

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**BİR SPOR KULÜBÜNDE KALİTE YAKLAŞIMI VE  
TARAFTARIN BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Gökçe Pala

İstanbul, 2016

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**BİR SPOR KULÜBÜNDE KALİTE YAKLAŞIMI VE  
TARAFTARIN BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Gökçe PALA

Danışman: Prof. Dr. Hakan YILDIRIM

İstanbul, 2016



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ  
Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi GÖKÇE PALA'nın BİR SPOR  
KULÜBÜNDE KALİTE YAKLAŞIMI VE TARAFTARIN BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.06.2016 tarih ve 2016-  
22/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi  
olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 01/08/2016

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. HAKAN YILDIRIM	
2. Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. ELİF MAKBULE ÇEKİCİ	
3. Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. GÖKHAN ACAR	

## ÖZET

### BİR SPOR KULÜBÜNDE KALİTE YAKLAŞIMI VE TARAFTAR BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gökçe PALA

Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 2016

Sporda kalite kavramını kazanılan spor müsabakası ile sınırlı tutmamanın yollarından biri olan spor kulüplerinde ISO 9001:2008 kalite belgelendirmesinin dünyada da, ülkemizde de örnekleri bulunmaktadır. Kaliteyi yönetim felsefesi haline getiren spor kulüplerimizden birinde yapılan bu çalışmada spor kulüplerinin kalite yaklaşımı ve taraftarların beklentisi incelenmektedir.

Çalışma; ISO 9001:2008 kalite belgesini kalite yaklaşımı olarak benimseyen spor kulübünün kalite yönetim sistemi oluşturma sürecinin incelenmesi ve çalışmaya konu olan spor kulübünün taraftarlarının beklentileri üzerine yapılan bir araştırma olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde kalite yönetim sisteminin oluşturulması ve belgelendirme “olması gereken” ve “gerçekte olan” şeklinde iki farklı açıdan incelenmektedir. İkinci bölümde ise spor kulübünü destekleyen taraftarların katılımıyla gerçekleştirilen anket sonuçları değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite Yönetim Sistemi, Spor Kulübü, Taraftar Beklentisi, ISO 9001:2008 Kalite Belgelendirmesi

## ABSTRACT

### QUALITY APPROACH IN A SPORTS CLUB AND A STUDY ON FAN EXPECTATIONS

**Gökçe PALA**

Marmara University, Business Administration

Master Thesis, May 2016

ISO 9001:2008 quality certification in sports club is the one of the ways for unlimiting quality concept in sports by wining sports matches. There are examples in world and in our country. This study, which conducted in one of the sports club that has made quality as a management philosophy, is about quality approach in sports club and expectations of the fans.

The study consists of two parts. The first part is about quality management system establishment process in a sports club who has adopted ISO 9001:2008 quality certification as quality approach, and in the second part there is a research on the fans expectations of the sport club which is subjected to the study.

The first part of the study is examined from two different angles which are “should be” and “what really happened” in the establishment of quality management system and certification. In the second part held with the participation of fans supporting the sports club survey results are evaluated.

**Key Words:** Quality Management System, Sports Club, Fan Expectation, ISO 9001:2008 Quality Certification

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın akademik olmayan amacı; taraftarı olmaktan gurur duyduğum Beşiktaş'a katkı sağlama düşüncemdi. Çalışma süreci beklediğim gibi gitmedi. Bana yardımcı olacağına söz veren hiç kimseden beklediğim yardımı alamadım. Defalarca vazgeçmenin eşiğine geldim. O eşikten geçmememi sağlayan isimler; Süleyman Seba ve danışmanım Prof. Dr. Hakan Yıldırım'dır.

Çalışmamın anketine katılan, paylaşan tüm bireysel taraftarlara; anketin daha çok taraftara ulaşmasını sağlayan taraftar gruplarından Finans Kartalları'na ve UNIBJK'ye ve kulübe gönderdiğim maile bizzat kendisi geri dönüş yapan Göztepe Spor Kulübü Genel Müdürü Doğan Mutlu'ya teşekkür ederim.

Öğrencisi olmaktan gurur duyduğum tüm değerli öğretmenlerime, matematikte sezgilerimi kullanmayı öğreten Hıdır Erdoğan'a, istatistikte sayılar kadar insan davranışlarını da önemseyen Prof. Dr. Mehmet Genceli'ye, koltuğunu ve birikimini benimle paylaşan Yrd. Doç. Dr. Gökhan Acar'a, parçası olmaktan onur duyduğum Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'na, tüm darlamalarım hiç bitmemesini umduğum pozitifliğiyle yanıt veren Prof. Dr. Hakan Yıldırım'a teşekkür ederim.

Her şeye rağmen yanımda olan, benden hiç vazgeçmeyen, ilk ve en önemli öğretmenim ve annem Zafer Özmutaf'a teşekkür ederim.

Beklediğim, bana söz verilen yardımı alamamış olmam, dertlerin bitmemesi, Süleyman Seba'ya verdiğim "Beşiktaş için kimsenin adamı olmadan çok çalışacağım" sözümü yerine getirmemi engellemedi.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	İ
ABSTRACT .....	İİ
ÖNSÖZ .....	İİİ
ŞEKİL LİSTESİ .....	VI
TABLO LİSTESİ.....	VII
1. GİRİŞ .....	1
2. BİR SPOR KULÜBÜNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ OLUŞTURMA SÜRECİ .....	3
2.1. ISO 9000 Kalite Yönetim İlkeleri ve İlkelerin Spor Kulübüne Uyarlanması.....	4
2.1.1. ISO 9000 Kalite Yönetim İlkeleri .....	4
2.1.2. ISO 9000 Kalite Yönetim İlkelerinin Spor Kulübüne Uyarlanması	6
2.2. PUKÖ Döngüsü ve PUKÖ Döngüsünün Spor Kulübüne Uyarlanması.....	13
2.2.1. PUKÖ Döngüsü .....	13
2.2.2. PUKÖ Döngüsünün Spor Kulübüne Uyarlanması .....	15
2.3. Bir Spor Kulübünde Kalite Yönetim Sistemi Oluşturma Sürecinin Aşamaları.....	17
3. TARAFTAR BEKLENTİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	35

<b>3.1. Araştırmanın Amacı .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3. Veri Toplama Yöntemleri .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4.1. Verilerin Dağılımı .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.2. Faktör Analizi.....</b>	<b>38</b>
<b>3.4.3. Araştırma Verilerine Uygulanan Testler ve Yorumları.....</b>	<b>39</b>
<b>4. SONUÇ .....</b>	<b>49</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>52</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>57</b>
<b>Ek 1: Kullanılan Anket Formu.....</b>	<b>57</b>
<b>Ek 2: Tablolar .....</b>	<b>59</b>



## ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 1: İLK 5 AVRUPA LİGİ ALTYAPI OYUNCULARI.....	9
ŞEKİL 2: DEMİNG'İN EL YAZISIYLA PUKÖ DÖNGÜSÜ .....	13
ŞEKİL 3: PUKÖ DÖNGÜSÜNÜN VAKALARDA KULLANIM ÇİZELGESİ.....	15
ŞEKİL 4: PUKÖ DÖNGÜSÜNÜN BİR VAKAYA UYARLANIŞI .....	16
ŞEKİL 4: KURT LEWİN'İN DEĞİŞİM MODELİ .....	19
ŞEKİL 5: DOKÜMAN HİYERARŞİSİ .....	23



## TABLO LİSTESİ

TABLO 1: VERİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ .....	36
TABLO 2: SORULARIN FAKTÖR DAĞILIMLARI.....	39
TABLO 3: KMO VE BARTLETT TESTİ.....	59
TABLO 4: AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS .....	59
TABLO 5: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ VE CİNSİYET İÇİN T-TESTİ.....	60
TABLO 6: ÜRÜN - HİZMET ALGISI VE CİNSİYET İÇİN T-TESTİ .....	60
TABLO 7: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ VE MEDENİ DURUM İÇİN T-TESTİ.....	60
TABLO 8: ÜRÜN - HİZMET ALGISI VE MEDENİ DURUM İÇİN T-TESTİ.....	60
TABLO 9: EĞİTİM GRUPLARININ KATEGORİLERE GÖRE DAĞILIMI.....	61
TABLO 10: EĞİTİM GRUPLARININ KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİNE İLİŞKİN KRUSKAL - WALLİS TESTİ .....	61
TABLO 11: EĞİTİM GRUPLARININ ÜRÜN - HİZMET ALGISINA İLİŞKİN KRUSKAL - WALLİS TESTİ .....	61
TABLO 12: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ORTAOKUL VE LİSE DAĞILIMI.....	62
TABLO 13: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ORTAOKUL VE LİSE ANLAMLILIK TESTİ.....	62
TABLO 14: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ORTAOKUL VE ÖN LİSANS DAĞILIMI.....	62
TABLO 15: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ORTAOKUL VE ÖN LİSANS ANLAMLILIK TESTİ	63
TABLO 16: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ORTAOKUL VE LİSANS DAĞILIMI.....	63
TABLO 17: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ORTAOKUL VE LİSANS ANLAMLILIK TESTİ .....	63
TABLO 18: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ORTAOKUL VE LİSANSÜSTÜ DAĞILIMI .....	63
TABLO 19: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ORTAOKUL VE LİSANSÜSTÜ ANLAMLILIK TESTİ .....	64
TABLO 20: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN LİSE VE ÖN LİSANS DAĞILIMI .....	64
TABLO 21: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN LİSE VE ÖN LİSANS ANLAMLILIK TESTİ .....	64
TABLO 22: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN LİSE VE LİSANS DAĞILIMI .....	64
TABLO 23: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN LİSE VE LİSANS ANLAMLILIK TESTİ.....	65
TABLO 24: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN LİSE VE LİSANSÜSTÜ DAĞILIMI.....	65
TABLO 25: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN LİSE VE LİSANSÜSTÜ ANLAMLILIK TESTİ.....	65
TABLO 26: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ÖN LİSANS VE LİSANS DAĞILIMI.....	65
TABLO 27: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ÖN LİSANS VE LİSANS ANLAMLILIK TESTİ.....	66

TABLO 28: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ÖN LİSANS VE LİSANSÜSTÜ DAĞILIMI .....	66
TABLO 29: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN ÖN LİSANS VE LİSANSÜSTÜ ANLAMLILIK TESTİ .....	66
TABLO 30: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN LİSANS VE LİSANSÜSTÜ DAĞILIMI .....	66
TABLO 31: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN LİSANS VE LİSANSÜSTÜ ANLAMLILIK TESTİ ....	67
TABLO 32: YAŞ GRUBU DEĞİŞKENİNE GÖRE TARAFTAR BEKLENTİSİNE İLİŞKİN ANOVA .....	67
TABLO 33: AYLIK GELİR GRUBU DEĞİŞKENİNE GÖRE TARAFTAR BEKLENTİSİNE İLİŞKİN ANOVA.....	67
TABLO 34: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ VE FUTBOL KOMBİNE SAHİPLİĞİ İÇİN T-TESTİ.....	68
TABLO 35: ÜRÜN - HİZMET ALGISI VE FUTBOL KOMBİNE SAHİPLİĞİ İÇİN T-TESTİ .....	68
TABLO 36: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ VE BASKETBOL KOMBİNE SAHİPLİĞİ İÇİN T-TESTİ.....	68
TABLO 37: ÜRÜN - HİZMET ALGISI VE BASKETBOL KOMBİNE SAHİPLİĞİ İÇİN T-TESTİ ....	68
TABLO 38: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ VE RESMİ DERGİYE ÜYELİK İÇİN T-TESTİ .....	68
TABLO 39: ÜRÜN - HİZMET ALGISI VE RESMİ DERGİYE ÜYELİK İÇİN T-TESTİ .....	69
TABLO 40: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ VE KULÜBE ÜYELİK İÇİN T-TESTİ .....	69
TABLO 41: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİNİN KULÜBE ÜYELİĞE GÖRE ORTALAMALARI.....	69
TABLO 42: ÜRÜN - HİZMET ALGISI VE KULÜBE ÜYELİK İÇİN T-TESTİ .....	69
TABLO 43: FUTBOL MAÇINA GİTME SIKLIĞI GRUBU DEĞİŞKENİNE GÖRE TARAFTAR BEKLENTİSİNE İLİŞKİN ANOVA.....	70
TABLO 44: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN FUTBOL MAÇINA GİTME SIKLIĞI ANLAMLILIK TESTİ .....	70
TABLO 45: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN FUTBOL MAÇINA GİTME SIKLIĞI DAĞILIMI .....	71
TABLO 46: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN FUTBOL MAÇINA GİTME SIKLIĞI ANLAMLILIK TESTİ .....	71
TABLO 47: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN FUTBOL MAÇINA GİTME SIKLIĞI DAĞILIMI .....	72

TABLO 48: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN BASKETBOL MAÇINA GİTME SIKLIĞI KRUSKAL WALLİS .....	72
TABLO 49: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN BASKETBOL MAÇINA GİTME SIKLIĞI KRUSKAL WALLİS.....	72
TABLO 50: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN DİĞER BRANŞ MAÇLARINA GİTME SIKLIĞI KRUSKAL WALLİS.....	73
TABLO 51: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN DİĞER BRANŞ MAÇLARINA GİTME SIKLIĞI KRUSKAL WALLİS .....	73
TABLO 52: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN RESMİ İNTERNET SİTESİ TAKİP SIKLIĞI KRUSKAL WALLİS.....	73
TABLO 53: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN RESMİ İNTERNET SİTESİ TAKİP DAĞILIMI .....	74
TABLO 54: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN HİÇ TAKİP ETMEYEN VE DÜZENLİ TAKİP ETMEYEN DAĞILIMI .....	74
TABLO 55: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN HİÇ TAKİP ETMEYEN VE DÜZENLİ TAKİP ETMEYEN ANLAMLILIK TESTİ .....	74
TABLO 56: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN HİÇ TAKİP ETMEYEN VE ARA SIRA TAKİP EDEN DAĞILIMI.....	75
TABLO 57: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN HİÇ TAKİP ETMEYEN VE ARA SIRA TAKİP EDEN ANLAMLILIK TESTİ.....	75
TABLO 58: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN HİÇ TAKİP ETMEYEN VE DÜZENLİ TAKİP EDEN DAĞILIMI.....	75
TABLO 59: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN HİÇ TAKİP ETMEYEN VE DÜZENLİ TAKİP EDEN ANLAMLILIK TESTİ.....	76
TABLO 60: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN DÜZENLİ TAKİP ETMEYEN VE ARA SIRA TAKİP EDEN DAĞILIMI .....	76
TABLO 61: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN DÜZENLİ TAKİP ETMEYEN VE ARA SIRA TAKİP EDEN ANLAMLILIK TESTİ .....	76
TABLO 62: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN DÜZENLİ TAKİP ETMEYEN VE DÜZENLİ TAKİP EDEN DAĞILIMI.....	77
TABLO 63: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN DÜZENLİ TAKİP ETMEYEN VE DÜZENLİ TAKİP EDEN ANLAMLILIK TESTİ.....	77

TABLO 64: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN ARA SIRA TAKİP EDEN VE DÜZENLİ TAKİP EDEN DAĞILIMI.....	77
TABLO 65: KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLKELERİ İÇİN ARA SIRA TAKİP EDEN VE DÜZENLİ TAKİP EDEN ANLAMLILIK TESTİ.....	78
TABLO 66: ÜRÜN – HİZMET ALGISI İÇİN RESMİ İNTERNET SİTESİ TAKİP SIKLIĞI KRUSKAL WALLİS.....	78



## 1. GİRİŞ

Bilimsel yönetimin babası olarak anılan Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) döneminde temelleri atılan, II. Dünya Savaşı sonrasında geliştirilen standardizasyon; günümüzde ISO tarafından düzenlenen belgelendirme sistemiyle yürütülmektedir.

Teknolojinin ilerlemesiyle küçülen dünyamızda yerel pazarlardan çıkıp uluslararası pazarlara girmek önem kazanmaktadır. Uluslararası pazarlara girmenin çeşitli yolları bulunmaktadır. Bu yollardan biri de uluslararası geçerliliğe sahip ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanmasıdır.

Kalite yönetim sistemi; ölçme ve iyileştirme üzerine kurulu bir sistemdir. Ölçülebilen her şey iyileştirilebilir olduğundan kalite yönetim sisteminin uygulanabilmesi için hedefler de sonuçlar da ölçülebilmelidir. Hizmet kalitesinin ölçümü, ürün kalitesine göre daha göreceli olduğundan üretim yapan işletmelere nazaran hizmet üreten işletmelerde kalite yönetim sisteminin uygulanması daha zorlu bir süreçtir.

Spor kulüpleri de hizmet üreten işletmeler arasındadır. Bununla birlikte spor kulüplerinin müşterileri taraftarlarıdır. Dolayısıyla sunulan hizmete yaklaşım ve işletmeden (kulüpten) beklenti ürün üreten işletme müşterilerinininkinden farklılık göstermektedir.

Spor kulüplerinin rakiplerine göre avantaj üstünlüğü elde etme yollarından biri de belirlenen standartlara uygunluk sağlamaktır. UEFA'nın stadyum kriterleri arasında ISO 9001:2008 belgelendirmesi bulunmaktadır. Henüz Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA) veya Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) spor kulüplerinin yönetimi için zorunlu bir standart istememektedirler. Lakin ISO 9001:2008 belgelendirmesinin yakın gelecekte FIFA veya UEFA lisanslama kriterleri arasına girmesi beklenmektedir.

Belçika'nın kuzey kısmında yer alan ISO 3166 standardına tabii Flaman Bölgesi'ndeki Flaman Spor Bakanlığı ve Hükümet Spor Yönetimi (the Flemish Ministry of Sports and the Governmental Sport Administration (BLOSO)) spordaki kaliteyi arttırmak için bir kalite sistemi geliştirmeye karar vermiştir. Bu bağlamda spor

kulüplerine toplam kalite yönetimini tanıtmak amacıyla bilgisayar bilgi sistemi (IKSport) geliştirmişlerdir.<sup>1</sup>

“Quality Management in Sports Clubs” ismiyle, Sport Management Review’da yayımlanan araştırmada; yapılan çalışmada 7 maddelik bir kontrol listesinin geliştirildiği ve spor kulüplerinin çoğunluğunun bu kontrol listesinden geçer not aldığı belirtilmiştir. Genel zayıflığın; yerleşik stratejik plan, pazarlama yönetimi ve kulüplerin yapısı olarak belirlendiği ifade edilmektedir. Organizasyon kültürünün Flaman kulüplerinin güçlü yönlerinden biri olduğu söylenirken, bu dönüşümün sonuçları baz alınarak kulüplerin yönetimine yardımcı olmak amacıyla özel bir plan geliştirildiği de çalışmada yer almıştır. Böylece hükümetin hedefinin kulüplerdeki kaliteyi arttırmak olduğu; IKSport’un amacının da, stratejik veya organizasyonel başarı belirleme faktörlerinin gerçek değerini incelemek olduğu belirtilmektedir.

José Ignacio San Miguel yaptığı çalışmada İtalya’daki ISO 9001:2000 belgesine sahip kulüpleri incelemiştir. Bu çalışmasında İtalyan Portland San Antonio Kulübü’nde uygulanan kalite yönetim sistemi sayesinde ofislerin daha etkin kullanılmaya başlandığını, dokümanların güncellendiğini ve mevcut arşivler için yeni yerler bulunduğunu vurgulamıştır. Sistemin uygulanmaya başlamasından kısa süre sonra farkedilen bir diğer gelişmenin de geçmiş ve gelecek spor malzeme stoklarının bilgisayar sistemine girilmiş olmasıdır.

Bu çalışmanın amacı ise bir spor kulübünde oluşturulan kalite yönetim sistemi hakkında bilgi vermek ve yürütülen kalite yönetim sistemi doğrultusunda taraftarın beklentisini ölçmektir.

