

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**BALIKESİR GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE  
PERSONELİN YAKLAŞIMININ BELİRLENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Nebiye KARACA**

**Balıkesir, 2012**



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**BALIKESİR GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE  
PERSONELİN YAKLAŞIMININ BELİRLENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Nebiye KARACA**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Ali Naci ARIKAN**

**Balıkesir, 2012**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda 200912539002 numaralı Nebiye KARACA'nın hazırladığı "Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personelinin Yaklaşımının Belirlenmesi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 28.12.2012 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan.....  
Ünvanı, Adı-Soyadı

Üye.....  
Ünvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

Üye.....  
Ünvanı, Adı-Soyadı

Üye.....  
Ünvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylanm.

06.06.2012  
Enstitü Müdürü  
Doc. Dr. Zeynep Güneş YAĞCI

Bu alışma Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından BAP 2011/ 51 Kodlu Proje ile desteklenmiştir. Teşekkür ederiz.

## ÖNSÖZ

Rekabetin hızla arttığı günümüzde işletmelerin başarılı olabilmesi için, ürün veya hizmet sunumunun her aşamasında kaliteye ve müşteri memnuniyetine dikkat etmeleri gerektiği açıktır. Bunu gerçekleştirmek isteyen işletmelerin son yıllarda yönetim yapılarında önemli değişimlere gittikleri görülmektedir. Bu yeni yönetim yaklaşımları arasında en dikkat çeken ve tercih edilen de Toplam Kalite Yönetimi olmuştur.

Ülkemizde rekabet faktörünün daha çok özel işletmelerde oluşu ve kamu kurumlarının rekabet faktörünü özel kurumlar kadar hissetmemesi, Toplam Kalite Yönetiminin kamu kurumlarında uygulanmasını 1990'lara kadar gerekli görmemiştir. Buradan yola çıkılarak, akademik alanda yapılan araştırmalar kamuda da Toplam Kalite Yönetimine ihtiyaç olduğunu ve hangi aşamalarla ortaya konulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Son zamanlarda da, kamu kurumlarında uygulanmaya başlanan Toplam Kalite Yönetimi çalışmamıza konu edilerek bu yönetim sistemini uygulamak isteyen diğer kamu kurumlarına katkı sağlayacağına inanmaktayım.

Çalışmam sırasında yüksek lisans tezimde benden sabırla yardımlarını esirgemeyen, yol gösteren bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Naci ARIKAN'a, SPSS konusunda yardımını esirgemeyen hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Selami AYDIN'a, ve değerli arkadaşım Esra ULU'ya teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca bu zevkli ve bir o kadar da zorlu yolda maddi ve manevi desteğini esirgemeyen değerli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Nebiye KARACA  
Balıkesir, 2012

**ÖZET**  
**BALIKESİR GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN TOPLAM**  
**KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE PERSONELİN**  
**YAKLAŞIMININ BELİRLENMESİ**

**KARACA, Nebiye**

**Yüksek Lisans, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali Nacı ARIKAN**

**2012, 107 Sayfa**

Bu araştırma, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin TKY değişkenlerinin bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirildi. Araştırmada kullanılan veriler Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görevli 77 erkek, 9 bayan toplam 86 kişiye, Toplam Kalite Yönetimine etki edecek olan faktörler dört ana başlık altında toplanarak ve buna göre hazırlanan anketle uygulanmıştır. Bu ana başlıklar;

- 1.Liderlik,
- 2.Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı,
3. Tedarikçilerle ilişkiler,
4. Müşteri odaklı organizasyondur.

Elde edilen verilere, frekans, yüzde değeri, aritmetik ortalama ve standart sapma analizleri yapılmıştır. Ayrıca, kurumda çalışan personelin kişisel özelliklerine göre cinsiyetleri, yaş grupları, kurumda çalışma süreleri, görev unvanları ve eğitim seviyeleri açısından kurumlarında uygulanan toplam kalite uygulamasına bakış açılarında farklılıkların tespiti için “bağımsız örneklem t- testi” ve “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” yapılmıştır.

