE	Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği
TDK	Türk Dil Kurumu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
PUKÖ	Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al

GİRİŞ

Bugünün modern işletmecilik dünyasında yeni bir örgütsel yapı ve anlayışı ifade eden toplam kalite yaklaşımının bir yönetim sistemi olarak gelişmesi, önceki yönetim kuram ve uygulamalarının bir birikimi sonucunda olmuştur. Gerçekten de, "toplam kalite yönetiminin (TKY) özellikleri incelendiği zaman; yıllar önce geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen birçok tekniği yöntemi veya yaklaşımı, günümüz rekabet ortamının tanımladığı ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren, bir sentez olduğu görülmektedir" (Yenersoy, 1997:41).

TKY spor alanında da sadece üretilen spor hizmetlerinin değil, bir bütün olarak bu hizmetleri üreten kuruluşun kalite ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Spor hizmetlerinde TKY'nin uygulanmasıyla tüm işlerin verimli, bilimsel olmalarını sağlamak, spor programlarına katılacakların mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunu tam istenilen sürede ekonomik ve arzu edilen şekliyle karşılamak gibi bir iş anlayışı ortaya çıkacaktır. Spor hizmetlerinin tasarımı ve sunumunda toplam kalite kontrolü müşterilerin memnuniyet duyarak katılacakları spor programlarının geliştirilmesi, tasarımı, pazarlanması ve programlara katılım sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşünülerek yapılması işlemlerini içermektedir. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesi sürecinde bütün birimlerin işbirliğine, takım ruhuna, paylaşılan ortak değerlere, diğer bir deyişle örgüt kültürüne ihtiyaç vardır (Fidan, 1996:17).

Bilindiği üzere spor yönetimi, kamu yönetiminin bir alt disiplini. Bu açıdan kamu yönetiminde kullanılan kavram ve yöntemler bu alanda da aynen geçerlidir. Bu noktadan hareketle spor yönetimi, kamu yönetiminin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebilir (Dinçer ve Fidan, 1996:21).

Spor yönetimindeki başarı, bir ülkenin spordaki başarısı ile paralellik arz eder. Çünkü başarılı bir spor yönetimi, aynı zamanda daha çok insanın spor yapacağı anlamına gelmektedir. Spor ne kadar çok sayıda insan tarafından yapılır ise, başarı da buna paralel olarak artacaktır. Burada başarı kriterini, spor yapanların sayısının nüfusa göre oranının yüksekliğine bakarak ele almak gerekir. Sporda başarının devamlılığı da bu orana bağlıdır (Eroğlu, 2012:7).

Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünü giriş, çalışmanın amacı, araştırma soruları, önemi, kavram ve terimler oluşturmaktadır. İkinci bölümü,

TKY'nin gelişimi ve temel kavramları oluşturmaktadır. Üçüncü bölümü spor işletmesi kavramı ve spor yönetimi oluşturmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimine yer verilmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. Son bölümde ise bulgular, tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI, SORULARI, ÖNEMİ, VARSAYIMLARI, KAVRAMLARI ve SINIRLILIKLARI

1.1.Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı spor kulübü yöneticilerinin toplum kalite yönetimi ilkelerine bakış açılarını incelemektir.

1.2.Araştırma Soruları

- a) Spor yöneticilerinin faaliyet gösterdikleri alanların; TKY'ye bakış açıları, müşteri memnuniyeti, uygulanabilirlik ve uygulama güçlüğü durumları ile aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- b) Spor yöneticilerinin yaşlarının; TKY'ye bakış açıları, müşteri memnuniyeti, uygulanabilirlik ve uygulama güçlüğü durumları ile aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- c) Spor yöneticilerinin öğrenim durumlarının; TKY'ye bakış açıları, müşteri memnuniyeti, uygulanabilirlik ve uygulama güçlüğü durumları ile aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- d) Spor yöneticilerinin cinsiyetlerinin; TKY'ye bakış açıları, müşteri memnuniyeti, uygulanabilirlik ve uygulama güçlüğü durumları ile aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- e) Spor yöneticilerinin deneyimlerinin; TKY'ye bakış açıları, müşteri memnuniyeti, uygulanabilirlik ve uygulama güçlüğü durumları ile aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- f) Spor yöneticilerinin gelir seviyelerinin; TKY'ye bakış açıları, müşteri memnuniyeti, uygulanabilirlik ve uygulama güçlüğü durumları ile aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.3.Çalışmanın Önemi

Aktan(2000)'a göre,“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 (2000); bir tek alanda değil, tüm alanlarda ulaşılması gereken başlıca hedef olarak kaliteyi göstermiştir. Aktan (2000) 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; işletmelerde olduğu kadar hayatın tüm alanlarında da kullanılabilen çok geniş kapsamlı düşünebileceğimiz bir standartlaştırma 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.

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

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.

1.4.Çalışma ile İlgili Kavram ve Terimler

Toplam Kalite Yönetimi: TKY, en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün ve hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünsel anlamda sağlanmasıdır (Merter, 2006:49).

Kalite: Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kaliteyi; “Bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.” diye tanımlarken, Avrupa Kalite Teşkilatı (EOQ) kaliteyi bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir şeklinde tarif etmektedir (Tursun, 2006:48).

Hizmet: Kotler ve Keller (2018), hizmet kavramını “bir tarafın diğer tarafa sunduğu, özellikle somut olan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir fiil ya da davranış” şeklinde tanımlamışlardır.

Yönetim: Planlanan hedeflere en etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek amacıyla insanların çabalarını birleştiren eylemlerin tümü ve işlerin yapılmasını sağlamaktır (Sunay, 2009:3-4).

Spor Yönetimi:Spor yönetimi, Demirci (1986)tarafından “sporda yönetimi 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 koludur” şeklinde ifade edilmiştir (Demirci, 1986:14).



İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE TEMEL KAVRAMLARI

2.1.Kalite Kavramı

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu ifadeler yer alır; "eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur". Kalite konusu yüzyıllar öncesine dayanan ve sürekli önemi artan bir konu olarak günümüze kadar gelmekte ve devam etmektedir.

Kalite, bir şeyin belirlenmiş veya ima edilmiş ihtiyaçlarından derlenen niteliklere ve özelliklere ne derecede sahip olduğudur. İşletmelerin kazançlı bir faaliyet gösterebilmeleri, kalite kavramını uygulamaları ve algılamaları ile yakından ilişkilidir. Günümüzde talep edilen ürünlerin tasarımından başlayarak sunumu ve sunum sonrası her aşamada kaliteyi rehber edinen işletmeler rekabette başarıyı yakalamaktadırlar (Taner ve Kaya, 2005:354). Kalite, kısaca tüketicileri beklentilerinin de ötesinde tatmin eden mal ve hizmetlerin minimum maliyetle üretimi ve sunumu şeklinde tanımlanabilir.

Kalite kelimesi son yıllarda slogan hâline gelmiştir. Toplumun dinamik yapısı sayesinde bu tanım sürekli değişmektedir. Kalitenin tanımları, onu tanımlayan insan sayısına eşittir. Günümüzde en çok kullanılan tanım kaliteyi, "isteklere uygunluk (geliştirilebilecek her şey)" olarak belirlemiştir. Kaliteyi ölçmek iki boyuttur. Bunlar (Milli Eğitim Bakanlığı, 2011:3-4);

- Müşterinin memnuniyeti,
- Üretimde hatasızlıktır.

Kalite soyut bir kavram olmakla birlikte üzerinde mutabık kalınan husus müşteri memnuniyetidir. Müşterinin memnun olması ise performans, estetik, güvenilirlik, dayanıklılık ve servis hizmetleri gibi pek çok kavramla ilişkilendirilmektedir.

2.2.Kalite Çemberleri

Tüm sektörlerde, yüksek fiyat, azalan kar marjları, tutarsız kalite sunumları, yerel ve global rekabet; iş süreçlerinde verimliliğin ve kalitenin artırılmasını sağlamak adına

yeni yöntemlerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Tipik yönetim yaklaşımı çalışanların iş sürecine katkısını ve katılımını sınırlı tutmaktadır. Fakat çalışanların sorunları çözmede ve kalitenin artırılmasında imkan veren yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri olan kalite çemberleri geleneksel yaklaşımların olumsuz etkisini en aza indirmektedir. Yönetimsel kararların alınmasında her çalışanın fikrini değerlendiren kalite çemberleri kurumun sorunlarına ve bu sorunların çözümüne ilişkin daha etkili sonuçlar alabilmelerini sağlamaktadır.

1960'lı yıllarda Japonya'da, 1970'li yıllarda ABD ve diğer batı ülkelerinde görülen, 1980'li yıllarda da ülkemizde uygulanmaya başlanan kalite çemberleri tüm dünyada ilgi görmüş temel bir yaklaşımdır. Gelişmiş ülkelerin yanında gelişmekte olan ülkelerin de dikkatle inceleyip uyguladıkları ve çalışanların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmalarını sağlayan yeni bir yaklaşımdır.

Kalite çemberleri, Japon yönetim sisteminin ve aile geleneklerinin temel felsefesinin bir uygulamasıdır. Japonya'da kalite çemberleri resmi olarak şu şekilde tanımlanmaktadır: "Ait olduğu sektörde kalite yönetimiyle ilgili faaliyetlerde bulunmak üzere kendi istekleriyle bir araya gelmiş küçük bir iş gören gruptur (Dökmen, 1995:9-10). Diğer bir tanıma göre ise, iş yerine dair her türlü konu, kavram ve sorunlarının kurum faydasına yönelik olarak görüşüldüğü, gönüllülük esasına bağlı olarak küçük grup toplantılarıdır. Bu bağlamda kollektif bir yapılanmaya sahip olan Japon kültürünün iş kültürüne yansımaları söz konusu olmaktadır. İş kültüründe kollektif bir kültürün oluşması kurumların TKY gibi birçok konuda başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Kalite çemberlerinin ilerlemesinde büyük etkileri bulunan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği'ne (JUSE) göre kalite çemberleri; aynı alanda çalışan, kalite yönetimi faaliyetleri olarak yerine getirmeyi üstlenen iş görenlerden oluşmuş küçük bir istekli çalışanlar grubudur. Her üyesinin etkin olması gereken bu küçük grup, işletmenin genel kalite yönetimi stratejisinde kendine düşenleri devamlı olarak yerine getirir ve üyelerinin kişisel gelişmesini ve işlerindeki performanslarının yükselmesini amaçlar. Grup bunları yaparken istatistik teknikleri ve kalite yönetimi uygular (Moç, 2008:22).

Kalite kontrol çemberlerinin amaçları aşağıda şu şekilde yer almaktadır (Efil, 1999:5):

- Hataları azaltmak ve kaliteyi geliştirmek,
- Daha etkin ekip çalışması yaratmak,
- İşe karşı ilgiyi artırmak,
- Çalışanların motivasyonunu artırmak,
- Çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmak,
- Sorun önleme ve çözme yeteneğini artırmak,
- Őirket içi iletişim gerçekleştirmek,
- Uyumlu yönetici çalışan ilişkisini geliştirmek,
- Kişileri ve liderlik yeteneklerini geliştirmek,
- Daha büyük bir iş güvenliği bilinci yaratmak.

Kalite Kontrol Çemberlerinin diğer benzer etkinliklerden farkı Őyledir (Özveren, 2000:26):

- Projeleri ve sorunları üyeler seçer.
- Sorunu üyeler irdeler.
- Kendi yürütme kurulu vardır.
- İletişim ve tanınma için yönetime sunuş yapmayı kullanır.
- Eğitilmiş bir rehber, çembere yardımcı olur.
- Lider ve üyeler eğitilirler.
- Gönüllüdürler.

2.3. Kalite Çemberlerinin Temel İlkeleri

Kalite çemberlerinin amaçlara uygun bir Şekilde yürütülebilmesi, aşağdaki ilkelere uyulması ile mümkündür (Yılmaz, 2003:68-69):

Gönüllülük: Kalite çemberlerine katılan çalışanların gönüllü kişilerden olması esastır. Başka bir ifadeyle, kalite çemberleri yalnızca gönüllü kişilerin katılımıyla oluşturmalı, katılım konusunda üst yönetim tarafından bir baskı yapılmamalıdır.

Süreklilik: Çember üyeleri, incelenen sorun ne olursa olsun aynı kalmalı, başka bir ifadeyle sorunları ele alan çember üyeleri, çember var olduğu sürece birlikte çalışmalı ve çözümler üretmelidir.

Tam Katılım: Bu ilke, çember faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, çemberlerin düzenli olarak toplanmaları ve tüm çember üyelerinin geçerli mazeretler dışında, bu toplantılara katılmasını zorunlu kılmaktadır.

Çember Üyelerini Geliştirme: Çemberlerin etkin işleyebilmesi için çember üyelerinin sorun belirleme, analiz teknikleri, öneri geliştirme, grup uyumu, sunuş teknikleri gibi konularda sürekli olarak eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir.

Üst Yönetimin Desteği: İşletme yöneticileri, sağlayacakları finansal destek, araç ve teknik donanım gibi maddi ve prestij, iş güvenliği ve psikolojik tatmin olmayan olanaklarla çalışanları sürekli olarak desteklemelidirler.

Ödüllendirme: Çember üyelerinin sorun çözümü, öneri geliştirimi ve çemberlere süreklilik kazandırma konularındaki katkıları, yönetim tarafından takdir edilerek ödüllendirilmelidir.

2.4.Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılması ise, ilk olarak ABD’de ortaya çıkmış, daha sonra Japonya ve Avrupa’daki gelişmelerle zirveye ulaşarak, yönetim bilimi içerisindeki yerini almıştır (Şimşek, 2000:20). Bunun yanında tarihsel açıdan 1945’lerde üretim alanında kalite kontrol adıyla başlatılan kalite hareketi, 1950’lerde toplam kalite kontrol, 1960’larda kalite güvencesi tanımlarıyla gelişmiş ve 1980’lerde TKY anlayışına ulaşmıştır (Can, 1999:142). Artan rekabet ve hedef kitlenin beklentisinin sürekli değişmesi kurumları bu anlayışı benimsemelerini zorunlu kılmıştır.

Toplam kalite yönetimi kavramı, kelime olarak ele alındığında, Toplam sözcüğü ile örgütte çalışan herkesin katılımı, yapılan işlerin bütün yönleri, müşterilerle ürün ve hizmetlerin tümü kastedilmektedir. Kalite ile ise, müşterilerin mevcut beklenti ve ihtiyaçlarının eksiksiz ve zamanında karşılanarak, onlara gelecekteki beklentilerini de aşan ürün ve hizmetlerin sunulmasını ifade etmektedir. Yönetim ise; örgüt yönetiminin hemen her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek/model olması ve organizasyon çapında katılımın ve demokratik bir yönetimin sağlanması anlamına gelmektedir (Öztürk,2010:109-110). Bunun yanında TKY’de, kalite kavramı tüm yönetsel hedeflere ulaşılması ile ilgilidir (Miyauchi, 1999:12). TKY, kalitenin yönetilmesinde yönetimin sorumluluğu, her seviyede ve her alanda kalite

yönetimine ilişkin faaliyetleri, kalite geliştirmenin sürekli olması, kalite kontrol çemberleri içinde tüm işgücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması olarak tanımlanan stratejik bir felsefedir (Efil, 1999:51).

TKY, en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün ve hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünsel anlamda sağlanmasıdır (Merter, 2006:49). Bu bağlamda özellikle sürekli iyileştirme çabalarının kurumun her tarafında uygulanması en temel şart olarak görölmektedir. Avrupa kalite ödölü kriterlerine göre TKY şöyle tanımlanmaktadır; “müracaatçı memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin oluşturulabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için politika ve stratejilerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Okay, 2010:32). Dolayısıyla TKY'nin başarıyla uygulanması ile kurum lideri veya yöneticisinin yetenekleri ve etkinliği doğrudan bağlantılı olmaktadır.

TKY, işletmelerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve pazar paylarını artırabilmesi için rekabet güçlerini, mal ve hizmetleri sürekli iyileştirerek müşteri memnuniyetini sağlamayı hedeflemiş olan çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Sevim, 1999:16). Bu yönüyle yönetim ile çalışanlar arasında güç, sorumluluk ve yetkinin paylaşılması gerekir. Böylesi bir uygulamanın başarılması oldukça güçtür. TKY kurumda herkesin kendini birer lider olarak benimsemesi ile çözmeye çalışır. Bu durum, herkese kurumla bütünleşik, kendi sorumluluk çevresinde liderlik görevi yüklenme sorumluluğu verir. Bu süreçte bir bakıma TKY uygulanan kurum “öğrenen örgüt”, çalışanlar ise “öğrenen liderlerdir (Alpullu ve Tatar, 2010:19). Öte yandan ilk aşamada kuruluş içinde tüm çalışanların bilgilendirilmesini ve buna ilişkin eğitim programları tasarlanmasını ve uygulanmasını gerektirir. Tüm çalışanlara toplam kalite felsefesinin açıklanması, benimsetilmesi, örgütün üst kademe yönetiminden alt kademelerde görevli işçi ve teknik elemanlara verilecek eğitimlerle gerçekleştirilmektedir (Eren, 2001; Aktaran: Okay, 2009:133). Ayrıca bunun ilk uygulayıcılarının yöneticilerin olması kurum çalışanlarının da daha kolay benimsemesinde önemli olmaktadır.

TKY'de tüm yöneticiler kalite sürecinin liderleri ve şampiyonları olarak bu anlayışın kuruma yayılmasında ve içselleştirilmesinde başrol oynamak durumundadırlar.

TKY'nin uygulanması için liderin temel işlevleri şunlardır: Toplam kalite vizyonuna sahip olma, kalite mesajını iletebilme, çalışan gelişimine önderlik edebilme, yeniliklerin öncüsü olma, etkin takımlar kurma, sorumlulukları açıkça tanımlama, kültürel engellerin kaldırılması için kararlı olma, müşteriye daima merkezde tutma ve başarının ölçülmesi için uygun mekanizmalar geliştirme gibi işlevlere ortam sağlamalıdır (Ensari, 2003:87-88). Dolayısıyla liderin etkin şekilde bu durumları oluşturamadığı, katılımı ve inancı sağlanamadığı durumlarda başarılı olması mümkün görülmemektedir.

Toplam kalite yönetimine etki eden faktörlerin analizini kolaylaştırabilmek ve üzerinde durulması gerekli hususların neler olduğunu belirleyebilmek adına toplam kalite yönetiminin unsurlarını gerek müşteriler gerekse işletmeciler açısından değişik boyutlarıyla ortaya koymak gerekmektedir. Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli unsurlar şöyle sıralanabilir (Sevimler, 2011:88);

- Müşteri Odaklılık,
- Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği,
- Sürekli Gelişme (Kaizen),
- Eğitim,
- Takım Çalışması,
- Sıfır Hata.

Bu maddeler toplam kalite yönetimini uygulamak isteyen kurumların başarı elde edilebilmesi açısından çok önemli olmaktadır. Öte yandan TKY'nin başlıca öğeleri şöyle sıralanabilmektedir (Merter, 2006:54):

1. **Önemeye dönük yaklaşım:** Toplam kalite modelinde de hatalar meydana gelmektedir. Fakat esas olan mümkün olduğunca hataları önlemeye yönelik prosesler geliştirmektir (Sofuoğlu, 2007:11-12).
2. **Planlama:** Toplam kalite kontrolü felsefesi bir planlama süreciyle yönetilmelidir (Üreten, 1998:386).
3. **Ölçüm ve istatistik:** Toplam kalite kontrol anlayışının yerleştirilmesi ve sürekli olabilmesi için kalitedeki gelişmelerin ölçümü ve açık bir biçimde raporlanması şarttır. (Sofuoğlu, 2007:20)
4. **Grup çalışması:** Yakın gelecekte hizmet ve kalite kavramları iş birliği ile eş anlamlı olacaktır. Çünkü toplumun beklediği hizmet düzeyine ancak sinerjik

iş birlikleri ile ulaşılabacaktır. Çalışma gruplarının amacı çalışmalarda aksaklıkları etkin şekilde gidermek, yaratıcılığı artırmak ve stratejik çalışmalar sunmaktır(Çetin vd., 2001:288).

5. Sürekli gelişme:Bu unsur literatürde, sürekli iyileşme, sürekli gelişme anlamlarına gelen Kaizen olarak da adlandırılmaktadır. Sürekli iyileştirme; belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşmeyi ifade eden bir kavramdır (Merter, 2006:60). Sürekli iyileştirme, sonuçlardan ziyade süreçlere yöneliktir. Çünkü, eğer maksat sonuçları iyileştirmekse bu sonuçları ortaya çıkaran süreçler iyileştirilmelidir (Sofuoğlu, 2007:13-14).

6. Yönetim modeli: Yukarıda sayılan dört temel unsurun gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve şirketin hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırılabilmesi için ise tamamen yönetim modeline geçilmesi gerekmektedir (Sofuoğlu, 2007:15).

2.5.Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Yararları

TKY'nin ana amacı, müşteri merkezli yönetim anlayışı aracılığıyla hem iç hem dış müşteri anlamında üst düzey müşteri memnuniyetine ulaşmak; çok önemli bir alt amacı ise, kurum çalışanlarının kurumsal gelişme ve iyileştirme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışmasını sağlamaktır (Yılmaz, 2010:37). Kurumların vizyon ve misyona dayalı olarak toplam kalite yönetimini uygulamalarında bazı amaçlar yatmaktadır.

Bir başka bağlamda Toplam kalite felsefesinin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Açıkgöz, 2006):

- İşletmenin vizyonunu oluşturmak ve yapısını etkinleştirmek,
- Tüm çalışanları süreçlere dahil etme, iş görenlerin kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlama ve düşüncelerine saygı duyup onlardan yararlanmak,
- Eğitime büyük önem vermek ve teşvik etmek,

- Kurumda kazan/kazan sistemini oluşturmak, yeni tip düşünceler, yöntemler ve teknikler üretmek ve geliştirmek,
- Ekip çalışması ruhunu ortaya koymak ve yaygınlaştırmak ve iş görenlerin yaptığı işe sahip çıkmalarını sağlamak,
- Yeni kurum kültürünü oluşturmak ve iş görenlerin yeni kurum kültürü çerçevesinde bütünleşmesini sağlamak,
- İş görenlerin motivasyonunu, etkinliğini ve üretkenliğini artırmak ve kalite bilincini yaşamın tüm boyutlarına taşımak,
- Örgütün rekabet edebilme gücünü artırmaktır.

Bu maddelerden yola çıkarak en temel amaç olarak kurumun uzun vadede maksimum karlılığını sağlamak ve sürekli olarak kurumun yaşamını başarılı olarak devam ettirmek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

TKY'nin aktif bir şekilde uygulanması kurumlarda olumlu değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişikliklerde kuruma maddi ve manevi katkılar sağlamaktadır.

TKY'nin temel yararları ise (Yılmaz, 2003:37);

- İç müşteri (personel) tatmini sağlanması,
- Müşteri şikâyetlerinin azalması ve bu bağlamda memnuniyet artışının gerçekleşmesi,
- Verimlilik artışı,
- İsrafin azalması,
- Problem çözümlerinin hızlanması,
- Sıfır hatalı üretim sayesinde maliyet azalması,
- Sektördeki pazar payının artması,
- Rekabet avantajı elde etme,
- Kurum kültürünün gelişimi şeklinde sıralanabilir.

Bunun yanında TKY'nin, tüketiciye; daha güvenli ürünlerin elde edilmesi, kaliteli ürünü daha ucuz fiyata elde etme, tüketicinin bilinçlenmesi artırma, rasyonel ve duygusal yönlü beklentisinin karşılanması anlamında birçok yarar sağladığını söylenebilmektedir. Bu noktada amaç kurumun önüne engel olabilecek her türlü netlik problemini ortadan kaldırmak ve kurumsal işleyişin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Hedef kitlenin beklenti ve taleplerinin karşılanması ve toplam kalitenin uygulanması için kurum kültürüne yerleştirilmesi gereken temel ilkeler yer almaktadır (Yenersoy, 1994:44):

- İnsan, örgütlerin en değerli varlığıdır. Bu nedenle onu iyi seçmek ve eğitmek gerekir.
- Kararlar ve görevler mümkün olan en alt seviyede alınmalı ve uygulamaya geçirilmelidir.
- Bilgi, örgüt içerisinde rahat bir biçimde hareket edebilmelidir.
- Kararları bilmek yeterli değildir, alınan bu kararların nedenlerinin de bilinmesi gereklidir.
- Hedefler ve yöntemler konusunda örgüt içerisinde bir birlik sağlanmış olması gerekmektedir.
- Şartlara göre sürekli olarak yeniliğe açık ve esnek olunmalıdır.

Bu bağlamda kaliteli ürün ve hizmet sunarak hedef kitlenin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının zamanında karşılanması, bunun yanında onların gelecekteki beklentilerinin de karşılanması kurumun kültürüne yani benimsenen değerlere dayanmaktadır.

Kar amacı güden endüstriyel kuruluşların, sonuçları kısa zamanda maddi ve manevi kazançta yansıyacak şekilde kaliteyi yönetme arayışları altı sigma programlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Altı sigma, süreç iyileştirmede kullanılan veriye ve istatistiki analize dayalı bir yöntem olmasının yanında kuruluşların yönetim biçimini, iş yapış ve işe bakışını temelden değiştiren bir uygulamadır. Altı sigma, bir kuruluş için operasyonel mükemmelliği hedefleyen topyekun bir yönetim felsefesi iken, başka bir kuruluş için ise verimliliği artırmayı hedefleyen iyi tasarlanmış, kapsamlı bir süreç iyileştirme yöntemi olabilmektedir (Apak ve Atay, 2009:146). Dolayısıyla bu yönetim biçimini, kurumların ne kadar benimsediği ve iş sürecinin hangi evrelerinde kullanacağı noktasında değişiklik gösterebilmektedir.

Bu kalite yönetim anlayışının “Altı Sigma” diye adlandırılması, kaliteyi etkileyen süreçlerin değişiminin azaltılarak hatalı parça/ürün/sonuç üretiminin altı sigma, yani milyonda 3,4 veya daha az düzeye çekilmesi hedefiyle ilgilidir. Bu sistemin

temelinde sürekli olarak hataları minimum seviyeye indirerek en kaliteli ürünü en az masrafla üretmektir.

Altı sigma güçlü bir yönetim stratejisi olarak her milyon faaliyette 3.4 hata olasılığını gerçekleştirmeye çalışan bir anlayıştan, ilk tasarım aşamasında kalitenin ürün ve hizmet içerisine dahil edilmesini sağlayan geniş kapsamlı bir yaklaşıma dönüşmüştür. Bu kapsamda altı sigma karlılığı arttırmak, israfı ortadan kaldırmak, kalite maliyetlerini azaltmak ve müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ve hatta aşan tüm operasyonel süreçlerin etkinliğini ve etkililiğini arttırmak için kullanılan bir işletme stratejisi olarak tanımlanabilir (Sofyalıoğlu,2009:1). Bu hususta altı sigma başarılı olan kurumların geleceğe yönelik daha emin adım atmaları ve sürekli olarak yüksek karlılık sağlamalarını mümkün kılmaktadır.

Altı sigma kavramındaki sigma, herhangi bir prosese ilişkin ölçülebilir gözlem değerlerinin değişkenliğini (varyasyonunu) veya birbirlerinden uzaklığını (benzemezliğini) ortalama olarak ölçen bir istatistiksel araçtır. Değişkenlik, standart sapma adı verilen bir ölçü ile belirlenir ve sigma (σ) sembolü ile gösterilir (Işığışık, 2007:6).

Altı sigma performansına ulaşmadaki hedefi, bir sürecin altı sigmanın belirlenmiş sınırlar içerisine çekilmesiyle değişkenliği azaltmak veya ortadan kaldırmaktır. Bu sonuç, süreç, mal ve hizmet için arzu edilen çok büyük bir iyileştirme anlamına gelecektir. Buna göre hedefleri (Çalışkan, 2006:63);

- Müşteri tatmininin artırılması,
- Kusurların azaltılması,
- Çıktının iyileştirilmesi,
- İş veriminin yükseltilmesidir.

Deming döngüsü, daha sonra yönetimin tüm aşamalarına uygulanmış ve çarkın belirli yönetim faaliyetlerine denk düştüğü görülmüştür. Yeni süreç; planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) şeklindedir (Patır, 2008:66-67).

- **Planla:** Mevcut performansın sorunlar açısından değerlendirilmesidir. Temel sorunlar hakkında veri toplanmalıdır. Sorunların temel nedenlerini tanımlanarak, onlara yönelmek, mümkün çözümlerini düşünmek ve potansiyeli en yüksek çözümün bir denemesini yapmayı içerir.
- **Uygula:** Planlanan çözümün pilot uygulamasının gerçekleştirilmesidir.

- **Kontrol Et:** İstenilen noktaya ulaşıp ulaşılmadığını görmek için sonuçların ölçülmesidir. Eğer sorun çıkıyorsa, iyileştirme önündeki engeller belirlenmelidir.
- **Önlem Al:** Denenen çözüm ve değerlendirmeye bağlı olarak çözümü kalıcı olacak biçimde ayrıntılı hale getirilip geliştirilmesidir. Bu yeni yaklaşım mümkün olan her yere uygulanır ve gerekli standartlaşma sağlanır.