---

<sup>1</sup> Paul De Knop, Jo Van Hoecke, Veerle De Bosscher, “Quality Management in Sports Clubs”, **Sport Management Review**, Mayıs 2004

## 2. BİR SPOR KULÜBÜNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ OLUŞTURMA SÜRECİ

Bu çalışma kapsamında PUKÖ döngüsü ve kalite yönetim ilkeleri; kalite yönetim sisteminin sürdürülebilirliğini ve içselleştirilmesini sağlayan temel yapı taşları olarak ele alınmaktadır. Kalite yönetim sistemi bu iki temel yapı taşının üzerine inşa edilmektedir.

Çalışmanın bu kısmında kalite yönetim ilkeleri ve bu ilkelerin spor kulüplerine uyarlanması, PUKÖ döngüsü ve PUKÖ döngüsünün spor kulüplerinde kalite yönetim sistemine uyarlanması ve bir spor kulübünde kalite yönetim sistemi oluşturma sürecinin aşamaları “olması gereken” ve “gerçekte olan” şeklinde iki farklı açıdan incelenmektedir.

Spor kulüplerini diğer işletmelerden ayıran spor şubeleri olduğu için çalışmanın spor kulübüne uyarlama kısımlarında spor kulüplerinin fonksiyonel departmanlarından ziyade spor şubeleri üzerinde durulmaktadır.

Bu çalışmada spor kulübü çalışanları beyaz yaka ve mavi yaka olarak değil; fonksiyonel departman çalışanları ve spor şube çalışanları olarak ele alınmaktadır. Fonksiyonel departman çalışanları beyaz yakalılar, spor şube çalışanları da sporcular olarak kullanılmaktadır.

Spor kulüplerinde sporcuların, fonksiyonel departman çalışanlarıyla aynı statüde olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda kulübün fonksiyonel departman çalışanları için geçerli olan her şey sporcular için de geçerlidir.



## 2.1. ISO 9000 Kalite Yönetim İlkeleri ve İlkelerin Spor Kulübüne Uyarlanması

### 2.1.1. ISO 9000 Kalite Yönetim İlkeleri

ISO 9000 standartları temel olarak sekiz kalite yönetim ilkesine dayanmaktadır. İlkeler ISO'nun 176 numaralı teknik komitesinde yer alan uzmanların kolektif çabalarının ve deneyimlerinin bir ürünüdür.<sup>2</sup>

**i. Müşteri Odaklılık:** Örgütler, özellikle de kâr amacı güden işletmeler, müşterileri sayesinde var olan kurumlardır. Bu nedenle şimdiki ve gelecekteki müşterilerinin ihtiyaçlarının farkında olmalı, onların ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmeli ve ayrıca müşterilerinin beklentilerinin üzerinde bir performans sergilemenin yollarını aramalıdır. Bu şekilde müşterilerden elde edilen gelirler ve pazar payı arttırılabilecek, örgütsel kaynakların müşteri tatmini amacıyla yönelik olarak daha etkili bir şekilde kullanımı sağlanacak ve artan müşteri bağlılığı sayesinde var olan müşteriler alışveriş sıklıklarını arttıracaklardır.

**ii. Liderlik:** Kalite yönetimi açısından etkili liderlik davranışının oldukça önemli olduğu belirtilmelidir. Lider, örgüt genelinde amaç birliğini sağlayan insandır. Lider, örgüt içindeki her bireyin kişisel potansiyelini en üst düzeyde ortaya koyacağı bir ortam yaratmalıdır. Bu şekilde örgüt içinde faaliyet gösteren bireyler örgütsel amaçlar hakkında net bir bilgi sahibi olabilecek, faaliyetlerin ortak bir amaca hizmet edecek şekilde tasarlanması sağlanacak, örgütsel hiyerarşi içindeki çeşitli seviyeler arasındaki yanlış anlamalar en aza indirilmiş olacaktır.

**iii. Katılım:** Örgütsel yapının en önemli bileşeni insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının örgütsel süreçlere etkin bir şekilde katılımının sağlanması ile bu kaynağın potansiyeli tam olarak realize edilebilecektir. İnsan kaynaklarının örgütsel süreçlere yoğun bir şekilde katılım gösterdikleri örgütlerde çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerinin önemli ölçüde geliştiği belirtilmektedir. Bu tür örgütlerde insan kaynaklarının yaratıcılık ve yenilikçilik potansiyelleri açığa çıkacak, bireyler kendi performans düzeyleri konusunda sorumluluk gösterecek ve sürekli gelişme çabalarına katkıda bulunacaklardır.

---

<sup>2</sup> <http://www.iso.org>

**iv. Süreç Yaklaşımı:** Öz kaynaklar ve faaliyetler süreç yaklaşımıyla yönetildiğinde örgütsel amaçlara erişim daha etkili ve kolay bir şekilde sağlanabilecektir. Süreç yaklaşımı maliyet avantajı sağlamakta, sonuçların önceden kestirilmesine olanak vermekte, fırsatların önceliklendirilmesini kolaylaştırmaktadır.

**v. Yönetimde Sistem Yaklaşımı:** Birbiriyle ilişkili süreçlerin sistem anlayışı çerçevesinde tanımlanması ve yönetilmesi örgütsel verimliliğin ve etkinliğin gelişimi açısından oldukça önemlidir. Sistem yaklaşımı ile arzu edilen sonuçlara erişimde gerekli olan süreçlerin en uyumlu şekilde bütünleştirilmesi söz konusu olmaktadır. Sistem yaklaşımı kilit öneme sahip süreçlere odaklanılmasını kolaylaştırmaktadır. Yönetimde sistem yaklaşımı örgütün tutarlılığı, etkinliği ve verimliliği konusunda örgüt dışındaki paydaşlara güven aşılacaktır.

**vi. Sürekli İyileştirme:** Örgütsel performansın sürekli geliştirilmesi örgütün kalıcı amacı olmalıdır. Örgütsel yetkinliklerin gelişimi ile performans konusunda üstünlük sağlanması, örgüt bünyesinde yürütülen faaliyetlerin stratejik amaçlarla uyumlu hale getirilmesi, fırsatları yakalama konusunda sağlanan esneklik sürekli gelişmenin örgütlere sağladığı önemli faydalar arasındadır.

**vii. Kanıtlara Dayalı Karar Verme:** Kararlar elde edilen veriler ve bilgiler ışığında verilmelidir. Bu şekilde verilen kararların doğruluk düzeyi artacaktır. Geçmişte verilen kararlar ile bu kararların sonuçları arasında bağlantı kurulabilecektir. Kararların gözden geçirilme ve gerektiğinde değiştirilmesi daha kolay bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.

**viii. Tedarikçilerle İlişkilerde Karşılıklı Fayda Esası:** Bir örgüt ve tedarikçileri birbirlerine bağımlı ve karşılıklı fayda esasına göre faaliyet göstermek durumunda olan paydaşlardır. Bu tür bir ilişki her iki kesimin de değer yaratım sürecini olumlu yönde geliştirecektir. Tedarikçilerle geliştirilen olumlu ilişkiler sayesinde değişen piyasa ve müşteri taleplerinin hızlı ve etkili bir şekilde karşılanması sağlanacak, maliyet ve kaynak kullanımında optimizasyona gidilebilecektir.

### 2.1.2. ISO 9000 Kalite Yönetim İlkelerinin Spor Kulübüne Uyarlanması

Çalışmanın diğer bölümlerinde de belirtildiği gibi kalite yönetimi ürün üreten işletmelerde çok daha kolaylıkla uygulanmaktadır. Hizmet üreten işletmelerin hem üretilen hizmetin standardize edilmesi hem de değerlendirilmesi açısından dezavantajı bulunmaktadır. Spor kulüplerinde üretilen hizmetin spor olduğu göz önüne alınırsa değerlendirilmesi oynanan müsabakanın kazanılması, kaybedilmesi yahut müsabakada berabere kalınması olarak yapılabilmektedir. Üretilen hizmetin standardize edilmesi ise kalite yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla sağlanabilmektedir.

Bu bölümde, önceki bölümde açıklanan kalite yönetim ilkelerinin spor kulüplerine uyarlanması incelenmektedir. Spor kulüplerini diğer işletmelerden ayıran fonksiyonel departmanlarının yönetimi değil, spor şubelerinin yönetimidir. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde spor şube yönetimine ağırlık verilmektedir.

**i. Müşteri Odaklılık:** Spor kulübü müşterilerinin büyük çoğunluğunu taraftarları oluşturmaktadır. Çalışmaya konu olan spor kulübünün kalite el kitabında müşteriler; genel kurul üyeleri, taraftarlar, tesislerden sportif seyir için faydalananlar ve tesis kiracıları olarak tanımlanmaktadır.

Taraftar beklentilerini önemseyen spor kulüplerinin transfer, şampiyonluk, önemli maçlarda alınan galibiyetler, önemli turnuvalarda tur atlama öncesi ve sonrası kombine, lisanslı ürün, maç bileti satışlarında artış olduğu gözlenmektedir.

Çalışmaya konu olan spor kulübünün yaklaşık üç yıl süren stadyum inşaatı tamamlandıktan sonra satışa çıkan bir sonraki sezon (2016 – 2017 sezonu) kombinelere tamamının tükendiği kulüp tarafından açıklanmıştır.<sup>3</sup> Kalite yönetim sistemini benimseyen, müşteri odaklılığını ilke edinen kulüp yapılan organizasyonlarla stadyum inşaat sürecinin çeşitli aşamalarına taraftarlarını da dâhil etmiştir. Böylece kulüp; taraftar ihtiyaçlarının farkında olduğunu ve ihtiyaçları karşıladığını hatta beklentilerin üzerinde

---

<sup>3</sup> BJK, 24.03.2016, “Kombineler Tükendi, Büyük Taraftarımıza Teşekkürler”  
[http://www.bjk.com.tr/tr/haber/65945/kombineler\\_tukendi\\_buyuk\\_taraftarimiza\\_tesekkurler.html](http://www.bjk.com.tr/tr/haber/65945/kombineler_tukendi_buyuk_taraftarimiza_tesekkurler.html)  
(12.06.2016)

performans sergilediğini göstermiş, beklentilerin üzerinde sergilenen performansın da taraftar tarafından karşılığı satışa çıkan kombineleri kısa sürede tüketmekle verilmiştir.

**ii. Liderlik:** Kalite yönetim sistemini benimseyen spor kulübü liderlik davranışına önem vermelidir. Liderlik davranışı sadece fonksiyonel departmanlar bazında değil, spor şubeler bazında da önem taşımaktadır.

Sporcuların kişisel potansiyellerini en üst düzeyde sergilemeleri beraber çalıştıkları takım arkadaşlarına, teknik kadroya ve kulüp üst yönetimine bağlıdır. Kalite yönetim sistemini uygulayan spor kulübünün üst yönetimi, teknik kadrosu ve sporcularının da kalite yönetim felsefesini benimsedikleri varsayılmaktadır. Dolayısıyla kalite yönetim ilkelerini de benimsedikleri düşünülmektedir.

Başarılı olma büyük ölçüde üyelerin grubun hedeflerini, bireysel hedeflerin üstünde tutmalarını gerektirdiği durumlarda başarı üyeler için “biz” duygusunun gelişmesine ve “ben” duygusundan daha önemli hâle gelmesine bağlı olabilir.<sup>4</sup> Spor kulüpleri bünyesindeki spor şubelerinin amacı müsabaka ettikleri alanlarda rakiplerine karşı üstünlük elde etmek, birinci olmaktır. Bu amaç doğrultusunda liderlik davranışına sahip sporcular, kişisel performanslarını ön plana çıkarmak yerine örgütsel amaca ulaşmak maksadıyla takım içindeki her sporcunun kişisel potansiyelini en üst düzeyde ortaya koyabileceği bir ortam sağlamalıdır. Teknik kadro, sporcuların potansiyellerini kullanabilmeleri için oyun varyasyonlarını, sporcuların saha içindeki mevkiilerini değiştirmelidirler. Kulüp başkanı sporcuların ihtiyaçlarını karşılayacak ve sporcuların performanslarını arttıracak tesisler sağlamalıdır.

Yaklaşık bir asırdır çalışılan, sayısız liderlik kuramlarına bakıldığında, bir liderin etkililiğini artıran davranış türleri konusunda araştırmacılar şu ana kadar ortak bir noktada birleşmemişlerdir.<sup>5</sup> Dolayısıyla sporda da tek bir liderlik davranışı söz konusu değildir. Başarıya koşan bir takım oluşturmada, kolektif yeterlik takım performansının da belirleyici olmasını sağlayacağı için, antrenörlerin davranışları, hedef yönelimleri, takım

---

<sup>4</sup> Serdar Kocaekşi, Ziya Koroç vasiyetiyle Singer ve diğ., 1993.

<sup>5</sup> Turhan Toros vasiyetiyle Yukl, 1998.

sargınlığı ve motivasyonel iklim, zaman içinde farklılık da gösterebilir.<sup>6</sup> Bu bağlamda liderlik davranışları da bir liderlik modeliyle sınırlı kalmaktansa zaman içinde uygulanan liderlik modellerinin de farklılaşması söz konusu olmaktadır.

Çalışmaya konu olan spor kulübü futbol takımı orta saha oyuncusu lig dâhilindeki 34 maçın 33'ünde ilk 11'de, diğer maçta da maç esnasında sahada görev almıştır. Tüm lig maçlarında oynayan orta saha oyuncusu 34 maçta 2 gol atmış ve hiç kart görmemiştir.<sup>7</sup> Bu örnekte de görüldüğü gibi kalite yönetim sistemini benimseyen, liderliği ilke edinen spor kulübü sporcusu da bireysel başarısından önce takım başarısını hedeflemiş ve bu hedef doğrultusunda teknik kadronun kendisine verdiği görevi yerine getirmiştir.

**iii. Katılım:** Sporcuların ve beyaz yakalıların çalışma şartları, ve süreleri farklılık göstermektedir. Beyaz yakalıların görev tanımları, çalışma şartları ve süreleri belirli iken sporcularınki değişiklik gösterebilmektedir. Kuruluşlarda beyaz yakalı çalışanların yedekleri bulunmamaktadır. Beyaz yakalı çalışan; çalışma süresi içinde, kendisine uygun görülen çalışma alanında, görev tanımları çerçevesinde verilen görevleri yerine getirmektedir. Dolayısıyla beyaz yakalı çalışanın örgütsel süreçlere yoğun ve etkin katılımını sağlamak sporculara nazaran daha kolaydır.

Sporcular bedenleriyle çalıştıkları için sakatlıklar yaşayabilirler. Yaşanan sakatlıklar da örgütsel süreçlere katılımını azaltır. Sporcuların katılımını azaltan sadece yaşanan sakatlıklar değildir. Özel yaşamları, yapılan transferler, fikstür yoğunluğu, sporcu ve teknik direktör arasındaki anlaşmazlıklar gibi sebeplerden sporcular kadro dışı kalabilir ve dolayısıyla örgütsel süreçlere katılımını azalabilir. Bu tip durumlarda sporcuların kulüplerine bağlılıklarının azaldığı, motivasyonlarının düştüğü gözlenmektedir.

---

<sup>6</sup> Tuhan Toros, "Turnuva Öncesi ve Turnuva Sonrası Basketbolcuların Algıladıkları Antrenörlük Davranışı, Görev-Ego Yönelimli Hedefleri, Takım Sargınlığı, Ustalık-Performans İklimi ve Kolektif Yeterlik Arasındaki İlişki", [Elektronik Versiyon], Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2010. (12.06.2016)

<sup>7</sup> TFF, Kulübe Göre Futbolcuların Maç Sayısı, Oynama Süresi, Sarı-Kırmızı Kart, Gol Sayıları, 2016, <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=164>, (12.06.2016)

Sporcuların motivasyonu ve kulübe bağlılıklarından teknik kadro sorumludur. Teknik kadronun; antrenmanlar, transfer politikaları, sahada görev almayan sporcuların algısı gibi konulardaki başarılı yönetimi sporcuların örgütsel süreçlere etkin katılım sağladıklarını düşüncelerine sebep olacaktır.

Yapılan araştırmalar sporcuların örgütsel bağlılığının örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülebildiğini kanıtlamaktadır.<sup>8</sup> Dolayısıyla spor şubelerin asıl amacı olan başarıya ulaşmak için örgütsel bağlılık ve buna bağlı olarak katılım artırılmalıdır.

**iv. Süreç Yaklaşımı:** Süreç yaklaşımı öz kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılmasını kapsamaktadır. Spor kulübünün öz kaynaklarından biri de altyapı olarak da tabir edilen genç sporcularıdır. Spor kulüpleri sağladıkları tesis ve teknik kadrolarla altyapı takımları oluşturmaktadırlar.

Altyapı takımları oluşturmak ilk etapta kulüplere bir takım maliyetler getirirse de yetişen tek bir oyuncunun bile A takım kadrosunda yer alması, bu maliyetlerin daha üzerinde maddi faydalar sağlamaktadır.<sup>9</sup>

	Total number	In the club	In other clubs	Average % of minutes
1. Barcelona (ESP)	44	10	34	45.2%
2. Lyon (FRA)	35	13	22	52.1%
3. Real Madrid (ESP)	34	8	26	51.7%
4. Manchester United (ENG)	31	6	25	38.8%
5. Rennes (FRA)	27	5	22	44.1%

Şekil 1: İlk 5 Avrupa Ligi Altyapı Oyuncuları<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Erca Zorba, Buse Çelik, T. Osman Mutlu, “Sporcuların Yöneticilere Duyduğu Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, [Elektronik Versiyon], International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS), Sayı: 4, Ağustos 2015, Sayfa: 188 – 196. (12.06.2016)

<sup>9</sup> Cem Sinan Aslan, Fırat Akça, Sürhat Müniroğlu, “Süper Lig Futbol Takımlarının Altyapılarından Oyuncu Yetiştirme Verimliliklerinin İncelenmesi”, [Elektronik Versiyon], Ankara Üniv Spor Bil Fak, Cilt: 13, Sayı: 2, 2015, 113 – 112. (11.06.2016)

<sup>10</sup> Drs Raffaele Poli, Loïc Ravenel and Roger Besson, "Youth Training in European Football: A Comparative Analysis", [Elektronik Versiyon], CIES Football Observatory Monthly Report, Sayı: 9, Kasım 2015. (11.06.2016)

CIES tarafından 2015 yılında yayınlanan araştırma altyapıdan yetişen oyuncuların kendi takımlarında veya diğer takımlarda kadroya dâhil olmaları üzerinedir. Araştırmadaki tabloda Avrupa'nın ilk beş liginde yer alan takımların altyapı oyuncu sayıları, bu oyuncuların kendi kulüp A takımlarında yer alma sayısı, diğer kulüp A takımlarında yer alma sayıları ve bu oyuncuların 2015 yılında temmuz başından ekim sonuna kadar kendi liglerinde sahada yer alma süreleri bulunmaktadır. Bu listedeki takımlardan Real Madrid ve Manchester United ISO 9001 belgesine sahip takımlardır. Ayrıca dünyada ilk defa bir ligin bütünü, Fransız ligi “French Professional Football League” de ISO 9001 belgesi almaya hak kazanmıştır.<sup>11</sup>

Dolayısıyla en iyi 5 Avrupa liginin, altyapıya önem veren en iyi beş takımının dördü doğrudan veya dolaylı olarak süreç yaklaşımını benimsemektedir.

**v. Yönetimde Sistem Yaklaşımı:** En açık bir ifade ile sistem, belli bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan ve birbirlerini etkileyen parçalardan oluşan bir bütündür.<sup>12</sup> Bir amacının olması ve birbiriyle etkileşimde bulunan parçalardan oluşması sistemin iki temel özelliğidir.<sup>13</sup>

Spor bir sistem oyunudur. Bireysel spor ve takım sporu yapan sporcular, teknik, idari ve personel kadro bir sistemin parçalarıdır.