Araştırmamızın sonucuna göre; kurum personelinin cinsiyetleri ile liderlik değişkeni ( $p<0,05$ ) ile tedarikçilerle ilişkiler ( $p<0,05$ ) arasında, personelin yaş grupları ile çalışanların geliştirilmesi ve katılımı ( $p<0,05$ ) arasında ve müşteri odaklı organizasyon ( $p<0,05$ ) arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca personelin kurumda çalışma süreleri ile TKY değişkenlerinden çalışanların geliştirilmesi ve katılımı ( $p<0,05$ ) arasında ve müşteri odaklı organizasyon ( $p<0,05$ ) arasında, kurumdaki görevleri ile liderlik değişkeni ( $p<0,05$ ) arasında ve çalışanların geliştirilmesi ve katılımı ( $p<0,05$ ) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Eğitim düzeyleri ile ilgili olarak da, kurumda

uygulanan toplam kalite yönetimi değişkenlerinden çalışanların geliştirilmesi ve katılımı ( $p<0,05$ ), tedarikçilerle ilişkiler ( $p<0,05$ ) ve müşteri odaklı organizasyon ( $p<0,05$ ) arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Pesonel.



**ABSTRACT**  
**DETERMINATION OF THE APPROACH OF THE STAFF WORKING**  
**THE BALIKESİR PROVINCIAL DIRECTORATE OF YOUTH AND SPORTS IN**  
**TRANSITION PERİOD**

**KARACA, Nebiye**

**Master Department of Physical Education and Sports**

**Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Ali Naci ARIKAN**

**2012, 107 Pages**

This research aimed to determine whether Total Quality Management (TQM) variables of staff members in Balıkesir Provincial Directorate of Youth and Sports differ in respect to some demographic variables. The instrument used in the research were applied to 77 men and 9 women, in total 86 staff members in Balıkesir Provincial Directorate of Youth and Sports after the factors that may affect TQM were collected under the 4 main topics and the survey was prepared in reference to that. These main factors were;

1. Leadership,
2. Improvements and participants of staff members
3. Relations with suppliers
4. Customer-focused organization.

Frequency, percentage value, mean score and standard deviation analyses were carried on collected data. In addition, “independent sampling t-test” and “one-way analysis of variance” were performed to set differences in the viewpoints to applied TQM in their institutions in terms of their gender, age groups, working duration in the institution, their titles and educational background according to personal qualities of staff members in the institution.

Depending on the outcome of our research, significant varieties were found among relations with suppliers and leadership variable ( $p<0,05$ ) with staff members' gender, among the improvement and participant of staff members ( $p<0,05$ ) with staff members' age groups and among customer-focused organization ( $p<0,05$ ). Additionally, significant differences were found among improvement and participant of staff members ( $p<0,05$ ) from TQM variables and staff's working duration in the

institution and among customer-focused organization ( $p < 0,05$ ), among leadership variable and their tasks in the institution and among improvement and participant of staff members ( $p < 0,05$ ). Significant differences were ascertained among customer-focused organization ( $p < 0,05$ ), relations with suppliers ( $p < 0,05$ ) and improvement and participant of staff members ( $p < 0,05$ ) from variables of applied TQM in the institution in terms of their educational degrees.

**Key words:** Total Quality Management, Balıkesir Provincial Directorate of Youth and Sports, Staff.

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR .....	xiv
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
1.6. Tanımlar .....	3
2. İLGİLİ ALAN YAZININ .....	4
2.1. Kurumsal Çerçeve .....	4
2.1.1. Toplam Kalite Yönetimi .....	4
2.1.1.1. Kalitenin Kavramı ve Önemi .....	5
2.1.1.1.1. Kalitenin Tarihçesi .....	6
2.1.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımlanması .....	7
2.1.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	8
2.1.1.4. Toplam Kalite Yönetimini Oluşturan Temel İlkeler .....	10
2.1.1.4.1. Müşteri Odaklılık .....	10
2.1.1.4.2. Önleyici Yaklaşım .....	12
2.1.1.4.3. Tam Katılım .....	13
2.1.1.4.4. İstatistik ve Analizlerden Yararlanma .....	14
2.1.1.4.5. Çalışanların Eğitimi .....	15
2.1.1.4.6. Tedarikçilerle İşbirliği .....	16
2.1.1.4.7. Sürekli Gelişme (Kaizen) .....	17
2.1.1.4.8. Üst Yönetimin Liderliği .....	18
2.1.1.5. Toplam Kalite Yönetiminde Problemlerin Tanımlanması ve Analizinde Kullanılan Araç ve Teknikler .....	19