PUKÖ döngüsü, bir iyileştirme yöntemidir. İlk aşamada mevcut durumun incelenmesi ve iyileştirme planı için veri toplanmasıyla başlar. Bu plan netleşince uygulamaya geçilir. Bundan sonra, hedeflenen iyileştirmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere, uygulama kontrol edilir. Sonuç başarısız ise yeni önlemler alınarak plan yapılıp uygulanır ve kontrol edilir. Sonuç başarılıysa uygulama standartlaştırılır ve böylece iyileştirmeyi desteklemek üzere yeni yöntemlerden sürekli olarak yararlanır.

İşletmelerin altı sigma tanımlamalarında öncelikle üzerinde durmaları gereken üç temel konu bulunmaktadır. Bunlar; müşteri odaklılık, verilere dayanan faaliyetler, güçlü bir yöntemdir (Doğan ve Demiral, 2008:346-347). Bu anlamda kurumların müşteriye uygun çıktılarının hazırlanması, sürekli olarak müşterilerin beklentilerinin belirlenip analiz edilmesi ve buna karşı en uygun metodların planlanarak uygulanmasıdır.

Altı sigma sadece teknik bir program değil, bir yönetim programıdır. Diğer bir deyişle altı sigma, bir işletme ve yönetim stratejisidir. Altı sigma yönetim sisteminin uygulandığı işletmelerde net ve gözle görülür iyileştirmelerin yaşanması, bu felsefenin yaygınlaşmasına olanak vermektedir (Güner, 2010:75-76). Bu sistemi her kurum kendi bünyesinde kullanabilmektedir. Ayrıca ülkemizde altı sigma programları, 1995'ten bu yana giderek daha fazla kuruluş tarafından uygulanmaktadır (Köksal, 2009:4-5). Bu da altı sigmanın çok güçlü ve evrensel bir yönetim felsefesi olduğunu göstermektedir.

2.6.Yalın Altı Sigma

Yalın yönetim, süreçteki israfları ortadan kaldırmaya ve karmaşıklığı azaltmaya odaklanmaktadır (Atmaca ve Girenes, 2009:606). Minimum miktarda kaynak (insan, malzeme ve sermaye) kullanarak çözüm üretmeyi ve onu zamanında müşteriye

ulaştırmayı amaçlamaktadır. Tüm alanlarda uygulanabilmekte ve performansı arttırmak için fırsatları ortaya çıkarmaktadır (Atmaca ve Girenes, 2009:606). Bu bağlamda yalın yönetim, belirlenen hedeflere ulaşılmasında engellerin yok edilmesini sağlamaktadır.

Altı sigma ise, kalite felsefesi sağlamaktadır ve süreç performansını gözlemek için istatistiksel bir araçtır. Süreçteki değişkenliği azaltmayı ve hataları yok etmeyi amaçlar. yalın yönetim ve altı sigma el ele başarılı bir şekilde çalışmaktadır. Oluşan sinerjiyle yavaş süreçler değişmekte, yerini kesintisiz akan iş akışlarına bırakmaktadır (Atmaca ve Girenes, 2009:606). Yalın yönetim, özellikle altı sigmanın uygulanma noktasında politik karmaşayı en aza indirerek altı sigma felsefesinin başarılı olmasına ortam hazırlamaktadır.

Yalın altı sigma yöntemi üretim, tasarım, satış, pazarlama, servis gibi tüm iş alanlarında kolaylıkla uygulanabilir. Elde edilebilecek getiriler şunlardır (Atmaca ve Girenes, 2009:606):

- Şirketi daha karlı hale getirmek,
- Teslimat süresini kısaltmak,
- Stok seviyesini azaltmak,
- Müşteri memnuniyetini arttırmak,
- Pazar payını arttırmak,
- Üretim maliyetini düşürmek (%10-40),
- Daha güçlü ve sağlam tasarımlar,
- Karar verme, problem çözme, ekip çalışması,
- İş yeteneklerini geliştirmek,
- İşyerini daha iyi hale getirmek,
- Büyük miktarda gereksiz öğeden kurtulmak.

Sigma seviyesi, bir sürecin mükemmelliğe ne kadar yaklaştığını ifade eder. Başka bir deyişle, ortalama ile ortalamaya en yakın seviye, o sürecin sigma seviyesini verir (Aksoy, 2008:99).

2.7.Kurum Kültürünün Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma Açısından Değerlendirilmesi

Toplam kalitenin uygulanması kolay bir iş değildir. İşletmenin sahip olduğu kültürün değiştirilmesini, sorumluluğun işletme yönetimince üstlenilmesini ve kalite iyileştirme süreçlerine sürekli katılımı gerektirmektedir. Güçlü örgüt kültürünün kaliteyi, işletme faaliyetlerini ve performansını etkileyebilmektedir. Kültürel değişimlerin kalite politikasının uygulanmasında önemli bir gösterge olduğu düşünülmektedir (Erdil, 2005:262). Sonuç olarak, örgüt kültürüyle kalite yapısı arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir

TKY, kültür hareketinin farklı bir boyutudur. Örgüt kültürü ve TKY mükemmelliğe ve kaliteye ulaşmak için bir noktada birleşmiştir. Örgüt kültürüyle çalışmak ya da örgüt kültürünü değiştirmek kaçınılmazdır. TKY'nin uygulanması için paylaşılan değerlerin, örnek modellerin ve örgütsel anlayışın değiştirilmesi gerekmektedir. Bu değişimler, çalışanların işleriyle ilgili temel inanç ve değerlerini etkileyecektir. Bu sebepten dolayı örgütler TKY programlarını uygulamadan önce örgütsel kültürlerini tanımlamaktadırlar. Örgüt kültürü çalışanların faaliyetlerini ve davranışlarını etkilemektedir. Kaliteyle ilgili çalışmalarındaki beklentilerini de değiştirmektedir. Kaliteye odaklanma, işletmenin içsel kültüründe radikal düzenlemelerin yapılması yönünde bir değişimdir (Erdil, 2005:261). Öte yandan Toplam kalite, kurum kültürü üzerine köklü değişimler getirdiği için her kurumun kolay benimsenmesi zor bir durum olarak görülmektedir.

TKY'nin örgütlerde başarıyla uygulanması sonucunda aşağıdaki örgütsel değişiklikler gerçekleşir: Otokratik yönetim yapısı yerine katılımcı yönetim, standartlar yerine bireyin görüşleri, az maliyetle daha yüksek niteliksel ve niceliksel performans, tek taraflı bilgi akışı yerine, etkileşime dayalı iletişim gelişmektedir (Erbaş, 2005:92) . Bunun yanında insan odaklı anlayış, kolektif karar alma ve kuruma karşı aidiyet duygusu gibi değişimlerde meydana gelmektedir.

TKY, örgütün kendi performansını iyileştirmesinde kullanabileceği bir felsefedir. İçinde barındırdığı teknik araçların üzerinde durulur. Bu haliyle oluşturulacak bir kültüre emsal olabilir ve değişime açıktır. Aşağıda kalite kültürünü geliştirmek için gerekli olan ölçütler şöyle sıralamaktadır (Erdil, 2005:261);

- Örgütün süreç, prosedür ve politikası mutlaka kaliteyi vurgulamalıdır.
- Örgütte çalışan herkes işletme hedeflerini başarmada kalitenin önemini açıkça anlamalıdır.
- Her düzeydeki çalışan mutlaka müşteri gereksinimlerinin ve ihtiyaçlarının farkında olmalıdır.
- İşletme altyapısı sürekli iyileştirme çalışmalarına imkân tanınmalıdır.
- İçsel ve dışsal müşteri gereksinimleri işletme kalite planına entegre edilebilmelidir.
- Müşteri esaslı performans ölçütlerinin kullanımı önemlidir.
- Güçlü iletişim hatlarının geliştirilmesine ihtiyaç vardır.
- Müşteri bağlılığı geliştirilmelidir.
- Müşteriye yönelik değer ve inançlar vurgulanmalı ve üst yönetimce desteklenmelidir.

TKY esas itibariyle bir örgüt geliştirme faaliyeti içerir. Bu geliştirme, örgüt kültürünü geliştirme süreci veya bir yanda müşteri ihtiyaçlarına daha kapsamlı cevap verebilmek, öte yandan daha etkin ve etkili olmak için örgütü temel süreçlerini etkileyerek geliştirmektir. Örgütlerin genel kültürel karakteristikleri, Taylor modelinden ve sistematik bir şekilde planlanmış olarak değiştirilen diğer bilimsel yönetim modellerinden çıkarılmıştır. Aynı zamanda yönetsel zorlamalar ve davranışsal kalıplarda değişime ihtiyaç duyar (Halis, 2004:83). Bu hususta TKY kurumlara uyumlanması halinde kurum kültürünün yeniden şekillenmesini sağlamaktadır.

Ast üst ilişkilerinden arınmış, iletişimde güçlü, bireysel farklılıklara saygılı, ekip olma becerisi yüksek, etkin yetki devrine sahip, yetki ve sorumluluklar net olarak belirlenmiş, süreç işlem şemaları belirgin ve çalışanların tümünün tüm süreçlerden haberdar olduğu bir kurum, işlevsel bir kurum kültürü şemsiyesi altında bulunmak Toplam kalite felsefesinin hayata geçmesi için gerekli olmaktadır (Gülin, 1998:253). Bu şekilde bir örgütte toplam kalite anlayışının hayat bulması örgütün kültürüne bağlı bulunmaktadır. Bütün bunlar aynı zamanda sağlam bir kurum kültürünün oluşumu ve sürekliliğinde de geçerli olan olgulardır. Kurumun çok eski veya köklü bir kurum olması, onun sağlam bir kurum kültürüne sahip olduğunu göstermez, çünkü değişim sürekli ve buna ayak uydurarak hayatta kalmak eski ve yeni

kurumların hedefleri içinde olmak durumundadır (Arkun, 1998:253). Bu anlamda kurum kültürünün başarısı açık ve yenilikçi olması ile ilgilidir.

Toplam kalite değişim demektir. İşletmenin yeniden yapılanması, belki de mevcut yapısına göre örgüt kültürünün yeniden tasarlanması, yeni öğretilerin ve becerilerin kazanılması demektir. TKY kültüründe temel amaç, değişikliklere bire bir adapte olmaktan çok, belli ilkeler doğrultusunda değişiklikleri işletmeyle ilgili çıkar çevrelerinin beklentilerini yönetecek ve yönlendirecek bir yapının oluşturulmasıdır (Çataloğlu, 2006:62). Bu açıdan TKY stratejik bir değişim sürecini kuruma getirmektedir.

TKY anlayışının özünde, işletmede çalışan bütün insanların kalite kültürünü bir yaşam biçimi olarak kabul etmeleri, sindirmeleri ve gönüllü olarak bu çabaya katılmaları vardır. Bu durumda, işletmede çalışan insanların tutum, değer ve inançlarını öğrenip yavaş yavaş örgüt kültürünü oluşturmak gerekir (Parlak, 2004:38). Bu durumun oluşması ve gönüllülüğün sağlanması için iç müşterinin memnuniyetinin sağlanması önemli olmaktadır.

TKY, modern bir yönetim tekniği olmaktan ziyade, bir yönetim felsefesidir. Bu felsefenin başarı ile uygulanması da her şeyden önce kalite felsefesini temel alan bir örgüt kültürünün var olmasını gerekli kılar. Kalite yönetimi alanında başarılı olan işletmeler incelendiğinde, üzerinde önemle durdukları konuların başında örgüt kültürünün, kalite kültürünü yansıtır hale getirmek için yapılan çalışmaların olduğu görülmektedir (Çataloğlu, 2006:62). Bu noktada kurum kültürü ile toplam kalite değerlerinin birbirine uyumu için yapılan organizasyonlar TKY'nin başarılı olması için zorunlu olduğu görülmektedir.

Toyota, Honda, Nissan, Mazda, Suzuki vb. pek çok Japon işletmesinin yanı sıra Texas Instruments, IBM, Ford, Motorola, AT&T, Xerox gibi Avrupa ve Amerikan işletmeleri de kalite yönetimi konusunda önemli başarılarla imza atmışlardır. Bu başarılarının arkasında kalite kültürünü geliştirmek amacıyla yaptıkları çalışmaların önemli bir rolü vardır (Pakdil, 2004:3). Sonuç olarak kurum kültürünün TKY'ye uyarlanması somut ve soyut getiriler sağlamaktadır.

Altı sigma çalışmalarında atılacak ilk adım, değişim kararıdır. Altı sigma'nın uygulanması, süreçleri standart yöntemlerle tanımlayan, uygunlaştıran ve kontrol eden, öğrenmeye açık bir kültürün oluşumuna neden olur. Öğrenebilen ve

öğrendikleri hakkında harekete geçebilen işletmeler diğerlerinden çok daha hızlı hareket edebilir ve rekabet avantajını yakalarlar (Yüksel, 2008:16). Dolayısıyla altı sigma kurumun kültür zeminini geliştirerek diğer kurumlardan ayırmaktadır.

Aynı zamanda bir kültür değişim hareketi de olan altı sigma; müşteri memnuniyeti ve işletmenin kritik öncelikleri için departmanların ortak hedeflerle çalıştığı, iyileştirmelerin veriye dayalı istatistiksel metotlar kullanılarak yapıldığı, performans odaklı bir kültürdür (Yüksel, 2008:16).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SPOR İŞLETMESİ KAVRAMI VE SPOR YÖNETİMİ

Günümüzde artık spor bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Her bilim dalında olduğu gibi sporunda kendi içinde bütünlüğünü sağlayan çeşitli dalları vardır. Bu kollarından birisi de spor alanında sevk ve idareyi en iyi şekilde sağlamanın yollarını anlatan spor yönetimidir.

3.1.Spor İşletmesi Kavramı

Kişisel ve toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında, toplum refahının artırılmasında ve ekonomik kalkınmada işletmeler büyük öneme sahiptir. Günümüzde insan istek ve ihtiyaçlarının sınırsız olduğu göz önüne alındığında, bu istek ve ihtiyaçlarının en uygun düzeyde karşılanmasının işletmeler aracılığı ile sağlanabileceği söylenebilir. Mucuk (2003:4), işletme kavramını tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten iktisadi birimler şeklinde tanımlamıştır. Farklı bir bakış açısıyla işletme, belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda kişi ya da kurumların ihtiyaçlarını karşılamak için, üretim faktörlerini bir araya getirerek uyum içerisinde mal veya hizmet üretilen ve pazarlayan ve belirlediği hedefleri gerçekleştirmeye çalışan iktisadi, teknik, sosyal ve hukuki yapılardır (Temgilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2016:28).

Sporun bireysel ve toplumsal olarak gerek sağlık açısından gerekse sosyal açıdan insanların gelişimine kattığı değerler göz önüne alındığında, önemli bir hizmet sektörü olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Günümüzde internetin gelişimi, kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması ve medyanın spora büyük bir yer ayırması toplumun ilgisinin spora yönelmesine sebep olmuştur. Bu durumda spor sektörü girişimciler için son derece önemli bir ekonomik gelir kaynağı olarak görülmektedir. Spor sektöründe hem mal hem de hizmet üretimi ise spor işletmeciliği konusunu cazip bir çalışma alanı haline getirmiştir.

Spor işletmesi kavramı yazarlar tarafından literatürde aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

Tablo 3.1. Spor İşletmesi ile İlgili Tanımlar

Spor İşletmesi Tanımı	Yazar(lar)	Yıl
Spor talep eden kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak sportif faaliyetlerini gerçekleştirmek için kurulmuş işletmelerdir.	Ekenci, G. ve İmamoğlu, A. F.	2002
Üretim faktörlerini (emek, sermaye, doğal kaynaklar, girişimci) en verimli ve uygun şekilde birleştirip, sportif mal ya da hizmet üreterek pazarlayan; kâr, sosyal fayda ve süreklilik amacı taşıyan, belirli misyon ve vizyonu olan ekonomik birimlerdir.	Örücü, E.	2003
İnsanların sosyal hayatlarını şekillendirmek, farklı spor aktiviteleri düzenlemek için yapılandırılmış kurumlardır.	Ramazanoğlu, F. ve Öcalan, M.	2005
Üretim faktörlerinin planlı bir şekilde organize edilmesi ve uygulanması suretiyle spor hizmetleri hazırlayıp sunan ünitedir.	Serarslan M. Z. ve Kepoğlu A.	2005
Sporun bir ürün olarak sunulduğu ya da pazarlandığı kurum ya da kuruluşur	Ceyhun, S.	2008
Halkın spor ihtiyacına karşı değişik spor tercihleri sunarak halkın spor talebinin karşılandığı kuruluşlardır.	Özgüneş, B.	2018

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Yönetmeliğine göre (2005), spor işletmeciliği; spor yöneticiliği, saha ve tesis kullanımında bulunan mülkiyeti tahsis ve işletilmesi ile mülkiyeti hazineye veya kamu kurum ve kuruluşlarına ait olup, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün kullanımına verilen gayrimenkullerin tahsis işlemlerini düzenlemektir şeklinde tanımlanmaktadır.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak spor işletmesi, bireylerin spora yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin faaliyetlerin organize edilmesi, farklı sportif aktivitelerin düzenlenmesi ve uygulanması neticesinde spor talebini karşılayan özel veya kamu kurum ve kuruluşlarıdır şeklinde tanımlanabilir.

3.2.Spor İşletmelerinin Amacı

İşletmelerin öncelikli kuruluş amaçlarından birisinin kar elde etmek olduğu bilinmektedir. Ancak, sosyal ihtiyaçları karşılamak amacıyla kurulan işletmelerinde varlığından söz etmek mümkündür. Bu tip işletmelere; devlet hastaneleri, kamu yararına iş gören dernek ve vakıflar, eğitim kurumları ve spor kuruluşları örnek gösterilebilir. Bu kurum ve kuruluşların genel amacının, toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmet üretimini sağlayarak tüketicilerin kullanımına sunmak olduğu söylenebilir.

Spor işletmeleri, sunmuş oldukları hizmetler sayesinde her ne kadar maddi gelir elde ediyor olsalar da, asıl kuruluş amaçları bireylerin spor ihtiyaçlarını karşılamaktır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002:5).

Spor işletmelerinin varoluş amaçları, bireylerin spor konusundaki istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri istenilen fiyatta, istenilen zamanda, istenilen yerde ve istenilen değerde sunmaktır. Bu sunuşun gerçekleştirilebilmesi için tüketici taleplerinin ve beklentilerinin elde edilmesini sağlayacak pazar araştırmasının yapılması gerekir (İmamoğlu, 1998:34).

Ülkemizde 25649 sayılı Dernekler Kanunu'nda spor işletmelerinin amaçları açıkça belirtilmiştir. Bu kanuna göre spor işletmelerinin amaçları:

- Üyeleri spora yönlendirerek onların fiziksel ve ruhsal açıdan daha sağlıklı olmalarına katkı sağlamak,
- Farklı spor dallarında takımlar oluşturarak yarışmalara iştirak etmek,
- Ülkemizi yurtiçi ve yurtdışında başarıyla temsil edecek sporcular yetiştirmek,
- Üyeler arasında dostluk ve beraberliği sağlayarak, sosyalleşmeye katkıda bulunmak,
- Buldukları yörenin demografik yapısını, iklim koşullarını dikkate alarak hangi spor faaliyetini gerçekleştireceğini tespit etmek,
- Toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetler üretip pazarlamak üzere faaliyette bulunmak (Dernekler Kanunu, 2004).

3.3.Spor İşletmelerinin Özellikleri

Her işletmede olduğu gibi spor işletmelerinde de temel amaç kar maksimizasyonu gibi görünse de esas amaçları bireylere spor hizmetleri sunarak topluma katkı sağlamaktır. Buradan hareketle spor işletmelerinin iki temel özelliği olduğu söylenebilir:

- İnsanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreterek faaliyetlerde bulunmak,
- İnsan istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan mal ve hizmetleri üretecek faktörlere (emek, sermaye, doğal kaynaklar, girişimci) sahip olmak (Ekenci ve İmamoğlu, 2002:1).

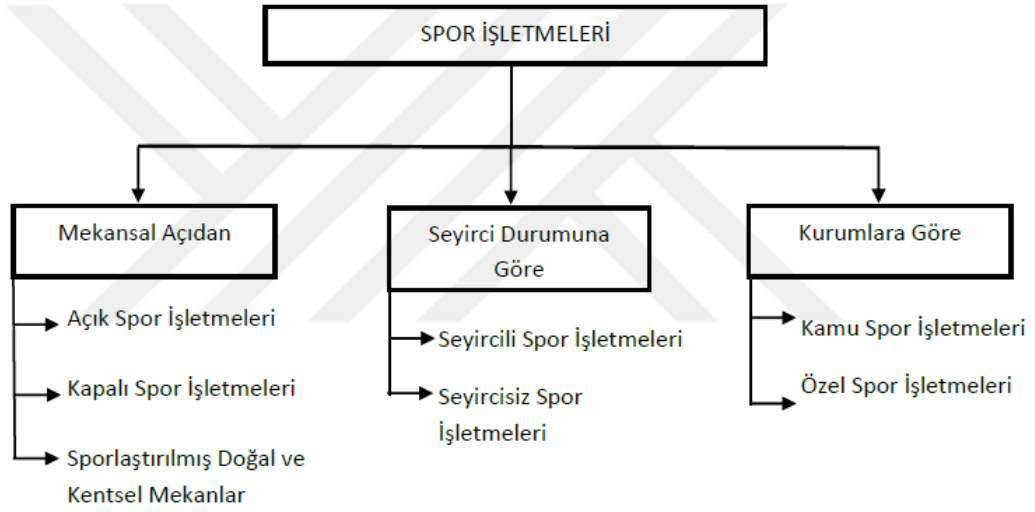
Sporun toplum içinde yaygınlaşmasını destekleyerek, toplumun faydasını gözeterek hizmet üreten spor işletmelerinin diğer bir özelliği ise; yönetim ilkelerine uygun, kaynakları etkili ve verimli kullanarak kişilerin spor işletmelerinden olan beklentilerini karşılamaktır (Demir, 2010: 35).

Spor işletmelerinde pazarlama iletişimi faaliyetleri gerekli olmakla birlikte, bu pazarlama iletişimi faaliyetleriyle iletilecek mesaj ve ayrıca rekabette üstünlük sağlayacak hizmetler büyük öneme sahiptir. Hizmet kalitesi kapsamında yer alan fiziksel özellikler müşterinin ilgili işletmeyi tercih etme sebeplerinin başında gelmektedir. Dolayısıyla hizmetlerden yararlanmak isteyen müşteriler oluşturulan fiziksel ortamı kullanmak durumundadırlar. Spor işletmesinin fiziksel olarak belirtilen özellikleri, işletmeden yararlanan müşterilerin duyularına hitap eden etkenlerdir. Bu etkenler içerisinde işletmenin mimari yapısı, uygun ısı, ışık ve renk koşulları ile ses ve havalandırma donanımlarına sahip olması yer almaktadır.

3.4.Spor İşletmelerinin Sınıflandırılması

Literatüre bakıldığında spor işletmelerinin farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak en yaygın sınıflandırma şekli kurumlara göre yapılan sınıflandırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Mekansal açıdan sınıflandırma, Aksutarafından 1997 yılında yayımlanan doktora tezinde; seyirci durumuna göre sınıflandırma ise Acar tarafından 1994 yılında yayımlanan doktora tezinde yer almaktadır.

Şekil 3.1.Spor İşletmelerinin Sınıflandırılması



3.4.1.Mekansal açıdan spor işletmeleri

Mekansal açıdan spor işletmeleri Açık Spor İşletmeleri, Kapalı Spor İşletmeleri ve Sporlaştırılmış Doğal ve Kentsel Mekanlar olarak üç sınıf şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Aksu, 1997)

Açık spor işletmeleri, sportif faaliyetlerin açık alanlarda uygulanmasına olanak tanıyan işletmelerdir. Bazı spor branşları uygulanış biçimleri ve uygulanış sırasında kullanılan ekipmanlar açısından kapalı alanlarda yapılmaya elverişli değildir. Örneğin; golf, cirit, okçuluk, atıcılık gibi spor branşları açık alanda yapılabilen sporlardır. Bunların yanı sıra futbol, basketbol, tenis, voleybol, hentbol gibi hem kapalı hem de açık alanlarda yapılabilen sporlarda vardır. Açık alanda uygulanabilecek sporlar için inşa edilecek spor işletmelerinin en yaygın olanı spor sahaları/işletmeleridir. Bu tip sahaların/işletmelerin yapımı ve kullanımı, bölgenin coğrafi özellikleri ve iklim koşulları göz önüne alınarak inşa edilir (Aksu, 1997).

Kapalı spor işletmeleri, sportif faaliyetlerin kapalı alanlarda uygulanmasına olanak tanıyan işletmelerdir. Kapalı spor salonları bu işletmeler arasında en yaygın olanıdır. Bu salonlar sadece kapalı alanlarda gerçekleştirilebilen spor türlerinin yanı sıra açık alanda uygulanan bazı spor türlerinin kapalı alanlarda uygulanmasına da olanak tanır. Örneğin; güreş, voleybol, basketbol gibi sporlar hem kapalı hem açık alanda yapılırken, bowling, buz hokeyi, kick-boks, dans gibi sporlar kapalı alanlarda yapılır.

Kapalı alanlar uzun süreli kullanıma uygun olmakla birlikte, kullanım koşulları ve rahatlık açısından açık alanlara göre üst seviyededir (Aksu, 1997).

Sporlaştırılmış doğal ve kentsel alanlar, sportif faaliyetlerin herhangi bir işletme ihtiyacı duyulmadan, aktivitelerin doğal koşullarda yapılabilmesi için imkan sağlayan alanlardır. Örneğin; dağcılık, kano, yelken, sörf, yürüyüş, bisiklet ve koşu gibi sporlar doğal alanlarda yapılabilecek sporlardandır.

3.4.2.Seyirci durumuna göre spor işletmeleri

Seyirci durumu bakımından spor işletmeleri seyircili ve seyircisiz olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Seyircili spor işletmeleri; içerisinde seyirlik alan bulunan sportif aktivitelerin yapıldığı, seyircinin direkt olarak izlediği spor işletmeleridir (Acar, 1994). Seyircisiz spor işletmeleri; genellikle sporcuların antrenmanlarını yaptıkları seyirlik alanların yok denecek kadar az olduğu spor işletmeleridir.

3.4.3.Kurumlara göre spor işletmeleri

Literatürde yaygın olarak karşımıza çıkan kurumlara göre sınıflandırma kamu spor işletmeleri ve özel spor işletmeleri olarak iki başlıkta incelenmektedir.

3.4.3.1. Kamu spor işletmeleri

Yönetim bilimci Drucker; gelişmiş ülkelerde 21.yüzyılda büyüme sektörünün organize ekonomik faaliyet olan “İşletmeler” değil, kâr amacı gütmeyen sosyal sektör olacağını ileri sürmektedir (Drucker, 1996).

Spor hizmetleri de hızlı gelişen sosyal sektörler sınıfına alınabilir. Gelişmiş ülkelerin çoğunda spor; sosyal fayda esasına dayandırılarak, devletlerin vatandaşlarına vermek zorunda olduğu kanuni bir hak ya da hizmet olarak görülmektedir. Ülkemizde de 1982 Anayasasının 59. Maddesinde bu tür bir düzenleme yapılmıştır (1982 Anayasası, 1997).

Kamu hizmetleri özellikle uygulama alanındaki güçlükler nedeniyle özel sektörle rekabette zorlanır. Kamu yöneticileri; kamu hizmetlerini daraltmak ya da genişletmek yetkisine sahip değildir, bu hizmetleri herkese eşit olarak sunup müşteriye göre farklı bir hizmet veremezler (Eryılmaz, 1995). Devlet ya da kamu yararına çalıştıklarından öncelikli sosyal fayda esasını gözetmek zorunda olduklarından kar-zarar ya da verimlilik endişesi özel sektördeki gibi belirleyici

değildir. Çünkü kamu sektöründe müşteri tanımlamasını uygulamada görmek daha zordur (Tütüncü ve Doğan, 2003).

3.4.3.2.Özel spor işletmeleri

Özel şahıslara ait spor işletmelerinde de topluma hizmet etmek düşüncesi vardır. Ancak bu işletmeler, sermayelerini sürekli tüketerek ayakta kalamayacakları için üretim faktörlerine yaptıkları harcamaların üstünde bir gelir sağlamak durumundadırlar (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

Burada göz önünde bulundurulması gereken nokta, ister özel teşebbüs isterse kamu sektörü olsun kaynakların tasarruflu kullanılması prensibinin ve işletme yönetim ilkelerinin her iki alandaki spor işletmeleri içinde geçerli olduğudur (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

Özel sektörde müşteri; bir örgütün ürettiği ürün ya da hizmeti satın alan kişi olarak kolayca tanımlanırken, kamu sektöründe kamu kurumlarının gerçek müşterilerinin kim olduğu, kamu hizmetinin kalitesinin nasıl ve hangi ölçütlerle ölçüleceği, müşterilerinin memnuniyetini kimin ve neyin belirleyeceği ve vatandaşın müşteri olarak görülmesinin sosyal hak ve menfaatlerde neden olacağı dengesizlikler gibi konularda tereddütler, sorunlar, teknik ve felsefi düzlemde tartışmalar bulunmaktadır. Birbirinden temelde olmasa da uygulamada bu kadar ayrılan iki sektörün aynı kulvarda rekabet etmesi gerçekten zordur (Tütüncü ve Doğan, 2003).