Çalışmaya konu olan spor kulübü hentbol takımı 2015 – 2016 sezonunda 34. kupasını kazanmıştır.<sup>14</sup> Hentbol takımının arzu ettiği sonuç; şampiyon olmak ve yarıştıkları tüm turnuvaların sonunda kupa sahibi olmaktır. Bu sonuca ulaşmak için kilit öneme sahip süreçlere odaklanmış, basın, taraftar ve hatta kulüp yönetimi tarafından yeterince ilgi görmemesini göz ardı ederek amaçladıkları şampiyonluğa erişmişlerdir.

---

<sup>11</sup> Certification for French Football League, 27.09.2010, <http://www.bureauveritas.com/home/news/business-news/news+-certification+for+french+football+league> (11.06.2016).

<sup>12</sup> Halil Sariaslan vasıtasıyla Churchman, 1968.

<sup>13</sup> Halil Sariaslan, “Sistem Analizinin Temelleri”, [Elektronik Versiyon], Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 39, Sayı: 1, 1984. (11.06.2016)

<sup>14</sup> BJK, 03.06.2016, “Beşiktaş Mogaz Takımımız, 34. Kupasını Kazandı”, [http://www.bjk.com.tr/tr/haber/66635/besiktas\\_mogaz\\_takimimiz\\_34\\_kupasini\\_kazandi.html](http://www.bjk.com.tr/tr/haber/66635/besiktas_mogaz_takimimiz_34_kupasini_kazandi.html) (11.06.2016)

**vi. Sürekli İyileştirme:** Örgütlerin kalıcı amacı örgütsel performansın sürekli iyileştirilmesi olmalıdır. Spor şubeleri performanlarını ülke spor federasyonları tarafından düzenlenen liglerde yılda bir kez, Avrupa ve dünya genelinde düzenlenen turnuvalarda 2 veya 4 yılda bir kez sergilemektedirler. Sürekli iyileştirme ilkesine göre sergilenen performansların bir önceki turnuvaya ve/veya lige göre daha iyi olması gerekmektedir.

Yapılan araştırma sonucu sporcuların performansını etkileyen faktörler; yaş, cinsiyet, genetik, iklim ve çevre şartları, geçirilmiş sakatlıklar ve hastalıklar, antrenman yaşı, fiziksel antrenman programlaması, sezon planlaması, branşa özel çalışma modellenmesi, yüklenme – dinlenme döngüsü, cinsel aktivasyon, psikolojik faktörler, kişisel özellikler olarak belirlenmiştir.<sup>15</sup>

Örgütsel amacın bir önceki sezona göre daha yüksek performans olduğu göz önüne alındığında performansı etkileyen faktörleri iyileştirmek performansın da artmasında etkili olacaktır. Performansı etkileyen faktörlerden yaş, cinsiyet değiştirilemeyen faktörler olarak düşünülse de spor şubelerinde bulunan transfer hakkı unutulmamalıdır.

Dolayısıyla sürekli iyileştirmeyi ilke edinen spor kulübü sporcuların performansını etkileyen faktörleri analiz etmeli ve analiz sonuçlarını değerlendirerek bu faktörleri dolayısıyla performansı iyileştirmelidir.

**vii. Kanıtlara Dayalı Karar Verme:** Spor, stratejilerin kullanıldığı bir oyundur. Beden gücünün yanı sıra alınan kararlar, yapılan hamleler oyunun kazanılmasında büyük önem taşımaktadır. Geçmişte alınan kararlar, bu kararların neticeleri ileride alınacak kararları da etkilemelidir.

Sporcular her oyunlarında aynı rakiple karşılaşmazlar. Dolayısıyla kendi oyunlarını rakibe göre şekillendirmek durumundadırlar ki bu da rakibi ve kendini

---

<sup>15</sup> Bülent Bayraktar, Mehmet Kurtoğlu, “Sporda Performans, Etkili Faktörler, Değerlendirilmesi ve Artırılması”, [Elektronik Versiyon], Klinik Gelişim, 2009, s. 16 – 24. (11.06.2016)



tanımakla mümkündür. Rakibi tanımak için rakibin geçmiş oyunları incelenir yapılacak karşılaşmadaki olası stratejileri tahmin edilir.

Çalışmaya konu olan spor kulübü teknik direktörü 2015 – 2016 sezonu öncesi yapılan hazırlık maçının ardından “Oyuncularımı değişik pozisyonlarda oynatmaya çalıştım. Neler yapabileceklerini görmek istedim.” açıklamasında bulunmuştur.<sup>16</sup> Bu açıklamayla kanıtlara dayalı karar verdiğini gösteren teknik direktör 2015 – 2016 sezonunda şampiyon olmuş, örgütsel amaca ulaşmıştır.

**viii. Tedarikçilerle İlişkilerde Karşılıklı Fayda Esası:** Spor kulüpleri kendi ülkelerindeki ligler ve katılmaya hak kazandıkları Avrupa ve dünya genelindeki turnuvalar dolayısıyla seyahat etmektedirler. Tedarik edilen ürünün özelliğine göre edilen seyahatlerde tedarik ürünlerini de yanlarında götürmektedirler.

Özellikle büyük takımlarda oynayan sporcuların göz önünde oldukları düşünüldüğünde tedarikçi firmaların spor kulüpleri sayesinde dolaylı ve/veya direkt olarak pazarlama stratejileri geliştirdikleri düşünülmektedir. Bu bağlamda ikili ilişkilerde karşılıklı fayda esasının benimsenmesi gerekmektedir.

Spor kulüpleri ve çalıştıkları tedarikçilerin karşılıklı fayda esasını benimsemesi durumunda aralarındaki ilişkinin boyut değiştirdiği de gözlenmiştir. Çalışmaya konu olan spor kulübü ürün tedarikçilerinden biri olan uluslararası firmayla sponsorluk anlaşması imzalamıştır. Bu anlaşma kapsamında spor kulübü ürünleri firmanın yurtdışı mağazalarında da satışa sunulacak ve firma, spor kulübü ürünlerinin satıldığı resmi mağazaların tasarımına dâhil olabilecektir.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Haberler.com, Şenol Güneş: Akılcı Oynamaya Çalıştık, 02.08.2015, <http://www.haberler.com/senol-gunes-akilci-oynamaya-calistik-7564394-haberi/> (13.06.2016)

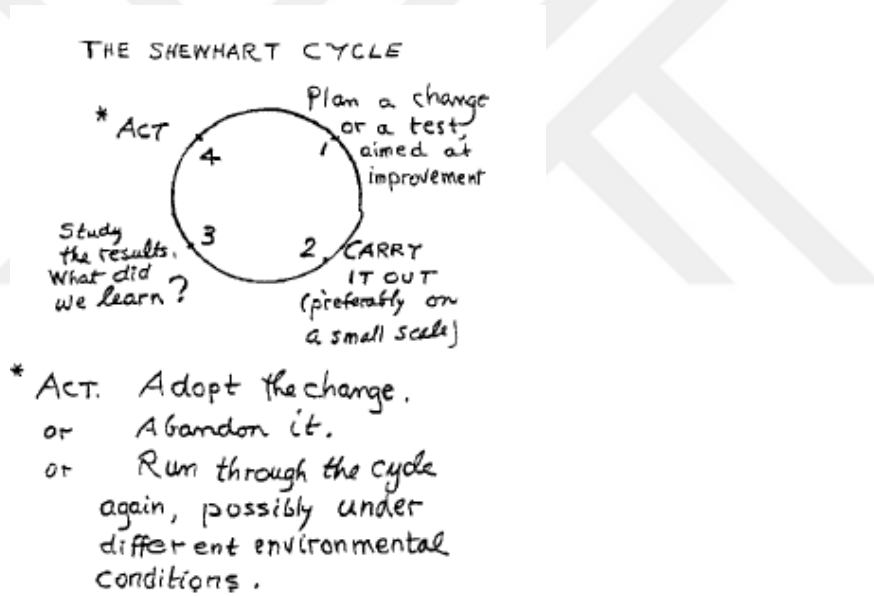
<sup>17</sup> BJK, 14.01.2014, “Adidas ile Yeni Sponsorluk Anlaşması İmzalandı”, <http://www.bjk.com.tr/tr/haber/57801/> (13.06.2016)

## 2.2. PUKÖ Döngüsü ve PUKÖ Döngüsünün Spor Kulübüne Uyarlanması

### 2.2.1. PUKÖ Döngüsü

Süreç yaklaşımını ilke edinen kalite yönetim sisteminde PUKÖ döngüsü hem tüm aşamalara uygulanabilir, hem de sistemin geneline bakıldığında görülmektedir. Aşağıda aşamaları açıklanacak olan kalite yönetim sistemi oluşturma süreci de PUKÖ döngüsüyle işlemektedir.

Deming döngüsü olarak da bilinen PUKÖ döngüsü (PDCA Cycle) Deming tarafından 1993 yılında PDSA halini almıştır. Deming, 1980'lerde verdiği 4 günlük seminerlerde döngüyü PDSA olarak sunmuş ve PDSA olarak kullanılmasına dikkat çekmiştir.<sup>18</sup>



Şekil 2: Deming'in El Yazısıyla PUKÖ Döngüsü<sup>19</sup>

<sup>18</sup>Ronald Moen, Clifford Norman, "Evolution of the Pdca Cycle", <http://pkpinc.com/files/na01moennormanfullpaper.pdf> (24.04.2016).

<sup>19</sup> The Swiss Deming Institute, **Collection of the English Papers in the December 2006 Revision of the Deming Homepage**, 2006.

John Henrik Meiling ve diğeri yaptıkları çalışmada PUKÖ döngüsünü vakalara uyarlamak için bir çizelge oluşturmuşlardır.<sup>20</sup> Aşağıda aşamaları açıklanan kalite yönetim sistemi oluşturma sürecini de bu çizelgedeki aşamalarla örtüştürmek mümkündür.

---

<b>PLANLAMA</b>	1. Problemi Seç	Problem mümkün olduğunca tamamen tanımlanmalı. Şu sorulara cevap vermeli: Neden? Niçin? Ne zaman?
	2. Nedenleri Açıkla	Problemin seçilme nedenleri açıkça belirtilmeli. Şu sorulara cevap vermeli: Problem neden seçildi? Problem, kök neden mi? 7 kalite aracı (Ishikawa diyagramı, kontrol levhası, kontrol çizelgesi, histogram, pareto çizelgesi, serpm diyagramı ve akış şeması) ve resimler kullanılmalı.
	3. Mevcut Durum Analizi	Kuruluşa yapılan ziyaretlerde mevcut durum çalışılmalı ve açıklanmalı. Şu sorulara cevap vermeli: Hangi durumlarda problem ortaya çıkıyor? Unsurlar sunulmalı.
	4. Hedefleri Belirle	Hedefler gerçekçi ve ölçülebilir olmalı. Şu sorulara cevap vermeli: Ne başarılacak, hangi seviyede, ne zamana kadar?
	5. Analiz Yap	Problemi ortaya çıkaran muhtemel unsurlar araştırılmalı, kök neden bulunmalı. Nedenleri düzeltecek fikirler keşfedilmeli. Yine, yedi kalite aracı kullanılmalı.
<b>UYGULAMA</b>	6. Girişimde Bulun	Seçilen ölçüm ve uygulamalar için bir plan hazırlanmalı. Ölçümler çözümlerin önemine dolaylı veya direkt olarak bağımlı olmalı. Dolaylı ölçümler, geniş kapsamlı problem çözümlerini hedef almalı. Örneğin; kötü iletişim, belirsiz

---

<sup>20</sup> John Henrik Meiling ve Diğeri, “A study of a plan-do-check-act method used in less industrialized activities: two cases from industrialized housebuilding”, [Elektronik Versiyon], Construction Management and Economics, 2014, Vol. 32, Nos. 1–2, 109–125 (24.04.2016).

---

görevler. Ölçümler, analiz sonuçlarıyla bağlantılı olmalı, özel amaçlı kullanımlar yasaklanmalı.

<b>KONTROL ET</b>	7. Sonuçları Doğrula	Ölçümler istenen sonuçlar mı?
<b>ÖNLEM AL</b>	8. Standardize Et	Problem kapatılmadan önce tekrarlanmamalı.
	9. Takip Et	Sıradaki döngüye başlamadan önce problem çözme sürecini değerlendiren bir sorgu aşamasıdır.

---

Şekil 3: PUKÖ Döngüsünün Vakalarda Kullanım Çizelgesi

### 2.2.2. PUKÖ Döngüsünün Spor Kulübüne Uyarlanması

Çalışmanın bu bölümünde çalışmaya konu olan spor kulübündeki bir vakanın bir önceki bölümde açıklanan tabloya göre incelemesi yapılmaktadır.

Yapılan araştırmalar spor gazeteciliğinde gerçek dışı, taraflı, etik olmayan haberler yapıldığını göstermektedir. Yine yapılan araştırmalar gazetelerin spor servisi yöneticilerinin ve spor gazetesi yöneticilerinin de bu durumunun farkında olduğunu ve kabul ettiklerini göstermektedir. Yöneticiler bu haberlerin sebepleri olarak spor medyasının ticari anlamda tiraj ve dolayısıyla gelir getirmesi bakımından büyük kulüplere endeksli olmasını, ancak buna karşılık haber kaynağı olarak kulüplerin medyaya kapılarını kapatmış olması, yazarların kendi taraftarlarını mutlu etmek için taraflı yazması, ayrıca etik dışı davranışlara karşı basın kuruluşları üzerinde bir yaptırım gücü olan herhangi bir kurum veya güç bulunmamasını göstermektedirler.<sup>21</sup>

Çalışmaya konu olan spor kulübü, kulüp hakkında gerçek dışı, taraflı, etik olmayan haber sayısını azaltmayı amaçlamaktadır. Kulübün bu amacı bir önceki bölümde bahsedilen PUKÖ döngüsünün vakalarda kullanılış çizelgesinde incelenmektedir.

---

<sup>21</sup> Selami Özsoy, “Spor Haberciliğinde Doğruluk ve Tarafsızlık”, [Elektronik Versiyon], Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 32, Sayı: 1, Nisan 2012, Sayfa Aralığı: 95 – 108. (12.06.2016)

---

## Planlama

1. Problemi Seç Kulüp hakkında gerçek dışı, taraflı, etik olmayan haberler yapılması.
2. Nedenleri Açıkla Gazetecilerin tiraj ve sayfa doldurma kaygısı, kulüp içinden dışarıya haber sızdırmak,
3. Mevcut Durum Analizi Mevcut durumun analizi için; kulüp bünyesindeki teknolojik varlıkların kullanım süreleri belirlenmesi ve kullanım süresi biten varlıkların akıbetine karar verilmesi, kulübün bilişim sistemine penetrasyon testi uygulanması ve bilgilerin öncelik sırasına karar verilmesi uygun bulunmuştur.
4. Hedefleri Belirle Kulüp hakkında yapılan gerçek dışı, taraflı ve etik olmayan haber sayısını azaltmak, kulüp içinden dışarıya bilgi sızdırılmasını engellemek, kulüp içinde kullanılan bilişim sistemini siber saldırılara karşı korumak.
5. Analiz Yap Özellikle bilgi sızdırılmasını önlemek için kulüp içinde kullanılan taşınabilir ve/veya taşınamaz varlıkların personele zimmetlenmesi, personele, tedarikçiye ve basına gizlilik sözleşmesi hazırlanması, belirlenecek haber politikası kulübün sosyal medyadaki haberlerini de kapsamı düşünölmüştür.

## Uygulama

6. Girişimde Bulun Kulüp, hakkında çıkan haberleri kontrol edebilmek, kendi bilişim sistemini siber saldırılara karşı korumak ve kulüp içinden dışarıya bilgi sızmasını önlemek amacıyla hem kulüpte bilgi yönetim sistemi kurulup, kulübün ISO 27001, kulübe ait resmi televizyon kanalının da ISO 9001 belgelendirilmesi sağlanmıştır.

## Kontrol Et

7. Sonuçları Doğrula Çalışmanın yapıldığı süre içinde kulüp hakkında gerçek dışı, taraflı, etik olmayan haberler yapılmaya devam edilmektedir. Fakat dışarıya bilgi sızdırılmasının önüne geçildiği düşünölmektedir.

## Önlem Al

8. Standardize Et Standardize etmenin yolu olan dokümanle etmek yönetim sistemlerinin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda çözüm bulunduğunda standardizasyonun sağlanması için yönetim sistemlerinin ilgili dokümanları revize edilmelidir.
9. Takip Et Çalışmanın yapıldığı süreçte tüm aşamalar başarıyla tamamlanamadığı için problem çözme süreci değerlendirilememiştir.

---

Şekil 4: PUKÖ Döngüsünün Bir Vakaya Uyarlanması

### 2.3. Bir Spor Kulübünde Kalite Yönetim Sistemi Oluşturma Sürecinin Aşamaları

Çalışmanın bu bölümünde bir spor kulübünde kalite yönetim sistemi oluşturma süreci “olması gereken” ve “gerçekte olan” şeklinde iki farklı açıdan ele alınacaktır. “Olması gereken” kısmında sürecin teorik kısmı, “gerçekte olan” kısmında ise kulübün uygulamaya geçirdiği pratik kısım açıklanacaktır.

Sürecin “gerçekte olan” kısmı

- i) Çalışmaya konu olan spor kulübünde yapılan kalite toplantılarına katılım (23.12.2014, 08.01.2015, 06.02.2015 ve 13.03.2016),
- ii) Denetçi firması tarafından yapılan dış denetime katılım (05.05.2014),
- iii) Resmi televizyon kanalı toplantılarına katılım (15.01.2015 ve 12.02.2015),
- iv) Kulübün kalite yönetim sistemine ait dokümantasyonunun incelenmesi,
- v) Resmi televizyon kanalının kalite yönetim sistemine ait dokümantasyonunun incelenmesi

sonucu oluşturulmuştur.

#### a) Yönetim Temsilcisi Ataması

##### • Olması Gereken:

Kuruluşun kalite yönetim sistemine geçişi üst yönetimin verebileceği bir karardır. Üst yönetim kalite yönetim sistemine geçmeye karar verdikten sonra ilk iş olarak “Yönetim Temsilci” ataması yapar. Yönetim temsilcisinin belirlenmesinden sonraki tüm aşamaları yönetim temsilcisi yürütür ve genel müdüre raporlar.

Yönetim temsilcisi; ISO 9001 Kalite Yönetimi Sistem Standardı'na uygun kalite sisteminin kurulması, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması; gözden geçirme ve iyileştirilmeyi esas almak üzere, kalite yönetim sisteminin performansı konusunda rapor vermesi ve kalite sistemi ile ilgili konularda dış kuruluşlarla ilişki sağlanması amacıyla üst yönetim tarafından atanan bir yönetim organıdır.

Yönetim temsilcisi şirket üst yönetiminden, şirket çalışanlarından yahut dışardan danışman olarak tayin edilebilir. Danışman tayin edilmesi durumunda yönetim temsilcisi organizasyon şemasında genel müdüre kurmay olarak bağlı gösterilmektedir.

Yönetim temsilcisinin şirket içinden olması; şirket kültürüne hâkim olmasını beraberinde getirmektedir. Böylece yapılacak değişikliklere alınacak tepkileri öngörmek mümkün olacaktır. Bununla beraber hem yaptırım gücü, dışardan gelen danışmana göre daha az; hem de şirkete karşı körlük içinde olabilir. Yönetim temsilcisi, şirket dışından danışman olarak tayin edilirse yapılacak çalışmalarda ve alınacak kararlarda tarafsız olma olasılığı yüksektir. Tayin edilecek yönetim temsilcisinin şirket içinden yahut dışından olmasının avantajları ve dezavantajları mevcuttur.