2.1.1.5.1. Beyin Fırtınası .....	19
2.1.1.5.2. Pareto Analizi .....	21
2.1.1.5.3. Balık Kılçığı Diyagramı .....	22
2.1.1.5.4. Deming Döngüsü (PUKÖ Çevrimi) .....	24
2.1.1.5.5. Kıyaslama – Benchmarking .....	26
2.1.1.6. Toplam Kalite Yönetimine Katkıda Bulunanlar .....	27
2.1.1.6.1. William Edwards Deming .....	27
2.1.1.6.2. Kaoru Ishikawa .....	29
2.1.1.6.3. Arnold V. Feigenbaum .....	30
2.1.1.6.4. Philip Crosby .....	31
2.1.1.6.5. Joseph M. Juran .....	31
2.1.1.6.6. Walter A. Shewhart .....	32
2.1.1.7. Devlet Kurumunda Toplam Kalite Yönetimi .....	33
2.1.1.7.1. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi .....	33
2.1.1.7.2. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’deki Gelişimi .....	34
2.1.1.7.3. Toplam Kalite Yönetiminin Ülkemize Uyumu .....	36
2.1.1.7.4. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuya Uygulanabilirliği ...	37
2.1.1.7.5. Kamu Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Başarısızlıkların Nedenleri .....	39
2.1.1.8. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi .....	41
2.1.1.8.1. Spor Hizmetleri ve Spor Hizmetlerinde Kalite .....	42
2.1.1.8.2. Spor Hizmet Kalitesini Etkileyen Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler .....	43
2.1.1.8.3. Hem Spor Hizmetini Hem de Spor Hizmeti Veren Personeli Etkileyen Faktörler .....	43
2.1.1.9. Kalite Güvence Sistemleri .....	44
2.1.1.9.1. Kalite Güvence Kavramı .....	44
2.1.1.9.2. Kalite Güvence Sistemleri ve Gelişimi .....	45
2.1.1.9.3. Kalite Güvence Sistemleri ve Toplam Kalite Yönetimi..	47
2.1.1.10. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri .....	47
2.1.1.10.1. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ve İçeriği .....	48
2.1.1.10.2. ISO 9000:1994 Standardının İçeriği .....	49
2.1.1.10.3. ISO 9001 Standardının İçeriği .....	51
2.1.1.11. ISO 9001:2000 Revizyonunun Faydaları .....	51

2.1.1.12. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemlerinin	
Amacı ve Yararları .....	52
2.1.1.13. Karşılaşılan Güçlükler .....	53
2.1.1.14. ISO 9000 Belgesi Nasıl Alınır? .....	54
3. YÖNTEM .....	56
3.1. Araştırmanın Modeli .....	56
3.2. Evren ve Örneklem .....	56
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	56
3.4. Verilerin Analizi .....	57
4. BULGULAR VE YORUMLAR .....	58
4.1. Demografik Bulgular .....	58
4.2. Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin	
Toplam Kalite Yönetimi Değişkenleri İle Demografik	
Değişkenler Arasındaki Anlamlı Farklılıkları .....	58
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	61
5.1. Sonuçlar .....	61
5.2. Öneriler .....	65
KAYNAKLAR .....	66
EKLER .....	78
EK 1. Çizelge 2. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenlerine Yönelik	
Demografik Değişkenler Arası Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları ..	78
EK 2. Çizelge 2. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenlerine Yönelik	
Demografik Değişkenler Arası Bağımsız Örneklem T Testi	
Sonuçları Devamı .....	79
EK 3. Çizelge 5. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenleri İle Görev	
Arasındaki İlişki .....	80
EK 4. Çizelge 5. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenleri İle Görev	
Arasındaki İlişki Devamı .....	81
EK 5. Çizelge 5. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenleri İle Görev	
Arasındaki İlişki Devamı .....	82
EK 6. Çizelge 5. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenleri İle Görev	
Arasındaki İlişki Devamı .....	83
EK 7. Çizelge 5. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenleri İle Görev	
Arasındaki İlişki Devamı .....	84