3.5.Spor Yönetimi

Alan yazında çeşitli şekillerde ifade edilen yönetim kavramının görüş birliğine varılan tanımı “başkaları vasıtasıyla iş görmek” olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece yönetimin ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir sosyal faaliyet olduğu genel olarak kabul görmektedir (Koçel, 2015:81).

Başka bir ifadeyle yönetim, planlanan hedeflere en etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek amacıyla insanların çabalarını birleştiren eylemlerin tümü ve işlerin yapılmasını sağlamaktır (Sunay, 2009:3-4).

3.5.1.Spor yönetimi kavramı

Yönetim günümüzde artık her bilim dalı içerisinde yer alan temel bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı diğer bilimlerde olduğu gibi spor alanında da yönetim konusunun son derece önemli olduğu bilinmektedir. Sevk ve idareyi kolaylaştırmanın ve etkili bir şekilde gerçekleştirmenin yolunu insanlara anlatan spor yönetimidir. Sporun fiziksel, psikolojik ve duygusal boyutları göz önüne alındığında yönetimin sporda da oldukça mühim olduğu görülmektedir.

Spor yönetimi Demirci tarafından (1986) “sporda yönetimi 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 koludur” şeklinde ifade edilmiştir (Demirci, 1986:14-).

Bir başka tanımda ise spor yönetimi, spor örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için gereken madde ve insan kaynaklarını kullanmasıdır (Basım ve Argan:2009; Sunay:2009; Doğu:2011).

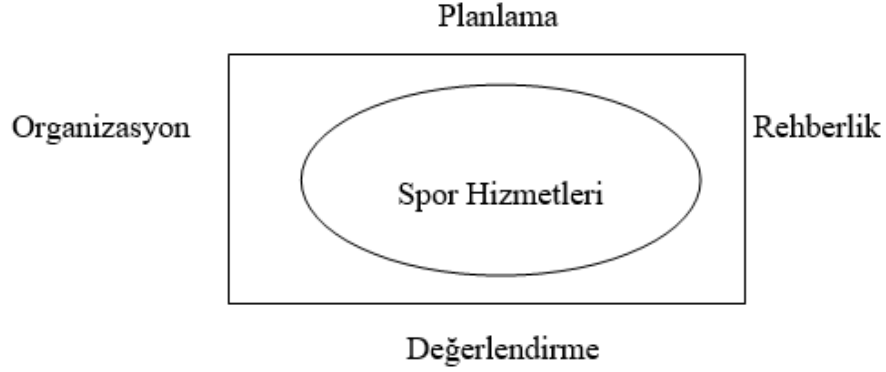
Spor yönetimi kavramını bir başka tanımla; genel yönetime paralel olarak, sporun bileşenlerinin bir araya getirilip spor alanındaki sorunlara uzun ya da kısa vadeli çözümler üretmek, bakış açısı geliştirmektir şeklinde ifade edebiliriz.

Spor yönetiminin ilgi alanı içerisinde aşağıda belirtilen ifadeler yer almaktadır (Watt, 2003:126):

- İşyeri,
- İnsan yönetimi,
- Günlük operasyonlar,
- Tesis yönetimi,
- Etkinlik yönetimi,
- Gelişim süreçleri yönetimi,
- Takım arkadaşlarıyla çalışma yönetimi,

Spor işletmesi içerisinde yer alan beşeri ve fiziksel kaynakların kullanılarak amaçları gerçekleştirme bilimi olan spor yönetiminin işlevsel yapısı aşağıda yer almaktadır (Eskicioğlu, 2003:22):

Şekil 3.2.Spor Yönetiminin İşlevsel Yapısı



3.5.2.Spor yönetiminin amacı ve ilkeleri

Spor yönetimini oluşturan bileşenlerin hepsinin amacı ortaktır. Bu amaçlar bir araya gelerek yönetimin temelini meydana getirir. Yönetimi oluşturan bileşenlerin amaçları aynı oranda öneme sahiptir. Amaçlardan herhangi birinde problem yaşanması yönetimi genel olarak olumsuz etkileyebilir (Namlı, 2005:43)

Spor yönetiminin temel amacının; spor yönetimini oluşturan bileşenler ile bu bileşenleri ortaya çıkaran kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılabilmesinin bir yolu olarak karşımıza çıktığı söylenebilir (Tanır, 2007:56)

Spor yönetimini oluşturan en önemli unsur kaynakların en verimli biçimde kullanılma yöntemlerin bulma yollarıdır. Spordaki rekabet ortamında yönetimin gerektirdiği ilkelere bağlı olarak iyiye ulaşmaktır. Daha az insan gücü, para, malzeme, kullanarak daha çok verim elde etmesidir. Kaynak israfını önlemek için en iyiyi yapabilmektir (Demirci, 1986).

İyi Bir Yönetimde Olması Gereken Bazı İlkeler :

a) Tarafsızlık: Yönetim, işe alımda ve sonrasında devam eden süreçte çalışanlarına karşı adil olmalıdır.

b) Yeterlik: Yönetim kademesindeki görevli kişiler, verilen görevin üstesinden gelecek kişileri, uygun pozisyonlarda görevlendirmelidirler.

- c) Güvenilirlik: Çalışan kişi iş etiğine aykırı hareketlerde bulunmaması durumunda, haklarının korunacağına ve işine garanti verileceğine güvenmelidir.
- d) Denklik: Çalışana, çalışmalarının karşılığında hak ettiği maaş karşılığı verilmelidir.
- e) Eşitlik: Bir işletmede aynı işi yapan kişilere ödemeler eşit şekilde yapılmalıdır.
- f) Yetiştirme: Çalışanın işinde kendisini geliştirmesinde ve başarılı olmasında yardımcı seminer ve kurslara katılımına olanak sağlanmalıdır.
- g) Güç birliği: Aynı amaç için çalışan insanların uygun zamanlarda bir araya gelerek mental açıdan birbirine destek olmasıdır(Demirci, 1986).

Bütün disiplinlerde olduğu gibi spor yönetiminde birtakım genel kurallar mevcuttur. Hedefe ulaşmada yardımcı rol oynayan bu kurallardan bazıları şunlardır:

- Spor kurumları ve işletmeleri çeşitli alan ve kademelerde farklı yerlerde hizmet vermektedir.
- Bu kurum ve işletmelerin etkin şekilde idare edilmesi başarıyı getirecektir.
- Spor kurum ve işletmelerinde çalışan kişilerin eğitim seviyesi ve deneyim durumlarına göre uygun pozisyonlarda çalışması spor yönetiminin temel kuralıdır.
- Spor yönetimi, doğrudan ya da dolaylı şekilde bireyi hedef alır. Bireylerin zihinsel, sosyal, ruhsal ve fiziksel durumlarında pozitif değişimlere yardımcı olur.
- Spor yönetiminde belirlenen hedefler genellikle uzun vadeli olarak planlanmalı. (Demirci,1986).

3.5.3.Spor yönetiminin unsurları ve özellikleri

Günümüzde bir bilim dalı olarak kabul edilen spor biliminin bir kolu olan spor yönetiminin spor yöneticisi, spor teşkilatı, spor politikası, spor mevzuatı, spor tesisleri, spor organizasyonu gibi unsurları bulunmaktadır. (Demirci, 1986: 13)

Spor yöneticiliği unsurları resmi ve fahri (gönüllü) görevliler olmak üzere iki grupta oluşur. (Demirci, 1986: 60)

Spor yönetimlerinde özellik olarak iki tip uygulama ve modelden bahsedebiliriz. Bunlardan birincisi “gönüllü birlik modeli”dir. Bu model devlet dışında gerçek veya

tüzel kişilerin bir araya gelmeleriyle oluşturulmaktadır. Devletin bu noktadaki görev ve işlevi bu faaliyetlerin tanınması, kanuni düzenlemelere uyulduğu sürece müdahale etmemesidir. Nitekim Avrupa Birliği ülkelerinin birçoğunda bu model uygulanmakta olup devlet tarafından müdahale, sadece spor altyapılarının düzenlenmesi noktasında olmaktadır.

Spor yönetimlerinde ikinci model “devlet modeli”dir. Bu modelde devlet, spor yönetiminde bizzat yer almakta ve her türlü katılımında kendisi rol oynamaktadır.2004 yılına kadar Türkiye’ de uygulanan model, devlet modeli olmakla beraber 2004 yılından bu yana özerklik olgusuyla beraber bir değişim süreci yaşanmakta spor ve sporun yönetim anlayışında devlet yapısı, devlet kontrolünden çıkıp gönüllülük esasına dayanan bir yola girilmektedir. (Özkurt, 2010: 22,23)

3.6.Spor Yöneticiliği

Spor yöneticisi spor faaliyetlerinin ve hizmetlerinin yürütülmesinde çeşitli kademelerde görev alan, idareci, antrenör, uzman v.b gibi profesyonel ya da gönüllü bireyler olarak adlandırılır (Demirci, 1986).

Spor yöneticiliği için Türkiye’de belirli kriterler aranmaktadır. Spor yönetiminde devlet otoritesi söz konusu değildir. Bu yüzden yöneticiler arasında birçok farklı meslekten kişilere rastlamak mümkündür. (Yetim, 1992).

Demirci'ye göre spor yöneticisi, hem profesyonel hem amatör şubelerin yönetimini bir arada götürür, büyük yatırımları genellikle profesyonel spor branşlarına yaparken amatör branşlara yeterli desteği sağlamazlar (Fişek, 1980).

3.6.1.Spor yöneticisi kavramı

Spor yöneticisini Şimşek (2000: 13-16); "kulüp idareciliğini yapan, yönetim işlevini yerine getiren, kendisinin ya da kulübün gerçek sahibinin şampiyon olma gibi amaçlarına erişmek için oyuncuları, antrenörleri ve yönetim kademesindeki diğer kişileri (insan kaynakları), parasal kaynakları ve zamanı, organize bir şekilde idareci-antrenör-oyuncu hiyerarşisini kurarak, tesis imkanlarını ayarlayan, iş paylaşımı yaparak, takımı takım yapan gerekli yasal düzenlemeleri uygulayan kişidir" şeklinde tanımlamıştır.

Biçer (1994) spor yöneticisini; sportif faaliyet ve hizmetlerin, sevk ve idaresinde farklı kademelerde görev alan (başkan, antrenör, idareci v.b) bu faaliyetlerin sürdürülmesinde görev alan profesyonel yada gönüllü bireyler olarak tanımlar.

Spor yöneticisine genel olarak; spor kurum ve işletmelerinin başarısı için çalışan, hedefler belirleyen, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla mevcut imkanları kullanarak başarı elde etmeyi amaçlayan kişilerdir demek mümkündür.

Spor yöneticileri; sportif faaliyetlerin ve spor hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde farklı kademelerde görev alan kişilerdir. Yürüttükleri işler bakımından ikiye ayrılırlar:

1. Resmî spor yöneticisi: Kamu kurum ve kuruluşlarında, kulüplerde veya özel spor kuruluşlarında spor hizmet ve faaliyetlerinin idaresinde görev alan hakem, saha komiseri, gözlemci, gibi farklı görev ve sorumlulukları olan ve karşılığında ücret alan kişilerdir.

2. Gönüllü (fahri) spor yöneticisi: Toplumun her kesiminden ve farklı meslek gruplarından olabilen sportif faaliyetleri ve spor hizmetlerini ücret talep etmeksizin gönüllülük esasıyla yapan kişilerdir. Genellikle spor federasyonlarında görev alan üye ve spor kulüplerindeki yöneticiler, sporun ilerlemesi ve yaygınlaşması için karşılıksız toplumsal bir görev üstlenmiş gönüllü spor yöneticileridir.

3.6.2.Spor yöneticisinin özellikleri

Günden güne artarak devam eden sportif faaliyet ve organizasyonlarda, uluslararası ya da ulusal olarak düşünen spor kuruluşları profesyonel yönetim ve yönetici anlayışlarıyla ayakta kalabilirler. Bu durumun gerçekleşmesi, sportif anlamada yenilikçi ve gelişmeleri takip edip kendini yenileyen ve geliştiren, alanında uzman spor yöneticileri sayesinde gerçekleşebilir. Karaküçük (1989), spor yöneticilerinin alanlarında başarılı olabilmeleri için yeterli mesleki donanıma, üst düzey kişilik özelliklerine sahip olması ve bu özellikleri başarılı bir şekilde uygulamaya koyması ile mümkün olacağını söyler. Ona göre yönetme ve liderlik kabiliyeti, tecrübe, diplomasi, esneklik, özeleştirme, liyakat, ileri görüşlülük, cesaret, saygı uyandırabilme, güven verme, motive etme ve ekip çalışması iyi bir spor yöneticisinin niteliklerinden bazılarıdır. Ayrıca, 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. gibi özellikler taşınmalıdır. Karaküçük'e göre (1989); spor kurum ve işletmelerinin başarısı büyük oranda yöneticilerinin nitelik ve özelliklerine" bağlıdır.

Karasüleymanoğlu (1989: 18-19); spor yöneticisinin bulunduğu bölgede sportif hareketliliği artırabilecek kişisel girişimlerinin olması gerektiğini, bürokrasinin dar kalıpları içerisinde sıkışıp kalmayan, işini severek yapan, üretken spor yöneticilerinin, sporun gelişmesine katkılarının fazla olabileceğini vurgular. Spor yöneticileri, sürekli yeniliklere açık, sorumluluk sahibi, sorunlara karşı çözüm odaklı, güncel konulara olduğu kadar gelecek konusunda öngörü sahibi ve tutarlı olma özellikleri taşınmalıdır.

Spor Yöneticisinde Aranılan Özellikler

1. Alanı ile ilgili gerekli donanıma sahip ve yeniliklere açık olmalıdır.
2. Adil, dürüst ve çalışkan olmalı, fırsat eşitsizliğine sebep olacak davranışlardan uzak durmalıdır.
3. Spor yöneticisi, sporun amaçlarının gerçekleştirilmesi aşamasında sportif hizmetlerin başarılı olmasına ve gelişimine katkıda bulunma ihtimali olan güçlerin ekip çalışması yapmasını sağlamalıdır.
4. Kurumu yönetirken tüzük ve yönetmelikleri göz önünde bulundurmalı ve kanunlara uygun davranmalıdır.
5. Şeffaf yönetim anlayışına özen göstermeli fakat kurum içi gizlilik konusunda da gerekli önlemleri almalıdır.
6. Personelinin başarısını gözlemlemeli, bu başarıdan kendine pay çıkarmadan objektif olarak değerlendirmelidir.
7. Sporu, sporcuyu ve insanı sevmelidir.
8. Eleştiriye açık olmalı, kendi fikrinin doğru olduğunu ispata çalışmamalıdır.

Bu özellikler göz önüne alındığında spor yöneticileri, spor kuruluşu ve işletmelerinin lideri ve geliştiricisi konumunda yer alır. Liderlik potansiyeli üst seviyede olan bir spor yöneticisinin yenilikçi yaklaşımları benimseyerek, kurumun ya da işletmenin çalışma koşullarını en üst seviyeye çıkaracağını söylemek mümkündür.

3.6.3.Spor yöneticisinin görevleri

Yetim ve Şenel (2001), iyi bir spor yöneticisini ifade ederken şunları söylerler; yönetsel dikkat, dürüstlük, 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. 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 teşkilatların 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 teşkilatın işleyişini sağlarken, diğer yandan teşkilata ya da yönlendirdiği alana, ülke içinde veya ülke dışında meydana gelen değişme ve gelişmeleri uyarlamak durumundadır.

Ayrıca; antrenör ve diğer yardımcı yöneticilerin, meslek gelişmelerine katkıda bulunmak, diğer yöneticilerle işbirliği yapmak, programların hazırlanmasında yardımcı olmak ve uygulanmasını sağlamak, çevre ile sıkı işbirliği içinde olmak, değerlendirme ve denetlemelerde bulunmak, personele insanca yaklaşımda bulunmak, teşkilatı onlar için sıcak bir ortam haline 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).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SPOR HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalitenin 19. asırda kavramsal olarak tanınır hale gelmesi söz konusuysen esas itibariyle ilk insanlardan bu yana kaliteye ilişkin bir bilinçten bahsetmek mümkündür. Gelineen noktada kalitenin geçtiği bir dizi süreçten anlamsal ve kullanıma ilişkin özellikler nezdinde bahsedilebilmektedir. Zaman içerisinde hakkında birçok tanımlama yapılan kalite kavramı çeşitli özellikleriyle önemi gittikçe artan kavramsal bir çerçevede ele alınmaktadır (Dereli ve Baykasoğlu, 2003:9).

4.1.Spor İşletmelerinde Kalite Kavramı

Kalite birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Etimolojik kökeni, Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesine dayanan (Şimşek, 1998:5) kalitenin sözlük anlamı, “bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, herhangi bir bakımdan üstün olma” diye tarif edilmektedir (Doğan,1996:76).

Yönetim bilimcilerden Juran, kaliteyi amaca uygunluk olarak tanımlarken, Crosby isteklere uygunluk, Deming ise bir mal veya hizmetin düşük maliyetle tüketicinin gereksinimlerini karşılayabilecek biçimde ve güvenirlilikte üretilmesi şeklinde tanımlamıştır (Yıldız, 2008:40).

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kaliteyi; “bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.” diye tanımlarken, Avrupa Kalite Teşkilatı (EOQ) “kalite; bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir” şeklinde tarif etmektedir (Tursun, 2006:48).

Spor işletmelerinde kalite konusunun iyi anlaşılabilmesi için spor hizmetlerinin özelliklerinin iyi bilinmesi gerekir. Dolayısıyla spor işletmelerinde hizmet kalitesini belirleyen faktörler hizmet özelliklerinin içindedir. Spor işletmelerinde özellikle yönetim ve işletimden sorumlu olan çalışanların bu özellikleri çok iyi bilmesi ve uygulaması işletmenin menfaatine olmaktadır. İnsanların spora veya genel anlamda sportif olaylara ayırdıkları zaman, günlük yaşam aktivitelerinin içinde çok fazla zaman almıyor gibi görünsede, sporun çağdaş yaşamın bir gereği olduğu

düşünüldüğünde gelişmiş ülkelerde yeterli ilgiyi gördüğü söylenebilir. Çok çeşitli sebeplerle spor yapılsada, spora bir hizmet sektörü olarak yapılan yatırımların ve işletmelerin artmasıyla birlikte, spor sektöründe kaliteli işletmelere duyulan ihtiyaçta aynı paralellikte artmaktadır (Ceyhun, 2006:27).

4.2.Spor İşletmelerinde Müşteri Tanımı

Günümüzde müşteri faktörü işletmelerin fonksiyonlarını devam ettirebilmelerini sağlayan en temel unsurdur. Mal ve hizmetlerin nihai kullanıcılara tahsisinde hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik bir dizi strateji rol oynar. Bu stratejiler dahilinde hareket eden işletmelerin üretimle başlayan süreçleri satış ve satış sonrası faaliyetler kapsamında müşteri memnuniyeti sağlamaya dek uzanır (Akın, 2003:23).

Türk Dil Kurumu (TDK) müşteri ile ilgili, ‘mal, hizmet vb. alan ve karşılığında ücret ödeyen ‘kimse’ ve ‘alıcı’ şeklinde tanımlamalar yapmıştır. Hizmet sektöründe ise müşteri, satıcı (hizmeti sunan) ile alıcı (hizmet sunulan şeklinde bulunmaktadır (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cc2bf6f0e6416.25410843, erişim tarihi: 02.04.2019).

Mucuk (2007)’a göre müşteri, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi, kurum ve kuruluşlardır. Müşteri kavramının içine kişiler, aileler, üretici ve satıcı firmalar, tüzel kişiler, kamu kurum ve kuruluşları ile kar amacı gütmeyen kurumların hepsi girmektedir.

TKY’nin, literatüre kazandırdığı kavramlar arasında yer alan "iç müşteri" ifadesi, “işletme içerisindeki birimler de eğer birbirlerinden mal veya hizmet alıyorsa birbirlerinin müşterisidirler” olarak tanımlanmaktadır. 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, 2006:30).

4.3.Spor İşletmelerinde Müşteri Tatmini

İşletmeler pazarda kalıcı olmak ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için müşteri memnuniyeti ve müşteri tatminini sağlamak durumundadırlar. Bu bağlamda müşteriler tarafından ortaya konan taleplerin ve beklentilerin doğru belirlenmesi ve iletişimin kesintisiz sürdürülmesi gerekmektedir (Türk, 2004:274).

Temel anlamda müşteri memnuniyeti/tatmini müşterilerin satın aldıkları ürünleri yeniden satın almalarını sağlayacak ve düzenli tüketim isteği uyandıracak faaliyetlerin tümüdür (Bozkurt 2001:20).

Bir spor hizmetinden yararlanmak isteyen müşteri için tatmin; kullanıcının spor hizmetini almadan önceki beklentilerinin, fiili olarak katıldığı program ve verilen hizmetler sonucunda karşılanabilme derecesidir (Ceyhun ve Ekenci,2001:60). Müşteri spor işletmesine gelmeden önceki beklentilerini karşılayabildiyse tatmin olmuş demektir. Hizmet alan müşterinin önemsenmesi hem memnuniyeti arttırıp hem de işletmenin açıklarını kapatması için iyi bir fırsat ortaya çıkarmaktadır.

Spor işletmelerinde hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde rakip işletmeler daima göz önünde bulundurulmak zorundadır. Hizmet kalitesi, işletmelerin birbirlerine rekabet üstünlüğünü kurmadaki en önemli dayanak noktası olmakla birlikte, rekabet üstünlüğünde temel ilke tüketiciyi tatmin etmektir (Yüksel ve Çakar, 1996:111). Bu sebeple spor işletmelerinde tüketiciyi tatmin edebilme, müşterinin elde tutulması ve sadık müşteriler elde edilmesi için vazgeçilmez bir araç olarak görülmektedir.

4.4.Spor İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Boyutları

Bütün hizmet şirketlerinde olduğu gibi spor işletmelerinde de TKY'den faydalanabilmek, tüketicilerin isteklerinin anlaşılabilmesinden, yani fiziksel varlığı olan (tesis, malzeme vb.) ve olmayan (ilgi, alaka vb.) hizmet girdilerinin tüketici tarafından kaliteli olarak hissedilmesinden geçer (Lemark ve Reed, 2000). İşte bu devrede, spor şirketleri hizmet sunumunu yaparken, onun kalitesine etki eden boyutların (faktörlerin) ne olduğunu bilmeleri ve uygulama yapılırken bunlara dikkat edilmesi, spor hizmetlerinin daha memnun edici seviyeye gelmesini sağlayacaktır (Çimen, 2003:14).

Parasuraman ve ark (1985) bir çalışmalarında, dört ayrı sektörde görüşme metodu kullanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre müşteriler hizmet kalitesini belirlerken çeşitli kriterler kullanmakta ve aynı zamanda beklentilerine etki eden faktörleri, temel kavramları ve kaliteyi tanımlamaktadırlar. Bu adımdan sonra müşteriler, hizmet kalitesini değerlendirmek için kullanılan 10 genel boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlar anlayış, iletişim, erişim, güvenlik, inanılabilirlik, nezaket, yeterlilik, tepkisellik, güvenilirlik ve fiziki görünümdür.

Daha sonra 1983-1990 tarihlerinde Berry ve arkadaşlarının ABD’de yaptığı çalışmalarda farklı hizmet kalitesi boyutlarıyla müşterilerin algıları ve beklentileri arasında bulunan fark ölçülerek, verilen hizmetin kalitesini ölçen bir ölçme aracı geliştirilmeye çalışılmış, bu çalışmalar dünya çapında beğeni kazanmış ve turizm, ulaşım, sağlık ve eğitim gibi pek çok hizmet işletmesinde uygulanmıştır (Çimen, 2003:14). Çalışmaların ışığında ortaya konan, Servqual ismi verilen bu ölçekte bulunan ve bütün işletmelerde görüldüğü gibi TK’nin yakalanmasını isteyen kamu ve özel sektörde hizmet sunan bütün spor işletmelerini ilgilendiren 10 kalite boyutu şu şekildedir:

- a. Fiziki Görünüm: Hizmet verilirken kullanılan yerin, personelin, malzemenin ve araç gereçlerin fiziksel görüntüsünü içerir.
- b. Güvenirlilik: Verilen sözlerin tutulması, hizmetin doğru bir şekilde verilmesi ve verilen hizmetin performansındaki tutarlılığı içerir.
- c. Heveslilik: Hizmet sunan personelin her zaman hizmet vermeye istekli ve hazır olması, hizmetin zamanında gerçekleşmesi gibi unsurları içerir.
- d. Yeterlilik: Hizmet veren personelin yeterince beceri ve bilgiye sahip olmalarını içerir.
- e. Nezaket: Hizmet sunan personelin müşterilere karşı arkadaşça bir tavır içerisinde, nezaket, anlayış ve saygı içerisinde davranmalarını içerir.
- f. İnanılabilirlik: Hizmet sunarken müşteri çıkarlarını, dürüstlüğü ve inanırlığı öne çıkarmayı içerir.
- g. Emniyet: Hizmetlerin risk, şüphe ya da tehlikelerden uzak olmasını içerir.
- h. Erişilirlilik: Verilen hizmete ulaşma konusundaki rahatlığı ve ilişkilerin kolay bir şekilde kurulabilmesini içerir.

i. Müşteriyi Anlamak: Hizmet verilirken müşterilerin özel isteklerini anlayış ile karşılama ve müşterileri anlamaya çalışmayı içerir.

4.5.Spor Hizmeti Sektörünün Özellikleri

Hizmet teorisi, işletmenin literatüründen meydana gelmiştir. 1975’li yılların öncesinde pazarlamanın içerisinde de yer almamaktaydı. Fakat New York’lu bir banka çalışanı olan Lynn Shostack’ın 1977 yılında Journal of Marketing dergisinde Breaking Free From Product adındaki makalesinin yayınlanması ile bu durumda değişiklikler görülmüştür. Hatta hizmet pazarlaması alanına yol göstermiştir (Uçan, 2007).

Günümüz işletmeleri genel olarak müşteriye hizmet vermek amacı ile kurulmaktadır. Geçmişteki birçok bakkalda müşteri veli nimetimizdir yazısını görmekteydik. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde müşteri kraldır şeklinde pazarlama tekniğinin simetrisi olan sözler popülerlik taşımaktadır ve bu durum dikkatleri üzerine çekmesine sebep olmaktadır. Burada önemli taşıyan konu tabelalardaki yazılar değildir. İşletmenin gerçekten pazar yönlü olup olmadığı önemli rol oynamaktadır (Varinli, 2012).

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmet tanımını, “bir ürünün satılmasına bağlı olmadan nihai alıcılar ve kurumlara pazarlandığında arzu ve gereksinim tatminkârlığını hazırlayan, bağımsız bir şekilde açıklanabilen fiillerdir” biçiminde etmiştir (Öztürk 2011).

Kotler ve Keller (2018), hizmet kavramını “bir tarafın diğer tarafa sunduğu, özellikle somut olan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir fiil ya da davranış” şeklinde tanımlamışlardır. Hizmetin üretimi fiziksel bir ürün ile bağlı olabilir ya da olmayabilir. Üreticiler, dağıtıcılar ve perakendeciler gün geçtikçe daha çok katma değerli hizmet sağlamakta ya da kendilerini farklılaştırmak için mükemmel müşteri hizmeti sunmaya çalışmaktadırlar. Pek çok salt hizmet firması müşterilerine ulaşmak için artık interneti kullanırken, bir kısmı da yalnızca çevrimiçi ortamda faaliyet göstermektedir (Kırcova, 2018:400).

Hizmet sektöründe ürünlerin yaratılması, sunumu ve müşteride yarattığı tatmin düzeyinin belirlenmesinde bazı teknik ve kavramların imalat sektöründen alınmasına karşın, hizmetlerin mamullerden farklı bazı özelliklere sahip olması, bu teknik ve

kavramların kullanılmasında bazı engeller yaratmaktadır. Hizmetleri ve hizmet sektörünü imalat sektöründen ayıran bu farklı özellikler şöyle sıralanabilir; dokunulmazlık, türdeş olmama, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık ve sahipliğin olmaması, soyutluk şeklinde incelenebilir (Serinyel, 2002:45).

Dokunulmazlık: Mal ve hizmetler arasındaki en temel farklılık hizmetlerin dokunulmazlığıdır. Dokunulmazlık kavramının iki anlamı bulunmaktadır: Dokunulamaz ve hissedilmez olma ve kolayca tanımlanamama, formüle edilememe, zihinsel olarak algılanamamadır (Öztürk, 2007:78).

Müşteri hizmeti satın aldığı anda herhangi bir malın mülkiyetine sahip olmadığı için, hizmeti zihninde kolayca algılayamamaktadır ve tanımlayamamaktadır. Dokunulmazlık özelliği sebebiyle hizmet üreticisinin temel görevlerinden biri, soyut olan hizmeti anlaşılır, kavranabilir hale getirme çabalarını yönetmektir. Somut unsurların egemen olduğu hemen tüm mallar, tüketim öncesi kolaylıkla değerlendirilmektedir. Hem somut hem de soyut unsurların egemen olduğu diğer mallar ve bazı hizmetler, tüketim sırasında veya satın alındıktan sonra değerlendirilebilmektedir. Hemen tüm hizmetler ise tüketim sonrası zorlukla değerlendirilmektedir (Ferman, 1988:25).