- **Gerçekte Olan:**

Çalışmaya konu olan spor kulübünde yönetim temsilcisi kulüp başkanı olarak tayin edilmiştir. Kulüp başkanının tek sorumluluğu kalite yönetim sistemi olmadığından yönetim temsilcisi olarak yerine getirmesi gereken sorumluluklarında danışmanları başkana destek olmaktadır.

Kalite yönetim sistem kapsamındaki faaliyetler başkanın danışmanı liderliğinde başkanın oluşturduğu bir ekip tarafından yürütülmekte, faaliyetlerin organizasyonu ise insan kaynakları departmanı tarafından yapılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı aynı zamanda faaliyetleri yürüten ekibin üyeleri arasındadır.

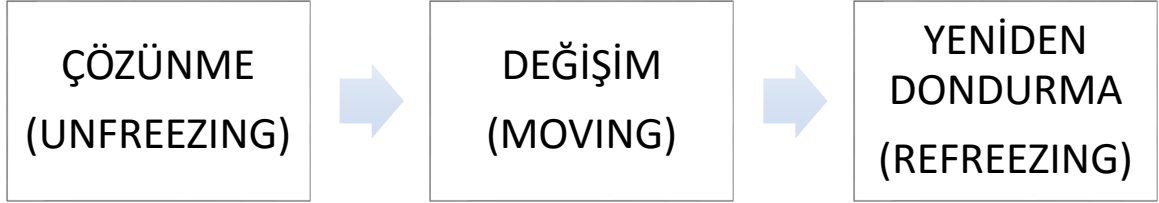
Faaliyetleri organize eden departman müdürü ve yürüten ekip lideri danışman; yönetim temsilcisine raporlama yapmaktadır. Karar merci yönetim temsilcisi olup, tüm faaliyetlerden haberdardır.

- b) **Mevcut Durum Analizinin Yapılması**

- **Olması Gereken:**

Kuruluşta kalite yönetim sistemi oluşturulması; kuruluşta değişikliğe gidileceği anlamını taşımaktadır. Kurt Lewin'in değişim modeli göz önüne alındığında değişimin ilk aşamasının çözünme olduğu görülmektedir. Çözünmenin sağlanabilmesi ve değişimin

konusuna etki edecek destekleyici ve engelleyici güçlerin analiz edilebilmesi için mevcut duruma hâkim olunmalıdır.



Şekil 5: Kurt Lewin'in Değişim Modeli

Kurt Lewin'in modeli şöyle açıklanabilir:

- ✓ **Çözünme:** Bu aşamada mevcut durumun muhafazasını isteyenlerin dirençleriyle karşılaşılabilir.<sup>22</sup> Bu direncin önüne geçilmesi için yapılacak değişim mevcut durumdan daha iyi olacağını direnç gösteren ve/veya gösterebilecek olanlara izah edilmelidir.
- ✓ **Değişim:** Çözünme, değişimi tek başına gerçekleştirmez, onun yerine gerekli durumlarda yeni davranışlar öğrenilmelidir. Bu aşama, deneme yanılma döngüsünün tekrarlandığı aşamadır. Bu, değişimin hem bireysel hem grup düzeyinde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Fakat değişimin sürdürülebilirliğini garanti etmemektedir.<sup>23</sup>
- ✓ **Yeniden Dondurma:** Adaptasyon gereklidir, bu yüzden de değişim sürdürülebilir olmalıdır. Organizasyonlarda değişimin sürdürülebilirliği; politikalar, prosedürler, standartlar ve kültürle sağlanmaktadır.<sup>24</sup>

Kurt Lewin'in modelinde de görüldüğü gibi uygulanacak değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için çözünme aşamasında

<sup>22</sup> John D. Benson, "Motivation, Productivity and Change Management", [Electronic Version], Research Starters: Business. 2015 (25.04.2016)

<sup>23</sup> Denise McGarry ve Diğerleri, Child And Adolescent Psychiatric Nursing And The 'Plastic Man': Reflections On The Implementation of Change Drawing Insights From Lewin's Theory of Planned Change, [Electronic Version], Econtent Management Pty Ltd. Contemporary Nurse. 2012.

<sup>24</sup> Denise McGarry ve Diğerleri, Child And Adolescent Psychiatric Nursing And The 'Plastic Man': Reflections On The Implementation of Change Drawing Insights From Lewin's Theory of Planned Change, [Electronic Version], Econtent Management Pty Ltd. Contemporary Nurse. 2012.



meydana gelebilecek dirençleri ortadan kaldırmak adına mevcut durum analizinin yapılması gerekmektedir.

Mevcut durum analizleri çeşitli yöntemlerle uygulanmaktadır. Bu yöntemler arasından kuruluşa en uygun olan bir ya da birkaçı tespit edilip, yönetim temsilcisi kontrolünde yapılmalıdır.

- **Gerçekte Olan:**

Mevcut durum analizinin amacı uygulanacak değişime oluşabilecek direnci ortadan kaldırmak ve/veya direnç oluşmamasını sağlamaktır. Bir önceki aşamada açıklandığı gibi kalite yönetim sistemi faaliyetlerinin organizasyonunu insan kaynakları departmanı yapmaktadır. İnsan kaynakları departmanı kuruluşun mevcut durumuna en hâkim departmandır. Dolayısıyla fazladan bir mevcut durum analizine ihtiyaç duyulmamıştır.

- c) **Uygulama Planı Yapılması**

- **Olması Gereken:**

Yukarıda PUKÖ döngüsünün hem proses adımlarına hem de kalite yönetim sisteminin genel işleyişine uygulanabileceğinden bahsedilmiştir. Bu kapsamda planlamanın etkin bir kalite yönetim sisteminin ilk adımı olduğu söylenebilmektedir.

Yönetim temsilcisi, yapılan mevcut durum analizlerini değerlendirerek kuruluşun kalite yönetim sistemine geçişi için en uygun planı hazırlar. Kalite yönetim sistemi aslında bir döngüdür. Dolayısıyla yapılacak plan, uygulamada çokça revizelere uğrayacaktır. Bu revizeler sistemin eksikliklerini giderip, sistemi her seferinde daha iyi işler konuma taşıyacaktır. Kalite yönetim sisteminin “sürekli iyileştirme” ilkesi revizelerin sistemin vazgeçilmez bir parçası olduğunu göstermektedir.

- **Gerçekte Olan:**

Kalite yönetim sistemi uygulama planı insan kaynakları departmanı tarafından yapılmıştır.

Planlama sırasında hizmetlerin kuruluş içindeki uygulamaları ve birbirleri ile ilişkileri saptanmıştır. Hizmetlerimizin gerçekleştirilmesi ve kontrolünün etkinliğini güvence altına almak amacıyla kriter ve metotlar belirlenmiştir. Gerekli kaynaklar tespit edilmiş ve yönetim temsilcisine raporlanmıştır. Yönetim temsilcisi de gerekli kaynakların temimini sağlamıştır.

Planlama ve uygulama sırasında kalite yönetim sisteminin bütünlüğünü korumaya dikkat edilmektedir.

- d) Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitiminin Verilmesi**

- **Olması Gereken:**

Kalite yönetim sisteminin ilkelerinden biri de “katılım”dır. Katılımın sağlanabilmesi için çalışanlara kalite yönetim sistemi eğitimleri verilmelidir. Bu eğitimler; kalite yönetim sisteminin amacını, kapsamını, sistem kapsamında yapılması gerekenleri, sistemin beraberinde getireceği değişiklikleri içermektedir. Eğitimler sayesinde şirket çalışanları yapılacak değişiklikler hakkında bilgi sahibi olabilecek ve değişikliklere müdahil olabileceklerdir. Verilen eğitimlerle çalışanların kalite yönetim sistemine bilinçli yaklaşması ve sisteme tam katılımı beklenmektedir.

- **Gerçekte Olan:**

Çalışmaya konu olan kulüpte, çalışmanın yapıldığı esnada, kalite yönetim sistemi kapsamında yapılması gereken eğitimler tüm çalışanları kapsamamaktadır. Zaman içerisinde kapsama alanı genişletilmesi düşünülen eğitimlerden; başlangıç olarak kalite yönetim sistemi faaliyetlerini organize eden ve yürüten ekip faydalanmıştır.

#### e) Organizasyon Yapısının Belirlenmesi

- **Olması Gereken:**

Yapılan mevcut durum analizleri sonucunda yönetim temsilcisi organizasyonun yapısını belirler. Organizasyon şemasını çizer, görev tanımlarını yazar, yetki ve sorumlulukları belirler.

Bu aşamada yönetim temsilcisi çalışanlarla birebir etkileşim içinde olmalıdır. Çalışanlar organizasyon şemasındaki yerlerini, görev tanımlarını, yetki ve sorumluluklarını bilmelidirler.

- **Gerçekte Olan:**

İnsan kaynakları departmanı; diğer departman sorumlularıyla etkileşim içinde organizasyon şemasını, görev tanımlarını, yetki ve sorumlulukları açıkça belirlemiştir.

#### f) Kalite Politikası ve Hedeflerin Belirlenmesi

- **Olması Gereken:**

Yönetim temsilcisi bu aşamayı üst yönetimle beraber yürütmelidir. Şirketin kalite politikası ve hedefleri üst yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim temsilcisi tek başına karar veremez, ancak politika ve hedeflerin belirlenmesinde yapılan analizler ve oluşturulan organizasyon yapısı sayesinde yol gösterici olabilir.

Kalite politikasının gerçekçi, hedeflerin ulaşılabilir ve ölçülebilir olması çok önemlidir. Aksi halde inandırıcılığını kaybeder ki bu da çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin yani pay sahiplerinin şirkete bakışlarını olumsuz etkiler.

Kalite politikası; kuruluşun amacına uygun bulunmakta, kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirileceğine dair bir taahhüt içermekte, kuruluş içinde iletilmekte ve anlaşılmakta, uygunluğun sürekliliğini gözden geçirmektedir.<sup>25</sup>

Kalite hedefleri; ölçülebilir ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> TS EN ISO 9001, **Kalite Yönetim Sistemleri**, Türk Standardları Enstitüsü, Ankara, 2009, 3.

<sup>26</sup> TS EN ISO 9001, **Kalite Yönetim Sistemleri**, Türk Standardları Enstitüsü, Ankara, 2009, 3.

- **Gerçekte Olan:**

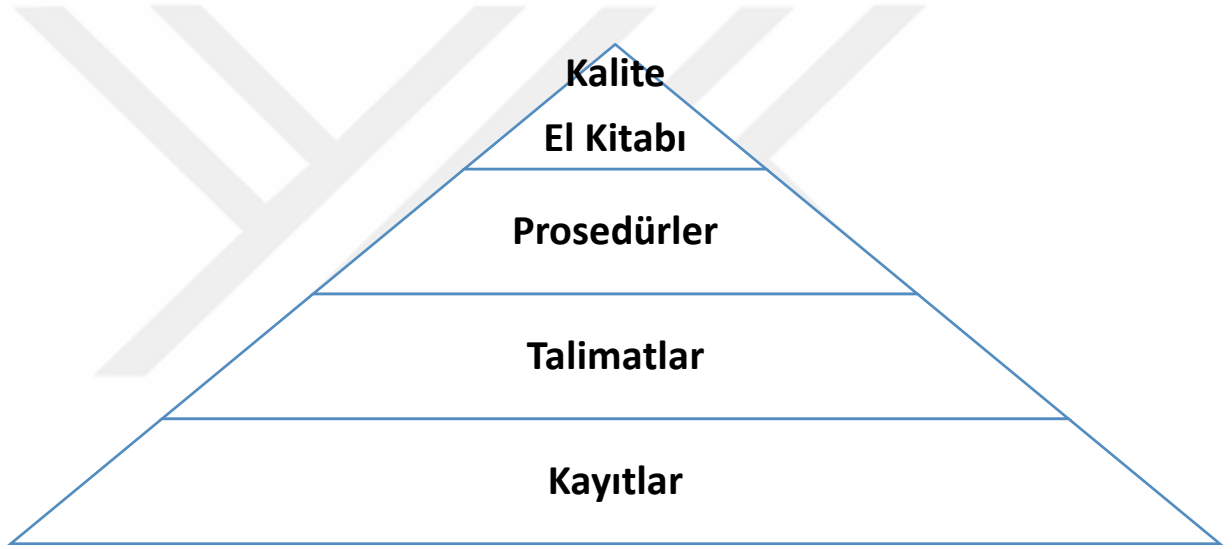
Kalite politikası ve kalite hedefleri yönetim kurulu tarafından belirlenmiştir.

- g) **Dokümantasyon Sisteminin Oluşturulması**

- **Olması Gereken:**

Kalite yönetim sisteminin ilkelerinden biri “kanıtlara dayalı karar vermek”tir.<sup>27</sup>

Atılan tüm adımlar, süreçler, yapılan değişiklikler, akış şemaları, kayıt altına alınmalıdır. Kalite yönetim sistemi kapsamında oluşturulan dokümanlar sistemin işleyişinin yazılı kanıtlarıdır. Yönetim temsilcisi, doküman hiyerarşisini izleyerek formlar, görev tanımları, talimatlar, prosedürler ve kalite el kitabını oluşturmalıdır.



**Şekil 6: Doküman Hiyerarşisi**

Kalite el kitabı; kalite yönetim sisteminin anayasasıdır. Kalite el kitabı; kalite politikasını, kalite sistemini ve temel sorumlulukları, bölümlerin görev ve yetki alanlarını, sorumluluklarını, uygulama yöntemlerini açıklayan dokümandır. Kalite el kitabı; kalite el kitabı tanımı, kalite yönetim sistemi, yönetimin sorumluluğu, kaynak yönetimi, ürünün gerçekleştirilmesi, ölçme, analiz ve iyileştirme bölümlerini içermektedir.

Prosedürler; kurumsal yapısı içinde gerçekleştirilen kaliteyi etkileyen faaliyetlerin planlanması ve yönetilmesinde kullanılan temel dokümantasyonlardır. Kuruluşun faaliyetlerini ISO 9001:2008 standardına uygun olarak nasıl

---

<sup>27</sup> www.iso.org

gerçekleştirildiğini tanımlarlar. Prosedürler organizasyonel bölümler arası ilişkileri tarif eden, bölümler arası ilişkileri koordine eden ve genel kuralları açıklayan kalite sistemi dokümanlarıdır.

Talimatlar; kaliteyi etkileyen işleri yöneten, uygulayan ve doğrulayan bütün personelin “Personel Profili”, “Görev Tanımı”, “Sorumluluk ve Yetkileri” ile “Bağlı Buldukları Bölümler”in belirtildiği dokümanlardır.

Kayıtlar; kalite yönetim sistemi kapsamında hazırlanan tüm formları, listeleri, planları içermektedir.

- **Gerçekte Olan:**

Dokümantasyonu insan kaynakları departmanı hazırlamıştır. Tüm dokümantasyon eksiksiz hazırlanmıştır. Hazırladıkları kalite el kitabında da; prosedürlerin, görev talimatlarının, kullanma talimatlarının, formların, listelerin, planların ve çizelgelerin kodlamaları açıkça izah edilmektedir.

#### **h) Dokümantasyon Eğitiminin Verilmesi**

- **Olması Gereken:**

Eğitim, kalite yönetim sisteminin vazgeçilmez parçalarından biridir. Sistemin sürekli iyileştirilmesi, eksikliklerin farkedilmesi, bilinçli katılımın sağlanması için her aşamada eğitimler verilmektedir.

Yönetim temsilcisinin hazırladığı dokümanlar, ilgili birimlere dağıtılarak uygulamasına dair eğitim verilir. Her birime kendi dokümanları hakkında eğitim verilirken, kalite departmanına tüm dokümantasyon hakkında eğitim verilmektedir.

- **Gerçekte Olan:**

Çalışmanın yapıldığı sırada dokümantasyon eğitiminden yalnızca insan kaynakları departmanı faydalanmıştır.

**i) İç Denetçi Eğitiminin Verilmesi**

• **Olması Gereken:**

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin;

- ✓ Plânlanmış düzenlemelere (bkz. Madde 7.1), bu standardın şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyup uymadığını,
- ✓ Etkin olarak uygulanıp uygulanmadığı ve sürekliliğinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için plânlanmış aralıklarla iç denetimler gerçekleştirilmelidir.<sup>28</sup>

Standardın 8.2.2. maddesinde belirtilen iç denetimlerin gerçekleştirilebilmesi için iç denetçi sertifikası almış denetçilere ihtiyaç duyulmaktadır. İç denetçilerin denetim edilen bölümden bağımsız ve eğitilmiş olması gerekmektedir.

• **Gerçekte Olan:**

Yönetim temsilcisi, temsilci danışmanı ve insan kaynakları müdürü iç denetçi eğitimlerini almış ve iç denetçi sertifikalarını almaya hak kazanmışlardır.

**j) Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanması**

• **Olması Gereken:**

PUKÖ döngüsünün hem tüm aşamalar için ayrı ayrı hem de sistemin genelinde gözlenmekte olduğuna yukarıda değinilmektedir. Bu aşamaya kadar olan aşamalar da PUKÖ döngüsünün ilk adımı olan planlama kapsamında ele alınabilir.

Kuruluş bu aşamayla uygulama adımına geçmektedir. Hazırlanan dokümanlar ve verilen eğitimler doğrultusunda kalite yönetim sistemi uygulanmaya başlanmaktadır. Uygulama esnasında çeşitli veriler izlenmektedir ki bu izlenen veriler daha sonra kontrol etme ve önleme adımlarında kullanılacaktır.

---

<sup>28</sup> TS EN ISO 9001, **Kalite Yönetim Sistemleri**, Türk Standardları Enstitüsü, Ankara, 2009, 10.

- **Gerçekte Olan:**

Çalışmanın yapıldığı esnada kulüpte kalite yönetim sistemi eksiksiz uygulanmamaktadır. Lâkin eksiksiz uygulanması da beklenmemektedir. Yönetimde sistem yaklaşımını ve sürekli iyileştirmeyi benimseyen kalite yönetim sisteminde eksikliklerin uygulamaya başlandıktan sonra zaman içerisinde giderilmesi beklenmektedir. Çalışmaya konu olan spor kulübünde de sürecin bu şekilde işlediği görülmektedir.

**k) İyileştirme Faaliyetlerinin Yapılması**

- **Olması Gereken:**

İyileştirme faaliyetleri problemin farkına varmakla başlamaktadır. Sürekli iyileştirmenin uygulanması için problemin farkına varıldıktan sonra şu adımlar takip edilmelidir;

- ✓ Problemin belirlenmesi ve tanımlanması
- ✓ Problemin kontrol altına alınması
- ✓ Verilerin toplanması, araştırılması ve analiz edilmesi
- ✓ Problemin teşhisi; nedenlerinin belirlenmesi
- ✓ Çözüm önerilerinin geliştirilmesi
- ✓ Uygun çözümün seçilmesi, karar verilmesi
- ✓ Uygun çözümün uygulanması
- ✓ Uygulamanın takibi
- ✓ Çözümün yönetilmesi ve dokümantasyonu

Problem çözme sürecinin dokümantasyonu (yapılan aşamalar, kullanılan araç ve teknikler, çözümde yer alan personel, ilgili veya etkilenen personel, çözüm sonrası sürecin izlenme metodu ve sürecin belirlenmesi) ileride aynı ve/veya benzer problemle karşılaşılması, çözümün izlenebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Çözüme göre kurumsal dokümanların revizyonu, sistematik bilgi akışı ve bütünsel güncelleme yapılmalıdır. Prosedürler, kurumsal standartlar, proje dokümanları,

el kitabı, şartname, eğitim dokümanları revize edilmeli ve ilgili kişiler duyurularla, sözlü ve yazılı eğitimlerle bilgilendirilmelidir.