EK 8. Çizelge 6. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenleri İle Eğitim Seviyeleri Arasındaki İlişki .....	85
EK 9. Çizelge 6. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenleri İle Eğitim Seviyeleri Arasındaki İlişki Devamı .....	86
EK 10. Ölçek Formları .....	87
EK 11. Ölçek Formları Devamı .....	88
EK 12. Ölçek Formları Devamı .....	89
EK 13. Ölçek Formları Devamı .....	90
EK 14. Kurumdan Alınan İzin Yazısı .....	91

## ÇİZELGELER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Çizelge 1. Kurum Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	58
Çizelge 3. Toplam Kalite Yönetiminin Değişkenleri İle Yaş Grupları Arasındaki İlişki.....	59
Çizelge 4. Toplam Kalite Yönetiminin Değişkenleri İle Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki.....	60

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 1. Kılıçık Diyagramı.....	23
Şekil 2. Deming Çevrimi ve PUKÖ Döngüsü.....	24
Şekil 3. Geliştirilmiş PUKÖ Döngüsü.....	25
Şekil 4. ISO 9000 Kalite Güvence Standartlarının Gelişimi.....	46



## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AQAP	: Allied Quality Assurance Publication
BS	: British Standard
CE	: Avrupa'ya Uygunluk
CEN	: Comite European De Normalisation
DIN	: Deutsches Institut für Normung
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EN	:European Norm
GATS	: Hizmet Ticareti Genel Anlaşması
ISO	: Uluslararası Standard Organizasyonu
JUSE	: Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği
KAMK	: Kalite ve Akreditasyon Milli Konseyi
KG	: Kalite Güvence
KK	: Kalite Kontrol
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MIL-Q	: Military Quality
MKK	: Milli Kalite Konseyi
M.Ö.	: Milattan Önce
MTE	: Manager Template Engineer
NATO	: Kuzey Atlantik İttifakı
OECD	: Ekonomik Kalkınma İşbirliği Örgütü
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TS	: Türkiye Standartları
TSE	: Türkiye Standartları Enstitüsü
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TQM	: Total Quality Management

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problem

Geçmiş yıllara oranla ürün ve hizmetlerin niteliği son yıllarda en fazla gündeme gelen konular arasında yer almıştır. 1950'lerden önce talep arzdan fazla olduğu için ürün ve hizmetlerin kalitesi üzerinde fazla durulmuyordu. 1970'li yıllardan bu yana ürün ve hizmetlerin daha yüksek kalite ve zamanında teslimi önem kazanmıştır (Kıngır, 2006).

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

Bunu gerçekleştirmek isteyen işletmelerin son yıllarda yönetim yapılarında önemli değişimlere gittikleri ve yeni yönetim düşünce, kavram ve tekniklerinden etkilendikleri görülmektedir. Yeni yönetim yaklaşımları arasında en çok ilgi uyandıran ve göze çarpan yaklaşım ise Toplam Kalite Yönetimidir. Toplam Kalite Yönetimi işletmelere, daha az kademeli, daha esnek, grup çalışmalarına imkân tanıyan organizasyon yapıları sunmakta; bu organizasyon içerisinde çalışanlar, grup çalışması, müşteri odaklılık, sürekli gelişme ve sürekli eğitim anlayışı ile kendilerini geliştirme, yetki ve sorumluluk taşıma ve alınan kararlara katılma olanağı yakalamaktadırlar (Bolat, 2000).

Toplam Kalite Yönetimi başlangıçta özel sektörde faaliyetini sürdürmekte olan birçok kurumda başarıyla uygulama alanı bulmuştur. Rekabet şartlarını özel kurumlar kadar hissetmeyen kamu kurumları mevcut yönetim tekniklerini muhafaza etme eğilimi göstermişlerdir. Bunun sonucunda kamu hizmetlerini sunmakla görevli devlet, sahip olduğu hantal verimsiz ve etkin olmayan işleyişi ile vatandaşın istek ve taleplerini karşılayamaz duruma gelmiştir.