Türdeş Olmama (Heterojenlik): Bir işletmenin sunmuş olduğu hizmet, bir hizmet sağlayıcıdan diğerine, bir müşteriden diğerine veya bir andan başka bir ana değişmektedir. Beş yıldızlı bir otelde sunulan konaklama hizmeti küçük bir kasaba otelinde sunulan konaklama hizmetinden farklı olmaktadır. Bir kuaförün her müşterisine sunduğu saç kesme hizmeti; bir tezgahların sabah erken saatte sunduğu hizmetle, saat 19.00'dan sonra sunduğu hizmet farklı olabilmektedir (Tırpancı, 1997:68).

Hizmetlerin çoğunluğunun emek yoğun oluşu nedeniyle hizmetleri standartlaştırmak güç olmaktadır. Bu güçlüğe rağmen birçok hizmet işletmesi standartlar oluşturarak daha türdeş bir hizmet sağlamaya çalışmaktadır (Öter ve Tütüncü, 2001:103).

Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim: Hizmetler genellikle ilk önce satılıp, daha sonra aynı yerde üretilip tüketilmektedirler. Hizmetleri mallardan ayıran önemli özelliklerden biri hizmetlerin üretimi ile kullanımının eş zamanlı olarak gerçekleşmesidir. Örneğin, bir doktor hastasıyla bir araya gelmeden sağlık hizmetini

üretmemekte veya bir spor eğitmeni öğrencisiyle bir araya gelmeden spor eğitim hizmeti sunamamaktadır. Bu sebeple çoğu hizmetin üretiminde müşterinin bizzat bulunması gerekmektedir. Hizmetten faydalanan süre içinde müşteriler genellikle birbirlerini etkileyecekler aynı zamanda deneyimlerinden de faydalanacaklardır. Es zamanlı üretim ve tüketimin bir sonucu olarak hizmet üretenler kendilerini ürünün bir parçası ve müşterinin hizmet deneyiminin önemli bir girdisi olarak görürler. Hizmetler aynı anda üretilip tüketildikleri için kitlesel üretim imkânsız olmamasına rağmen zordur (Öztürk, 2007:76).

Soyutluk: Hizmetler soyuttur, çünkü hizmet bir obje değildir, bir performanstır. Tüm ürün-mal teknik özellikleri tek düze bir kaliteyi sağlamaya çalışırlar. Hizmetlerin çoğu sayılamaz, ölçülemez, stoklanamaz, test edilemez (denenemez) ve kalitesi garanti edilerek satılamaz. Soyutluk özelliğinden dolayı birçok firma müşterilerinin, sundukları hizmeti nasıl algıladıklarını ve hizmetin kalitesini nasıl değerlendirdiklerini anlamakta güçlük çekmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985:45).

Dayanısızlık: Dayanısızlık hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamaması anlamına gelmektedir. Belirli bir zamanda kullanılmayan bu kapasite daha sonra kullanılmak veya satılmak için tutulmamaktadır. Çünkü hizmetler birer performans olarak nitelendirildiği için fiziksel dayanıklılıkları yoktur (Öztürk, 2007:93).

Sahiplik: Müşteri bir malı satın aldığında o malın mülkiyeti müşteriye geçmektedir. Yiyecek, içecek gibi dayanısız tüketim mallarında bu mülkiyet mal tüketilene kadar sürmektedir. Dayanıklı ürünlerde ise mülkiyet daha belirgin olmaktadır. Müşteri hizmeti satın aldığında ise somut bir şeyin sahibi olamamaktadır. Örneğin, berberde saç kestiren bir kişi ve sinemada film seyreden kişi ödediği para karşılıklı bir mülk edinmemektedir (Tırpancı, 1997:68).

Öztürk'e (2007) göre, sahipliğin olmaması mallar ile hizmetler arasındaki ana farklılıklardan biridir. Bir malı satın alan kişi o malın sahibi olurken, hizmet sektöründe hizmeti satın alan kişi ancak bir kolaylıktan veya bir tesisten belli bir süre faydalanabilir (Öztürk, 2007:97).

4.6.Spor İşletmelerinde Benchmarking

Dilimize kıyaslama anlamında yerleşen benchmarking, dünyanın herhangi bir yerinde en iyi uygulamanın bulunarak, sistematik olarak incelenip, adapte edilmesi ve böylece performansın arttırılmasını öngörmektedir (Özer, 2001:43).

Başka bir deyişle kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları kendi işletmesinde uygulamasıdır (Price ve Chen, 1994:102).

TKY'nin bir parçası olan benchmarking 1980'lerin başında ortaya çıkmış olsa da, işletme başarısını geliştirme aracı olarak kabul görmesi 1990'ların başına rastlamaktadır (Bedük, 2002:4).

Benchmarking kendi başına bir süreç olmasına rağmen kendimizin nerelerde iyi olduğumuzu ispat etmede kullanılan bir yöntem olmasından çok ancak nerelerde iyi olabileceğimizi gösteren bir yönetim tekniğidir (Stephan ve Arnold, 1994:207).

4.7.Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Spor Hizmetleri

TKY'nin gelişmesinde ana başlangıç kısmı olan "kalite" olgusu eski çağlardan bu yana hemen her devirdeki üretim ve yönetim ile alakalı faaliyetlerde, kendi zamanı ve koşulları içerisinde, sürekli dikkatleri üzerine çeken ve önem duyulan bir konu haline gelmiştir. Fakat kalite olgusunun günümüzdeki içerik ve anlama ulaşmasının temelini, sanayi devriminden sonra gelişim gösteren yönetim uygulamalarında ve kuramlarında aramak gerekir.XIX. yy'de 19. F. W. Taylor (1856- 1915) bilimsel yönetim kavramı aracılığıyla evrene tanıttığı yönetim kuramında örgütlerde verimsizliği ve israfı engelleyecek araştırmalar üzerinde durmuş, yürütme ve planlamanın birbirinden bağımsız düşünülerek çalışmalarını parçalara bölüp verimliliğin arttırılacağını savunmuştur. Önemli başarılar elde eden bu yönetim sistemi, üretimde büyük artışlar olmasına öncü olmuştur. Bu zaman zarfında kalite kontrol sorumluluğu iş bölümü gereği imalattan ayrılarak, bu sorumluluk işleri yapan çalışanların bağlı olduğu ustabaşlarına verilmiştir. (Kavrakoğlu, 1998:45). 1930'lu yıllarda ise ABD'de ki Bell laboratuvarlarında Dr. W. A. Shewart kontrol sistemleri ve tabloları oluşturarak istatistik kalite kontrolünün temellerini atmıştır (Cafoğlu, 1996:5).

TKY'nin amacı, yalnızca spor pazarında üretilen hizmetin değil genel olarak bu hizmetleri üreten örgütlerin verimliliğini ve kalitesini arttırmaktır. TKY'nin spor işletmelerine uygulanması neticesinde spor programlarına katılacak bireylerin beklentilerini saptayarak, talepleri istenilen sürede ve ekonomik olarak karşılayan bir iş anlayışı ortaya çıkacaktır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda tatmin seviyelerinin yükseltilmesini içeren spor programlarının tasarlanması, geliştirilmesi, pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve katılım sonrası hizmet maliyetlerinin minimize edilmesi işlemlerinden toplam kalite kontrolü kavramı oluşmaktadır. Bu süreçlerde tüm birim üyelerinin takım ruhu ile hareket etmelerine, işbirliği içinde çalışmalarına, paylaşılan ortak değerlere ihtiyaç vardır. Bu da ancak başarılı bir örgüt kültürü ile gerçekleşmektedir (Fidan, 1996:17). Bir spor işletmesinin var oluş nedeni müşterilerin istek ve beklentilerini saptamak ve bunları uygun yer, zaman ve fiyatta hizmet üretilip sunmaktır. Bu aşamada müşterilerin beklentilerini karşılamak adına pazar araştırması yaparak müşterilerin beklentilerini ve isteklerini tespit etmek gerekmektedir. Bir kurum ancak müşteri beklenti ve isteklerini en doğru şekilde tespit edip karşılayabildiği ölçüde başarılı sayılabilir.

Rekabet, spor hizmetleri üreten örgütlerde müşteri memnuniyetine bağlı olarak değişiklik gösterir. Bu yüzden kalitenin ana unsuru olan iş gören kalitesine fazlasıyla önem vermek gerekir. Çünkü müşteriler ile sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde olan örgüt çalışanlarının becerisi, bilgisi, tutumu, nitelikleri vb. etkenler müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini direkt olarak etkilemektedir (Howard ve Grompton, 1980:309).

Spor hizmeti sunan kuruluşlarda toplam kalite uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesinde kesin olarak yönetimin liderliğinin gerektiği düşünülmektedir. TKY anlayışının merkez noktasını oluşturan müşteri memnuniyetinin örgüt çalışanlarının işe katkılarına ve performanslarına bağlı olduğu düşünüldüğünde üst yönetim grubu çalışanlarının beklenti ve istekleri karşılayabilmek ve hedeflerini öğrenebilmek için mücadele etmelidir. Örgüt yöneticileri çalıştığı grubun hedeflerini tespit ederek, o grupta çalışan kişileri örgütsel hedeflere yönlendirmeyi başarmalıdır. Örgüt yöneticileri liderlik vasıfları gereği çalışan bütün kişilere ileriye dönük yaratıcılık bakış açısı kazandırmalıdır. Böylelikle örgüt çalışanlarında sunacakları hizmetlere yönelik özel

ve farklı bir görev bilinci oluşur. Diğer bir deyişle, TKY uygulamalarında yöneticiler, çalışanları katılımcı olmaya yönlendirerek paylaşımcı bir görev bilinci ve vizyon yaratabilirler (Lee, 1996:18).

Spor işletmeleri/kurumlarındaki yöneticiler, TKY uygulamalarının başarılı olmasında önemli bir yere sahiptirler. Liderlik özelliği olmayan yöneticiler önderliğinde TKY'ye geçişin kolay olmayacağı düşünülmektedir. Spor işletmesi/kurumlarının problemlerine yaratıcı çözümler üretmek, teknik eleman, sporcu ve diğer çalışanları organize edebilmek, ortak bir misyon, vizyon ve gelişim süreci oluşturabilmek için yöneticilerin kesinlikle etkili liderlik özelliklerine sahip olması gerekir (İmamoğlu, 1998:60).



BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel tarama modeline göre modellenmiştir. Deneklerin var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşlerini almada kullanılan betimsel tarama modelinde, geçmiş ya da hala var olan bir durum var olduğu şekliyle tanımlanır. Olayı etkileme ve değiştirme çabası sergilenmez. Önemli olan bulunması istenen şeyin gözlenip seçilmesidir. Yöneticilerin TKY ilkelerine bakış açıları belirlenmesi istendiğinden dolayı bu çalışma betimsel tarama modeline dayanmaktadır (Karasar, 2002).

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreninin Muğla il merkezi ve ilçelerinde bulunan kamu ve özel sektörde çalışan bütün spor yöneticileri oluşturmaktadır. Evren sayısının tamamına ulaşmanın mümkün olmaması sebebiyle örneklem belirleme yöntemine başvurulmuştur.

$$N \times t^2 \times (pxq)$$

$$d^2 \times (N) + t^2 \times (pxq)$$

Yukarıda verilen basit rastgele örnekleme formülü ile bir kitleden %5 duyarlılık ve %95 güvenirlilik ile örneklem sayısı 385 olarak hesaplanmaktadır. Toplamda katılımcılara 420 anket uygulanmıştır. 18 anket değerlendirmeye uygun bulunmayarak çalışma kapsamından çıkarılmasıyla 402 anket değerlendirmeye alınmıştır.

5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda Volkan Karşit tarafından yazılan "Spor Kulübü Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Bakış Açılarının İncelenmesi (Tekirdağ İli Örneği)" adlı yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır. Anket formunda yer alan sorularda; spor kulübü yöneticilerinin TKY ilkelerine bakış açılarını belirlemeye yönelik hazırlanan beşli likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Katılımcılardan sorulardaki her bir ifade için bir ile beş arasında katılma derecelerini gösteren seçeneklerden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir (1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

5.4. Verilerin Toplanması

Veriler araştırmacı tarafından Muğla ili genelindeki spor yöneticilerine yüz yüze anket tekniği yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmacı yöneticilerin çalıştığı kurum ve işletmelere giderek anket formlarını uygulamıştır. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu; dokuz sorudan oluşan demografik özellikler, on sorudan oluşan TKY bakış açısı, beş sorudan oluşan müşteri memnuniyeti, on bir sorudan oluşan uygulama güçlüğü ve beş sorudan oluşan uygulanabilirlik olmak üzere 5 bölüm, 40 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunu uygulamadan önce araştırma kapsamına alınan spor yöneticilerine bu çalışmanın ne amaçla yapıldığı, neden yapıldığı ve neden bu çalışmaya seçildikleri anlatılmıştır. Katılmaya gönüllü spor yöneticilerinden onam alınarak çalışmaya dahil edilmiştir.

5.5. Verilerin Analizi

Örnek kütleye uygulanan anket formlarındaki cevaplar SPSS (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) programının 23.0 sürümünde analiz edilmiştir. Verilerin analizinde parametrik testlerden; güvenilirlik analizi, ANOVA ve bağımsız t-testi ile non parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları ışığında uygulanan anketlerin güvenilirliği (Cronbach's Alpha = 0,76) yaklaşık olarak %76 elde edilmiştir. Bu durum

çalışmanın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırma boyunca 0,05 ve 0,01 önem düzeyleri dikkate alınmıştır.

5.6. Araştırmanın Varsayımları

a) Katılımcıların uygulanan ankete verdikleri cevapların gerçekleri yansıtacağı düşünülmektedir.

b) Anketin uygulandığı personel sayısının araştırmanın sonuçlarının tamamını kapsayacak büyüklükte olduğu varsayılmaktadır.

c) Araştırmaya katılan yöneticiler içten ve önyargısız anket formunu doldurmuşlardır.

d) Araştırmada kullanılan anket soruları spor yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine bakış açılarını ölçmede yeterlidir.

5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; zaman, maliyet, Muğla ili, Muğla ilinde faaliyet gösteren spor kulüplerinin/işletmelerinin ve Muğla Gençlik Spor İl Müdürlüğü ile İlçe teşkilatlarında görevli spor yöneticileri ile sınırlıdır.

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmada spor işletmesi yöneticilerinin TKY ile ilgili 4 konu hakkındaki görüşleri alınmıştır. Bu görüşler;

- 1) TKY ilkeleri ile spor işletmelerinin sunduğu hizmetlerin kalitesi ve verimliliği arasındaki farklılıklara yönelik görüşleri,
- 2) TKY ilkeleri ile spor işletmelerinin müşteri memnuniyeti arasındaki farklılıklara yönelik görüşleri,
- 3) TKY'nin uygulama güçlüklerinin spor işletmesi yöneticilerinin TKY'ye bakış açılarına etkileri,
- 4) Spor işletmesi yöneticilerinin TKY'nin uygulanabilirliği ile ilgili görüşleridir.

6.1.Çalışmanın Hipotezleri

Spor yöneticilerinin önermelere verdikleri cevapların faaliyet gösterdikleri alanlara göre değerlendirilmesi

H1: Spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları, faaliyet gösterdikleri alanlara göre farklılık göstermektedir.

H2: Spor yöneticilerinin müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri, faaliyet gösterdikleri alanlara göre farklılık göstermektedir.

H3: Spor yöneticilerinin uygulama gücüğü ile ilgili görüşleri, faaliyet gösterdikleri alanlara göre farklılık göstermektedir.

H4: Spor yöneticilerinin uygulanabilirlik ile ilgili görüşleri, faaliyet gösterdikleri alanlara göre farklılık göstermektedir.

Spor yöneticilerinin önermelere verdikleri cevapların yaşlarına göre değerlendirilmesi

H5: Spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H6: Spor yöneticilerinin müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Spor yöneticilerinin uygulama güçlüğü ile ilgili görüşleri, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H8: Spor yöneticilerinin uygulanabilirlik ile ilgili görüşleri, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Spor yöneticilerinin önermelere verdikleri cevapların öğrenim durumlarına göre değerlendirilmesi

H9: Spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H10: Spor yöneticilerinin müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H11: Spor yöneticilerinin uygulama güçlüğü ile ilgili görüşleri, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H12: Spor yöneticilerinin uygulanabilirlik ile ilgili görüşleri, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Spor yöneticilerinin önermelere verdikleri cevapların cinsiyetlerine göre değerlendirilmesi

H13: Spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H14: Spor yöneticilerinin müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H15: Spor yöneticilerinin uygulama güçlüğü ile ilgili görüşleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H16: Spor yöneticilerinin uygulanabilirlik ile ilgili görüşleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Spor yöneticilerinin önermelere verdikleri cevapların deneyimlerine göre değerlendirilmesi

H17: Spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları, deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

H18: Spor yöneticilerinin müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri, deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

H19: Spor yöneticilerinin uygulama gücü ile ilgili görüşleri, deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

H20: Spor yöneticilerinin uygulanabilirlik ile ilgili görüşleri, deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

Spor yöneticilerinin önermelere verdikleri cevapların gelir seviyelerine göre değerlendirilmesi

H21: Spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları, gelir seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H22: Spor yöneticilerinin müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri, gelir seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H23: Spor yöneticilerinin uygulama gücü ile ilgili görüşleri, gelir seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H24: Spor yöneticilerinin uygulanabilirlik ile ilgili görüşleri, gelir seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

6.2.Verilerin Yorumlanması ve Bulgular

Öncelikle çalışmanın amacını gerçekleştirebilmek için oluşturulan ölçeğin örnekleme uygulanması sonucunda elde edilen verilerin geçerliliğinin test edilmesi gerekmektedir. Çalışmada kullanılan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,721 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan değer sosyal bilimlerde oldukça güvenilir kabul edilen değerler aralığında ($0,60 < \alpha < 0,80$) yer alması nedeniyle ölçeğin çalışmanın amacı doğrultusunda kullanılabilmesine karar verilmiştir (Tavşancıl 2006, 29).

6.2.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle katılımcıların yöneticilik yaptığı spor işletmelerinin faaliyet sürelerine ve faaliyet klasmanlarına ilişkin bulgular verilmiştir. Bulgular Tablo 6.1'de görülmektedir.

Tablo 6.1. Klasman ve Faaliyet Süreleri

Klasman	Frekans	Yüzde
1.Lig	9	2,24
2. Lig	63	15,67
3. Lig	54	5,22
Amatör Lig	141	35,07
Özel Sektör	95	23,63
Kamu Kurumu	37	9,20
Diğer	36	8,97
Toplam	402	100
Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde
15 Yıl ve Altı	204	50,75
16 - 30 Yıl Arası	76	18,91
31 - 45 Yıl Arası	42	10,45
46 - 60 Yıl Arası	21	5,22
61 - 75 Yıl Arası	10	2,49
76 Yıl ve Üzeri	49	12,18
Toplam	402	100

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 6.1. 'de görülmektedir.

Tablo 6.2. Diğer Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Kadın	92	22,89	Evli	258	64,18
Erkek	310	77,11	Bekar	144	35,82
Yaş	Frekans	Yüzde	Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde
20 – 25	28	6,97	İlköğretim	34	8,46
26 – 30	91	22,64	Lise	120	29,85
31 – 35	154	38,31	Önlisans	76	18,91
36 – 40	92	22,89	Lisans	151	37,56
41 ve Üzeri	37	9,19	Lisansüstü	21	5,22
Aylık Gelir (₺)	Frekans	Yüzde	Mesleki Deneyim	Frekans	Yüzde
1500 – 2000	22	5,47	4 Yıl ve Altı	309	76,87
2001 – 2500	74	18,41	5 – 8 Yıl	69	17,16
2501 – 3000	117	29,10	9 – 12 Yıl	19	4,73
3001 ve Üzeri	189	47,02	13 Yıl ve Üzeri	5	1,24

Katılımcıların branşlarına ilişkin bilgiler Tablo 6.2. 'de görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%40,06) futbol branşıyla ilgilendiği görülmektedir.

Tablo 6.3. Yöneticilerin Branşları

Yöneticilerin Branşları	Frekans	Yüzde
Teakvando – Karate	5	1,24
Yelken – Sörf	16	3,98
Halk Oyunları	17	4,23
Binicilik	4	0,99
Futbol	161	40,06
Basketbol	30	7,47
Yüzme	21	5,22
Dağcılık	13	3,23
Voleybol	35	8,72
Tenis	27	6,72
Atıcılık	4	0,99
Eskrim	5	1,24
Güreş	8	1,99
Jimnastik	8	1,99
Kayak	5	1,24
Hentbol	13	3,23
Masa Tenisi	2	0,49
Kano	3	0,75
Boks – Kick Boks	6	1,49
Dans	7	1,74
Atletizm	9	2,24
Golf	3	0,75
Toplam	402	

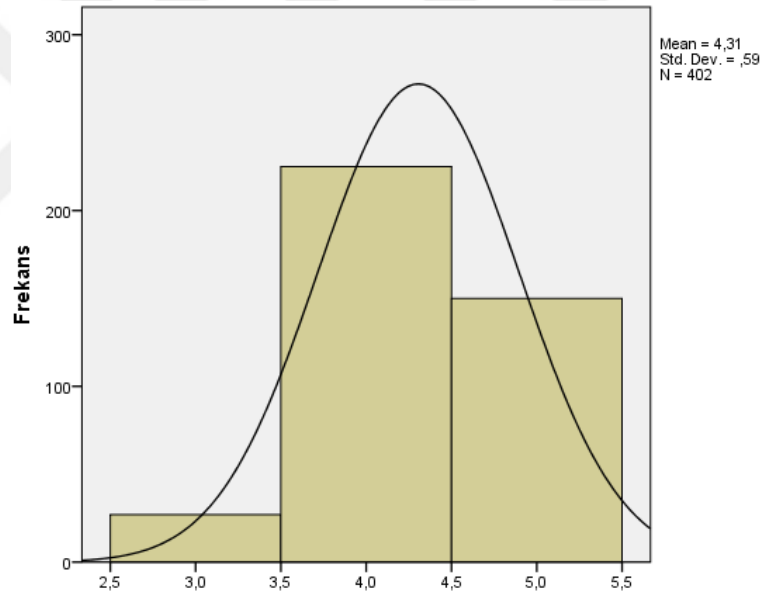
6.3.Spor İşletmesi/Kurumu Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açısı

Katılımcıların “Spor işletmesinde/kurumunda misyon ve vizyon belirlemek, yönetim anlayışını olumlu yönde etkiler” önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.4.’teyer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %6,72’si “Kararsızım”, %55,97’si “Katılıyorum” ve %37,31’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.4. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Misyon ve Vizyon Belirlemek, Yönetim Anlayışını Olumlu Yönde Etkiler" Önermesi ile İlgili Görüşleri

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Kararsızım	27	6,72	6,72
Katılıyorum	225	55,97	62,69
Kesinlikle Katılıyorum	150	37,31	100

Grafik 6.1. Katılımcıların ."Spor İşletmesinde/Kurumunda Misyon ve Vizyon Belirlemek, Yönetim Anlayışını Olumlu Yönde Etkiler" Önermesi ile İlgili Görüşleri

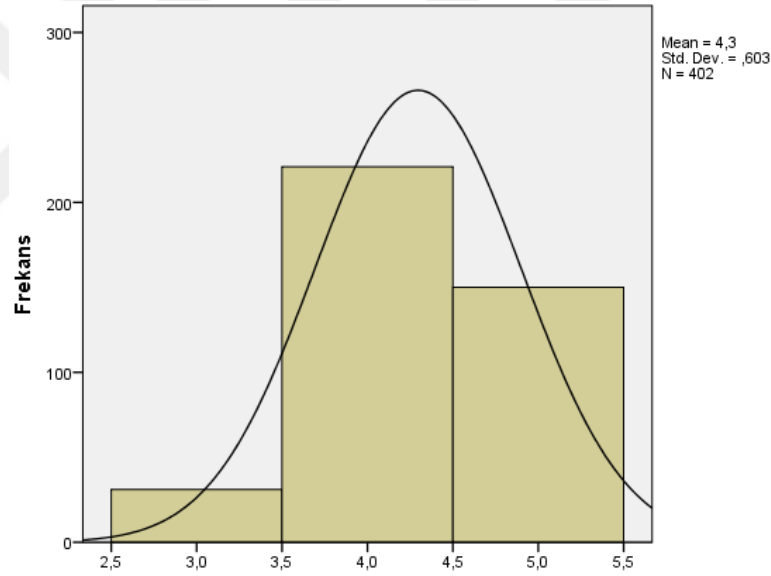


Katılımcıların “Müşteri memnuniyetini esas alan yaklaşımlar, spor işletmesinin/kurumunun yönetim anlayışları üzerinde olumlu etki yaratır” önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.5. 'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %7,71'i “Kararsızım”, %54,98'si “Katılıyorum” ve %37,31'i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.5. Katılımcıların "Müşteri Memnuniyetini Esas Alan Yaklaşımlar, Spor İşletmesinin/Kurumunun Yönetim Anlayışları Üzerinde Olumlu Etki Yaratır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Kararsızım	31	7,71	7,71
Katılıyorum	221	54,98	62,69
Kesinlikle Katılıyorum	150	37,31	100

Grafik 6.2. Katılımcıların "Müşteri Memnuniyetini Esas Alan Yaklaşımlar, Spor İşletmesinin/Kurumunun Yönetim Anlayışları Üzerinde Olumlu Etki Yaratır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

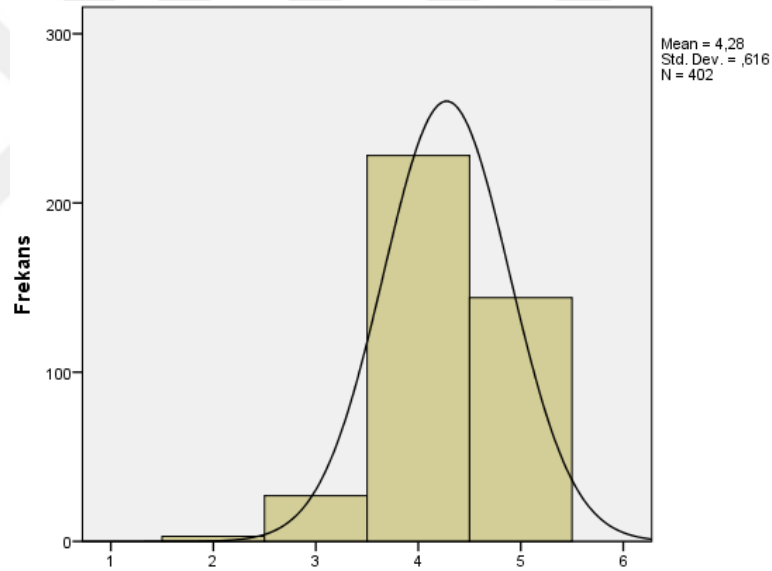


Katılımcıların "Spor işletmesinde/kurumunda sürekli değişimi ve gelişimi kabul edip, işletmenin sorunlarını iyileştirme; kaliteli hizmetin verilmesinde büyük önem taşır" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.6.'da yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,75'i "Katılmıyorum", 6,72'si "Kararsızım", 56,72'si "Katılıyorum" ve 35,81'i "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.6. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Sürekli Değişimi ve Gelişimi Kabul Edip, İşletmenin Sorunlarını İyileştirme; Kaliteli Hizmetin Verilmesinde Büyük Önem Taşır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	3	0,75	0,75
Kararsızım	27	6,72	7,47
Katılıyorum	228	56,72	64,19
Kesinlikle Katılıyorum	144	35,81	100

Grafik 6.3. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Sürekli Değişimi ve Gelişimi Kabul Edip, İşletmenin Sorunlarını İyileştirme; Kaliteli Hizmetin Verilmesinde Büyük Önem Taşır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

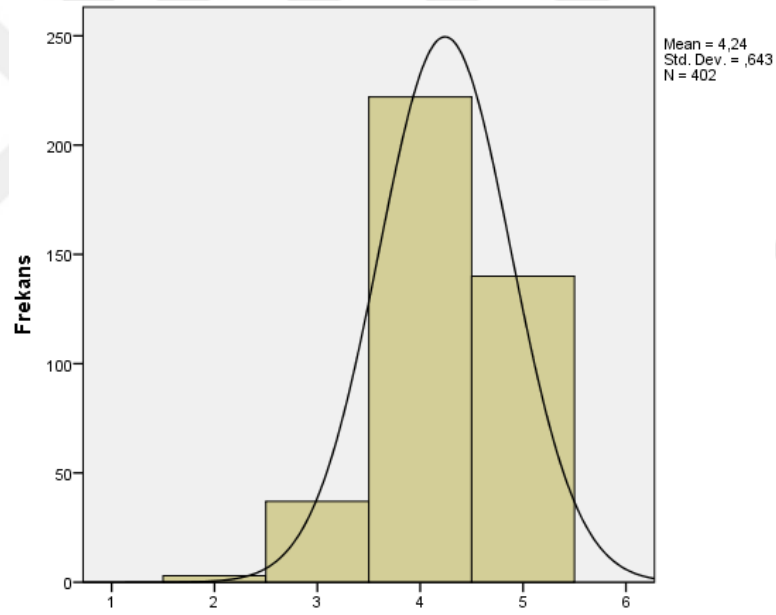


Katılımcıların "Hedef ve amaçları belirlenmiş bir spor işletmesi, kaliteli hizmet sunma noktasında rakiplerine göre avantajlıdır" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.7.'deyer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,75'i "Katılmıyorum", 9,20'si "Kararsızım", 55,22'si "Katılıyorum" ve 34,83'ü "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.7. Katılımcıların "Hedef ve Amaçları Belirlenmiş Bir Spor İşletmesi, Kaliteli Hizmet Sunma Noktasında Rakiplerine Göre Avantajlıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	3	0,75	0,75
Kararsızım	37	9,20	9,95
Katılıyorum	222	55,22	65,17
Kesinlikle Katılıyorum	140	34,83	34,83