Verileri değerlendirmek, problemleri çözmek için çeşitli yöntemler kullanılabilir. İyileştirilmek istenen unsur, verilerin özellikleri ve değerlendirme amacı kullanılacak yöntemleri belirlemekte yardımcı olacaktır. Problem çözme tekniklerinden bazıları:<sup>29</sup>

- ✓ **Balık Kılıçığı:** Bir örgütün süreçlerinde ve sistemlerinde ortaya çıkan problemleri ve bu problemlerin doğmasına neden olan temel sebepleri belirlemeye yardımcı olur.
- ✓ **Pareto Diyagramı:** Bir sistem veya süreçteki faktörleri etki derecesine, önem sırasına veya tekrar sayısına bağlı olarak azalan sırayla sunan bir sütun grafiğidir.
- ✓ **Dağılım Diyagramı:** İki değişken arasındaki basit doğrusal ilişkiyi analiz eder ve bu ilişkinin resmini ortaya koyar.
- ✓ **Kontrol Grafikleri:** Devam etmekte olan bir sürece ilişkin verilerdeki değişmeyi grafik olarak gösterir.
- ✓ **Beyin Fırtınası Tekniği:** Belirli bir durum veya probleme ilişkin fikir ve seçenekleri serbestçe ortaya koymaktır. Bu toplantı tekniğinde fikirlere hiçbir müdahaleye yer verilmez ve eleştiri kabul edilmez.
- ✓ **Gordon Tekniği:** Sorunla veya konuyla ilgili belirsiz bir takım fikirleri, düşünceleri ve sözleri benimseyen bir grubun veya topluluğun özgür bir ortamda başkalarının fikirlerini, düşüncelerini ve sözlerini eleştirmeden, olumsuz beyanlar vermeden; yeni, sağlıklı, yapıcı fikir ve görüşlerin üretilmesi çalışmasıdır.
- ✓ **Philips 66 Tekniği:** Verilen konuyu 6 dakikada 6 kişilik grupların tartışmasıdır.

İyileştirme faaliyetlerinin iç denetimden önce veya sonra olması çok büyük bir fark oluşturmamaktadır. Sürekli iyileştirmeyi ilke edinmiş, PUKÖ döngüsünü benimsemiş kalite yönetim sisteminde iyileştirme faaliyetleri her aşamada zaten uygulanmaktadır. Kaldı ki kuruluş içinde iç denetimin haricinde de problemlerle

---

<sup>29</sup> Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013, Sayfa Aralığı: 171-175.



karşılaşılabılır. Dolayısıyla iyileştirme faaliyetleri bu aşamalar içinde sadece bir basamak değil, her aşamada gerçekleştirilmesi, dikkat edilmesi gereken bir unsurdur.

- **Gerçekte Olan:**

Çalışmanın yapıldığı süreçte spor kulübünün karşılaşılan problemleri yukarıda açıklandığı gibi ele aldığı ve çözümler getirdiği gözlenmiştir.

Yapılan kalite toplantılarından birinde spor kulüplerinin en çok karşılaştığı problemlerden biri olan “asılsız haberler” incelenmiştir. Gerekli aşamalardan sonra bu problemin çözümü olarak spor kulübünde bilgi yönetim sisteminin uygulanmasına ve spor kulübünün resmi televizyon kanalında da kalite yönetim sistemi uygulamaya karar verilmiştir. Alınan bu kararlar çalışmanın yapıldığı süreç içinde uygulamaya geçirilmiştir.

Ayrıca kulüpte uygulanacak bilgi yönetim sisteminin kulüp resmi internet sitesine yapılan siber saldırıların da önünü alacağı tahmin edilmektedir.

- 1) **İç Denetimin Gerçekleştirilmesi**

- **Olması Gereken:**

İç denetim, kuruluşa yönelik bir hizmet olarak o kuruluşun faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek amacıyla kuruluşun bünyesinde oluşturulan bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur. İç denetimin hedefi, kuruluşun sorumluluklarının etkin olarak yerine getirilmesinde, kuruluş mensuplarına yardımcı olmaktır. Sonuçta, iç denetim, kuruluşun elemanlarına gözden geçirilen faaliyetlerle ilgili analizler, değerlendirmeler, tavsiyeler, görüşler ve bilgiler sağlar.<sup>30</sup>

Kalite denetimi, kalite ile ilgili çalışmaların ve sonuçlarının planlanan aktivitelerle uyumunu ve uygulamadaki etkinliğini ölçmek için yapılan sistematik, bağımsız bir incelemedir.<sup>31</sup>

İç denetimlerin ne zaman hangi departmana uygulanacağını planı g aşamasındaki dokümantasyon sürecinde belirlenmiştir. İç denetim eğitimleri almış

---

<sup>30</sup> Serkan Özdemir vasıtasıyla Özeren, 1999: 5

<sup>31</sup> Sinan Aslan ve Hayrettin Özçelik vasıtasıyla Özkan, 2005: 45

denetçiler kendi departmanları haricindeki departmanların denetimini bu plana göre düzenli ve sürekli şekilde gerçekleştirmektedirler.

İç denetimde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri; denetçilerin denetimi hata bulmak için değil, iyileştirmek için yaptıklarının bilincinde olmalarıdır.

- **Gerçekte Olan:**

Spor kulüplerinin gündemi diğer işletmelere göre daha değişken ve tahmin edilmesi daha zor olduğu için iç denetimler planlanan tarihlerde düzenli ve sürekli olarak gerçekleştirilememiştir. Planlamaya uyulmaması da gerçekleştirilen iç denetimlerde denetçiler kendi departmanlarını denetlememiş ve hata bulmak esaslı değil, iyileştirme esaslı denetimler gerçekleştirmişlerdir.

- m) Düzeltici/Önleyici Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi**

- **Olması Gereken:**

Süreç yaklaşımını benimseyen kalite yönetim sisteminin vazgeçilmez aşamalarından biri olan düzeltici/önleyici faaliyetler; yapılan iyileştirme faaliyetleri, iç denetimler sonucunda tespit edilen, ortaya çıkan uygunsuzluklara karşı gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

Kuruluş, uygunsuzlukların nedenlerini gidermek ve tekrarlarını önlemek için tedbirler almalıdır. Düzeltici faaliyetler, karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır. Kuruluş, oluşmalarını önlemek amacıyla potansiyel uygunsuzlukların nedenlerini gidermek için tedbirleri belirlemelidir. Önleyici faaliyetler, potansiyel uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> TS EN ISO 9001, **Kalite Yönetim Sistemleri**, Türk Standardları Enstitüsü, Ankara, 2009, s.11.

- **Gerçekte Olan:**

İyileştirme faaliyetleri aşamasında da belirtildiği gibi çalışmanın yapıldığı esnada kuruluştaki problemlerle karşılaşmıştır. Kuruluş bu problemleri yapılan kalite toplantılarında ele almış ve problemleri çözmek için yapılması gerekenleri belirlemiştir.

Bu belirlemeler doğrultusunda kuruluş ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi almıştır. Yine bu belirlemeler doğrultusunda kuruluşun resmi televizyon kanalı da ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi almış bulunmaktadır.

Görüldüğü gibi kuruluş; düzentici/önleyici faaliyetlerin, oluşturulan kalite yönetim sisteminin sürdürülebilirliği açısından önemini farkındadır. Ve alınan kararlar doğrultusunda bu faaliyetleri eksiksiz gerçekleştirmektedir.

- n) **Yönetim Gözden Geçirme Toplantısının Yapılması**

- **Olması Gereken:**

Bu aşamaya kadar kalite hedefleri, kalite politikaları başarıyla belirlenmiştir. Belirlenen kalite politikaları ve kalite hedefleri doğrultusunda kuruluştaki kalite yönetim sistemi uygulanmış ve ortaya çıkan, tespit edilen uygunsuzluklar ortadan kaldırılmış ve/veya kaldırılmak için gerekli faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada ise kuruluştaki gerçekleştirilen faaliyetler doğrultusunda başta belirlenen kalite politikaları ve kalite hedefleri gözden geçirilmektedir.

Toplantı, kuruluşun kalite el kitabında belirtildiği üzere planlanmış aralıklarla gerçekleştirilmektedir. Toplantının girdileri<sup>33</sup>;

- ✓ Tetkiklerin sonuçları,
- ✓ Müşteri geri beslemeleri,
- ✓ Proses performansı ve ürün uygunluğu,
- ✓ Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu,
- ✓ Bir önceki yönetim gözden geçirmesine ait takip faaliyetleri,
- ✓ Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler,

---

<sup>33</sup> TS EN ISO 9001, **Kalite Yönetim Sistemleri**, Türk Standardları Enstitüsü, Ankara, 2009, s.4.

- ✓ İyileştirme için öneriler.

Toplantı çıktıları<sup>34</sup>;

- ✓ Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi,
- ✓ Müşteri şartları ile ilgili olarak ürünün iyileştirilmesi,
- ✓ Kaynak ihtiyaçları.

Uygulama planı yapılması aşamasında da belirtildiği gibi sistem döngüsünün aksamaması için yapılan planların revizelere uğraması gerekmektedir. Yönetim gözden geçirme toplantılar çıktılarına göre gerekli alanlarda revizelere gidilebilir.

- **Gerçekte Olan:**

Yönetim temsilcisi, danışmanına kalite yönetim sisteminin işleyişi konusunda tam yetki ve sorumluluk verdiği için çalışmanın yapıldığı süreçte bu toplantıların gerektiği gibi üst yönetimle yapılmadığı gözlenmiştir.

Çalışmanın yapıldığı süreç içinde yapılan kalite toplantıları girdileri arasında yönetim gözden geçirme toplantı girdileri de dâhil edilmekte ve gerekli raporlama yönetim temsilcisi danışmanına yapılmaktadır. Yönetim temsilcisi danışmanı, toplantı çıktılarını bizzat yönetim temsilcisine aktarmaktadır.

- o) **Bağımsız Belgelendirme Kuruluşuna Başvurulması**

- **Olması Gereken:**

Bu aşamaya kadar kuruluş kendi içinde kalite yönetim sistemini uygulamış, denetlemiş, tespit ettiği uygunsuzlukları düzeltmiş, ortaya çıkabilecek uygunsuzluklar için önlem almıştır. Artık dışardan gelecek bir denetlemeye hazır durumdadır. Bu aşamada uluslararası akreditasyon sahibi, bağımsız bir belgelendirme firmasına başvurulur.

---

<sup>34</sup> TS EN ISO 9001, **Kalite Yönetim Sistemleri**, Türk Standardları Enstitüsü, Ankara, 2009, s.4.

- **Gerçekte Olan:**

Çalışmaya konu olan spor kulübü, JAS-ANZ akrediteli belgelendirme kuruluşuna başvurmuştur.

**p) Dış Denetimin Gerçekleştirilmesi**

- **Olması Gereken:**

Başvurulan bağımsız belgelendirme firması denetimini iki aşamada gerçekleştirir. İlk aşamada kuruluşun dokümantasyonu denetlenmektedir. Kalite temsilcisi kontrolünde gerçekleştirilen dokümantasyon belgelendirme firması ile paylaşılır ve bağımsız belgelendirme firması tarafından denetlenir. Dokümantasyonun standarda uygunluğu halinde kuruluşun dış denetimi gerçekleştirilir.

- **Gerçekte Olan:**

Çalışmaya konu olan spor kulübü belgelendirme firmasına başvurduktan sonra dış denetimin ilk aşaması olan dokümantasyon denetimi gerçekleştirilmiştir.

İlk aşamanın tamamlanmasının ardından denetim firmasının kendisine ait kontrol listesiyle dış denetim gerçekleştirilmiş ve hiçbir kritik hataya rastlanmamıştır.

**q) Varsa Uygunsuzlukların Giderilmesi**

- **Olması Gereken:**

Bağımsız belgelendirme firmasının kendine ait planı ve kontrol listesi doğrultusunda gerçekleşen denetimde uygunsuzluklar tespit edilebilir. Bu uygunsuzluklar; az önemli (minör hata), çok önemli (majör hata) ve kritik (kritik hata) olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

- ✓ **Az Önemli (Minör Hata):** Şartlara uymamaktan doğan ufak uygunsuzluklar.
- ✓ **Çok Önemli (Majör Hata):** Şartlara uymamaktan doğan önemli uygunsuzluklar.
- ✓ **Kritik (Kritik Hata):** Güvenliği tehlikeye atabilecek uygunsuzluklar.

Minör ve majör hataların varlığı belgelendirmeye mani değildir. Minör hataların hemen düzeltilmesi, majör hataların ise kısa sürede düzeltilmesi gerekmektedir. Kritik hatanın varlığı ise belgelendirmeye mani olmaktadır. Eğer bir kritik hata tespit edilirse o denetim sonunda belgelendirme gerçekleştirilmez. Kritik hata giderildikten sonra kuruluş tekrar belgelendirme firmasına başvuruda bulunur ve denetim süreci baştan uygulanır.

- **Gerçekte Olan:**

Denetimi gerçekleştirilen kuruluşta hiçbir kritik hataya rastlanmamıştır. Tespit edilen uygunsuzluklar raporlanmış ve hazırlanan raporlar yönetim temsilcisine teslim edilmiştir.

- r) **Belgenin Teslim Alınması**

- **Olması Gereken:**

Kalite yönetim sistemini başarıyla uygulayan, gerekli eğitimlerini tamamlayan, iç denetimlerini gerçekleştiren, kaynaklarını standarda uygun yönetebilen, bağımsız denetim firmasının denetimlerini başarıyla tamamlayan kuruluş belge almaya hak kazanır. Uluslararası geçerliliği olan ISO 9001:2008 Kalite Belgesi kuruluşta teslim edilir.

- **Gerçekte Olan:**

Uluslararası akredite sahibi belgelendirme firmasının denetimleri sonucu hak kazanılan ISO 9001 Kalite Belgesi kuruluşun yönetim temsilcisine teslim edilmiştir.

- s) **Denetimlerin Gerçekleştirilmesi**

- **Olması Gereken:**

Sürdürülebilirlik, süreç yaklaşımını ve PUKÖ döngüsünü benimseyen kalite yönetim sisteminin vazgeçilmezlerindedir. Sistemin kurulduktan sonraki takibi ve kontrolü de en az kurulumu kadar önem taşımaktadır.

Bağımsız belgelendirme firması, belgeli kuruluşta kalite yönetim sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla yılda en az 1 sefer olmak kaydıyla gözetim

denetimleri gerçekleştirmektedir. Bu denetimlerde yukarıda bahsedilen kritik hatalar tespit edilirse belgenin iptali söz konusu olmaktadır.

- **Gerçekte Olan:**

Çalışmanın yapıldığı süreçte kuruluş planlanan tarihlerde, düzenli olarak olmasa da denetimlerini gerçekleştirmiştir.

- t) **Belgenin Yenilenmesi**

- **Olması Gereken:**

ISO 9001:2008 Kalite Belgesi'nin geçerliliği 3 yıldır. 3 yıl içinde herhangi bir belge iptali durumu yaşanmadıysa 3 yılın sonunda belgeli kuruluş kalite yönetim sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla belgesini yenilemelidir. Sistemin aksaksız işlediği varsayılırsa kuruluş, o maddesindeki “bağımsız belgelendirme kuruluşuna başvurulması” aşamasına dönüp sonraki aşamaları takip etmelidir.

- **Gerçekte Olan:**

Çalışmanın yapıldığı süre zarfında kuruluşun belge süresi dolmadığından yenileme talebinde bulunulmamıştır. Yenileme isteklerinin olup olmadığı ilerleyen zamanlarda incelenmelidir.

### **3. TARAFTAR BEKLENTİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Yönetimin “insanlara iş yaptırmak”tan “insanlarla iş yapma”ya evrildiği günümüzde kalite yaklaşımı da bu doğrultuda değişime uğramıştır. Spor kulüpleri “kalite”yi sadece spor takımlarının aldığı başarılarla değil, aynı zamanda yönetim felsefesi olarak da benimsemeye başlamışlardır. Bu çalışmada kaliteyi yönetim felsefesi olarak benimseyen bir spor kulübünün kalite yaklaşımı algısı ve bu spor kulübünü destekleyen taraftarların beklentisi incelenmektedir.

Ayrıca bu çalışma ile hem kaliteyi yönetim felsefesi olarak benimseyen spor kulübü taraftarlarının da farkındalığını arttırmak hem de spor kulüplerinin kalite algısını kazanılan spor müsabaka sayısından çıkarmak amaçlanmıştır.

#### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini; çalışmaya konu olan spor kulübünü destekleyen taraftarlar oluşturmaktadır. Spor kulübü taraftarlarının tek şehirde toplanmaması göz önüne alınarak örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme tercih edilmiştir.

#### **3.3. Veri Toplama Yöntemleri**

Verilerin toplanması için konuyla ilgili literatür incelenerek oluşturulan anket kullanılarak 300 kişiye uygulanmıştır. Oluşturulan anket sadece internet ortamında yayınlanmıştır. Anketin yayılması için sosyal medya kullanılmıştır. Katılımcıların çalışmaya konu olan spor kulübü taraftarı olduğu varsayılmaktadır.

#### **3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Statistics 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t – testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü (one way) ANOVA testi, ikiden fazla grubun parametrik olmaması durumunda Kruskal – Wallis testi kullanılmıştır.



Varyansların homojenliği için Levene testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 3.4.1. Verilerin Dağılımı

Araştırmaya konu olan spor kulübünün araştırmaya katılan taraftarlarının demografik özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Verilerin Demografik Özellikleri

Gruplar	Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	26	8,7
	Erkek	274	91,3
	Toplam	300	100,0
Medeni Durum	Bekar	200	66,7
	Evli	100	33,3
	Toplam	300	100,0
Yaş	18 – 23	73	24,3
	24 – 29	92	30,7
	30 – 35	72	24,0
	36 +	63	21
	Toplam	300	100,0
Eğitim	Ortaokul	3	1,0
	Lise	23	7,7
	Ön Lisans	25	8,3
	Lisans	202	67,3
	Lisansüstü	47	15,7
	Toplam	300	100,0
Aylık Gelir	0 – 1000	70	23,3
	1001 – 2000	49	16,3
	2001 – 3000	59	19,7
	3001 +	122	40,7
	Toplam	300	100,0

Futbol Kombine	Var	84	28,0
Kart Durumu	Yok	216	72,0
	Toplam	300	100,0
Basket Kombine	Var	52	17,3
Kart Durumu	Yok	248	82,7
	Toplam	300	100,0
Resmi Dergiye Üyelik	Var	82	27,3
	Yok	218	72,7
	Toplam	300	100,0
Kulübe Üyelik	Var	77	25,7
	Yok	223	74,3
	Toplam	300	100,0
Futbol	Hiç gitmiyor	38	12,7
Maçlarına	1 – 5 Maç	124	41,3
Gitme Sıklığı	6 – 10 Maç	49	16,3
	11 – 15 Maç	49	16,3
	Tüm Maçlar	40	13,3
	Toplam	100	100,0
Basketbol	Hiç gitmiyor	142	47,3
Maçlarına	1 – 5 Maç	91	30,3
Gitme Sıklığı	6 – 10 Maç	24	8,0
	11 – 15 Maç	19	6,3
	Tüm Maçlar	24	8,0
	Toplam	300	100,0
Diğer Branş	Hiç gitmiyor	206	68,7
Maçlarına	1 – 5 Maç	73	24,3
Gitme Sıklığı	6 – 10 Maç	12	4,0
	11 – 15 Maç	6	2,0
	Tüm Maçlar	3	1,0
	Toplam	300	100,0

Resmi İnternet Sitesi Takibi	Hiç takip etmiyor	20	6,7
	Düzenli takip etmiyor	44	14,7
	Ara sıra takip ediyor	121	40,3
	Düzenli takip ediyor	115	38,3
	Toplam	300	100

### 3.4.2. Faktör Analizi

Yapı geçerliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Örneklemden elde edilen verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Toplanan verilere uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Sphericity testi Tablo 3'te gösterilmektedir. Tabloda test değeri 0,901 olarak görülmektedir. Yani değişkenler arasındaki ilişki faktör analizi için çok iyi derecede uygundur.