Bu kapsamda özellikle 1990'lardan sonra TKY'nin kamu kurumlarında uygulanabilirliği sorgulanmaya başlanmıştır. Günümüze gelindiğinde ise birçok kamu kurumunda TKY'nin başarıyla uygulandığı görülmektedir (Gürsoy, 2010).

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

Spor örgütlenmesi ve hizmetlerin halka ulaştırılması birçok ülkede genellikle kamu hizmeti olarak yürütülmektedir. Kuşkusuz tarihi süreç içerisinde devletin yerine getirmek zorunda olduğu eğitim, sağlık, güvenlik vb. görevler sürekli değişim içerisinde olmuştur. Birçok örgütte olduğu gibi spor örgütlerinde de kendini gösteren bu değişim, ülkelerin benimsemiş oldukları siyasi ve ekonomik sistemlere bağlı olarak gerçekleşebildiği gibi çağın getirdiği yeni ihtiyaçlara paralel olarak da şekillenmektedir. Doğal olarak modern dünyanın bütün ekonomik ve sosyal değişimleri spor örgütü ve organizasyonlarında da görülmektedir (<http://web.firat.edu.tr>).

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

Daha önce bu konuyla ilgili çalışmalardan biri Aytekin ALPULLU (2006) tarafından İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde diğeri de Fisun KURT (2008) tarafından Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında toplam 81 ilde yapılmıştır.

Bu çerçevede, "Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personelin toplam kalite yönetimi anlayışına olan eğilimlerinin saptanması" bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı; Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin Toplam Kalite Yönetimine bakış açılarını belirlemektir. Çalışmayla öncelikle Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde toplam kalite yönetiminin uygulanıp uygulanmadığını tespit edilecektir. Toplam kalite yönetiminin, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde hangi yönlerde katkı sağladığı hangi aşamalarında eksikliklerinin olduğu araştırılacaktır. Toplam kalite yönetiminin personel üzerindeki iyi ya da kötü etkileri tespit edilerek, uygulanmasının bu kurum açısından faydalı mı yoksa zararlı mı olacağı belirlenecektir. Bu yönetim yaklaşımını uygulayan kamu kurumlarında, personel ve yönetim arasındaki iletişimin hangi aşamada olduğu belirlenecektir. Yöneticinin liderlik vasıfları, personeline karşı davranışları, personelin geliştirilmesi gibi konulardaki etkinliğinin belirtilmesi sağlanacaktır. Ayrıca kurumun tedarikçilerle olan ilişkilerine de değinilerek birbirlerine sağladıkları kolaylıklar tespit edilecektir. Bununla birlikte kurumun TKY'nin tüm

unsurlarını gerektiği şekilde uygulayıp uygulamadığı tespit edilecek, bu bağlamda personelin memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği belirlenecektir. Uygulama esnasında ortaya çıkan eksiklikler ve ya sorunlar varsa çözüm önerileri sunulacaktır. Yapılan çalışma daha önce bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalarla kıyaslanarak değerlendirilecektir.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bir kamu kuruluşu olan Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği belirlenecek, bu yönetim biçiminin özel sektörlerde olduğu kadar kamu kurumlarında da faydalı olup olmadığı tespit edilecektir. Ayrıca bu kurumda çalışan personelin TYK'nin uygulanması aşamasında neler yaşadığı ve bu yönetim biçimine nasıl baktığı belirlenecektir. Diğer şehirlerde yapılan benzer çalışmaların sonuçlarıyla bulunan sonuçlar karşılaştırılacak eksikliklerin tespit edilmesi sağlanacaktır. Araştırma sonucunda, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin TKY'ne bakış açıları belirlenecektir. Diğer il müdürlüklerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına gidildiğinde uygulamacılar tarafından personelin beklentilerinin daha iyi karşılanabilmesi için veri sağlayacaktır.

### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın örneklemini oluşturan Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışanlarının anket sorularına verdikleri yanıtlarda samimi oldukları varsayılmıştır.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma; kuramsal çerçeve açısından ulaşılabilen alanyazınla sınırlıdır.

Bu çalışmada veri kaynağı olarak Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışmakta olan ve ankete katılan personel ile sınırlı tutulmuştur.

### **1.6. Tanımlar**

**Spor**, isteğe bağlı olarak yapılan egemen değerler ve normların damgasını vurduğu bedensel hareketlerdir (Yetim, 2008).