Grafik 6.4. Katılımcıların "Hedef ve Amaçları Belirlenmiş Bir Spor İşletmesi, Kaliteli Hizmet Sunma Noktasında Rakiplerine Göre Avantajlıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

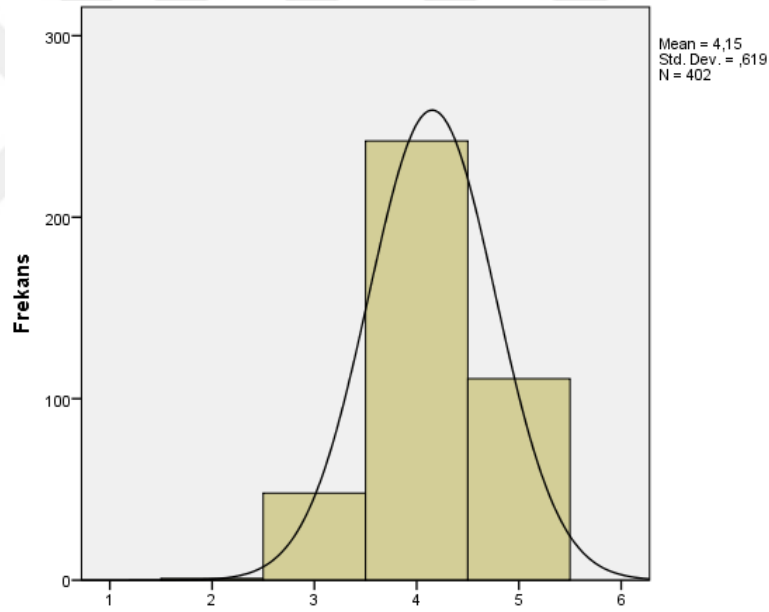


Katılımcıların "Spor işletmelerinde/kurumlarında; yönetici, oyuncu veya antrenör gibi çalışanların sürekli eğitimi, işletmenin gelişiminde etkilidir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.8.'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,25'i "Katılmıyorum", 11,94'ü "Kararsızım", 60,20'si "Katılıyorum" ve 27,61'i "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.8. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında; Yönetici, Oyuncu veya Antrenör Gibi Çalışanların Sürekli Eğitimi, İşletmenin Gelişiminde Etkilidir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	1	0,25	0,25
Kararsızım	48	11,94	12,19
Katılıyorum	242	60,20	72,39
Kesinlikle Katılıyorum	111	27,61	100

Grafik 6.5. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında; Yönetici, Oyuncu veya Antrenör Gibi Çalışanların Sürekli Eğitimi, İşletmenin Gelişiminde Etkilidir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

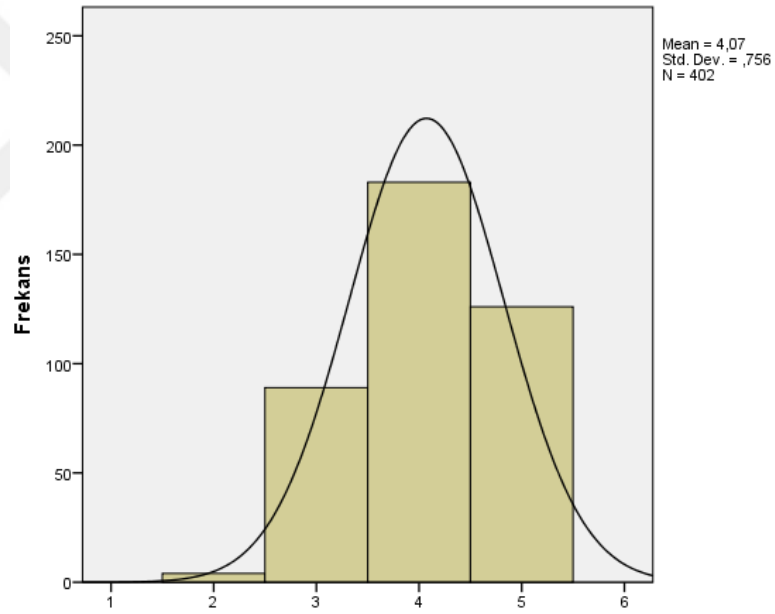


Katılımcıların "Piyasa araştırmaları, analizler ya da istatistiki bilgilerden yararlanmak, işletmelerin sunduğu hizmetlerde kaliteyi etkiler" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.9.'da yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %1'i "Katılmıyorum", 22,14'ü "Kararsızım", 45,52'si "Katılıyorum" ve 31,34'ü "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.9. Katılımcıların "Piyasa Araştırmaları, Analizler ya da İstatistiki Bilgilerden Yararlanmak, İşletmelerin Sunduğu Hizmetlerde Kaliteyi Etkiler" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	4	1	1
Kararsızım	89	22,14	23,14
Katılıyorum	183	45,52	68,66
Kesinlikle Katılıyorum	126	31,34	100

Grafik 6.5. Katılımcıların "Piyasa Araştırmaları, Analizler yada İstatistiki Bilgilerden Yararlanmak, İşletmelerin Sunduğu Hizmetlerde Kaliteyi Etkiler" Önermesine Verdikleri Cevaplar

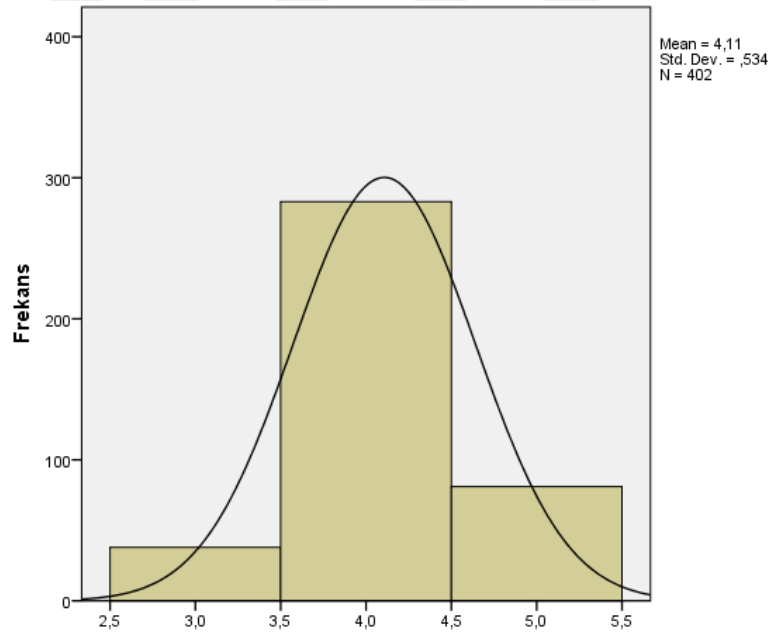


Katılımcıların “Yönetimde iş bölümü yaparak herkesin katılımıyla işletmenin/kurumun yönetilmesi verimi artırır” önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.10.’da yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %9,45’i “Kararsızım”, %70,40’ı “Katılıyorum” ve %20,15’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.10. Katılımcıların "Yönetimde İş Bölümü Yaparak Herkesin Katılımıyla İşletmenin/Kurumun Yönetilmesi Verimi Artırır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Kararsızım	38	9,45	9,45
Katılıyorum	283	70,40	79,85
Kesinlikle Katılıyorum	81	20,15	100

Grafik 6.6. Katılımcıların "Yönetimde İş Bölümü Yaparak Herkesin Katılımıyla İşletmenin/Kurumun Yönetilmesi Verimi Artırır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

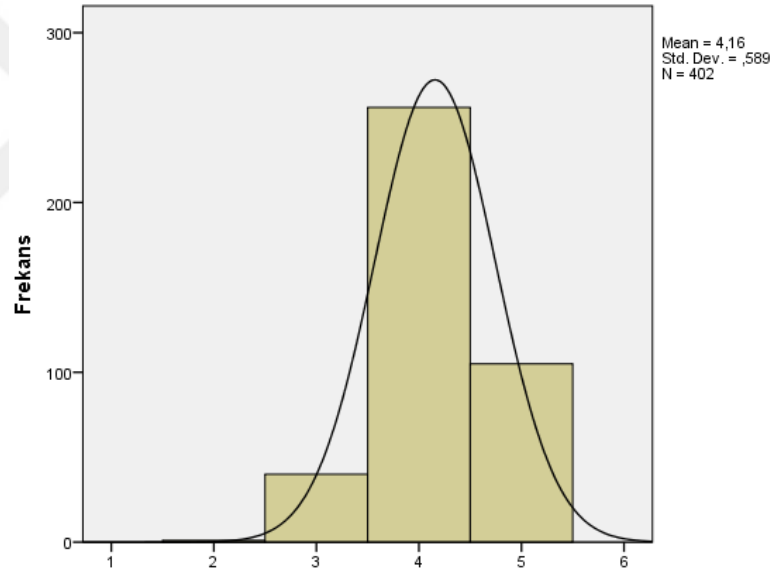


Katılımcıların "Yeniliklere açık, öngöruları yüksek, takımda liderlik yapabilecek, problemleri çözmede soğukkanlı bir yönetici işletmenin başarısı için önemlidir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.11.'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,25'i "Katılmıyorum", 9,95'i "Kararsızım", 63,68'i "Katılıyorum" ve 26,12'si "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.11. Katılımcıların "Yeniliklere Açık, Öngöruları Yüksek, Takımda Liderlik Yapabilecek, Problemleri Çözmede Soğukkanlı Bir Yönetici İşletmenin Başarısı İçin Önemlidir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
Katılmıyorum	1	0,25	0,25
Kararsızım	40	9,95	10,20
Katılıyorum	256	63,68	73,88
Kesinlikle Katılıyorum	105	26,12	100

Grafik 6.7. Katılımcıların "Yeniliklere Açık, Öngöruları Yüksek, Takımda Liderlik Yapabilecek, Problemleri Çözmede Soğukkanlı Bir Yönetici İşletmenin Başarısı İçin Önemlidir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

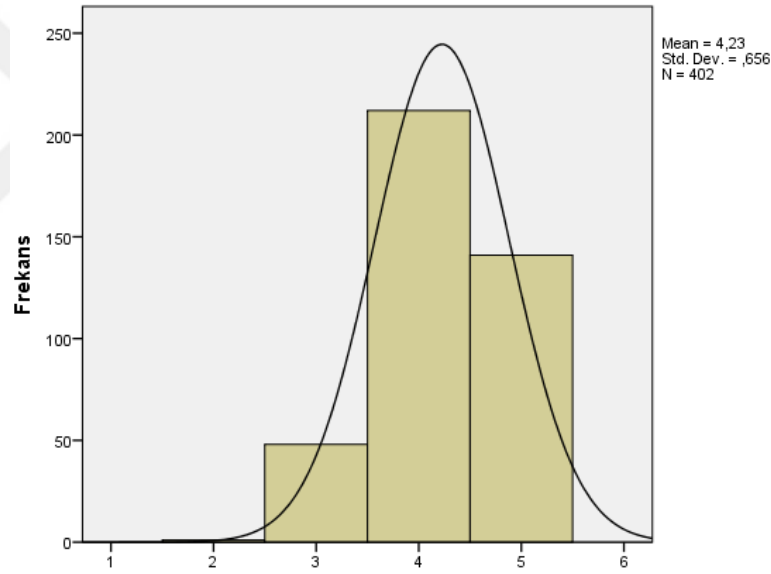


Katılımcıların "Spor işletmelerinde/kurumlarında problemler ortaya çıkmadan önce önlemeye yönelik her türlü yaklaşım olumlu etkiler yaratır" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.12.'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,25'i "Katılmıyorum", 11,94'ü "Kararsızım", 52,74'ü "Katılıyorum" ve 35,07'si "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.12. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Problemler Ortaya Çıkmadan Önce Önlemeye Yönelik Her Türlü Yaklaşım Olumlu Etkiler Yaradır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	1	0,25	0,25
Kararsızım	48	11,94	12,19
Katılıyorum	212	52,74	64,93
Kesinlikle Katılıyorum	141	35,07	100

Grafik 6.8. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Problemler Ortaya Çıkmadan Önce Önlemeye Yönelik Her Türlü Yaklaşım Olumlu Etkiler Yaradır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

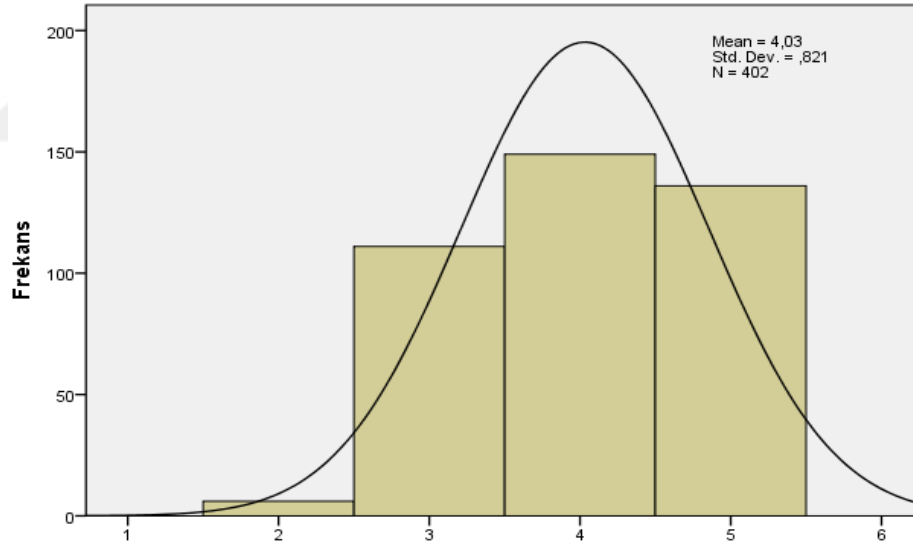


Katılımcıların "Spor işletmesinde/kurumunda kaliteli mal ve hizmet sunmak için yapılan her türlü ortak çaba için küçük gruplar kurarak, kalite kontrolünü sürekli hale getirmek işletmenin yüksek karlılıkla yönetilmesinde etkili bir yöntemdir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.13.'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %1,49'u "Katılmıyorum", 27,61'i "Kararsızım", 37,06'sı "Katılıyorum" ve 33,83'ü "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.13. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Kaliteli Mal ve Hizmet Sunmak İçin Yapılan Her Türlü Ortak Çaba İçin Küçük Gruplar Kurarak, Kalite Kontrolünü Sürekli Hale Getirmek İşletmenin Yüksek Karlılıkla Yönetilmesinde Etkili Bir Yöntemdir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	6	1,49	1,49
Kararsızım	111	27,61	29,10
Katılıyorum	149	37,06	66,16
Kesinlikle Katılıyorum	136	33,83	33,84

Grafik 6.9. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Kaliteli Mal ve Hizmet Sunmak İçin Yapılan Her Türlü Ortak Çaba İçin Küçük Gruplar Kurarak, Kalite Kontrolünü Sürekli Hale Getirmek İşletmenin Yüksek Karlılıkla Yönetilmesinde Etkili Bir Yöntemdir" Önermesine



6.4.Spor İşletmesi/Kurumu Yöneticilerinin Müşteri Memnuniyetine Bakış Açıları

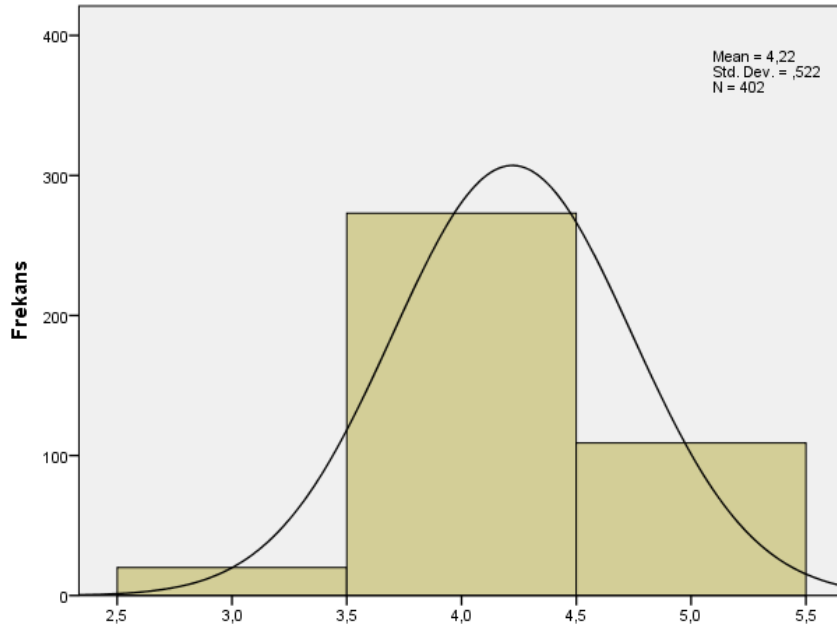
Katılımcıların "Bir spor işletmesi/kurumu, müşterisinin beklentilerini karşılayabildiği sürece ayakta kalır" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.14.'de yer almaktadır.Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte

katılımcıların %4,98'i "Kararsızım", %67,91'i "Katılıyorum" ve %27,11'i "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.14. Katılımcıların "Bir Spor İşletmesi/Kurumu, Müşterisinin Beklentilerini Karşılatabildiği Sürece Ayakta Kalır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Kararsızım	20	4,98	4,98
Katılıyorum	273	67,91	72,89
Kesinlikle Katılıyorum	109	27,11	100

Grafik 6.10. Katılımcıların "Bir Spor İşletmesi/Kurumu, Müşterisinin Beklentilerini Karşılatabildiği Sürece Ayakta Kalır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

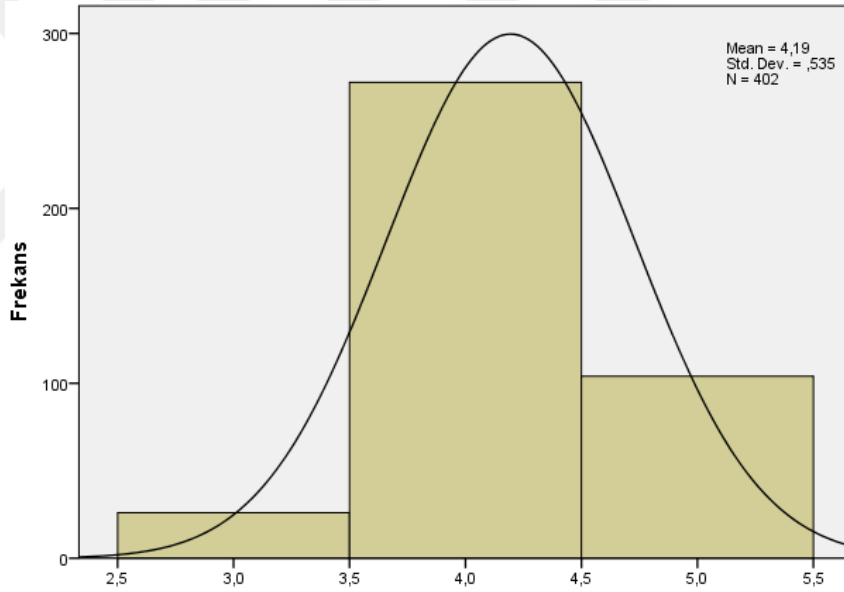


Katılımcıların "Spor işletmesi/kurumu, müşteri memnuniyetini esas alarak kurum kültürü oluşturmak önemlidir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.15.'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %6,47'si "Kararsızım", %67,66'sı "Katılıyorum" ve %25,87'si "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.15. Katılımcıların "Spor İşletmesi/Kurumu, Müşteri Memnuniyetini Esas Alarak Kuru Kültürü Oluşturmak Önemlidir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Kararsızım	26	6,47	6,47
Katılıyorum	272	67,66	74,13
Kesinlikle Katılıyorum	104	25,87	100

Grafik 6.11. Katılımcıların "Spor İşletmesi/Kurumu, Müşteri Memnuniyetini Esas Alarak Kurum Kültürü Oluşturmak Önemlidir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

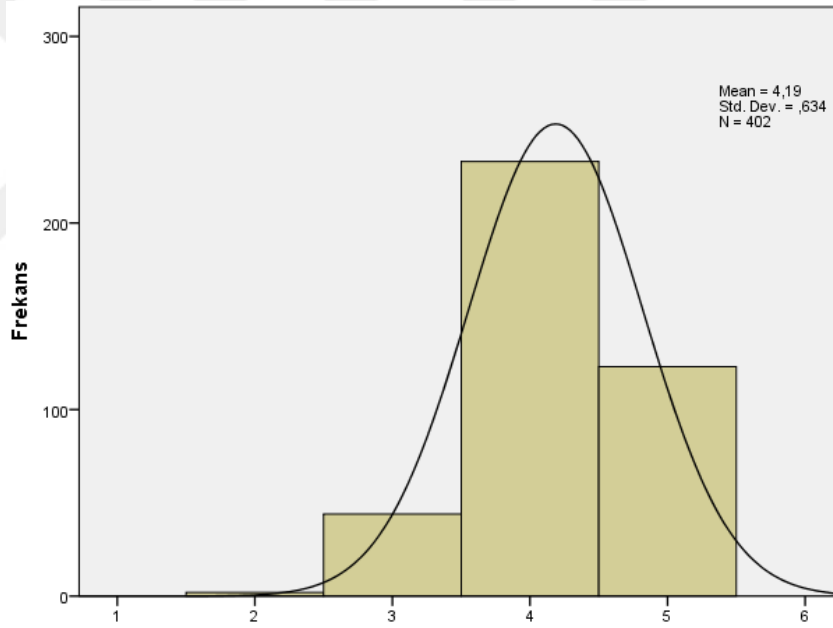


Katılımcıların "Spor işletmecisi/kurumu yöneticileri sportif hizmetleri alan toplumun ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.16.'dayer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,5'i "Katılmıyorum", 10,95'i "Kararsızım", 57,96'sı "Katılıyorum" ve 30,59'u "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.16. Katılımcıların "Spor İşletmesi/Kurumu Yöneticileri Sportif Hizmetleri Alan Toplumun İhtiyaçlarını da Dikkate Almalıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	2	0,5	0,5
Kararsızım	44	10,95	11,45
Katılıyorum	233	57,96	69,41
Kesinlikle Katılıyorum	123	30,59	100

Grafik 6.12. Katılımcıların "Spor İşletmecisi/Kurumu Yöneticileri Sportif Hizmetleri Alan Toplumun İhtiyaçlarını Da Dikkate Almalıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

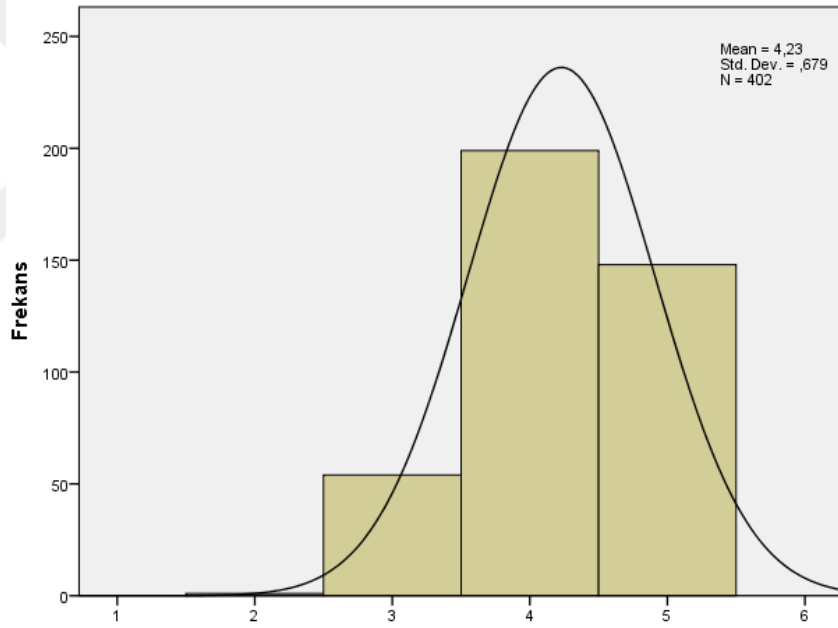


Katılımcıların "Spor işletmesinde/kurumunda çalışanların iletişim becerileri, müşterilerin memnuniyetinin artırıcı öneme sahiptir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.17.'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,25'i "Katılmıyorum", 13,43'ü "Kararsızım", 49,50'si "Katılıyorum" ve 36,82'si "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.17. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Çalışanların İletişim Becerileri, Müşterilerin Memnuniyetinin Arttırıcı Öneme Sahiptir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	1	0,25	0,25
Kararsızım	54	13,43	13,68
Katılıyorum	199	49,50	63,18
Kesinlikle Katılıyorum	148	36,82	100

Grafik 6.13. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumunda Çalışanların İletişim Becerileri, Müşterilerin Memnuniyetinin Arttırıcı Öneme Sahiptir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

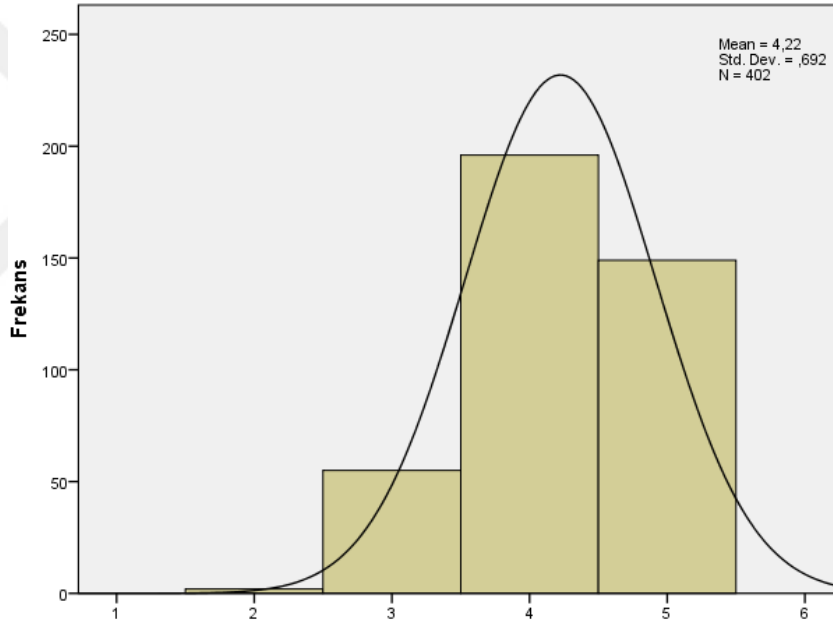


Katılımcıların "Bulunduğu yöreye veya bölgeye uygun sportif hizmetler sunmak, o spor işletmesi/kurumu için müşteri odaklı yaklaşımlardan biridir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.18.'deyer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,50'si "Katılmıyorum", 13,68'i "Kararsızım", 48,76'sı "Katılıyorum" ve 37,06'sı "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.18. Katılımcıların "Bulunduğu Yöreye veya Bölgeye Uygun Sportif Hizmetler Sunmak, O Spor İşletmesi/Kurumu İçin Müşteri Odaklı Yaklaşımlardan Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	2	0,50	0,50
Kararsızım	55	13,68	14,18
Katılıyorum	196	48,76	62,94
Kesinlikle Katılıyorum	149	37,06	100

Grafik 6.14. Katılımcıların "Bulunduğu Yöreye veya Bölgeye Uygun Sportif Hizmetler Sunmak, O Spor İşletmesi/Kurumu İçin Müşteri Odaklı Yaklaşımlardan Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar



6.5. Spor İşletmesi/Kurumu Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Karşılaştıkları Uygulama Güçlükleri ile İlgili Görüşleri