Değişkenlerin faktör analizine uygunluğu test edildikten sonra değişkenlere temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) ve varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Faktörleri açıklamaya yetmediği düşünülen sorular analizde devre dışı bırakılmıştır. Faktörler ve altındaki ifadelerle karar verildikten sonra faktörlerin isimlendirilmeleri yapılmıştır. Böylece 1. faktör, Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri; 2. faktör, Ürün – Hizmet Algısı olarak adlandırılmıştır.

Faktörlerin altındaki ifadeler ve isimleri belirlendikten sonra güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik için Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. 1. faktör olan kalite yönetim sistemi ilkelerinin Cronbach Alpha değeri 0,898, 2. faktör olan ürün – hizmet algısının Cronbach Alpha değeri 0,711 ve faktörlerin birlikte Cronbach Alpha değeri 0,891 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2: Soruların Faktör Dağılımları

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri
Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri	Kulüpte Kalite Yönetimi Sistemi kapsamında "sürekli iyileştirme" yapıldığına inanıyor musunuz?	0,893
	Kulüpte uygulanan Kalite Yönetim Sistemi'nin başarıyla yürütüldüğüne inanıyor musunuz?	0,874
	Yılda 2 kere düzenlenen Yönetim Gözden Geçirme toplantılarında taraftarın şikâyetlerinin de tartışıldığına inanıyor musunuz?	0,776
	Kulüp için hazırlanan kalite hedefleri ve kalite politikalarına taraftarın da dâhil edildiğine inanıyor musunuz?	0,761
	Kulüpte uygulanan Kalite Yönetim Sistemi ile taraftar profilinin değiştiğine inanıyor musunuz?	0,700
	Doldurulan şikâyet formlarının değerlendirmeye alındığına inanıyor musunuz?	0,650
	Yönetimin her hamlesinin BJK lehine olduğuna inanıyor musunuz?	0,613
	BJK'de uygulanan Kalite Yönetim Sistemi'nin taraftarı da etkilediğine inanıyor musunuz?	0,612
	BJK'nin taraftar odaklı olduğuna inanıyor musunuz?	0,601
Ürün – Hizmet Algısı	Ürünlerin kolay ulaşılabilir olduğuna inanıyor musunuz?	0,808
	Kartal Yuvası ürünlerini beğeniyor musunuz?	0,667
	İnternet sitesinin yeterli olduğuna inanıyor musunuz?	0,581
	BJK Akatlar Arena'nın yeterli bir tesis olduğuna inanıyor musunuz?	0,568
	Tedarikçilerin düzenli kontrol edildiğine inanıyor musunuz?	0,557

### 3.4.3. Araştırma Verilerine Uygulanan Testler ve Yorumları

Çalışmanın bu kısmında taraftara beklentileri üzerine uygulanan anketin sonuçları değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonuçlarına göre açıklamalar ve yorumlar yapılmaktadır.

H<sub>1</sub>: Cinsiyet, kalite yönetim sistemi ilkelerinden beklenti üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların kalite yönetim sistemi ilkeleri puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,848) 0,05'ten büyük olduğu için iki

grubun (kadın-erkek) varyansları homojen dağılmaktadır. Dolayısıyla ortalama testi için “Equal variances assumed” satırındaki sig. değeri (0,538) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,538) test istatistiği olan 0,05’ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H<sub>2</sub>: Cinsiyet, ürün – hizmet algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların ürün – hizmet algısı puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,156) 0,05’ten büyük olduğu için iki grubun (kadın-erkek) varyansları homojen dağılmaktadır. Dolayısıyla ortalama testi için “Equal variances assumed” satırındaki sig. değeri (0,256) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,256) test istatistiği olan 0,05’ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H<sub>3</sub>: Medeni durum, kalite yönetim sistemi ilkelerinden beklenti üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların kalite yönetim sistemi ilkeleri puan ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,100) 0,05’ten büyük olduğu için iki grubun (evli-bekâr) varyansları homojen dağılmaktadır. Dolayısıyla ortalama testi için “Equal variances assumed” satırındaki sig. değeri (0,104) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,104) test istatistiği olan 0,05’ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H<sub>4</sub>: Medeni durum, ürün – hizmet algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların ürün – hizmet algısı puan ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,938) 0,05’ten büyük olduğu için iki grubun (evli-bekâr) varyansları homojen dağılmaktadır. Dolayısıyla ortalama testi için

“Equal variances assumed” satırındaki sig. değeri (0,444) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,444) test istatistiği olan 0,05’ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H<sub>5</sub>: Kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik ortalama, taraftarın eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Eğitim gruplarının dağılımındaki her kategori örneklem sayısı 30’dan büyük olmadığı için değişkenlere non-parametrik testlerden Kruskal – Wallis Testi uygulanmış.

Araştırmaya katılan taraftarların kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik beklentileri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (0,052 > 0,05)

H<sub>6</sub>: Ürün – hizmet algısına yönelik ortalama, taraftarın eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların ürün – hizmet algısına yönelik beklentileri, eğitim durumlarına göre görülen farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. (0,011 < 0,05)

Uygulanan Kruskal Wallis Testi aradaki farkın istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını kontrol eder. Eğer aradaki fark anlamlı çıkarsa anlamlılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için Mann-Whitney Testi uygulamak gerekmektedir.

Ürün – hizmet algısı için eğitim kategorilerine uygulanan Mann-Whitney Testi’nde anlamlılığın hangi kategoriden kaynaklandığı araştırılmaktadır. Testlerin sonuç tabloları çalışmanın tablolar kısmında bulunmaktadır. Sonuçlara göre; ortaokul – lise kategorileri arasındaki fark anlamlıdır (0,048 < 0,05), ortaokul – ön lisans kategorileri arasındaki fark anlamlıdır (0,019 < 0,05), ortaokul – lisans kategorileri arasındaki fark anlamlıdır (0,018 < 0,05), ortaokul – lisansüstü kategorileri arasındaki fark anlamlıdır (0,033 < 0,05), lise – ön lisans kategorileri arasındaki fark anlamlıdır (0,006 < 0,05), lise – lisans kategorileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir (0,219 > 0,05), lise – lisansüstü kategorileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir (0,518 > 0,05), ön lisans – lisans kategorileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir (0,052 > 0,05), ön lisans – lisansüstü kategorileri arasındaki fark anlamlıdır

(0,016 < 0,05), lisans – lisansüstü kategorileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir (0,278 > 0,05).

Bu sonuçlar doğrultusunda aradaki farkın 1. (ortaokul) ve 3. (ön lisans) kategorilerden kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla; ortaokul ve ön lisans mezunlarının ürün – hizmet algısı, lise, lisans ve lisansüstü mezunu taraftara göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>: Kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik ortalama, taraftarın yaş aralığına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların yaş değişkenine göre kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik beklentileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir. (0,182 > 0,05)

H<sub>8</sub>: Ürün – hizmet algısına yönelik ortalama, taraftarın yaş aralığına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların yaş değişkenine göre ürün – hizmet algısı arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir. (0,062 > 0,05)

H<sub>9</sub>: Kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik ortalama, taraftarın aylık gelirin e göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların aylık gelir değişkenine göre kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik beklentileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir. (0,321 > 0,05)

H<sub>10</sub>: Ürün – hizmet algısına yönelik ortalama, taraftarın aylık gelirin e göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların aylık gelir değişkenine göre ürün – hizmet algısı arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir. (0,812 > 0,05)

H<sub>11</sub>: Futbol kombine kart sahipliği, kalite yönetim sistemi ilkelerinden beklenti üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların kalite yönetim sistemi ilkeleri puan ortalamaları futbol kombine sahipliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,127) 0,05'ten büyük olduğu için iki grubun (var-yok) varyansları homojen dağılmaktadır. Dolayısıyla ortalama testi için "Equal variances assumed" satırındaki sig. değeri (0,285) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,285) test istatistiği olan 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H<sub>12</sub>: Futbol kombine kart sahipliği, ürün – hizmet algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların ürün – hizmet algısı puan ortalamaları futbol kombine sahipliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,048) 0,05'ten küçük olduğu için iki grubun (var-yok) varyansları homojen dağılmamaktadır. Dolayısıyla ortalama testi için "Equal variances not assumed" satırındaki sig. değeri (0,773) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,773) test istatistiği olan 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H<sub>13</sub>: Basketbol kombine kart sahipliği, kalite yönetim sistemi ilkelerinden beklenti üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların kalite yönetim sistemi ilkeleri puan ortalamaları basketbol kombine sahipliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Varyansların eşitliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,010) 0,05'ten küçük olduğu için iki grubun (var-yok) varyansları eşit kabul edilmektedir. Dolayısıyla ortalama testi için "Equal variances assumed" satırındaki sig. değeri (0,247) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,247) test istatistiği olan 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.



H<sub>14</sub>: Basketbol kombine kart sahipliği, ürün – hizmet algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların ürün – hizmet algısı puan ortalamaları basketbol kombine sahipliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,344) 0,05'ten büyük olduğu için iki grubun (var-yok) varyansları homojen dağılmaktadır. Dolayısıyla ortalama testi için “Equal variances assumed” satırındaki sig. değeri (0,553) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,553) test istatistiği olan 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H<sub>15</sub>: Resmi dergiye üyelik, kalite yönetim sistemi ilkelerinden beklenti üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların kalite yönetim sistemi ilkeleri puan ortalamaları resmi dergiye üyelik değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,583) 0,05'ten büyük olduğu için iki grubun (üye-üye değil) varyansları homojen dağılmaktadır. Dolayısıyla ortalama testi için “Equal variances assumed” satırındaki sig. değeri (0,769) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,769) test istatistiği olan 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H<sub>16</sub>: Resmi dergiye üyelik, ürün – hizmet algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların ürün – hizmet algısı puan ortalamaları resmi dergiye üyelik değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,153) 0,05'ten büyük olduğu için iki grubun (üye-üye değil) varyansları homojen dağılmaktadır. Dolayısıyla ortalama testi için “Equal variances assumed” satırındaki sig. değeri (0,383) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,383) test istatistiği olan 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H<sub>17</sub>: Kulübe üyelik, kalite yönetim sistemi ilkelerinden beklenti üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların kalite yönetim sistemi ilkeleri puan ortalamaları kulübe üyelik değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,001) 0,05'ten küçük olduğu için iki grubun (üye-üye değil) varyansları homojen dağılmamaktadır. Dolayısıyla ortalama testi için "Equal variances not assumed" satırındaki sig. değeri (0,000) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,000) test istatistiği olan 0,05'ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmaktadır.

Bu tabloya göre kulübe üye olanların ortalaması daha düşük, üye olmayanların ortalaması ise daha yüksektir. Yani kulübe üye olmayanlar kulüpte yürütülen kalite yönetim sisteminin kalite yönetim sistemi ilkelerine daha bağlı olduğu beklentisindedirler. Kulübe üye olanların beklentisi ise daha düşüktür.

H<sub>18</sub>: Kulübe üyelik, ürün – hizmet algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların ürün – hizmet algısı puan ortalamaları kulübe üyelik değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin sig. değeri (0,096) 0,05'ten büyük olduğu için iki grubun (üye-üye değil) varyansları homojen dağılmaktadır. Dolayısıyla ortalama testi için "Equal variances assumed" satırındaki sig. değeri (0,538) dikkate alınacaktır. Bu satırdaki sig. değeri (0,538) test istatistiği olan 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamaktadır.

H<sub>19</sub>: Kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik ortalama, taraftarın futbol maçına gitme sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların futbol maçına gitme sıklığı değişkenine göre kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik beklentileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlıdır (0,026 < 0,05).

Uygulanan ANOVA sonucunda futbol maçına girme sıklığına göre kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik beklentiler arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın hangi kategoriden kaynaklandığının bulunması için post-hoc testlerden LSD testine başvurulmuştur.

LSD test tablosu tablolar kısmında yer almaktadır. Tablo sonuçlarına göre ortaya çıkan anlamlılığın 2. kategoriden (1 – 5 maça gidiyorum) kaynaklandığı görülmektedir. kalite yönetim sistemi ilkeleri için futbol maçına gitme sıklığı dağılımı tablosundan da 2. kategorinin ortalamasının en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla 1 – 5 maça giden taraftarın kalite yönetim sistemi ilkelerine dair beklentisinin diğer taraftarlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

H<sub>20</sub>: Ürün – hizmet algısına yönelik ortalama, taraftarın futbol maçına gitme sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların futbol maçına gitme sıklığı değişkenine göre ürün – hizmet algısı arasındaki fark istatistiki olarak anlamlıdır. (0,017 < 0,05)

Farkın kaynağını bulmak için LSD testi uygulanmıştır. LSD test sonuçlarına göre 1 – 2, 1 – 3, 2 – 4, 3 – 4 kategorileri arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Tablolar kısmında yer alan ürün – hizmet algısı için futbol maçına gitme sıklığı dağılımı tablosuna da bakılarak; 6 – 10 maça giden taraftarların ürün – hizmet algısının diğer taraftarlara göre daha yüksek olduğu ve 11 – 15 maça giden taraftarların da ürün – hizmet algısının diğer taraftarlara göre daha düşük olduğu söylenebilir.

H<sub>21</sub>: Kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik ortalama, taraftarın basketbol maçına gitme sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların basketbol maçına gitme sıklığına değişkenine göre kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik beklentileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir. (0,090 > 0,05)

H<sub>22</sub>: Ürün – hizmet algısına yönelik ortalama, taraftarın basketbol maçına gitme sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların basketbol maçına gitme sıklığına değişkenine göre ürün – hizmet algısına yönelik beklentileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir. ( $0,794 > 0,05$ )

H<sub>23</sub>: Kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik ortalama, taraftarın diğer branş maçlarına gitme sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların diğer branş maçlarına gitme sıklığına değişkenine göre kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik beklentileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir. ( $0,173 > 0,05$ )

H<sub>24</sub>: Ürün – hizmet algısına yönelik ortalama, taraftarın diğer branş maçlarına gitme sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların diğer branş maçlarına gitme sıklığına değişkenine göre ürün – hizmet algısına yönelik beklentileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir. ( $0,058 > 0,05$ )

H<sub>25</sub>: Kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik ortalama, taraftarın resmi internet sitesi takip sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların resmi internet sitesi takip sıklığına değişkenine göre kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik beklentileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $0,032 < 0,05$ ).

Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını tespit etmek için Mann-Whitney Testi yapılmıştır. Testin sonuç tablosu tablolar kısmında bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre; hiç takip etmeyen – düzenli takip etmeyen arasındaki fark anlamlıdır ( $0,046 < 0,05$ ), hiç takip etmeyen – ara sıra takip eden arasındaki fark anlamlıdır ( $0,008 < 0,05$ ), hiç takip etmeyen – düzenli takip eden arasındaki fark anlamlıdır ( $0,004 < 0,05$ ), düzenli takip etmeyen – ara sıra takip eden arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir ( $0,730 > 0,05$ ), düzenli takip etmeyen – düzenli takip eden arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir ( $0,361 > 0,05$ ), ara sıra takip eden – düzenli takip eden arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir ( $0,478 > 0,05$ ).

Bu sonuçlar doğrultusunda farkın resmi internet sitesini hiç takip etmeyen kategorisinden kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla; resmi internet sitesini hiç takip etmeyen taraftarın kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik beklentisi diğer taraftarlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Tablolar kısmındaki kalite yönetim sistemi ilkeleri için resmi internet sitesi takip dağılımı tablosuna bakıldığında da resmi internet sitesini hiç takip etmeyenlerin kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik beklenti ortalamasının diğer taraftarların ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir.

H<sub>26</sub>: Ürün – hizmet algısına yönelik ortalama, taraftarın resmi internet sitesi takip sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan taraftarların resmi internet sitesi takip sıklığına değişkenine göre ürün – hizmet algısına yönelik beklentileri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir ( $0,196 > 0,05$ ).

#### 4. SONUÇ

Kalite yönetim sistemi ve ISO 9001:2008 kalite belgelendirmesi birçok sektörde uygulanmasına karşın dünyada ve ülkemizde spor kulüplerinde nadiren uygulanmaktadır.

Konuyla ilgili yapılan görüşmelerde iki farklı bakış açısı gözlenmiştir. Bir görüşe göre; UEFA'nın lisanslama kriterleri yeterlidir ve daha fazlasına ihtiyaç yoktur. Dolayısıyla UEFA lisanslama kriterlerini yerine getirince ISO 9001:2008 kalite belgelendirmesine gerek duyulmamaktadır. Diğer bir görüş de 2009 yılından beri ISO 9001 belgesine sahip Göztepe Spor Kulübü Genel Müdürü Doğan Mutlu'nun belirttiği gibi kendisiyle yarışan, marka değerini önemseyen her spor kulübünün kalite yönetim sistemini içselleştirip uygulaması gerektiğidir.

Bu çalışmada ikinci görüşü benimseyen bir spor kulübünün kalite yönetim sistemi oluşturma süreci ve taraftarın beklentisi incelenmiştir.

Çalışmanın ilk kısmında; kalite ilkeleri ve kalite ilkelerinin spor kulübüne uyarlanmış, PUKÖ döngüsü ve spor kulübündeki bir vakanın bu döngü ile incelenmesi ve kalite yönetim sistemi oluşturma süreç aşamaları “olması gereken” ve “gerçekte olan” şeklinde iki açıdan ele alınmaktadır. Spor kulüplerini diğer işletmelerden ayıran spor şubeleri olduğu düşünülerek çalışmanın bu kısmında spor kulüplerinin fonksiyonel departmanlarından ziyade spor şubeleri üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın ikinci kısmında ise; taraftara uygulanan anket sonuçları değerlendirilmiştir. Katılımcıların sadece %8,7'lik kısmını kadınların oluşturması spordaki erkek egemen algısını destekler niteliktedir. Çalışmanın yapıldığı esnada çalışmaya konu olan spor kulübü stadyumunun inşaat halinde bulunmaktadır. Dolayısıyla futbol maçları sezon boyunca sabit bir stadyumda değil kiralanan çeşitli stadyumlarda oynanmıştır. Buna karşın futbol kombine sahiplerinin katılımcıların %28'ini oluşturması dikkat çekmektedir. Çalışma kulüp yönetimi hakkındadır. Kulübe üye olanlar yapılan genel kurul toplantılarında oy kullanmak suretiyle yönetimde söz sahibidir. Bu unsurlar göz önüne alındığında 300 katılımcının 77'sinin kulübe üye olması dikkat çeken bir orandır. Benzer şekilde kulüp haberlerinin takibi açısından resmi dergiye üyelik oranının

%27,3 ve resmi internet sitesini düzenli takip edenlerin oranının %38,3 olması da yine dikkat çekmektedir.

Yapılan anlamlılık testleri sonuçlarına göre; ortaokul ve ön lisans mezunlarının ürün – hizmet algısı, lise, lisans ve lisansüstü mezunu taraftara göre farklılık göstermektedir.