**Kalite**, Latince kökenli bir kelime olup, bir şeyin nasıl oluştuğu anlamına gelen "qualitas" sözcüğünden türemiştir. Kelime anlamı ile "kalite" ne için kullanılıyorsa o şeyin gerçekte ne olduğunu belirlemek amacını taşır. Bu anlamda bir şeyin kalitesi ile o

şeyin sahip olduğu özellikler kastedilir. Bu özellikler ise kalitatif ve kantitatif olarak iki grupta toplanabilir. Kantitatif özellikler ürünün sayılabilen veya ölçülebilen yönleridir. Kalitatif özellikler ise ürünün sayılmayan özelliklerdir (Ibraev, 2007).

**Toplam Kalite Yönetimi (TQM)**, ürünün fikir oluşturmadan başlayarak, tasarım, üretim süreçlerinden geçen ve müşteri hizmetlerine kadar varan, üretimin tüm kademelerini hataları tespit etmek ve önlemek için, kontrol eden bir sistem olarak tanımlanabilir (Ibraev, 2007).

## **2. İLGİLİ ALAN YAZININ**

### **2.1. Kurumsal Çerçeve**

#### **2.1.1. Toplam Kalite Yönetimi**

Sanayi devrimi ile birlikte sosyal ve bireysel tüketim anlayışı ve davranışı da değişmiştir. Günümüzde neredeyse her toplum tüketim toplumuna dönüşmüştür. Yaşanan yoğun tüketim talebi yüzünden gereksinimleri karşılamak üzere kurumlar, daha fazla ürün ve hizmet üretimi yapmak zorunda kalmışlardır. Bu zorunluluk, kurumların yönetimlerinde ve yönetim anlayışlarında değişmeyi ve yenilenmeyi gerekli kılmıştır. Günümüzde teknoloji ve bilimin hızla ilerlemesi, rekabet ve işbirliği boyutunda yaşanan yeni açılımlar, yönetim felsefesi ve yönetim biçimlerinde değişmesine yol açmış, odak noktalarına bilgiyi ve insanı getiren 'modern çağın yönetim sistemi' olarak kabul edilen toplam kalite yönetiminin doğmasına neden olmuştur (Yıldız 2005).

1990'lı yıllarda en çok adı geçen ve çağdaş yönetim anlayışı olarak kabul edilen yönetim kavram ve uygulamalarının başında TKY gelmektedir (Karakoç, 2002).

Günümüze ulaşıncaya dek uzun bir gelişme evresinden geçen TKY, insanlığın ve örgütlerin yaşadığı değişim ve gelişmeler doğrultusunda her geçen gün örgütler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır. Yaşanan her değişim ve yenilik, bu felsefeye yeni boyutlar kazandırmaktadır ve kuşkusuz kazandırmaya da devam edecektir. TKY'nin sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerekli kılması, bu yönetim anlayışının zaman içinde demode olması bir yana yeni yönetim felsefelerinin gelişmesine de önderlik edeceğini düşündürmektedir (Serinkan, 2008).

Yöneticilerin çoğu, TKY'nin kuruluşların, eski yöntemlerle çalışma olanakları kalmadığı için, köklü bir değişimden geçmelerini ya da durumlarını baştan aşağı yeniden değerlendirmelerini gerektirdiğinin farkındadır. Pek çok kişi de, TKY'ye geçildikten sonra, kuruluşların değişik bir yönetim anlayışına sahip olduklarının, süreçleri iyileştirme ile daha fazla ilgilendiklerinin, daha kaliteli ürünler üretip

hizmetlerinin maliyetlerini düşürdüklerinin, müşterilerini tatmin ettiklerinin, daha yenilikçi olduklarının ve piyasadan gün geçtikçe daha büyük bir pay aldıklarının farkındadır (Weaver, 1997).

### **2.1.1.1. Kalitenin Kavramı ve Önemi**

Globalleşen dünyada, üretilen bir malın tüketiciye ulaşması ve rekabet ortamında kendisine pazar bulabilmesi, artık malın kalitesi ve güvenilirliğine bağlıdır. Çünkü bilimsel ve teknik gelişme, dünyada, endüstriyel gelişmenin dinamiğini hızlandırmış, endüstri mamullerinin kullanımında kalite ve güvenilirlik büyük önem kazanmıştır (Şahin, 2007).