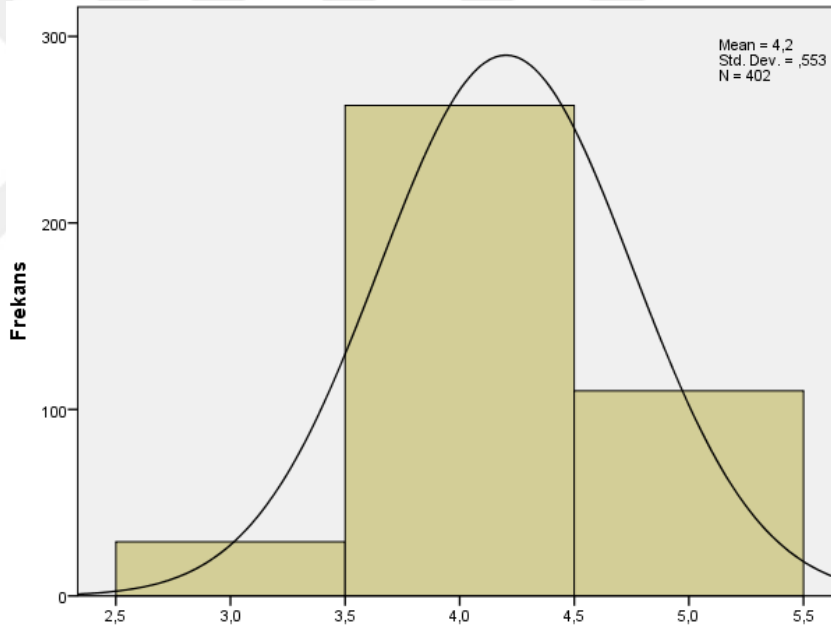
Katılımcıların "Parasal kaynakların çokluğu ve verimli kullanımı, spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmeti etkileyici bir faktördür" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.19.'da yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %7,21'i "Kararsızım", %65,42'si "Katılıyorum" ve %27,37'si "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.19. Katılımcıların "Parasal Kaynakların Çokluğu ve Verimli Kullanımı, Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmeti Etkileyici Bir Faktördür"

Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Kararsızım	29	7,21	7,21
Katılıyorum	263	65,42	72,63
Kesinlikle Katılıyorum	110	27,37	100

Grafik 6.15. Katılımcıların "Parasal Kaynakların Çokluğu ve Verimli Kullanımı, Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmeti Etkileyici Bir Faktördür" Önermesine Verdikleri Cevaplar

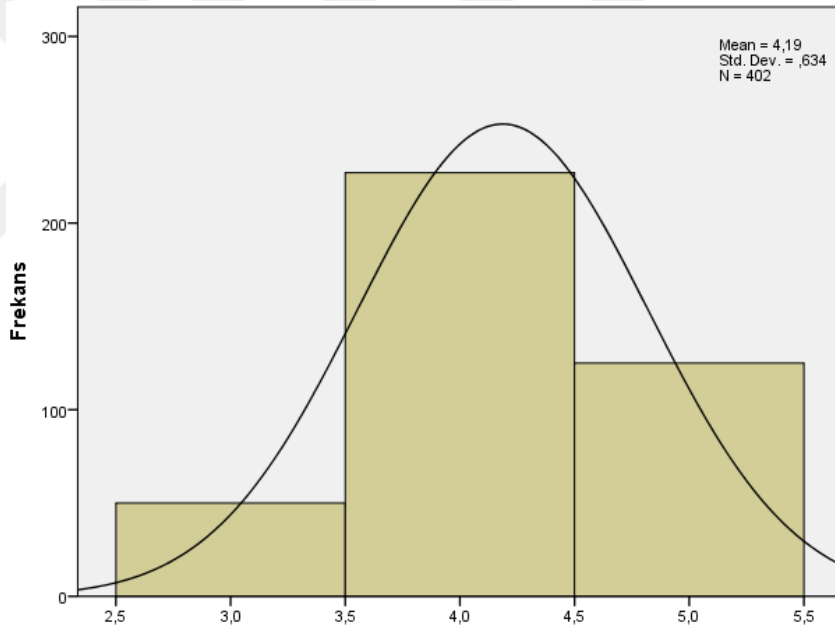


Katılımcıların "Spor işletmelerinin/kurumlarının sunduğu hizmetler, pazarın(sektörün) beklentilerini karşılamalıdır" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.20.'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %12,44'ü "Kararsızım", %56,47'si "Katılıyorum" ve %31,09'u "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.20. Katılımcıların "Spor İşletmelerinin/Kurumlarının Sunduğu Hizmetler, Pazarın (Sektörün) Beklentilerini Karşılmalıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Kararsızım	50	12,44	12,44
Katılıyorum	227	56,47	68,91
Kesinlikle Katılıyorum	125	31,09	100

Grafik 6.16. Katılımcıların "Spor İşletmelerinin/Kurumlarının Sunduğu Hizmetler, Pazarın (Sektörün) Beklentilerini Karşılmalıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

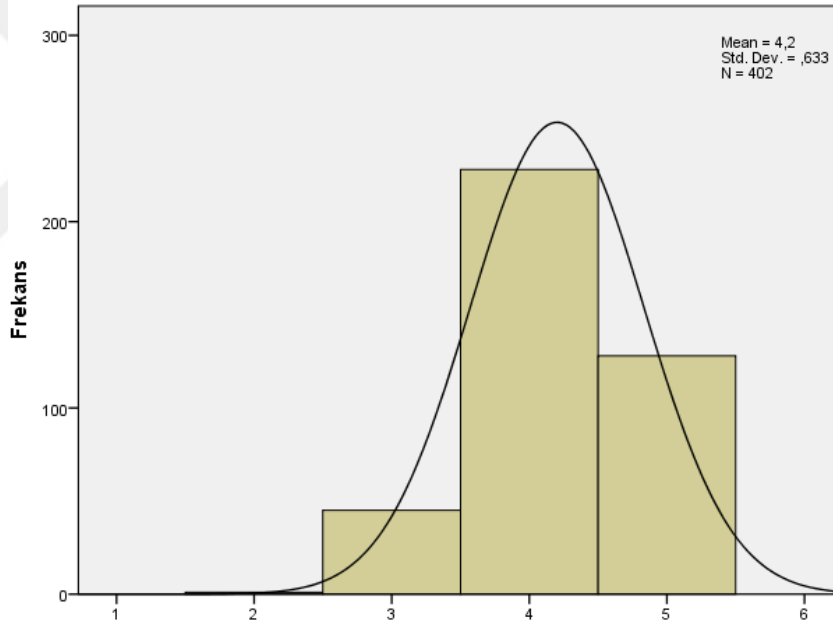


Katılımcıların "Spor işletmelerinde/kurumlarında insan (müşteri ve çalışan) faktörü, kaliteli mal ve hizmet sunmayı etkileyen temel faktörlerden biridir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.21.'deyer almaktadır.Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,25'i "Katılmıyorum", 11,19'u "Kararsızım", 56,72'si "Katılıyorum" ve 31,84'ü "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir

Tablo 6.21. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/kurumlarında İnsan (Müşteri ve Çalışan) Faktörü, Kaliteli Mal ve Hizmet Sunmayı Etkileyen Temel Faktörlerden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	1	0,25	0,25
Kararsızım	45	11,19	11,44
Katılıyorum	228	56,72	68,16
Kesinlikle Katılıyorum	128	31,84	100

Grafik 6.17. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında İnsan (Müşteri ve Çalışan) Faktörü, Kaliteli Mal ve Hizmet Sunmayı Etkileyen Temel Faktörlerden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar



Katılımcıların "Bilginin kullanımı, istatistiki veriler ve analizler, bir spor işletmesinde/kurumunda kaliteyi etkileyici bir faktördür" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.22.'deyer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,25'si "Katılmıyorum", 11,94'ü "Kararsızım", 52,24'ü "Katılıyorum" ve 35,57'si "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir

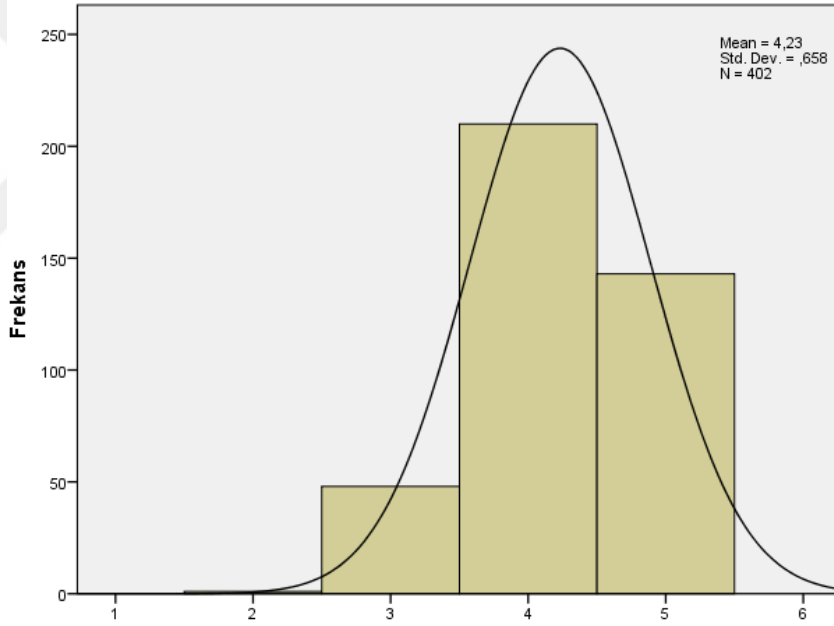
Tablo 6.22. Katılımcıların "Bilginin Kullanımı, İstatistiki Veriler ve Analizler, Bir Spor İşletmesinde/Kurumunda Kaliteyi Etkileyici Bir Faktördür"

Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	1	0,25	0,25
Kararsızım	48	11,94	12,19
Katılıyorum	210	52,24	64,43
Kesinlikle Katılıyorum	143	35,57	100

Grafik 6.18. Katılımcıların "Bilginin Kullanımı, İstatistiki Veriler ve Analizler, Bir Spor İşletmesinde/Kurumunda Kaliteyi Etkileyici Bir Faktördür"

Önermesine Verdikleri Cevaplar

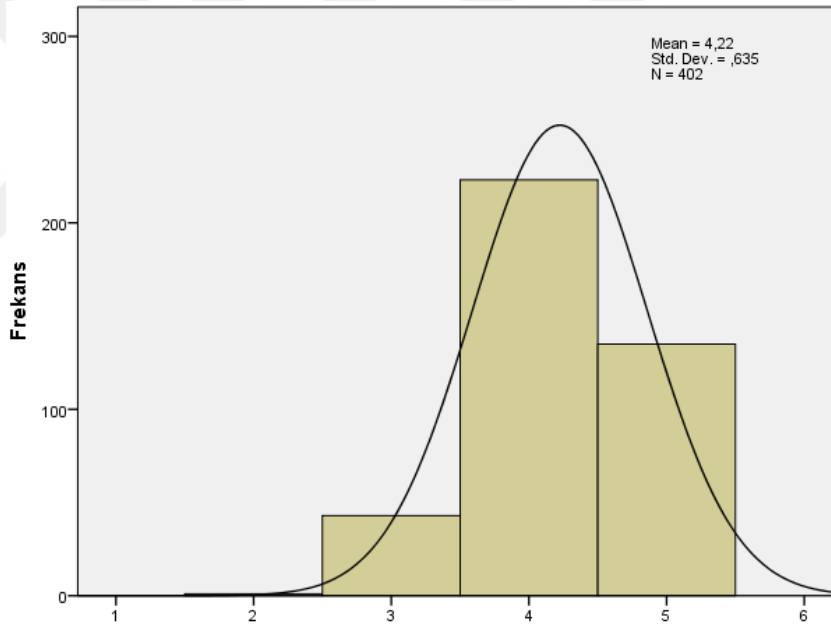


Katılımcıların "Spor işletmesinde/kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesinde yönetim ve yönetici anlayışları önemli bir faktördür" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.23.'deyer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,25'i "Katılmıyorum", 10,70'i "Kararsızım", 55,47'si "Katılıyorum" ve 33,58'i "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.23. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilmesinde Yönetim ve Yönetici Anlayışları Önemli Bir Faktördür" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	1	0,25	0,25
Kararsızım	43	10,70	10,95
Katılıyorum	223	55,47	66,42
Kesinlikle Katılıyorum	135	33,58	100

Grafik 6.19. Katılımcıların "Spor İşletmesinde/Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilmesinde Yönetim ve Yönetici Anlayışları Önemli Bir Faktördür" Önermesine Verdikleri Cevaplar

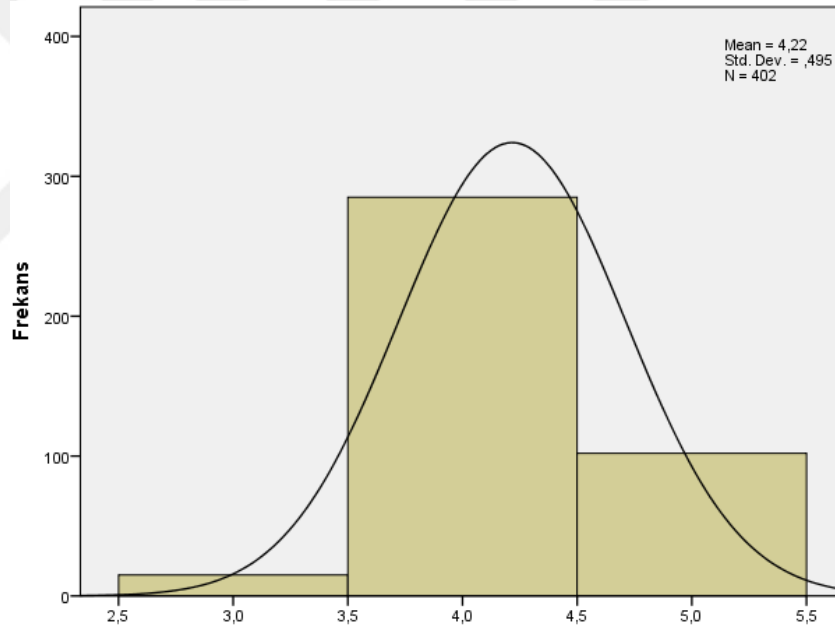


Katılımcıların "Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmetin sunulmasında malzeme ve tesis imkânları önemli bir faktördür" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.24.'deyer almaktadır.Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %3,73'ü "Kararsızım", %70,90'ı"Katılıyorum" ve %25,37'si "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.24. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmetin Sunulmasında Malzeme ve Tesis İmkânları Önemli Bir Faktördür" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Kararsızım	15	3,73	3,73
Katılıyorum	285	70,90	74,63
Kesinlikle Katılıyorum	102	25,37	100

Grafik 6.20. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmetin Sunulmasında Malzeme ve Tesis İmkânları Önemli Bir Faktördür" Önermesine Verdikleri Cevaplar

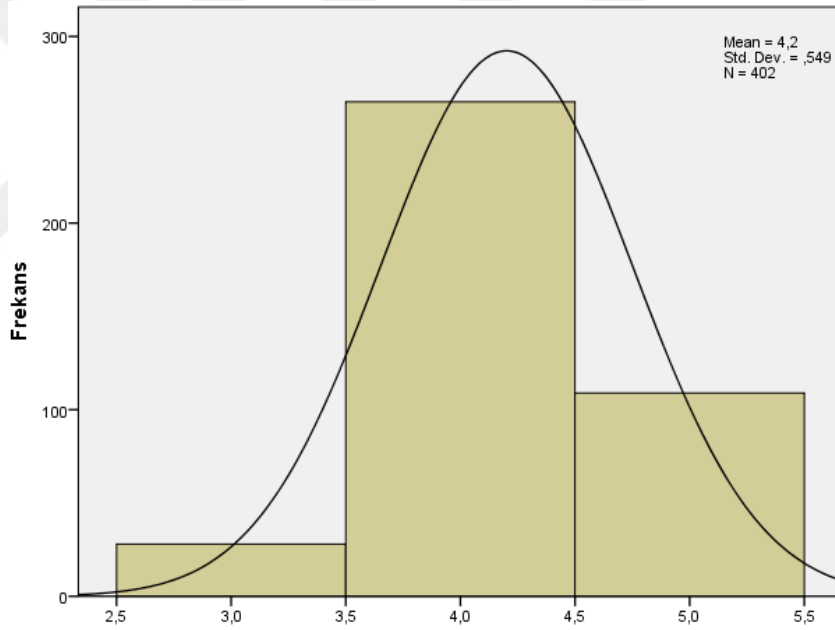


Katılımcıların "Spor işletmelerinde/kurumlarında yönetici olarak profesyonel spor yöneticilerinin olmayışı, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.25.'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %6,97'si "Kararsızım", %65,92'si "Katılıyorum" ve %27,11'i "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.25. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Yönetici Olarak Profesyonel Spor Yöneticilerinin Olmayışı, TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Kararsızım	28	6,97	6,97
Katılıyorum	265	65,92	72,89
Kesinlikle Katılıyorum	109	27,11	100

Grafik 6.21. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Yönetici Olarak Profesyonel Spor Yöneticilerinin Olmayışı, TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

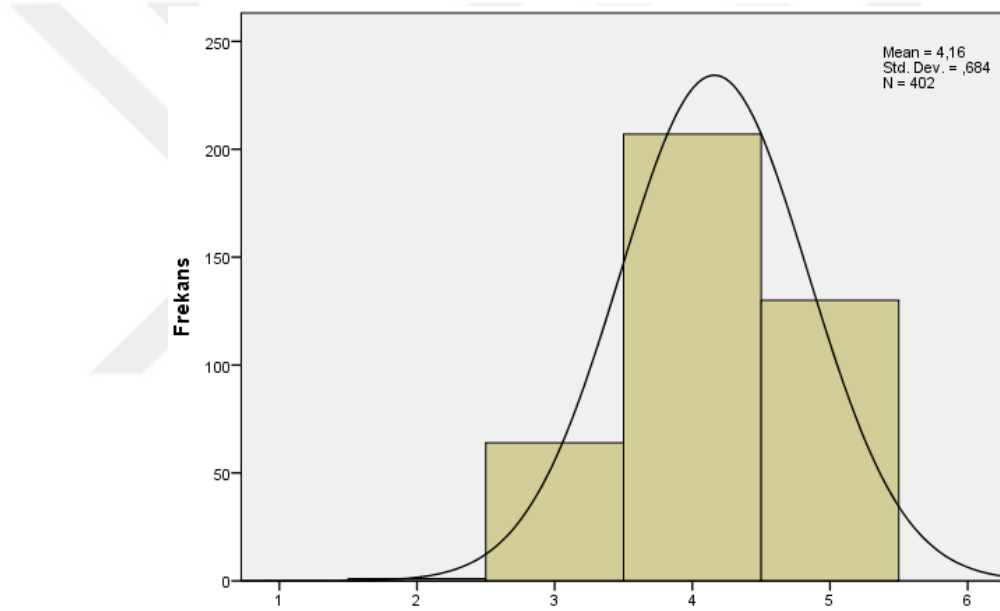


Katılımcıların "TKY'nin spor işletmelerinde/kurumlarında uygulanabilmesi için yöneticilerin değişimi kabullenmesi gerekmektedir. Katılımcıların "Değişime karşı yöneticilerin gösterdiği direnç TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.26.'dayer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,25'i "Katılmıyorum", 15,92'si "Kararsızım", 51,49'u "Katılıyorum" ve 32,34'ü "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.26. Katılımcıların "Değişime Karşı Yöneticilerin Gösterdiği Direnç TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	1	0,25	0,25
Kararsızım	64	15,92	16,17
Katılıyorum	207	51,49	67,66
Kesinlikle Katılıyorum	130	32,34	100

Grafik 6.22. Katılımcıların "Değişime Karşı Yöneticilerin Gösterdiği Direnç TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

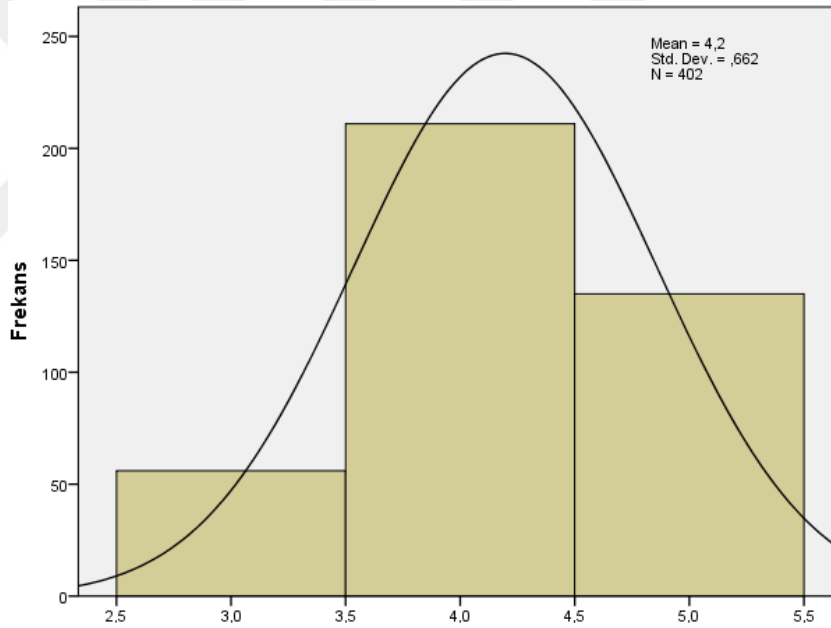


Katılımcıların "Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmeti benimsemeyen yönetim anlayışları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.27.'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %13,93'ü "Kararsızım", %52,49'u "Katılıyorum" ve %33,58'i "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.27. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmeti Benimseyen Yönetim Anlayışları, TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Kararsızım	56	13,93	13,93
Katılıyorum	211	52,49	66,42
Kesinlikle Katılıyorum	135	33,58	100

Grafik 6.23. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteli Hizmeti Benimsemeyen Yönetim Anlayışları, TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

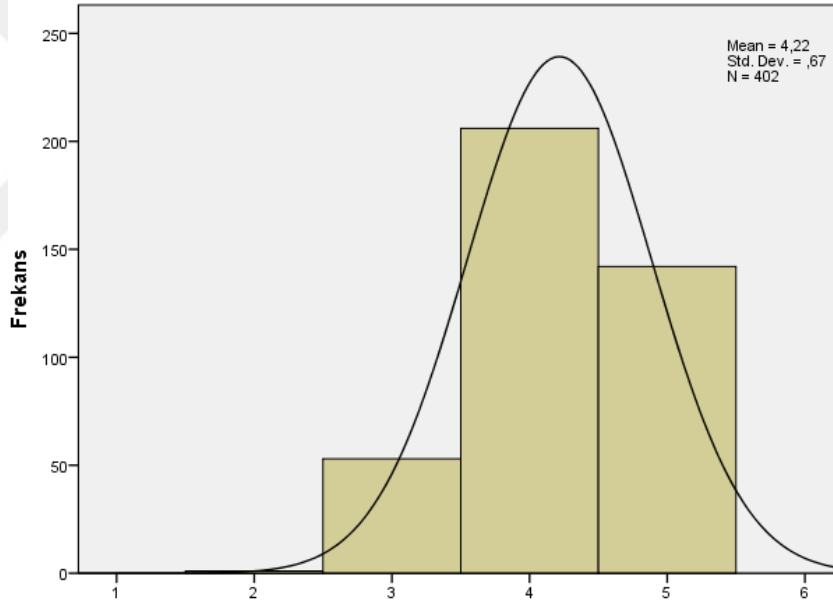


Katılımcıların "TKY'nin spor işletmelerinde/kurumlarında uygulayan yönetimlerin gelişmelerin aniden olacağına inanmaları, TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.28.' de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,25'i "Katılmıyorum", 13,18'i "Kararsızım", 51,24'ü "Katılıyorum" ve 35,33'ü "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.28. Katılımcıların "TKY'nin Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Uygulayan Gelişmelerin Aniden Olacağına İnanmaları, TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	1	0,25	0,25
Kararsızım	53	13,18	13,43
Katılıyorum	206	51,24	64,67
Kesinlikle Katılıyorum	142	35,33	100

Grafik 6.24. Katılımcıların "TKY'nin Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Uygulayan Yönetimlerin Gelişmelerin Aniden Olacağına İnanmaları, TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

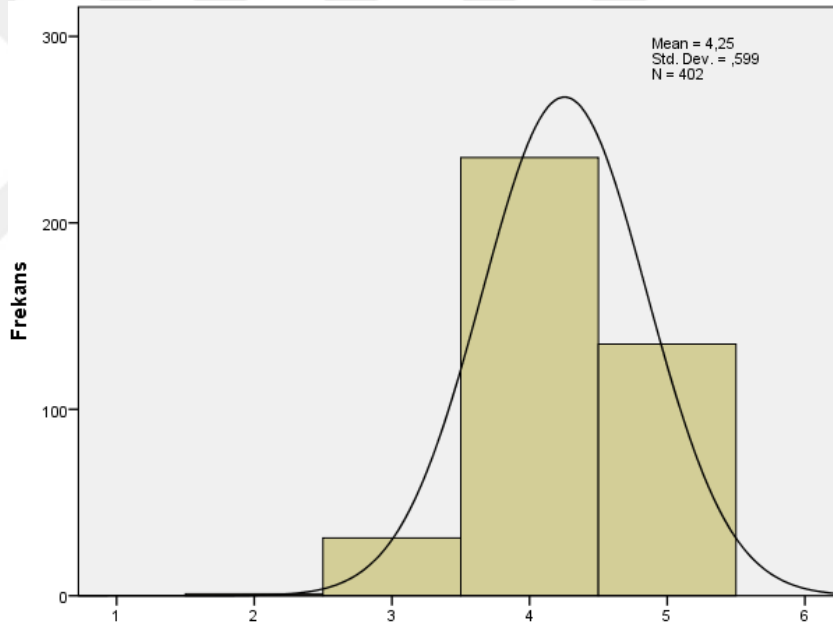


Katılımcıların "Türkiye'de kaliteye dayalı kurum kültürünün yerleşmemiş olması spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.29.'da yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,25'i "Katılmıyorum", 7,71'i "Kararsızım", 58,46'sı "Katılıyorum" ve 33,58'i "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.29. Katılımcıların "Türkiye'de Kaliteye Dayalı Kurum Kültürünün Yerleşmemiş Spor İşletmelerinde/Kurumlarında TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	1	0,25	0,25
Kararsızım	31	7,71	7,95
Katılıyorum	235	58,46	66,42
Kesinlikle Katılıyorum	135	33,58	100

Grafik 6.25. Katılımcıların "Türkiye'de Kaliteye Dayalı Kurum Kültürünün Yerleşmemiş Olması Spor İşletmelerinde/Kurumlarında TKY'nin Uygulama Güçlüklerinden Biridir" Önermesine Verdikleri Cevaplar



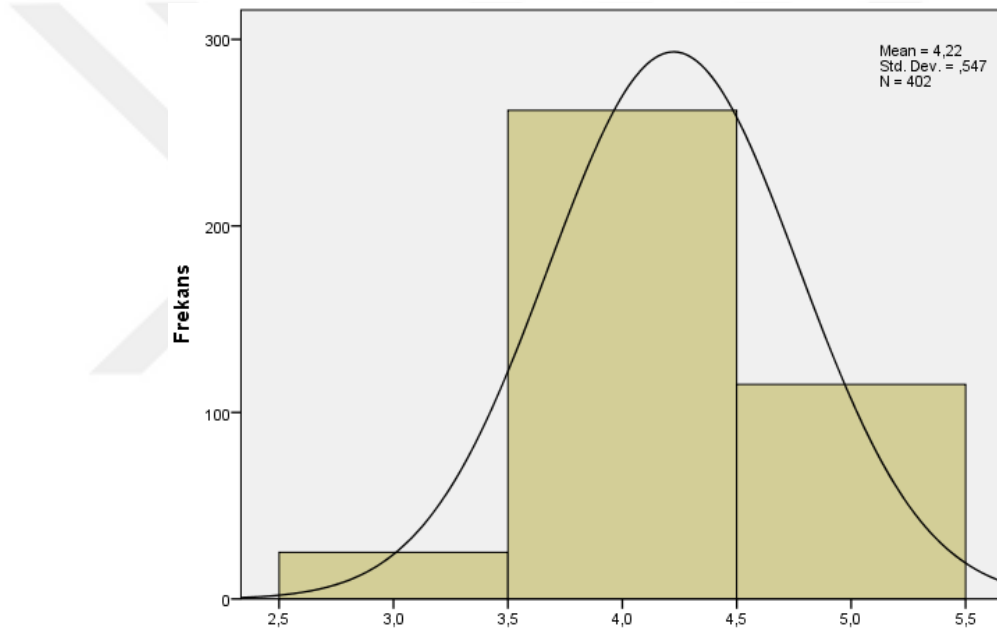
6.6.Spor İşletmesi/Kurumu Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği İle İlgili Görüşleri

Katılımcıların "TKY spor İşletmelerinde/kurumlarında uygulanabilir bir yönetim politikasıdır" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.30.' da yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %6,22'si "Kararsızım", %65,17'si "Katılıyorum" ve %28,61'i "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.30. Katılımcıların "TKY Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Uygulanabilir Bir Yönetim Politikasıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Kararsızım	25	6,22	6,22
Katılıyorum	262	65,17	71,39
Kesinlikle Katılıyorum	115	28,61	100

Grafik 6.26. Katılımcıların "TKY Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Uygulanabilir Bir Yönetim Politikasıdır" Önermesine Verdikleri Cevaplar