Kulübe üye olmayanlar kulüpte yürütülen kalite yönetim sisteminin kalite yönetim sistemi ilkelerine daha bağlı olduğu beklentisindedirler. Kulübe üye olanların beklentisi ise daha düşüktür. Kulübe üye olan taraftarların yapılan genel kurullara katıldığı, genel kurul gündemlerini takip ettiği, konuşmaları dinlediği ve oy kullandığı varsayılırsa uygulanan kalite yönetim sisteminin ilkelere bağlılık beklentisinin düşük olması dikkat çekmektedir.

Futbol maçına gitme sıklığına göre ise; 6 – 10 maça giden taraftarların ürün – hizmet algısının diğer taraftarlara göre daha yüksek olduğu ve 11 – 15 maça giden taraftarların da ürün – hizmet algısının diğer taraftarlara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Yapılacak başka bir çalışmada taraftarın futbol maçına gitme sıklığına göre ürün – hizmet algısının neden farklılık gösterdiği incelenebilir. 6 – 10 futbol maçına giden taraftar ile 11 – 15 futbol maçına giden taraftarın ürün – hizmet algılarının farklılık göstermesi ilgi çekmektedir.

Resmi internet sitesi takibine yönelik anlamlılık sonuçları da resmi internet sitesini hiç takip etmeyenlerin kalite yönetim sistemi ilkelerine yönelik beklenti ortalamasının diğer taraftarların ortalamasından daha düşük olduğu şeklindedir.

Cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmaması iki şekilde yorumlanabilir. Örneklemin cinsiyet bazında homojen dağılmaması sonucun anlamsız çıkmasını sağlamıştır ya da kadınlar ve erkeklerin taraftarı oldukları spor kulübünden beklentileri farklı değildir.

Yapılan çalışmada yaş aralığının normal dağılıma uyduğu göz önüne alındığında yaş aralığı ile beklentiler arasında anlamlı bir fark bulunmaması kulüp yönetiminin her yaşta taraftara ulaştığının göstergelerinden biri olarak yorumlanabilir.

Futbol ve basketbol kombine kart sahipliğinin beklentiler üzerinde anlamlı bir farka sebep olmaması da kombine kart sahiplerinin ayrıcalıklı olmadığını göstergelerinden biri olarak yorumlanabilir.

Sonuç olarak kalite yönetim sistemi uygulayan spor kulübü taraftarları üzerinde yapılan araştırma taraftarların kalite yönetim sistemine dair beklentilerinde genel olarak farklılık olmadığını göstermektedir. Çalışmanın çeşitli kısımlarında belirtildiği gibi spor kulüplerinin kalite algısı sadece spor müsabakalarında alınan başarılarla sınırlı kalmamalıdır. Lâkin yapılan araştırma göstermektedir ki kalite yönetim sistemi uygulayan spor kulübü taraftarları henüz kulüp yönetiminin sahip olduğu kalite felsefesini benimseyememişlerdir. Bu sonuçtan sadece taraftarı sorumlu tutmak hem taraftar hem kulüp yönetimi açısından eksik değerlendirme olacaktır. Kulübün uygulanan kalite yönetim sistemi hakkında taraftarlarını yeterince bilgilendirilmemesi bu sonucun sebepleri arasında gösterilebilir. Kulüp, müşterilerinin taraftarları olduğunu unutmadan, benimsedikleri kalite felsefesine taraftarlarını da dâhil etmelidir. Yani herhangi bir sistem içerisindeki tüm paydaşlar sistemin dâhil olacağı kurguda yer almalıdır. Ki bu aynı zamanda toplam kalite felsefesinin en temel dayanaklarından biridir.



## KAYNAKÇA

Aslan Sinan ve Özçelik Hayrettin, “İç denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, [Elektronik Versiyon] ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 2009, Cilt 5, Sayı 10, Sayfa Aralığı 109-119 (18.04.2016).

Çankaya Fikret, Dinç Engin ve Kara Mümine, “İç Denetimin Başarısını Etkileyen Denetim Türleri: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerinde Bir Uygulama”, [Elektronik Versiyon] Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2012, Sayı 39, Sayfa Aralığı 47-67 (18.04.2016).

Çetin Canan, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013.

Field Andy, *Discovering Statistics Using SPSS*, 3. Basım, Londra: Sage Yayıncılık, 2009.

TS EN ISO 9001:2008, **Kalite Yönetim Sistemleri**, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara, 2009.

ISO/TC 176/SC 2/N 525R2, **ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Documentation Requirements of ISO 9001:2008**, International Organization for Standardization, İsviçre, 2008.

Moen, Ronald, Norman, Clifford, “Evolution of the Pdca Cycle”, <http://pkpinc.com/files/na01moennormanfullpaper.pdf> (24.04.2016)

Meiling, John Henrik, Sandberg, Marcus ve Johnsson, Helena, “A Study of A Plan-Do-Check-Act Method Used In Less Industrialized Activities: Two Cases From Industrialized Housebuilding”, [Elektronik Versiyon], *Construction Management and Economics*, 2014, Vol. 32, Nos. 1–2, 109–125 (24.04.2016).

Sevinç, Emine, “Diyabetli Hastalarda Ayak Bakımı Risk Yönetiminde Hemşireler Pukö Döngüsünü Kullanabilir Mi?”, [Elektronik Versiyon], *Anatol J Clin Investig.* 2015, 9(4), Sayfa Aralığı 225-228 (24.04.2016).

Talmacı Iuliana, “Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change”, [Elektronik Versiyon], Valahian Journal of Economic Studie. 2014, Vol. 5 (19), Sayfa Aralığı 77-86 (24.04.2016).

Mcgarry, Denise, Cashin, Andrew ve Fowler, Cathrine, Child And Adolescent Psychiatric Nursing And The ‘Plastic Man’: Reflections On The Implementation of Change Drawing Insights From Lewin’s Theory of Planned Change, [Elektronik Versiyon], Econtent Management Pty Ltd. Contemporary Nurse. 2012, Vol. 41(2), Sayfa Aralığı 263–270.

Benson, John D., “Motivation, Productivity and Change Management”, [Elektronik Versiyon], Research Starters: Business. 2015.

Taner Bahar, Kaya İlke, “**Toplam Kalite Yönetimi’nin Başarıyla Uygulanma Esasları – Bir Hizmet İşletmesi Örneği**”, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/viewFile/5000001042/5000001733>, [Elektronik Versiyon], (11.11.2014)

International Seed Testing Association (ISTA), Guidelines for Developing Quality Documentation, Versiyon 1.2. İsviçre, 2010.

Yumak Hatice Cansu, “**ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi’nin Uygulanabilirliğinin İncelenmesi Gönüllülük Mü? Zorunluluk Mu?**”, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi SBE, Ankara, 2014.

Büyükduman Cumhuri, “**ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin İç ve Dış Müşteri Doyumuna Etkileri**”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2013.

Girit Öznur Ayşe, “**Basın İşletmelerinde ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanması**”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010.

Tunçer Hasan, “**İşletmelerde ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine Sahip Olmanın Kurumsal Kaynak Planlaması Üzerine Etkisi**”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2011.

Kırgın Duygu, “**Kalite Yönetim Sistemlerinin Hastanelerin Performansları Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011.

Top Hilal, “**Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlara Etkisi (Kırklareli İli Sağlık Çalışanları Örneği)**”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul, 2013.

Aysal Esmâ, “**Yükseköğretimde Iso 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar: Bir Kamu Üniversitesi Örneği**”, Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi SBE, İstanbul, 2013.

Erken Medine, “**Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2013.

Chin Sangyoon, Kim Kyungrai, Kim Yea-Sang, “**A Process-Based Quality Management Information System**”, Automation in Construction, Sayı 13, 2004, Sayfa Aralığı 241 – 259. [Elektronik Versiyon], (11.11.2014)

Karcıoğlu Reşat, Biçer Enis Baha, “**Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Maliyetleri Üzerine Etkisi: Kalite Belgesi Öncesi ve Sonrası Dönem Karşılaştırması**”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Mart 2013, [Elektronik Versiyon], (16.02.2016)

Black Simon, Porter L.J., “**An Empirical Model For Total Quality Management**”, Total Quality Management, Sayı: 6, No: 2, 1995, [Elektronik Versiyon], (14.03.2016)

Gülbahar Y. ve Cabı E., Harmanlanmış Öğrenme Ortamlarının Etkililiğinin Ölçülmesi İçin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, Cilt: 3, Sayı:3, Sayfa: 11-26, 2013.

Doğan Elife, Apaydın Çiğdem, Önen Özgür, “**Eğitim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Politikaları**”, Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayfa Aralığı: 59 – 79, [Elektronik Versiyon], (16.02.2016)

Türedi Selda, “**İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi**”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, Sayfa Aralığı: 27 – 37, 2012. [Elektronik Versiyon], (16.02.2016)

Ertuğrul İrfan, Şavlı Ayşegül, “**ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve Bakır Mamulleri Sanayine Uyarlanması**”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, Sayfa Aralığı: 223 – 238, 2013. [Elektronik Versiyon], (16.02.2016)

Girgin Göksel Kemal, “**Kalite Yönetim Sistemleri ve Tüketicinin Korunması Duyarlılığı: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 30, Aralık 2013. [Elektronik Versiyon], (16.02.2016)

Paul De Knop, Jo Van Hoecke, Veerle De Bosscher, “**Quality Management in Sports Clubs**”, Sport Management Review, Mayıs 2004, [Elektronik Versiyon], (21.03.2016)

Aslan, Cem Sinan, Akça, Fırat, Müniroğlu, Sürhat, “**Süper Lig Futbol Takımlarının Altyapılarından Oyuncu Yetiştirme Verimliliklerinin İncelenmesi**”, [Elektronik Versiyon], Ankara Üniv Spor Bil Fak, Cilt: 13, Sayı: 2, 2015, 113 – 112. (11.06.2016)

Poli, Drs Raffaele, Ravenel, Loïc ve Besson, Roger, "Youth Training in European Football: A Comparative Analysis", [Elektronik Versiyon], CIES Football Observatory Monthly Report, Sayı: 9, Kasım 2015. (11.06.2016)

Cihan, Ulaş, “**Akıllı Binaların Çevresel Sürdürülebilirlik Açısından Değerlendirilmesi**”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006).

Bayraktar, Bülent, Kurtoğlu, Mehmet, “**Sporda Performans, Etkili Faktörler, Değerlendirilmesi ve Artırılması**”, [Elektronik Versiyon], Klinik Gelişim, 2009, s. 16 – 24. (11.06.2016)

Tuhan Toros, “Turnuva Öncesi ve Turnuva Sonrası Basketbolcuların Algıladıkları Antrenörlük Davranışı, Görev-Ego Yönelimli Hedefleri, Takım Sargınlığı, Uсталık-Performans İklimi ve Kolektif Yeterlik Arasındaki İlişki”, [Elektronik Versiyon], Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2010. (12.06.2016)



## EKLER

### Ek 1: Kullanılan Anket Formu

#### BJK Kalite Yönetim Sistemi Taraftar

Cinsiyet	
Kadın	
Erkek	

Medeni Durum	
Evli	
Bekâr	

Yaş	
18 – 23	
24 – 29	
30 – 35	
36 – 41	
42 – 47	
48 +	

Aylık Gelir	
0 – 500	
501 – 1.000	
1.001 – 2.000	
2.001 – 3.000	
3.001 +	

Kombine Kart ve Üyelik		
	Evet	Hayır
Futbol kombine kartınız var mı?		
Basketbol kombine kartınız var mı?		
BJK Dergi'ye üye misiniz?		
BJK Kulübe üye misiniz?		

Resmi İnternet Sitesini Düzenli Takip Ediyor Musunuz?	
Hiç takip etmiyorum	
Düzenli takip etmiyorum	
Ara sıra takip ediyorum	
Düzenli takip ediyorum	

Maçlara Ne Sıklıkta Gidiyorsunuz?					
	0	1 - 5	6 - 10	11 - 15	15 +
Futbol maçları					
Basketbol maçları					
Diğer branş maçları					

<b>Kalite Yönetim Sistemi</b>						
	1	2	3	4	5	6
1: Kesinlikle İnanmıyorum						
2: İnanmıyorum						
3: Biraz İnanmıyorum						
4: Biraz İnanıyorum						
5: İnanıyorum						
6: Kesinlikle İnanıyorum						
Kulüp için hazırlanan kalite hedefleri ve kalite politikalarına taraftarın da dâhil edildiğine inanıyor musunuz?						
BJK'nin taraftar odaklı olduğuna inanıyor musunuz?						
BJK'de uygulanan Kalite Yönetim Sistemi'nin taraftarı da etkilediğine inanıyor musunuz?						
Kulüpte uygulanan Kalite Yönetim Sistemi ile taraftar profilinin değiştiğine inanıyor musunuz?						
Yılda 2 kere düzenlenen Yönetim Gözden Geçirme toplantılarında taraftarın şikâyetlerinin de tartışıldığına inanıyor musunuz?						
Kulüpte Kalite Yönetimi Sistemi kapsamında "sürekli iyileştirme" yapıldığına inanıyor musunuz?						
Kulüpte uygulanan Kalite Yönetim Sistemi'nin başarıyla yürütüldüğüne inanıyor musunuz?						
Yönetimin her hamlesinin BJK lehine olduğuna inanıyor musunuz?						
Yapılan sponsorluk anlaşmalarının doğru olduğuna inanıyor musunuz?						
Doldurulan şikâyet formlarının değerlendirmeye alındığına inanıyor musunuz?						
BJK Akatlar Arena'nın yeterli bir tesis olduğuna inanıyor musunuz?						
Ürünlerin kolay ulaşılabilir olduğuna inanıyor musunuz?						
İnternet sitesinin yeterli olduğuna inanıyor musunuz?						
Tedarikçilerin düzenli kontrol edildiğine inanıyor musunuz?						

<b>Kulüp Tarafından Hazırlanmış "Müşteri Memnuniyeti" Anketi</b>	
Hiç katılmadım	
1 kez katıldım	
2 kez katıldım	
3 kez katıldım	
4 + kez katıldım	

<b>Kartal Yuvası Ürünlerini Beğeniyor Musunuz?</b>	
Hiç beğenmiyorum	
Beğenmiyorum	
Biraz beğenmiyorum	
Biraz beğeniyorum	
Beğeniyorum	
Çok beğeniyorum	

<b>Kartal Yuvası Ürünleri</b>				
1: Hiç Kullanmıyorum				
2: Fazla Kullanmıyorum				
3: Az Kullanıyorum				
4: Çok Kullanıyorum				
Kartal Yuvası ürünlerini kullanıyor musunuz?				
Lisanslı olmayan ürün kullanıyor musunuz?				

## Ek 2: Tablolar

### Tablo 3: KMO ve Bartlett Testi

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,901
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1989,485
	df	91
	Sig.	,000

### Tablo 4: Açıklanan Toplam Varyans

#### Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,091	43,509	43,509	5,122	36,589	36,589
2	1,504	10,741	54,250	2,473	17,661	54,250

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Tablo 5: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri ve Cinsiyet için t-testi**

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
KYS_İlkeleri	Equal variances assumed	,037	,848	-,616	298	,538	-,13335	,21641	-,55923	,29253
	Equal variances not assumed			-,669	31,079	,509	-,13335	,19937	-,53994	,27323

**Tablo 6: Ürün - Hizmet Algısı ve Cinsiyet için t-testi**

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Ürün_Hizmet_Algısı	Equal variances assumed	2,026	,156	1,138	298	,256	,22094	,19420	-,16123	,60312
	Equal variances not assumed			1,023	28,792	,315	,22094	,21596	-,22088	,66277

**Tablo 7: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri ve Medeni Durum için t-testi**

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
KYS_İlkeleri	Equal variances assumed	2,720	,100	1,632	298	,104	,21000	,12867	-,04321	,46321
	Equal variances not assumed			1,545	171,743	,124	,21000	,13596	-,05837	,47837

**Tablo 8: Ürün - Hizmet Algısı ve Medeni Durum için t-testi**

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Ürün_Hizmet_Algısı	Equal variances assumed	,006	,938	,767	298	,444	,08900	,11604	-,13936	,31736
	Equal variances not assumed			,769	199,838	,443	,08900	,11566	-,13908	,31708

**Tablo 9: Eğitim Gruplarının Kategorilere Göre Dağılımı**

<b>Ranks</b>			
	Eğitim	N	Mean Rank
KYS_İlkeleri_Mean	Ortaokul	3	82,33
	Lise	23	172,76
	Ön Lisans	25	162,90
	Lisans	202	154,12
	Lisansüstü	47	121,81
	Total	300	

**Tablo 10: Eğitim Gruplarının Kalite Yönetim Sistemi İlkelerine İlişkin Kruskal - Wallis Testi**

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	KYS_İlkeleri_Mean
Chi-Square	9,384
df	4
Asymp. Sig.	,052

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable:  
Eğitim

**Tablo 11: Eğitim Gruplarının Ürün - Hizmet Algısına İlişkin Kruskal - Wallis Testi**

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	Ürün_Hizmet_Algısı_Mean
Chi-Square	13,118
df	4
Asymp. Sig.	,011

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable:  
Eğitim

Eğitim kategorileri için uygulanan Mann-Whitney Test sonuçları

**Tablo 12: Ürün – Hizmet Algısı için Ortaokul ve Lise Dağılımı**

<b>Ranks</b>				
	Eğitim	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün_Hizmet_Algısı	Ortaokul	3	5,33	16,00
	Lise	23	14,57	335,00
	Total	26		

**Tablo 13: Ürün – Hizmet Algısı için Ortaokul ve Lise Anlamlılık Testi**

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	Ürün_Hizmet_Algısı
Mann-Whitney U	10,000
Wilcoxon W	16,000
Z	-1,980
Asymp. Sig. (2-tailed)	,048
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,052 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Eğitim

b. Not corrected for ties.

**Tablo 14: Ürün – Hizmet Algısı için Ortaokul ve Ön Lisans Dağılımı**

<b>Ranks</b>				
	Eğitim	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün_Hizmet_Algısı	Ortaokul	3	4,00	12,00
	Ön Lisans	25	15,76	394,00
	Total	28		

**Tablo 15: Ürün – Hizmet Algısı İçin Ortaokul ve Ön Lisans Anlamlılık Testi**

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	Ürün_Hizmet _Algısı
Mann-Whitney U	6,000
Wilcoxon W	12,000
Z	-2,354
Asymp. Sig. (2-tailed)	,019
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,014 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Eğitim

b. Not corrected for ties.

**Tablo 16: Ürün – Hizmet Algısı için Ortaokul ve Lisans Dağılımı**

<b>Ranks</b>				
	Eğitim	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün_Hizmet_Algısı	Ortaokul	3	22,50	67,50
	Lisans	202	104,20	21047,50
	Total	205		

**Tablo 17: Ürün – Hizmet Algısı İçin Ortaokul ve Lisans Anlamlılık Testi**

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	Ürün_Hizmet _Algısı
Mann-Whitney U	61,500
Wilcoxon W	67,500
Z	-2,374
Asymp. Sig. (2-tailed)	,018

a. Grouping Variable: Eğitim

**Tablo 18: Ürün – Hizmet Algısı için Ortaokul ve Lisansüstü Dağılımı**

<b>Ranks</b>				
	Eğitim	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün_Hizmet_Algısı	Ortaokul	3	8,17	24,50
	Lisansüstü	47	26,61	1250,50
	Total	50		

**Tablo 19: Ürün – Hizmet Algısı İçin Ortaokul ve Lisansüstü Anlamlılık Testi**

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	Ürün_Hizmet _Algısı
Mann-Whitney U	18,500
Wilcoxon W	24,500
Z	-2,131
Asymp. Sig. (2-tailed)	,033
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,028 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Eğitim

b. Not corrected for ties.