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

**Kalite**, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği) (Bolat, 2000).

**Kalite önlemedir:** Problemler ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.

**Kalite müşterinin tatminidir:** Ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusunda oluşan memnunluktur.

**Kalite verimliliktir:** İşlerini yapabilmek için iyi eğitilmiş, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.

**Kalite esnekliktir:** Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.

**Kalite etkili olmaktır:** İşleri çabuk ve doğru yapmaktır.

**Kalite bir programa uymaktır:** İşleri zamanında yapmaktır.

**Kalite bir süreçtir:** Süregelen bir gelişmeyi kapsar.

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

**Kalite:** Kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

**Kalite:** Şartlara uygunluktur.

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

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

**Kalite:** Kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketicuyu daima tatmin eden kaliteli ürün geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmete vermektir.

**Kalite:** Kullanıma uygunluktur.

**Kalite:** Spesifikasyonlara (Standartlara) uygunluktur (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

**Kalite:** “Müşteriye uygunluk”; “şartlara uygunluk”; “bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan işaretlerin tümü” ve “tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi” olarak ifade edilmektedir (Mucuk, 2008).

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

Kalite, düşük maliyet ve kullanıcıların ihtiyaçlarına yanıt verebilme olarak tanımlansa da, bunların yanı sıra ürünün dizayn kalitesi, uygunluk kalitesi, fiziksel özellikleri, ekonomik kullanma süresi, belirli bir süre arıza yapmadan çalışması, tamir-bakım ve servis hizmetleri gibi kriterlerde mamul kalitesini belirlemek için kullanılabilir (Kıngır, 2006).

#### **2.1.1.1.1. Kalitenin Tarihçesi**

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgiler, M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi kanunlarında yer almaktadır. Bu kanunlarda yer alan hükümlerden biri şudur: “Bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustasının yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak, ev sahibinin ölümüne yol açarsa; o usta öldürülür.” M.Ö. 1450 yılında ise, eski Mısır’daki muayene elemanları, taş blokların yüzeylerinin dikliğini, telden oluşturdukları bir araçla kontrol etmekteydiler (Serinkan, 2008).

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

Çağdaş kalite kontrol ya da şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol 1930'larda Belle Telefon şirketinde çalışan istatistikçi W.A. Shewhart'ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başladı. Bu dönemde adı geçen şirkette bölümler arası

koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla “Kalite Kontrolünü Muayene Mühendisliği” bölümünü kurmakla başlattı. İkinci Dünya Savaşında eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının zorunlu gereksinimlerine yetmeyince, kontrol çizelgeleri ABD’de birçok sektörde kullanılmaya başlandı (Arabacı, Sarıgül ve Karakaya, 2010).

Türkiye tarihi açısından kalite uygulamalarına baktığımızda; temeli Selçuklu Devleti tarafından atılmış ve Osmanlı Devleti’nin son zamanlarına kadar faal olarak çalışmış ve günümüz Türkiye’sinde sembolik olarak yaşatılan Ahilik Birlikleri’nin faaliyetlerini görürüz (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

Ahi Birlikleri, üretim ile tüketim arasında denge kurarak üretici ile tüketici arasındaki ilişkilerin sosyal huzuru sağlayacak şekilde gelişmesinin devamına çalışmışlardır. Bu amaçla, zaman zaman üretim sınırlamaları getirerek emeğin değerini bulmasını sağlarken, geliştirilen narh (belli bir ölçü) sistemi ve standartlaşma ile de tüketicinin korunması sağlanmıştır. Üretilen mallarda standart arama, tüketicinin korunması bakımından son derece önemliydi. “**Papucun dama atılması**” olayı tüketiciyi koruma ve kalite kontrolüne en güzel örnektir (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

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

### **2.1.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımlanması**

TKY’ni kısaca ‘mükemmelliğe sistemli bir yaklaşım’, sonsuz bir döngü içerisinde ‘daha iyiyi arama’ süreci olarak tanımlayabiliriz. Kelimeleri tek tek ele alırsak, “*toplam*” o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. “*Kalite*” kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. “*Yönetim*” ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan teknik ve prensiplerdir. TKY’nin bütün tanım ya da anlatımlarında üst kademe yönetimin desteği, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler ve çalışanların katılımı gibi bazı ortak unsurların temel görülmektedir (<http://www.hkmo.org>).