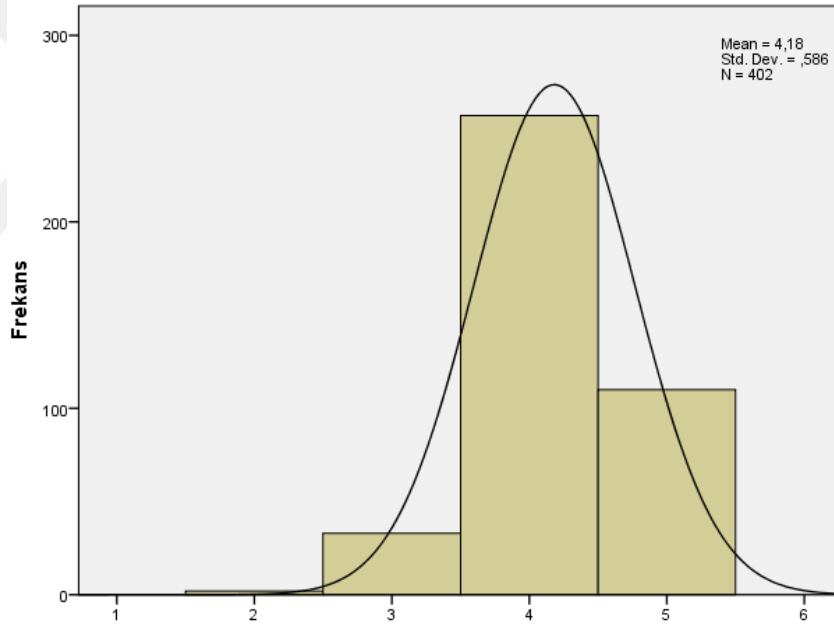


Katılımcıların "TKY'nin temel ilkeleri bir spor işletmesinin / kurumunun yönetim anlayışını değiştiren ve geliştiren prensiplerdir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.31.'deyer almaktadır.Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,50'si "Katılmıyorum", 8,21'i "Kararsızım", 63,93'ü "Katılıyorum" ve 27,36'sı "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.31. Katılımcıların "TKY'nin Temel İlkeleri Bir Spor İşletmesinin/Kurumunun Yönetim Anlayışını Değiştiren ve Geliştiren Prensiplerdir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	2	0,50	0,50
Kararsızım	33	8,21	8,71
Katılıyorum	257	63,93	72,64
Kesinlikle Katılıyorum	110	27,36	100

Grafik 6.27. Katılımcıların "TKY'nin Temel İlkeleri Bir Spor İşletmesinin / Kurumunun Yönetim Anlayışını Değiştiren ve Geliştiren Prensiplerdir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

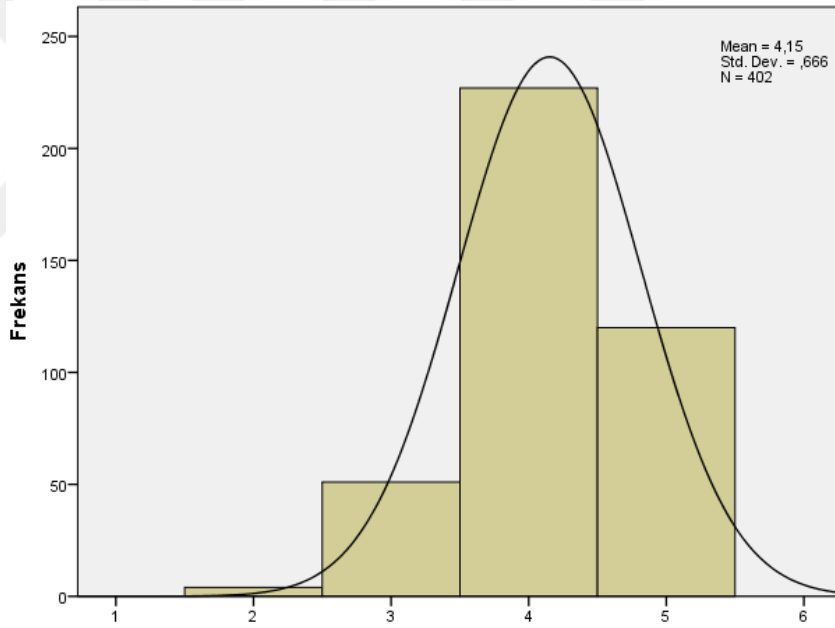


Katılımcıların “Yönetim anlayışında değişime gitmek isteyen spor işletmeleri/kurumları, modern yönetim anlayışlarından TKY’yi tercih edebilir” önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.32.’de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,1’i “Katılmıyorum”, 12,69’u “Kararsızım”, 56,47’si “Katılıyorum” ve 29,84’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.32. Katılımcıların "Yönetim Anlayışında Değişime Gitmek İsteyen Spor İşletmeleri/Kurumları, Modern Yönetim Anlayışlarından TKY'yi Tercih Edebilir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	4	1,00	1,00
Kararsızım	51	12,69	13,69
Katılıyorum	227	56,47	70,16
Kesinlikle Katılıyorum	120	29,84	100

Grafik 6.28. Katılımcıların "Yönetim Anlayışında Değişime Gitmek İsteyen Spor İşletmeleri/Kurumları, Modern Yönetim Anlayışlarından TKY'yi Tercih Edebilir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

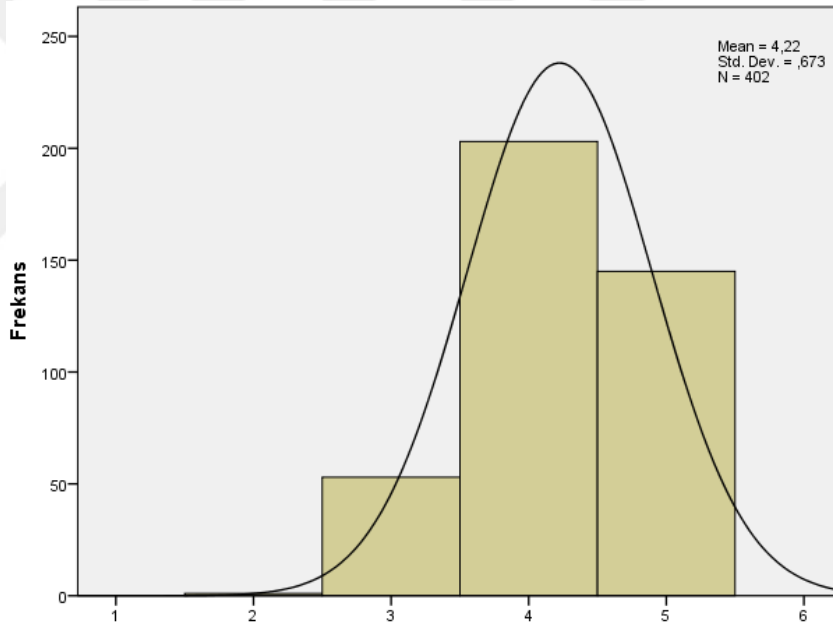


Katılımcıların "Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteyi etkileyen faktörler, TKY ilke ve uygulamaları sayesinde olumlu yönde kullanılabilir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.33.'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,25'i "Katılmıyorum", 13,18'i "Kararsızım", 50,50'si "Katılıyorum" ve 36,07'si "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.33. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteyi Etkileyen Faktörler, TKY İlke ve Uygulamaları Sayesinde Olumlu Yönde Kullanılabilir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	1	0,25	0,25
Kararsızım	53	13,18	13,44
Katılıyorum	203	50,50	63,93
Kesinlikle Katılıyorum	145	36,07	100

Grafik 6.29. Katılımcıların "Spor İşletmelerinde/Kurumlarında Kaliteyi Etkileyen Faktörler, TKY İlke ve Uygulamaları Sayesinde Olumlu Yönde Kullanılabilir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

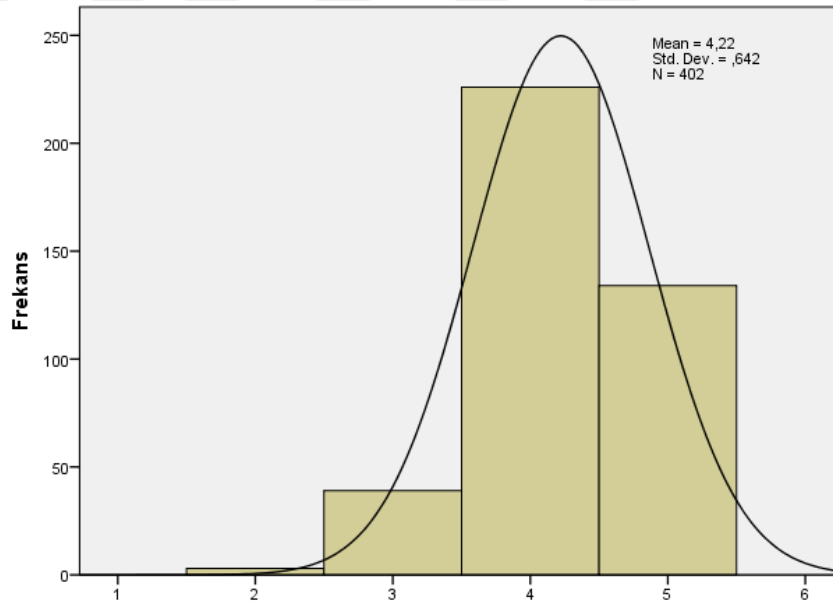


Katılımcıların "Bir spor yöneticisi yönetim anlayışını TKY ilke ve uygulamalarına göre şekillendirirse, işletmesi maksimum karlılık ve minimum zarar ile yönetilebilir" önermesine verdikleri cevapların özeti Tablo 6.34.'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere; "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde cevap veren katılımcı bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %0,75'i "Katılmıyorum", 9,70'i "Kararsızım", 56,22'si "Katılıyorum" ve 33,33'ü "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 6.34. Katılımcıların "Bir Spor Yöneticisi Yönetim Anlayışını TKY İlke ve Uygulamalarına Göre Şekillendirirse, İşletmesi Maksimum Karlılık ve Minimum Zarar ile Yönetilebilir" Önermesine Verdikleri Cevaplar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	3	0,75	0,75
Kararsızım	39	9,70	10,45
Katılıyorum	226	56,22	66,67
Kesinlikle Katılıyorum	134	33,33	100

Grafik 6.30. Katılımcıların "Bir Spor Yöneticisi Yönetim Anlayışını TKY İlke ve Uygulamalarına Göre Şekillendirirse, İşletmesi Maksimum Karlılık ve Minimum Zarar ile Yönetilebilir" Önermesine Verdikleri Cevaplar



6.7. Katılımcıların Görüşleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması

Çalışmanın bu kısmında; katılımcıların anketteki sorulara verdikleri cevaplar ile demografik özellikleri arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı araştırılacaktır. Öncelikle bu araştırma için hangi istatistiksel yöntemin (parametrik veya non-parametrik) kullanılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Herhangi bir parametrik yöntemin kullanılabilmesi için verilerin aşağıdaki şartları sağlaması gerekmektedir (Kalaycı, 2014:73).

- 1) Veriler aralıklı yada oransal olmalıdır,
- 2) Veriler normal dağılıma uymalıdır (basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ve +1 arasında olmalıdır),
- 3) Grup varyansları eşit olmalıdır (varyanslar birbirinin 4 katı kadar farklı olabilir, daha fazla değil).

Tablo 6.35. Kullanılacak Testin Seçimi

Grup Sayısı	Grupların Durumu	Varsayımlar	Kullanılacak Test
2	Bağımsız	Her üçü de karşılanıyorsa	Bağımsız t-test
2	Bağımsız	Üç varsayımdan en az biri ihlal edilmişse	Mann-Whitney U
2	Bağımsız	En az 1. ve 2. varsayımlar karşılanıyorsa	Bağımlı t-test
2	Bağımsız	1. yada 2. varsayım ihlal edilmişse	Wilcoxon testi
2	Bağımsız	Nominal veri kullanılıyorsa	Ki-kare testi
3 ve üzeri	Bağımsız	Her üçü de kullanılıyorsa	ANOVA testi
3 ve üzeri	Bağımsız	Üç varsayımdan en az biri ihlal edilmişse	Kruskal-Wallis testi

Yukarıdaki bilgiler ışığında katılımcıların; TKY bakış açısı, müşteri memnuniyeti, TKY'nin uygulanmasındaki güçlükler ve TKY'nin uygulanabilirliği ile ilgili konulardaki önermelere verdikleri cevapların çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Bilgiler Tablo 6.36.'da görülmektedir.

Tablo 6.36. Önermelere Verilen Cevapların Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Önerme Konusu	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
TKY Bakış Açısı	4,1866	0,42346	-0,785	,165
Müşteri Memnuniyeti	4,2109	0,41431	-0,764	,317
TKY'nin Uygulanmasındaki Güçlükler	4,2081	0,38672	-0,841	,008
TKY'nin Uygulanabilirliği	4,2005	0,4350	-0,873	,764

Tablo 6.36'da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak verilerin normal dağılım koşullarını yerine getirdiği söylenebilmektedir.

6.6.1. TKY Bakış açısı ile ilgili önermelere verilen cevapların demografik özelliklere göre incelenmesi

Katılımcıların, TKY bakış açıları ile ilgili önermelere verdikleri cevapların yöneticilik yaptıkları spor işletmesi klasmanına göre farklılık gösterip

göstermediğinin araştırılması için ANOVA testi uygulanmıştır. Önermelere verilen cevaplara ve cevapların gruplara dağılımına ait ağırlıklı ortalama (AO), standart sapma (SS), varyans homojenlik testine ait Levene İstatistiği ve ANOVA testine ait F ve P değerleri Tablo 6.37.'de görülmektedir.

Tablo 6.37. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Faaliyet Alanları Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları

			1. Lig	2. Lig	3. Lig	Amatör Lig	Özel Sektör	Kamu Kurumu	Diğer
TKY Bakış Açısı	Tanımlayıcı İst.	AO	4,1888	4,2048	4,1143	4,1915	4,2021	4,1514	4,1722
		SS	0,1160	0,0554	0,0837	0,0370	0,0399	0,0664	0,0826
	Varyans testi	Levene	0,9686						
		p	0,4462						
	ANOVA	F	0,1931						
		p	0,9787						
Müşteri Memnuniyeti	Tanımlayıcı İst.	AO	4,3778	4,2317	4,0667	4,2071	4,2421	4,1946	4,1667
		SS	0,3073	0,3788	0,3967	0,4191	0,4247	0,3929	0,4793
	Varyans testi	Levene	1,2779						
		p	0,2663						
	ANOVA	F	0,8621						
		p	0,5228						
Uygulama Güçlüğü	Tanımlayıcı İst.	AO	4,2222	4,2944	4,0432	4,1986	4,2096	4,2211	4,1692
		SS	0,3611	0,3357	0,4102	0,4064	0,3646	0,3614	0,4507
	Varyans testi	Levene	2,4975						
		p	0,0220						
	Kruskal-Wallis	χ^2	7,6053						
		p	0,2685						
Uygulanabilirlik	Tanımlayıcı İst.	AO	4,1556	4,3460	3,9809	4,1943	4,1684	4,2757	4,1167
		SS	0,4876	0,3805	0,3027	0,4635	0,4271	0,3926	0,4619
	Varyans testi	Levene	1,8624						
		p	0,0861						
	ANOVA	F	2,6441						
		p	0,0159						

Tablo 6.37'den elde edilen sonuçlara bakıldığında; öncelikle TKY Bakış Açısı ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların faaliyet alanlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 0,9686, $p = 0,4462 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 0,1931$, $p = 0,9787 > 0,05$) katılımcıların TKY bakış açıları ile ilgili görüşleri faaliyet alanlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{11} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Daha sonra; Müşteri Memnuniyeti ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların faaliyet alanlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 1,2779, $p = 0,2663 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 0,8621$, $p = 0,5228 > 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri faaliyet alanlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{12} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Bir sonraki aşamada; Uygulama Güçlüğü ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların faaliyet alanlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağlamadığı (Levene İstatistiği = 2,4974, $p = 0,0220 < 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal-Wallis testinin uygulanması uygun görülmüştür. Kruskal-Wallis testi sonucuna bakıldığında, ($\chi^2 = 7,6053$, $p = 0,2685 > 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri faaliyet alanlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{13} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Son olarak; Uygulanabilirlik ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların faaliyet alanlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 1,8624, $p = 0,0861 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 2,6441$, $p = 0,0159 < 0,05$) katılımcıların uygulanabilirlik ile ilgili görüşleri faaliyet alanlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{14} hipotezi kabul edilmiştir ($\alpha = 0,05$). Alan ve klasman ortalamalarına bakıldığında 2. Ligde faaliyet gösteren yöneticilerin,

uygulanabilirlikle ilgili görüşlere en çok katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 4,3460); 3. Ligde faaliyet gösteren yöneticilerin ise bu konudaki görüşe en az katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 3,9809) görülmektedir.

Tablo 6.38. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Yaşları Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları

			20-25	26-30	31-35	36-40	41 ve üzeri
TKY Bakış Açısı	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,1214	4,2341	4,1825	4,2272	4,0351
		SS	0,4864	0,4129	0,3939	0,4146	0,5127
	Varyans testi	Levene	3,0057				
		p	0,1183				
	ANOVA	F	1,8658				
		p	0,1156				
Müşteri Memnuniyeti	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,1286	4,2462	4,2169	4,2522	4,0595
		SS	0,5284	0,3989	0,3887	0,4107	0,4469
	Varyans testi	Levene	1,5116				
		p	0,1979				
	ANOVA	F	1,9310				
		p	0,1044				
Uygulama Güçlüğü	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,0974	4,2647	4,2084	4,2460	4,0565
		SS	0,3719	0,3877	0,3547	0,3748	0,5013
	Varyans testi	Levene	3,0664				
		p	0,0165				
	Kruskal-Wallis	χ^2	9,5791				
		p	0,0481				
Uygulanabilirlik	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,0786	4,2527	4,2208	4,2348	3,9946
		SS	0,3785	0,4031	0,4001	0,4454	0,5878
	Varyans testi	Levene	2,6230				
		p	0,0344				
	Kruskal-Wallis	χ^2	10,7572				
		p	0,0294				

Tablo 6.38.' den elde edilen sonuçlara bakıldığında; öncelikle TKY Bakış Açısı ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 3,0057, $p = 0,0183 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 1,8658$, $p = 0,1156 > 0,05$) katılımcıların TKY bakış açıları ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{21} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Daha sonra; Müşteri Memnuniyeti ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 1,5116, $p = 0,1979 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 1,9310$, $p = 0,1044 > 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{22} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Bir sonraki aşamada; Uygulama Güçlüğü ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağlamadığı (Levene İstatistiği = 3,0664, $p = 0,0165 < 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal-Wallis testinin uygulanması uygun görülmüştür. Kruskal-Wallis testi sonucuna bakıldığında, ($\chi^2 = 9,5791$, $p = 0,0481 < 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{23} hipotezi kabul edilmiştir ($\alpha = 0,05$). Yaş gruplarının ortalamalarına bakıldığında 26-30 yaş grubundaki yöneticilerin, uygulama güçlüğü ile ilgili görüşlere en çok katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 4,2647); 41 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilerin ise bu konudaki görüşe en az katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 4,0565) görülmektedir.

Son olarak; Uygulanabilirlik ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağlamadığı (Levene İstatistiği = 2,6230, $p = 0,0344 < 0,05$) görülmektedir. Bu

durumda verilere ANOVA testinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal-Wallis testinin uygulanması uygun görülmüştür. Kruskal-Wallis testi sonucuna bakıldığında, ($\chi^2 = 10,7572$, $p = 0,0294 < 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{24} hipotezi kabul edilmiştir ($\alpha = 0,05$). Yaş gruplarının ortalamalarına bakıldığında 26-30 yaş grubundaki yöneticilerin, uygulanabilirlik ile ilgili görüşlere en çok katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 4,2647); 41 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilerin ise bu konudaki görüşe en az katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 4,0565) görülmektedir.



Tablo 6.39. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Öğrenim Durumları Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları

			İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü
TKY Bakış Açısı	Tanım layıcı İstatistikler	AO	3,9441	4,1483	4,1736	4,2304	4,5285
		SS	0,6076	0,4115	0,4112	0,3764	0,1847
	Varyans testi	Levene	7,637342				
		p	0,000006				
	Kruskal-Wallis	χ^2	22,309187				
		p	0,000174				
Müşteri Memnuniyeti	Tanım layıcı İstatistikler	AO	4,0176	4,1583	4,1842	4,2794	4,4285
		SS	0,5512	0,4090	0,4192	0,3788	0,2028
	Varyans testi	Levene	5,595234				
		p	0,000217				
	Kruskal-Wallis	χ^2	16,022065				
		p	0,002990				
Uygulama Güçlüğü	Tanım layıcı İstatistikler	AO	4,0133	4,1643	4,2033	4,2486	4,4978
		SS	0,5564	0,3695	0,3958	0,3413	0,1920
	Varyans testi	Levene	12,210331				
		p	2,2621				
	ANO VA	F	6,209881				
		p	0,000074				
Uygulanabilirlik	Tanım layıcı İstatistikler	AO	3,9176	4,1566	4,2631	4,2631	4,4952
		SS	0,701717	0,7017	0,4016	0,3597	0,2418
	Varyans testi	Levene	14,386986				
		p	5,5912				
	ANO VA	F	7,264887				
		p	0,000012				

Tablo 6.39.'dan elde edilen sonuçlara bakıldığında; öncelikle TKY bakış açısı ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağlamadığı (Levene İstatistiği = 7,637342, p = 0,000006 < 0,05) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal-Wallis testinin uygulanması uygun görülmüştür. Kruskal-Wallis testi sonucuna bakıldığında, ($\chi^2 = 7,637342$, p =

0,000174 < 0,05) katılımcıların TKY bakış açıları ile ilgili görüşleri öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H₂₃ hipotezi kabul edilmiştir ($\alpha = 0,05$). Öğrenim durumlarının ortalamalarına bakıldığında lisansüstü grubundaki yöneticilerin, TKY bakış açısı ile ilgili görüşlere en çok katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 4,5285); ilköğretim grubundaki yöneticilerin ise bu konudaki görüşe en az katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 3,9441) görülmektedir. Bu durum, bireylerin eğitim seviyeleri arttıkça TKY ile ilgili farkındalıklarının da arttığını göstermektedir.

Daha sonra; müşteri memnuniyeti ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağlamadığı (Levene İstatistiği = 5,595234, $p = 0,000217 < 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal-Wallis testinin uygulanması uygun görülmüştür. Kruskal-Wallis testi sonucuna bakıldığında, ($\chi^2 = 16,022065$, $p = 0,002990 < 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H₂₂ hipotezi kabul edilmiştir ($\alpha = 0,05$). Öğrenim durumlarının ortalamalarına bakıldığında lisansüstü grubundaki yöneticilerin, müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşlere en çok katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 4,5285); ilköğretim grubundaki yöneticilerin ise bu konudaki görüşe en az katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 3,9441) görülmektedir. Bu durum, bireylerin eğitim seviyeleri arttıkça müşteri memnuniyeti ile ilgili farkındalıklarının da arttığını göstermektedir.

Bir sonraki aşamada; uygulama güçlüğü ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 12,210331, $p = 2,2621 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 6,209881$, $p = 0,000074 < 0,05$) katılımcıların uygulama güçlüğü ile ilgili görüşleri öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H₂₃ hipotezi kabul edilmiştir ($\alpha = 0,05$). Öğrenim durumlarının ortalamalarına bakıldığında lisansüstü grubundaki yöneticilerin, uygulama güçlüğü ile ilgili görüşlere en çok katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 4,4978); ilköğretim grubundaki yöneticilerin ise bu

konudaki görüşe en az katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 4,0133) görülmektedir. Bu durum, bireylerin eğitim seviyeleri arttıkça TKY'nin uygulama güçlüğü ile ilgili farkındalıklarının da arttığını göstermektedir.

Son olarak; uygulanabilirlik ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 14,386986, $p = 5,5912 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 7,264887$, $p = 0,000012 < 0,05$) katılımcıların uygulanabilirlik ile ilgili görüşleri öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{23} hipotezi kabul edilmiştir ($\alpha = 0,05$). Öğrenim durumlarının ortalamalarına bakıldığında lisansüstü grubundaki yöneticilerin, uygulanabilirlik ile ilgili görüşlere en çok katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 4,4952); ilköğretim grubundaki yöneticilerin ise bu konudaki görüşe en az katılan grubu oluşturdukları (ortalama = 3,9176) görülmektedir. Bu durum, bireylerin eğitim seviyeleri arttıkça TKY'nin uygulanabilirliği konusunda daha olumlu oldukları görülmektedir.

Tablo 6.40. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Cinsiyetleri Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları

CİNSİYET			Erkek	Kadın	
TKY Bakış Açısı	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,2293	4,2293	
		SS	0,4278	0,4077	
	Varyans testi	Levene	1,9927		
		p	0,1588		
	t-test	t	1,1038		
		p	0,2704		
	Müşteri Memnuniyeti	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,1980	4,2543
			SS	0,4157	0,4088
Varyans testi		Levene	0,6927		
		p	0,4057		
t-test		t	1,1447		
		p	0,2530		
Uygulama Güçlüğü		Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,1923	4,2608
			SS	0,3898	0,3733
	Varyans testi	Levene	2,3889		
		p	0,1229		
	t-test	t	1,4941		
		p	0,1359		
	Uygulanabilirlik	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,1909	4,2326
			SS	0,4446	0,4014
Varyans testi		Levene	2,6401		
		p	0,1049		
t-test		t	0,8059		
		p	0,4208		

Tablo 6.40.'dan elde edilen sonuçlara bakıldığında; öncelikle TKY bakış açısı ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 1,9927, $p = 0,1588 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere t-testi uygulanması uygun görülmüştür. T-testi testi sonucuna bakıldığında, ($t = 1,1038$, $p = 0,2704 > 0,05$) katılımcıların TKY bakış açıları ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{11} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Daha sonra; müşteri memnuniyeti ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 0,6927, $p = 0,4057 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere t-testi uygulanması uygun görülmüştür. T-testi sonucuna bakıldığında, ($t = 1,1447$, $p = 0,2530 > 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{12} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Bir sonraki aşamada; uygulama güçlüğü ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 2,3889, $p = 0,1229 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere t-testi uygulanması uygun görülmüştür. T-testi sonucuna bakıldığında, ($t = 1,4941$, $p = 0,1359 > 0,05$) katılımcıların uygulama güçlüğü ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{13} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Son olarak; uygulanabilirlik ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 2,6401, $p = 0,1049 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere t-testi uygulanması uygun görülmüştür. T-testi sonucuna bakıldığında, ($t = 0,8059$, $p = 0,4208 > 0,05$) katılımcıların uygulanabilirlik ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{14} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Tablo 6.41. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Mesleki Deneyimleri Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları

			4 Yıl ve Altı	5-9 Yıl Arası	9-13 Yıl Arası	13 Yıl ve Üzeri
TKY Bakış Açısı	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,1912	4,1753	4,2421	3,8400
		SS	0,4136	0,4336	0,4362	0,7602
	Varyans testi	Levene	1,346565			
		p	0,258845			
	ANOVA	F	1,256443			
		p	0,289011			
Müşteri Memnuniyeti	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,2161	4,2115	4,2315	3,8000
		SS	0,4053	0,4171	0,4282	0,7483
	Varyans testi	Levene	1,611037			
		p	0,186248			
	ANOVA	F	1,680455			
		p	0,170631			
Uygulama Güçlüğü	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,2103	4,2028	4,2918	3,8181
		SS	0,3752	0,4039	0,3668	0,7385
	Varyans testi	Levene	2,817056			
		p	0,038897			
	Kruskal-Wallis	χ^2	2,995870			
		p	0,392262			
Uygulanabilirlik	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,2032	4,2086	4,2105	3,8800
		SS	0,4191	0,4708	0,4344	0,8318
	Varyans testi	Levene	2,049853			
		p	0,106371			
	ANOVA	F	0,919789			
		p	0,431246			

Tablo 6.41.' den elde edilen sonuçlara bakıldığında; öncelikle TKY bakış açısı ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların deneyimlerine göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 1,346565, $p = 0,258845 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 1,256443$, $p = 0,29011 > 0,05$) katılımcıların TKY bakış açıları ile ilgili görüşleri deneyimlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{11} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Daha sonra; müşteri memnuniyeti ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların faaliyet alanlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 1,611037, $p = 0,186248 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 1,680455$, $p = 0,170631 > 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri deneyimlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{12} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Bir sonraki aşamada; uygulama güçlüğü ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların faaliyet alanlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağlamadığı (Levene İstatistiği = 2,817056, $p = 0,038897 < 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal-Wallis testinin uygulanması uygun görülmüştür. Kruskal-Wallis testi sonucuna bakıldığında, ($\chi^2 = 2,995870$, $p = 0,392262 > 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri faaliyet alanlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{13} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Son olarak; uygulanabilirlik ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların deneyimlerine göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 2,049853, $p = 0,106371 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 0,919789$, $p = 0,431246 > 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri deneyimlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{14} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Tablo 6.42. TKY Bakış Açısı ile Katılımcıların Aylık Gelirleri Arasındaki Farklılığın Test Sonuçları

			1500-2000TL Arası		2001-2500TL Arası	2501-3000TL Arası	3001TL ve Üzeri
TKY Bakış Açısı	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,3091		4,1973	4,1564	4,1868
		SS	0,3544		0,4545	0,4069	0,4286
	Varyans testi	Levene		1,9927			
		p		0,1588			
	ANOVA	F		0,8265			
		p		0,4798			
Müşteri Memnuniyeti	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,2455		4,2486	4,1761	4,1915
		SS	0,3319		0,4159	0,4078	0,4689
	Varyans testi	Levene		0,6927			
		p		0,4057			
	ANOVA	F		0,5284			
		p		0,6629			
Uygulama Güçlüğü	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,2818		4,2135	4,1778	4,2222
		SS	0,3246		0,4531	0,3884	0,4244
	Varyans testi	Levene		2,3889			
		p		0,1229			
	ANOVA	F		0,5103			
		p		0,6754			
Uygulanabilirlik	Tanımlayıcı İstatistikler	AO	4,3141		4,2334	4,1686	4,2102
		SS	0,3523		0,3889	0,3781	0,3945
	Varyans testi	Levene		2,6401			
		p		0,1049			
	ANOVA	F		1,0652			
		p		0,3637			

Tablo 6.42’den elde edilen sonuçlara bakıldığında; öncelikle TKY Bakış Açısı ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların gelir

seviyelerine göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 1,9927, $p = 0,1588 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 0,8265$, $p = 0,4798 > 0,05$) katılımcıların TKY bakış açıları ile ilgili görüşleri gelir seviyelerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{11} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Daha sonra; müşteri memnuniyeti ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların gelir seviyelerine göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 0,6927, $p = 0,4057 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 0,5284$, $p = 0,6629 > 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri gelir seviyelerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{12} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Bir sonraki aşamada; uygulama gücülüğü ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların faaliyet alanlarına göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 2,3889, $p = 0,1229 < 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testinin uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 0,5103$, $p = 0,6754 > 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri gelir seviyelerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{13} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

Son olarak; uygulanabilirlik ile ilgili önermelere verilen cevaplardan elde edilen verilerin katılımcıların gelir seviyelerine göre dağılımlarının varyans homojenliği şartını sağladığı (Levene İstatistiği = 2,6401, $p = 0,1049 > 0,05$) görülmektedir. Bu durumda verilere ANOVA testi uygulanması uygun görülmüştür. ANOVA testi sonucuna bakıldığında, ($F = 1,0652$, $p = 0,3637 > 0,05$) katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşleri gelir seviyelerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda H_{14} hipotezi reddedilmiştir ($\alpha = 0,05$).