**Tablo 20: Ürün – Hizmet Algısı İçin Lise ve Ön Lisans Dağılımı**

<b>Ranks</b>				
	Eğitim	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün_Hizmet_Algısı	Lise	23	18,74	431,00
	Ön Lisans	25	29,80	745,00
	Total	48		

**Tablo 21: Ürün – Hizmet Algısı İçin Lise ve Ön Lisans Anlamlılık Testi**

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	Ürün_Hizmet _Algısı
Mann-Whitney U	155,000
Wilcoxon W	431,000
Z	-2,747
Asymp. Sig. (2-tailed)	,006

a. Grouping Variable: Eğitim

**Tablo 22: Ürün – Hizmet Algısı İçin Lise ve Lisans Dağılımı**

<b>Ranks</b>				
	Eğitim	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün_Hizmet_Algısı	Lise	23	97,22	2236,00
	Lisans	202	114,80	23189,00
	Total	225		

**Tablo 23: Ürün – Hizmet Algısı İçin Lise ve Lisans Anlamlılık Testi**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Ürün_Hizmet_Algısı
Mann-Whitney U	1960,000
Wilcoxon W	2236,000
Z	-1,230
Asymp. Sig. (2-tailed)	,219

a. Grouping Variable: Eğitim

**Tablo 24: Ürün – Hizmet Algısı İçin Lise ve Lisansüstü Dağılımı**

Ranks				
	Eğitim	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün_Hizmet_Algısı	Lise	23	33,26	765,00
	Lisansüstü	47	36,60	1720,00
	Total	70		

**Tablo 25: Ürün – Hizmet Algısı İçin Lise ve Lisansüstü Anlamlılık Testi**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Ürün_Hizmet_Algısı
Mann-Whitney U	489,000
Wilcoxon W	765,000
Z	-,646
Asymp. Sig. (2-tailed)	,518

a. Grouping Variable: Eğitim

**Tablo 26: Ürün – Hizmet Algısı İçin Ön Lisans ve Lisans Dağılımı**

Ranks				
	Eğitim	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün_Hizmet_Algısı	Ön Lisans	25	137,98	3449,50
	Lisans	202	111,03	22428,50
	Total	227		

**Tablo 27: Ürün – Hizmet Algısı İçin Ön Lisans ve Lisans Anlamlılık Testi**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Ürün_Hizmet_Algısı
Mann-Whitney U	1925,500
Wilcoxon W	22428,500
Z	-1,940
Asymp. Sig. (2-tailed)	,052

a. Grouping Variable: Eğitim

**Tablo 28: Ürün – Hizmet Algısı İçin Ön Lisans ve Lisansüstü Dağılımı**

Ranks				
	Eğitim	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün_Hizmet_Algısı	Ön Lisans	25	44,60	1115,00
	Lisansüstü	47	32,19	1513,00
	Total	72		

**Tablo 29: Ürün – Hizmet Algısı İçin Ön Lisans ve Lisansüstü Anlamlılık Testi**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Ürün_Hizmet_Algısı
Mann-Whitney U	385,000
Wilcoxon W	1513,000
Z	-2,405
Asymp. Sig. (2-tailed)	,016

a. Grouping Variable: Eğitim

**Tablo 30: Ürün – Hizmet Algısı İçin Lisans ve Lisansüstü Dağılımı**

Ranks				
	Eğitim	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün_Hizmet_Algısı	Lisans	202	127,38	25731,50
	Lisansüstü	47	114,76	5393,50
	Total	249		

**Tablo 31: Ürün – Hizmet Algısı İçin Lisans ve Lisansüstü Anlamlılık Testi**

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	Ürün_Hizmet _Algısı
Mann-Whitney U	4265,500
Wilcoxon W	5393,500
Z	-1,085
Asymp. Sig. (2-tailed)	,278

a. Grouping Variable: Eğitim

**Tablo 32: Yaş Grubu Değişkenine Göre Taraftar Beklentisine İlişkin ANOVA**

<b>ANOVA</b>						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KYS_İlkeleri	Between Groups	5,406	3	1,802	1,634	,182
	Within Groups	326,424	296	1,103		
	Total	331,830	299			
Ürün_Hizmet_Algısı	Between Groups	6,541	3	2,180	2,468	,062
	Within Groups	261,496	296	,883		
	Total	268,037	299			

**Tablo 33: Aylık Gelir Grubu Değişkenine Göre Taraftar Beklentisine İlişkin ANOVA**

<b>ANOVA</b>						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KYS_İlkeleri	Between Groups	3,894	3	1,298	1,172	,321
	Within Groups	327,936	296	1,108		
	Total	331,830	299			
Ürün_Hizmet_Algısı	Between Groups	,861	3	,287	,318	,812
	Within Groups	267,176	296	,903		
	Total	268,037	299			



**Tablo 34: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri ve Futbol Kombine Sahipliği için t-testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
KYS_İlkeleri	Equal variances assumed	2,340	,127	-1,072	298	,285	-,14514	,13543	-,41165	,12138	
	Equal variances not assumed			-1,151	176,726	,251	-,14514	,12609	-,39397	,10370	

**Tablo 35: Ürün - Hizmet Algısı ve Futbol Kombine Sahipliği için t-testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Ürün_Hizmet_Algısı	Equal variances assumed	3,936	,048	,260	298	,795	,03175	,12194	-,20822	,27171	
	Equal variances not assumed			,289	191,193	,773	,03175	,10981	-,18485	,24834	

**Tablo 36: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri ve Basketbol Kombine Sahipliği için t-testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
KYS_İlkeleri	Equal variances assumed	6,769	,010	-1,159	298	,247	-,18610	,16059	-,50213	,12992	
	Equal variances not assumed			-1,393	93,179	,167	-,18610	,13362	-,45144	,07923	

**Tablo 37: Ürün - Hizmet Algısı ve Basketbol Kombine Sahipliği için t-testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Ürün_Hizmet_Algısı	Equal variances assumed	,900	,344	,594	298	,553	,08592	,14457	-,19858	,37042	
	Equal variances not assumed			,654	82,372	,515	,08592	,13136	-,17538	,34722	

**Tablo 38: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri ve Resmi Dergiye Üyelik için t-testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
KYS_İlkeleri	Equal variances assumed	,302	,583	,293	298	,769	,04009	,13668	-,22889	,30908	
	Equal variances not assumed			,301	153,856	,764	,04009	,13304	-,22273	,30291	

**Tablo 39: Ürün - Hizmet Algısı ve Resmi Dergiye Üyelik için t-testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Ürün_Hizmet_Algısı	Equal variances assumed	2,048	,153	,874	298	,383	,10729	,12270	-,13418	,34877	
	Equal variances not assumed			,953	174,956	,342	,10729	,11261	-,11496	,32955	

**Tablo 40: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri ve Kulübe Üyelik için t-testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
KYS_İlkeleri	Equal variances assumed	12,124	,001	-3,357	298	,001	-,45959	,13692	-,72904	-,19015	
	Equal variances not assumed			-3,944	185,386	,000	-,45959	,11654	-,68951	-,22968	

**Tablo 41: Kalite Yönetim Sistemi İlkelerinin Kulübe Üyelğe Göre Ortalamaları****Group Statistics**

Kulüp Üyelik		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KYS_İlkeleri	Evet	77	2,4084	,78865	,08988
	Hayır	223	2,8680	1,10786	,07419

**Tablo 42: Ürün - Hizmet Algısı ve Kulübe Üyelik için t-testi**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Ürün_Hizmet_Algısı	Equal variances assumed	2,789	,096	-,617	298	,538	-,07728	,12528	-,32382	,16926	
	Equal variances not assumed			-,685	162,576	,495	-,07728	,11289	-,30020	,14563	

**Tablo 43: Futbol Maçına Gitme Sıklığı Grubu Değişkenine Göre Taraftar Beklentisine İlişkin ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KYS_İlkeleri	Between Groups	12,135	4	3,034	2,799	,026
	Within Groups	319,695	295	1,084		
	Total	331,830	299			
Ürün_Hizmet_Algısı	Between Groups	10,727	4	2,682	3,074	,017
	Within Groups	257,310	295	,872		
	Total	268,037	299			

**Tablo 44: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Futbol Maçına Gitme Sıklığı Anlamlılık Testi**

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: KYS\_İlkeleri  
LSD

(I) Futbol Maç Sıklığı	(J) Futbol Maç Sıklığı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Hiç gitmiyorum	1 - 5 maça gidiyorum	-,42270*	,19302	,029	-,8026	-,0428
	6 - 10 maça gidiyorum	-,40864	,22502	,070	-,8515	,0342
	11 - 15 maça gidiyorum	-,04583	,22502	,839	-,4887	,3970
	Tüm maçlara gidiyorum	,01404	,23582	,953	-,4501	,4781
1 - 5 maça gidiyorum	Hiç gitmiyorum	,42270*	,19302	,029	,0428	,8026
	6 - 10 maça gidiyorum	,01406	,17566	,936	-,3316	,3598
	11 - 15 maça gidiyorum	,37687*	,17566	,033	,0312	,7226
	Tüm maçlara gidiyorum	,43674*	,18929	,022	,0642	,8093
6 - 10 maça gidiyorum	Hiç gitmiyorum	,40864	,22502	,070	-,0342	,8515
	1 - 5 maça gidiyorum	-,01406	,17566	,936	-,3598	,3316
	11 - 15 maça gidiyorum	,36281	,21032	,086	-,0511	,7767
	Tüm maçlara gidiyorum	,42268	,22183	,058	-,0139	,8592
11 - 15 maça gidiyorum	Hiç gitmiyorum	,04583	,22502	,839	-,3970	,4887
	1 - 5 maça gidiyorum	-,37687*	,17566	,033	-,7226	-,0312
	6 - 10 maça gidiyorum	-,36281	,21032	,086	-,7767	,0511
	Tüm maçlara gidiyorum	,05986	,22183	,787	-,3767	,4964
Tüm maçlara gidiyorum	Hiç gitmiyorum	-,01404	,23582	,953	-,4781	,4501
	1 - 5 maça gidiyorum	-,43674*	,18929	,022	-,8093	-,0642
	6 - 10 maça gidiyorum	-,42268	,22183	,058	-,8592	,0139
	11 - 15 maça gidiyorum	-,05986	,22183	,787	-,4964	,3767

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Tablo 45: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Futbol Maçına Gitme Sıklığı Dağılımı****Descriptives**

KYS\_Ilkeleri

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Hiç gitmiyorum	38	2,5029	1,21928	,19779	2,1022	2,9037	1,00	6,00
1 - 5 maça gidiyorum	124	2,9256	1,03552	,09299	2,7416	3,1097	1,00	5,22
6 - 10 maça gidiyorum	49	2,9116	1,09502	,15643	2,5970	3,2261	1,00	5,78
11 - 15 maça gidiyorum	49	2,5488	,95619	,13660	2,2741	2,8234	1,22	4,89
Tüm maçlara gidiyorum	40	2,4889	,89662	,14177	2,2021	2,7756	1,00	5,00
Total	300	2,7500	1,05347	,06082	2,6303	2,8697	1,00	6,00

**Tablo 46: Ürün – Hizmet Algısı İçin Futbol Maçına Gitme Sıklığı Anlamlılık Testi****Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Ürün\_Hizmet\_Algısı

LSD

(I) Futbol Maç Sıklığı	(J) Futbol Maç Sıklığı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Hiç gitmiyorum	1 - 5 maça gidiyorum	-,37139*	,17317	,033	-,7122	-,0306
	6 - 10 maça gidiyorum	-,44608*	,20188	,028	-,8434	-,0488
	11 - 15 maça gidiyorum	,05188	,20188	,797	-,3454	,4492
	Tüm maçlara gidiyorum	-,18026	,21156	,395	-,5966	,2361
1 - 5 maça gidiyorum	Hiç gitmiyorum	,37139*	,17317	,033	,0306	,7122
	6 - 10 maça gidiyorum	-,07469	,15759	,636	-,3848	,2355
	11 - 15 maça gidiyorum	,42327*	,15759	,008	,1131	,7334
	Tüm maçlara gidiyorum	,19113	,16982	,261	-,1431	,5253
6 - 10 maça gidiyorum	Hiç gitmiyorum	,44608*	,20188	,028	,0488	,8434
	1 - 5 maça gidiyorum	,07469	,15759	,636	-,2355	,3848
	11 - 15 maça gidiyorum	,49796*	,18868	,009	,1266	,8693
	Tüm maçlara gidiyorum	,26582	,19901	,183	-,1259	,6575
11 - 15 maça gidiyorum	Hiç gitmiyorum	-,05188	,20188	,797	-,4492	,3454
	1 - 5 maça gidiyorum	-,42327*	,15759	,008	-,7334	-,1131
	6 - 10 maça gidiyorum	-,49796*	,18868	,009	-,8693	-,1266
	Tüm maçlara gidiyorum	-,23214	,19901	,244	-,6238	,1595
Tüm maçlara gidiyorum	Hiç gitmiyorum	,18026	,21156	,395	-,2361	,5966
	1 - 5 maça gidiyorum	-,19113	,16982	,261	-,5253	,1431
	6 - 10 maça gidiyorum	-,26582	,19901	,183	-,6575	,1259
	11 - 15 maça gidiyorum	,23214	,19901	,244	-,1595	,6238

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Tablo 47: Ürün – Hizmet Algısı İçin Futbol Maçına Gitme Sıklığı Dağılımı**

**Descriptives**

Ürün\_Hizmet\_Algısı

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Hiç gitmiyorum	38	2,9947	1,10379	,17906	2,6319	3,3575	1,00	5,60
1 - 5 maça gidiyorum	124	3,3661	,97036	,08714	3,1936	3,5386	1,00	6,00
6 - 10 maça gidiyorum	49	3,4408	,95915	,13702	3,1653	3,7163	1,20	5,60
11 - 15 maça gidiyorum	49	2,9429	,77782	,11112	2,7194	3,1663	1,20	4,40
Tüm maçlara gidiyorum	40	3,1750	,77153	,12199	2,9283	3,4217	1,20	5,20
Total	300	3,2367	,94681	,05466	3,1291	3,3442	1,00	6,00

**Tablo 48: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Basketbol Maçına Gitme Sıklığı Kruskal Wallis**

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	KYS_İlkeleri_Mean
Chi-Square	8,034
df	4
Asymp. Sig.	,090

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:  
Basket Maç Sıklığı

**Tablo 49: Ürün – Hizmet Algısı İçin Basketbol Maçına Gitme Sıklığı Kruskal Wallis**

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Ürün_Hizmet_Algısı
Chi-Square	1,679
df	4
Asymp. Sig.	,794

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:  
Basket Maç Sıklığı

**Tablo 50: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Diğer Branş Maçlarına Gitme Sıklığı Kruskal Wallis**

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	KYS_İlkeleri
Chi-Square	6,368
df	4
Asymp. Sig.	,173

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:  
Diğer Branş Maç Sıklığı

**Tablo 51: Ürün – Hizmet Algısı İçin Diğer Branş Maçlarına Gitme Sıklığı Kruskal Wallis**

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Ürün_Hizmet _Algısı
Chi-Square	9,124
df	4
Asymp. Sig.	,058

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:  
Diğer Branş Maç Sıklığı

**Tablo 52: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Resmi İnternet Sitesi Takip Sıklığı Kruskal Wallis**

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	KYS_İlkeleri
Chi-Square	8,797
df	3
Asymp. Sig.	,032

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:  
Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?

**Tablo 53: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Resmi İnternet Sitesi Takip Dağılımı**

		Ranks	
	Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?	N	Mean Rank
KYS_İlkeleri	Hiç takip etmiyorum	20	98,05
	Düzenli takip etmiyorum	44	146,11
	Ara sıra takip ediyorum	121	151,90
	Düzenli takip ediyorum	115	159,83
	Total	300	

Resmi internet sitesinin takip kategorileri için uygulanan Mann-Whitney Test sonuçları

**Tablo 54: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Hiç Takip Etmeyen ve Düzenli Takip Etmeyen Dağılımı**

		Ranks		
	Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
KYS_İlkeleri	Hiç takip etmiyorum	20	25,63	512,50
	Düzenli takip etmiyorum	44	35,63	1567,50
	Total	64		

**Tablo 55: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Hiç Takip Etmeyen ve Düzenli Takip Etmeyen Anlamlılık Testi**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	KYS_İlkeleri
Mann-Whitney U	302,500
Wilcoxon W	512,500
Z	-1,993
Asymp. Sig. (2-tailed)	,046

a. Grouping Variable: Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?

**Tablo 56: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Hiç Takip Etmeyen ve Ara Sıra Takip Eden Dağılımı**

		<b>Ranks</b>		
Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?		N	Mean Rank	Sum of Ranks
KYS_İlkeleri	Hiç takip etmiyorum	20	48,60	972,00
	Ara sıra takip ediyorum	121	74,70	9039,00
	Total	141		

**Tablo 57: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Hiç Takip Etmeyen ve Ara Sıra Takip Eden Anlamlılık Testi**

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	KYS_İlkeleri
Mann-Whitney U	762,000
Wilcoxon W	972,000
Z	-2,650
Asymp. Sig. (2-tailed)	,008

a. Grouping Variable: Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?

**Tablo 58: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Hiç Takip Etmeyen ve Düzenli Takip Eden Dağılımı**

		<b>Ranks</b>		
Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?		N	Mean Rank	Sum of Ranks
KYS_İlkeleri	Hiç takip etmiyorum	20	44,83	896,50
	Düzenli takip ediyorum	115	72,03	8283,50
	Total	135		



**Tablo 59: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Hiç Takip Etmeyen ve Düzenli Takip Eden Anlamlılık Testi**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	KYS_ilkeleri
Mann-Whitney U	686,500
Wilcoxon W	896,500
Z	-2,873
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004

a. Grouping Variable: Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?

**Tablo 60: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Düzenli Takip Etmeyen ve Ara Sıra Takip Eden Dağılımı**

Ranks				
	Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
KYS_ilkeleri	Düzenli takip etmiyorum	44	80,88	3558,50
	Ara sıra takip ediyorum	121	83,77	10136,50
	Total	165		

**Tablo 61: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Düzenli Takip Etmeyen ve Ara Sıra Takip Eden Anlamlılık Testi**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	KYS_ilkeleri
Mann-Whitney U	2568,500
Wilcoxon W	3558,500
Z	-,345
Asymp. Sig. (2-tailed)	,730

a. Grouping Variable: Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?

**Tablo 62: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Düzenli Takip Etmeyen ve Düzenli Takip Eden Dağılımı**

		<b>Ranks</b>		
	Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
KYS_İlkeleri	Düzenli takip etmiyorum	44	74,61	3283,00
	Düzenli takip ediyorum	115	82,06	9437,00
	Total	159		

**Tablo 63: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Düzenli Takip Etmeyen ve Düzenli Takip Eden Anlamlılık Testi**

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	KYS_İlkeleri
Mann-Whitney U	2293,000
Wilcoxon W	3283,000
Z	-,913
Asymp. Sig. (2-tailed)	,361

a. Grouping Variable: Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?

**Tablo 64: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Ara Sıra Takip Eden ve Düzenli Takip Eden Dağılımı**

		<b>Ranks</b>		
	Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
KYS_İlkeleri	Ara sıra takip ediyorum	121	115,43	13966,50
	Düzenli takip ediyorum	115	121,73	13999,50
	Total	236		

**Tablo 65: Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri İçin Ara Sıra Takip Eden ve Düzenli Takip Eden Anlamlılık Testi**

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	KYS_İlkeleri
Mann-Whitney U	6585,500
Wilcoxon W	13966,500
Z	-,710
Asymp. Sig. (2-tailed)	,478

a. Grouping Variable: Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?

**Tablo 66: Ürün – Hizmet Algısı İçin Resmi İnternet Sitesi Takip Sıklığı Kruskal Wallis**

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	Ürün_Hizmet_Algısı
Chi-Square	4,685
df	3
Asymp. Sig.	,196

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Resmi internet sitesini düzenli takip ediyor musunuz?