ANOVA testi sonucunda katılımcıların görüşlerinin farklılaştığı demografik değişkenlerin alt gruplarını inceleyebilmek amacıyla Tukey çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Tablo 6.43. Klasman-Uygulanabilirlik Tukey Testi

(I) Spor İşletmesinin Faaliyet Gösterdiği Alan	(J) Spor İşletmesinin Faaliyet Gösterdiği Alan	Ortalama Farkları (I-J)	p
2. Lig	1. Lig	,1904762	,876
	3. Lig	,3650794*	,014
	Amatör Lig	,1517055	,233
	Özel Sektör	,1776107	,147
	Kamu Kurumu	,0703561	,986
	Diğer	,2293651	,143
3. Lig	1. Lig	-,1746032	,949
	2. Lig	-,3650794*	,014
	Amatör Lig	-,2133739	,341
	Özel Sektör	-,1874687	,543
	Kamu Kurumu	-,2947233	,158
	Diğer	-,1357143	,912

Katılımcıların; TKY bakış açısı unsurlarından “uygulanabilirlik” ile ilgili görüşleri faaliyet alanlarına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirleyebilmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Test sonucunda 2. Lig ve 3. Lig alanında faaliyet gösteren katılımcıların görüşlerinin 0,05 önem seviyesinde farklı olduğu görülmektedir. ortalama farkları değerlerine bakıldığı zaman 2. Lig’de faaliyet gösteren spor yöneticilerinin TKY’nin uygulanabilirliği ile ilgili önermelere daha fazla katıldıkları görülmektedir.

Tablo 6.44. Öğrenim Durumu-Uygulama Güçlüğü Tukey Testi

(I) İşletmecinin Yaşı	(J) İşletmecinin Yaşı	Ortalama Farkları (I-J)	p
26-30	20-25	,16733	,258
	31-35	,05635	,800
	36-40	,01869	,997
	41 ve üzeri	,20822*	,044
41 ve üzeri	20-25	-,04089	,993
	26-30	-,20822*	,044
	31-35	-,15187	,196
	36-40	-,18954	,084

Katılımcıların; TKY bakış açısı unsurlarından “uygulama güçlüğü” ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirleyebilmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Test sonucunda 26 – 30 yaş aralığı ile 41 ve üzeri yaş aralığında olan katılımcıların görüşlerinin 0,05 önem seviyesinde farklı olduğu görülmektedir. ortalama farkları değerlerine bakıldığı zaman 26 – 30 yaş aralığındaki spor yöneticilerinin TKY’nin uygulama güçlüğü ile ilgili önermelere daha fazla katıldıkları görülmektedir.

Tablo 6.45. Öğrenim Durumu-Uygulanabilirlik Tukey Testi

(I) İşletmecinin Yaşı	(J) İşletmecinin Yaşı	Mean Difference (I-J)	Sig.
26-30	20-25	,1741758	,333
	31-35	,0319680	,980
	36-40	,0179646	,999
	41 ve üzeri	,2581527*	,019
31-35	20-25	,1422078	,492
	26-30	-,0319680	,980
	36-40	-,0140034	,999
	41 ve üzeri	,2261846*	,035
36-40	20-25	,1562112	,446
	26-30	-,0179646	,999
	31-35	,0140034	,999
	41 ve üzeri	,2401880*	,035
41 ve üzeri	20-25	-,0839768	,937
	26-30	-,2581527*	,019
	31-35	-,2261846*	,035
	36-40	-,2401880*	,035

Katılımcıların; TKY bakış açısı unsurlarından “uygulanabilirlik” ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirleyebilmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır.

Test sonucunda 26 – 30 yaş aralığı ile 41 ve üzeri, 31 – 35 yaş aralığı ile 41 yaş ve üzeri ve 36 – 40 yaş aralığı ile 41 yaş ve üzerinde olan katılımcıların görüşlerinin 0,05 önem seviyesinde farklı olduğu görülmektedir. Ortalama farkları değerlerine bakıldığı zaman 26 – 30, 31 – 35 ve 36 – 40 yaş aralığındaki spor

yöneticilerinin TKY'nin uygulanabilirliği ile ilgili önermelere 41 yaş ve üzeri yöneticilere göre daha fazla katıldıkları görülmektedir.



TARTIŞMA VE SONUÇ

Geçmiş M.Ö. 2150 yıllarına kadar dayanan kalite kavramı ilk ortaya çıktığı zamandan günümüze kadar sürekli bir şekilde önemini artırarak geldiği bilinmektedir. Kavram her geçen gün etki alanlarını genişleterek ilerlemiş ve artık yöneticilerinde yetkinliklerini ölçüm aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda spor yöneticilerinin toplam kalite yönetimine bakış açılarını, TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkilerini, TKY'nin uygulama güçlüğü ve TKY'nin uygulanabilirliğini incelemeyi amaçlamış olduğumuz bu çalışmada yapılanlar şu şekilde özetlenebilir.

İlk olarak, nicel araştırma yöntemlerinden yüz yüze anket uygulaması kullanılmıştır. Spor yöneticilerine yönelik olarak hazırlanan anket formları literatürde daha önce uygulanmış olan anket formlarından derlenerek elde edilmiştir. Uygulanan anket formları; spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açılarını, TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkilerini, TKY'nin uygulama güçlüğü ve TKY'nin uygulanabilirliğini ölçmek üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Bu bağlamda spor yöneticilerine yönelik toplamda 420 anket uygulanmıştır. Uygulanan anket formlarının 18 tanesi geçersiz sayılmış olup 402 tanesi ise kabul edilerek analiz yapılmıştır.

Yapılan analizlerde SPSS 23 paket veri programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde parametrik testlerden; güvenilirlik analizi, ANOVA ve bağımsız t-testi ile non parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları ışığında uygulanan anketlerin güvenilirliği (Cronbach's Alpha = 0,76) yaklaşık olarak %76 elde edilmiştir. Bu durum çalışmanın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Güvenilirlik analizi sonrasında verilere sırasıyla parametrik olan ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testi sonucunda varyansların homojenliğini sağlamayan sonuçlara ise ANOVA testinin non parametrik karşılığı olan Kruskal-wallis testi uygulanmıştır. Ayrıca demografik özelliklerinden olan cinsiyet değişkeni içinde bağımsız t-testi uygulanmıştır. Uygulanan testler sonrasında elde edilen testlerin sonuçları şu şekildedir.

Spor yöneticilerinin; faaliyet gösterdikleri alanları ile TKY'ye bakış açıları, TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri, TKY'nin uygulama gücü ve TKY'nin uygulanabilirliği arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H1-H4 hipotezleri ile ölçülmüş sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

İlk olarak, spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları ile faaliyet gösterdikleri alanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Bir sonraki adımda, spor yöneticilerin TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri ile faaliyet gösterdikleri alanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Daha sonra, spor yöneticilerin TKY'nin uygulama gücü ile faaliyet gösterdikleri alanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Son olarak, spor yöneticilerin TKY'nin uygulanabilirliği ile faaliyet gösterdikleri alanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Spor yöneticilerinin; yaşları ile TKY'ye bakış açıları, TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri, TKY'nin uygulama gücü ve TKY'nin uygulanabilirliği arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H5-H8 hipotezleri ile ölçülmüş sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

İlk olarak, spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Bir sonraki adımda, spor yöneticilerin TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Daha sonra, spor yöneticilerin TKY'nin uygulama gücü ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Son olarak, spor yöneticilerin TKY'nin uygulanabilirliği ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Spor yöneticilerinin; öğrenim durumları ile TKY'ye bakış açıları, TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri, TKY'nin uygulama güçlüğü ve TKY'nin uygulanabilirliği arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H9-H12 hipotezleri ile ölçülmüş sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

İlk olarak, spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Bir sonraki adımda, spor yöneticilerin TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Daha sonra, spor yöneticilerin TKY'nin uygulama güçlüğü ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Son olarak, spor yöneticilerin TKY'nin uygulanabilirliği ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Spor yöneticilerinin; cinsiyetleri ile TKY'ye bakış açıları, TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri, TKY'nin uygulama güçlüğü ve TKY'nin uygulanabilirliği arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H13-H16 hipotezleri ile ölçülmüş sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

İlk olarak, spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Bir sonraki adımda, spor yöneticilerin TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Daha sonra, spor yöneticilerin TKY'nin uygulama güçlüğü ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Son olarak, spor yöneticilerin TKY'nin uygulanabilirliği ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Spor yöneticilerinin; deneyimleriyle TKY'ye bakış açıları, TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri, TKY'nin uygulama güçlüğü ve TKY'nin uygulanabilirliği arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H17-H20 hipotezleri ile ölçülmüş sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

İlk olarak, spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları ile deneyimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Bir sonraki adımda, spor yöneticilerin TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri ile deneyimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Daha sonra, spor yöneticilerin TKY'nin uygulama güçlüğü ile deneyimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Son olarak, spor yöneticilerin TKY'nin uygulanabilirliği ile deneyimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Spor yöneticilerinin; gelir seviyeleriyle TKY'ye bakış açıları, TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri, TKY'nin uygulama güçlüğü ve TKY'nin uygulanabilirliği arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı H21-H24 hipotezleri ile ölçülmüş sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

İlk olarak, spor yöneticilerinin TKY'ye bakış açıları ile gelir seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Bir sonraki adımda, spor yöneticilerin TKY'nin spor işletmelerinde müşteri memnuniyetine etkileri ile gelir seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Daha sonra, spor yöneticilerin TKY'nin uygulama gücü ile gelir seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Son olarak, spor yöneticilerin TKY'nin uygulanabilirliği ile gelir seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçülmüş ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.



ÖNERİLER

Spor işletmelerinin/kurumlarının faaliyet gösterdikleri alan/klasman yükseldikçe TKY'nin uygulanabilirlik seviyesinin arttığı tespit edilmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak alt klasmanlardaki spor yöneticilerine TKY ile ilgili hizmet içi eğitimler, seminerler, kursların daha fazla verildiği takdirde yöneticilerin TKY'ye olan bakış açılarının pozitif yönde artış göstereceği düşünülmektedir. Dolayısıyla alt klasmanlardaki spor yöneticilerine daha fazla seminer, kurs ve hizmet içi eğitim verilmesi önerilir.

Spor işletmelerinde/kurumlarında çalışan yöneticilerin yaş grupları ile TKY'nin uygulanabilirliği arasında ters bir orantı olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin yaş grupları arttıkça TKY'nin uygulanabilirliği azalmaktadır. Dolayısıyla spor işletmelerinde çalışan ve yüksek yaş grubunda olan yöneticilere TKY'nin uygulanabilirliği ile ilgili eğitimlerin verilmesi önerilir.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, spor işletmelerinde/kurumlarında çalışan yöneticilerin eğitim seviyeleri ile TKY'nin uygulanabilirliği, uygulama gücü, müşteri memnuniyeti ve genel bakış açıları arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça olumlu bir değişim gözlemlenmiştir. Eğitim seviyesi düşük yöneticilerin eğitim seviyelerinin artırılması için, aktif çalışan grubun belirli aralıklarla TKY hakkında eğitim programlarına tabii tutulmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Yeni işe başlayacak grubun da TKY hakkında ön teste tabii tutulması ve yeterlilikleri ölçülmesi, ayrıca bilgi düzeyi düşük olan yöneticilerin, işe başlama öncesinde ilgili alan eğitim desteği ile bilgi düzeyleri artırılması önerilir. Bütün bu önerilerden yola çıkarak hem çalışmakta olan aktif yöneticilerin hem de işe yeni başlayacak yöneticilerin TKY açısından daha bilinçli olacağı düşünülmektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde eğitim seviyesi yüksek ve genç yaş grubunda olan yöneticilerin TKY'ye bakış açılarının pozitif olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak günümüzde eğitim veren ve spor yöneticisi yetiştiren spor akademilerinin önemi öne çıkmıştır. Genç, dinamik ve donanımlı bireylerin mezuniyet sonrası uygun pozisyonlarda öncelikli olarak değerlendirilmesi TKY'nin uygulanabilirliği açısından son derece önemli olacaktır.

Bütün bu öneriler göz önünde bulundurulduğunda ülkemizde spor yönetiminin gelişiminin önünün açılacağı ön görülmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, Z. (1994). Bursa Yöresinde Halkın Spora Eğilimi ve Yeni Spor Tesis Politikasının Yönü Üzerindeki Etkileri, Doktora Tezi, *Bursa Uludağ Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Bursa.
- Açıkgöz, S. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği, (http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/c8a49145944fed2_ek.pdf?dergi=HABER%20B%DCLTEN%DD, Erişim Tarihi:15.02.2010).
- Akın, A.Ş. (2003). *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*, İstanbul: Milli Prodaktivite Merkezi Yayınları.
- Aksoy, E. ve Dinçmen M., Süreç Mükemmelliği İçin Bilginin Yönetilmesi: Bilgi Odaklı Altı Sigma, *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 7 (5), 2008.
- Aksu, A. (1997). *Spor Tesisi Tasarımına Yönelik Planlama ve Programlama Önerileri*, (Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Aktan, C.C. (2007). Yönetim Biliminin Doğuşu: Tarihsel Bakış.
- Alpullu, A. ve Tatar G. (2010). İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Toplam Kalite ve Liderlik Anlayışlarının İncelenmesi, *Atabesbd*, 12 (4).
- Apak, S. ve Atay, E., Bankacılık Sektöründe Operasyonel Riskin Minimize Edilmesi Ve Altı Sigma Uygulamaları, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 2009.
- Arkun, G. (1998). *Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler*, (Ed: Mithat Çoruh), Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Atmaca, E. ve Girenes S.Ş., Literatür Araştırması: Yalın Altı Sigma Metodolojisi, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 24(4), 2009.
- Basım, N, H. ve Argan, M, (2009). Spor Yönetimi Kavram ve Özellikler) Spor Yönetimi, (2. Baskı) içinde, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bedük, A. (2002). Benchmarking, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Biçer, T. (1994). Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamalardan Bir Örnek, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Bozkurt, M. (2001). Turizmde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.

Cafoğlu, Z. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul:Avni AkyolÜmit Kültür ve Eğitim Vakfı.

Çalışkan, G., Altı Sigma ve Toplam Kalite Kontrolü,*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (17), 2006.

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çataloğlu, B. (2006).Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi Ampirik Bir Çalışma, *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Aydın.

Çetin, C., Akım, B. ve Erol, V. (2001).Toplam Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemi,(Ed: Canan Çetin), İstanbul, Beta Yayınları.

Ceyhun, S. ve Ekenci, G., Spor İşletmelerinde Müşteri Tatmini, *Standart*, Sayı:480, Aralık, 2001.

Ceyhun, S. (2006). Spor İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Ceyhun, S., Spor Tesislerinin Rekreatif Açıdan Kullanımı, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (29), 2008.

Çimen, Z., Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Standartları. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 2003.

Demir, E. (2010) Rekreatyonel Spor Hizmeti Veren İşletmelerde Kalite Ölçeği; Geçerlik Güvenirlik Çalışması,Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi*.Ankara.

Demirci, N. (1986). Spor Yönetimi ve Organizasyonu. İstanbul: Milli Eğitim.

Demirci, N. (1986). Sporda Yönetim, Teşkilatlanma ve Organizasyonlar. Ankara: Milli Eğitim.

Dereli, T. ve Baykasoğlu, A. (2003). Kalite ve Hayata İzdişimler. Ankara: Nobel.

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

- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, M. (1996). Büyük Türkçe Sözlük. İz Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö., Yalın Yöntemler ve Altı Sigmayı İçeren Bütünleşik Bir Yaklaşım: Yalın Altı Sigma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (1), 2008.
- Dökmen, T. (1995). Kalite Çemberi. Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir.
- DPT Beden Eğitimi ve Spor Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Mayıs 1977
- Drucker, P. (1996). *Yönetim Uygulaması*. (S. Yarmalı, Çev.) İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi, ISO900 Kalite Güvence Sistemi, Alfa Yayınları.
- Ekenci, G. ve İmamoğlu, F.A. (1998). Spor İşletmeciliği. Ankara: Alp Ofset Matbaacılık.
- Ekenci, G. ve İmamoğlu, F. (2002) Spor İşletmeciliği, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ensari, H. (2003). 21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık.
- Erdil, O., Kitapçı, H. ve Turan E., Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 2005.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, E. (2012). Türkiye’de 1990 – 2010 Yılları Arasında Spor Yönetiminde Meydana Gelen Gelişmeler, Yüksek Lisans Tezi, *İnönü Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Malatya.
- Eryılmaz, B. (1995). Kamu Yönetimi. 2. Baskı, İzmir: Akademi Yayınevi.
- Eskicioğlu Y., Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Programı. Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2003.

- Ferman, M., Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 2(7), 1988.
- Fidan, Y., Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi, *Verimlilik Dergisi*, 2 (17), 1996.
- Fişek, K., Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi. Ankara: *A.Ü.S.B.F.*, 445, 1980.
- Güner, M., Akman, Ü. ve Yücel, Ö. (2010). Erkek Gömleği Üretim Sürecinin Altı Sigma Yöntemiyle İyileştirilmesi, *Tekstil ve Konfeksiyon*.
- Halis, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Kapsam İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara: Roma Yayınları.
- Howard, D. R. ve Grompton J. L. (1980), *Financing Managing and Marketing Recreation and Park Resources*, Wm. C. Brown Company Publishers, Iova.
- Işığçok, E., “Mükemmelliğe Giden Yolda Altı Sigma TOAK (DMAC) Modeli”, *VIII. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*, Malatya, 24-25 Mayıs, 2007.
- İmamoğlu, A. F., *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi III*, 2, 1998.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler*, 6. Baskı, Asil Yayın Dağıtım.
- Karaküçük, S., *Beden Eğitimi Öğretmeninin Eğitimi*, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Yayını No:19*, Ankara, 1989.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi* (11. bas.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karasüleymanoğlu, A. (1989). *Yeni Boyutları ile Spor*, Ankara: Engin Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kırcova, İ. (2018). *Pazarlama Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2015). “İşletme Yöneticiliği”, 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kotler, P., ve Keller, K. L., (2018). “Pazarlama Yönetimi”, (Çev: İbrahim Kırcova), İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Köksal, G., Altı Sigma ve Yalın Uygulamaları İle İlgili Bir Değerlendirme, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*,20(4), 2009.
- Lee, T. H., Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik, (Çev: Osman Pazarcık), *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, 1996.
- Lemark, D. J. ve Reed, R., An Application of Thompson's Typology to TQM inService. *Journal of Total Quality Management*, 5(1), 67-83, 2000.
- Merter, M. E. (2006).Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Atlas Yayınları.
- Miyauchi, I. (1999).Quality Management in Japan, İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Moç, T. (2008). Kalite Çemberlerinin Performansa Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kars.
- Mucuk, İ. (2003). Modern İşletmecilik, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk İ. (2007). Pazarlama İlkeleri (ve Örnek Olaylar). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Namlı H. Konya ve Elazığ İllerinde Faaliyet Gösteren Amatör Spor Kulüpleri Yöneticilerinin İşDoyum Düzeyleri. Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor YöneticiliğiAnabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. 2005; 9-10.
- Okay, Ş. Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğrencilerin Akademik ve Sosyal Başarılarına Etkisi, *TSA*, 13 (1),2009.
- Okay, Ş., TKY Uygulamalarının Mesleki Ve Teknik Ortaöğretimde Eğitim Faaliyetlerine ve Yönetici Davranışlarına Etkileri: Denizli İli Örneği, *Sosyal Bilimler Dergisi*,Sayı: 26, 2010.
- Örücü, E. (2003). Modern İşletmecilik. 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Öter, Z. ve Tütüncü Ö., Turizm İşletmelerinde Kalite FonksiyonGöçerimi, Seyahat Acentelerine Yönelik Varsayımsal Bir Yaklaşım.*Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,3(3), 2001.
- Özer, Y. (2001). İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar, İstanbul: Hayat Yayınları.

- Özgüneş, B. (2018). Spor İşletmelerinde Müşteri Temininde Yönetici Ve Sahiplerinin Sosyal Ağlarının Etkilerinin Üzerine Gaziantep İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Hasan Kalyoncu Üniversitesi*, Gaziantep.
- Özkurt, E. (2010). Spor Hukuku Kurultayı, Ankara: Ankara Barosu Yayınları
- Öztürk, S.A. (2007). Hizmet Pazarlaması. 7. Baskı. Eskişehir: Ekin Yayınları.
- Öztürk, K. Ö. (2010). Küreselleşme Ekseninde Halka İlişkiler, Ankara: Birleşik Yayınevi.
- Öztürk, S.A.(2011). Hizmet Pazarlaması. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Özveren, M. (2000). Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Pakdil, F., Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 2004.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. ve Berry, L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, (49), 1985.
- Parlak, S. (2004). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Bursa: Ekin Yayınları.
- Patır, S., Kalite Anlayışında Altı Sigma Yaklaşımı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (24), 2008.
- Price, M. J. ve Chen, E. E., Total Quality Management In A Small High Technology Company, *California Management Review*, 35 (3), 1994.
- Ramazanoğlu, F. ve Öcalan M., Spor İşletmelerinde İşletmecilik ve Personel Yönetimi Anlayışı, *Doğu Anadolu Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 2005.
- Serarslan, Z. ve Kepoğlu, A. (2005). Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Serarslan, M. Z. (2006). Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi: Serkep Spor İşletmesi Modeli, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Serinyel, T. (2002). Bürolarda Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesinde Personelin Eğitimine İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi*, Ankara.

Sevim, A.,TKY’de Bir Araç Olarak T.K.M. Sisteminin Kurulması, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir, 1999.

Sevimler, S., Duran, C. ve Çetindere, A., Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği, *Sosyal Bilimler Dergisi*,(29), 2011.

Sofuoğlu, S. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Üretim Süreçleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Sofyalıoğlu,Ç., Bulanık Analitik Hiyerarsi Süreci İle Uygun Altı Sigma Metodolojisinin Seçimi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16 (2), 2009.

Stephan, G. ve Arnold, W. (1994). Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven At Today’s Most Succesfull Companies, John Wiley and Sons. Inc.

Sunay, H, (2009). Spor Yönetimi, Ankara: Gazi Kitapevi.

Şimşek, M. (1998). Kalite Yönetimi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları.

Şimşek, M. (2000).Sorularla Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemleri,İstanbul: Alfa Yayınları.

Şimşek, Ş.(2000). *İşletme Bilimlerine Giriş (Yenilenmiş 7.baskı)*, Ankara: Nobel Yayın.

Taner, B. ve Kaya, İ. (2005). Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanma esaslarıBir hizmet işletmesi örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1).

Tanır H. 2006-2007 Turkcell Süper Liginde Seçilmiş Futbol Kulüplerinin YöneticiYeterliliklerinin Mukayeseli Olarak Karşılaştırılması (Konyaspor, Sivasspor ve TrabzonsporÖrneği). Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı.Yüksek Lisans Tezi. 2007; 11-12.

Tavşancıl, E. (2006). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A., Bektaş, M. (2016). İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Kitabevi.

Tırpancı, M. (1997). Bilgi Teknolojisi Alanında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine İyileştirilmesi, 6. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite. İstanbul: Kalder Yayınları.

Tursun K., Toplam Kalite Yönetimi, *Gümrük Dünyası Dergisi*. 2006.

Türk, M., Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Malatya İlinde Bir Uygulama, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 2004.

Tütüncü, Ö. ve Doğan, Ö.İ., Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(4), 2003.

Uçan, Y. (2007). Spor-Fitness Merkezlerinin Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeğinin Geliştirilmesi, Doktora Tezi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Bolu.

Üreten, S. (1998). Üretim/İşlemler Yönetimi Planlama Denetim Kararları Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları, Ankara: Türk Hava Kurumu Basımevi.

Varinli, İ. (2012). Marketlerde Pazarlama Yönetimi, 4. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.

Watt, D.C. (2003). Sports Management and Administration, Second Edition, Taylor and Francis e-Library .

Yenersoy, G. (1997). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Rota Yayınları.

Yetim, A., Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri, *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (14), 1992.

Yetim, A. ve şenel, Ö., Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, *Milli Eğitim Dergisi*, (150), 2001

Yıldız, S.M., Spor Hizmetleri Kalitesini Değerlendirmede Kullanılabilecek Hizmet Kalitesi Modelleri ve Ölçüm Araçları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(3), 2008.

Yılmaz, M. (2003).Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, T.C. Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara.

Yılmaz, E., Kütüphanelerde Toplam Kalite Yönetimi: Kısa Bir Gözden Geçirme, *Türk Kütüphaneciliği* 24(1), 2010.

Yüksel, Ö. ve Çakar, G. E., İşletmelerin Rekabetinde İnsan Kaynaklarının Rolü: Hazır Giyim Sektörü Örneği, *Verimlilik Dergisi*, 2, 1996.

Yüksel, G.(2008). 6 Sigma Yaklaşımının Hizmet Sektöründe Kullanılması ve Konaklama İşletmelerinde Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir

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?

	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Spor işletmelerinin/kurumlarının ürün ve hizmet sunma noktasında yaptığı çalışmaların daha verimli ve kaliteli olabilmesi için yöneticiler, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini kullanmalıdır.					
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.					

Ek-A (Devam) Anket Soruları

7. Yönetimde iş bölümü yaparak herkesin katılımıyla işletmenin/kurumun yönetilmesi verimi artırır.					
8. Yeniliklere açık, öngörülerini 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.					

	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Toplam Kalite Yönetimi esaslarını benimseyen yöneticiler, müşteri odaklı yaklaşımları tercih eder ve müşteri memnuniyetini ön planda tutarak sportif hizmetler sunar.					
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 artırıcı öneme sahiptir.					
5. Bulunduğu yöreye veya bölgeye uygun sportif hizmetler sunmak, o spor işletmesi/kurumu için müşteri odaklı yaklaşımlardan biridir.					

	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Spor işletmelerinde/kurumlarında kaliteli hizmetin etkileyen temel faktörler ve uygulama güçlükleri; yöneticinin, Toplam Kalite Yönetimine bakışımı etkiler.					
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, istatistik 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					

Ek-A(Devam) Anket Soruları

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 dayalı kurum kültürünün yerleşmemiş olması spor işletmelerinde/kurumlarında TKY'nin uygulama güçlüklerinden biridir.					

	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Spor yöneticileri Toplam Kalite Yönetimini uygulanabilecek modern bir işletme politikası olarak görür.					
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.					

Teşekkürler.

Alper BAHÇE

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Alper BAHÇE

Doğum Yeri: Muğla

Doğum Tarihi: 02.10.1988

Medeni Hali: Bekar

EĞİTİM BİLGİLERİ

İlköğretim: Kocamustafaefendi i.ö.o

Ortaöğretim: Muğla Turgut Reis Lisesi (YDA)

Lisans: Muğla Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/Spor Yöneticiliği

MESLEKİ BİLGİLER

Kayseri Üniversitesi Öğretim Görevlisi 2018-...