Toplam kalite yönetimi; tüm çalışanların yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere kendisini adayan, yaşamının merkezine evrensel ilkeleri yerleştiren ve buna uygun değerlere sahip olduğunu davranışlarında gösteren; “kazan kazan” yaklaşımını esas alıp uzun vadeli ilişkileri ve iç - dış müşteri tatminini hedefleyen, iş tanımını aşan bir



sorumluluğa sahip olan, işini yaparken beyninde planlayan, amaçlayan ve ona bir anlam kazandıran ve de yüreğinden isteyen, bunun için de inanç geliştiren, tüm çalışanların katılımına dayanan sistem ve standartlar bütünü kapsayan bir yönetim modelidir (Kaymakçı, 2009).

Stahl 'a göre, "TKY, örgütsel süreçleri ve sistemleri sürekli iyileştirmeyi ve müşteriler için sürekli değer yaratmayı amaçlayan yönetime, bir sistem yaklaşımıdır (Stahl 1995).

TKY, süreçler dizisinin yönetimidir. Süreçler dizisi yaklaşımı bir akarsu benzetmesi ile irdelenebilir. Kaynağında doğarak 'aşağıya' doğru akmaya başlayan akarsu örneğinde eğer 'yukarıda' bir sorun, zafiyet, kirlenme oluşmuş ise bu, daha sonraki süreçleri etkileyecektir. Bazı durumlarda akarsu örneğinde olduğu gibi kirlenme etkisi süreç akışları içinde gözden kaybolabilecektir, ancak sonuçta vardır. Süreçler arasında bir tedarikçi, sahip, müşteri üçgeni sürekli var olmalıdır. Her bir süreç sahibi, bir önceki ve bir sonraki için süreç iyileştirmeyi yönlendiren etken durumunda olmalıdır. Bir üçgen zincir şebekesinde her bir zincirin bir önceki ve bir sonraki ile temas noktaları vardır. Bu temas noktalarından kuvvet alırlar. Bu yüzden yöneticilerin çalışanlar veya birimler arasında olumlu düşünce ile de olsa rekabet havası yaymalarına ait yaklaşım artık güçlü iş birlikteliklerine dönüşecektir (<http://www.hkmo.org>).

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

Diğer bir tanıma göre TKY, uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir (Bolat, 2008).

Türkiye Kalite Ödül Kriterlerine göre: Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

### **2.1.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

TKY kavramının büyük bir kısmı W. Edward Deming, Joseph M. Juran'in ve Philip Crosby'nin 1950'lerde ABD'de başlattıkları çalışmalara dayanır. Deming üretimde çıkan pek çok sorunun süreçten kaynaklandığını ve bunun da istatistiksel yöntemler

kullanılarak kontrol edilebileceği üzerinde durdu. Juran, kaliteyi kontrol için yönetsel bir yaklaşım ortaya koydu ve proje bazında takım çalışması ile müşterinin tatmini üzerinde yoğunlaştı. İşçiden en üst düzey yönetim kademesine kadar eğitimin önemi üzerinde durdu. Crosby'de "sıfır hata" kavramını ortaya koydu (Tetik, 2010).

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

II. Dünya Savaşı, kalite teknolojisinin gelişmesini hızlandırıcı bir rol oynamıştır. Çünkü mevcut üretim sistemleri, gerek savaş öncesi, gerekse savaş zamanının acil gereksinimlerine cevap veremeyince ABD'deki birçok sektörde kalite kontrol çizelgeleri kullanılmaya başlanmış ve böylelikle askeri malzemeler ucuza ve bol miktarda üretilebilmiştir. Hatta II. Dünya Savaşı'nın kalite kontrol ve modern istatistiğin kullanılmasıyla kazanıldığı söylenmektedir (Bolat, 2000).

Batıda savaş sonrası kalite kavramı savaş dönemi ve öncesi döneme göre zayıflarken, Japonya'da savaş sonrası kalite kavramının gelişmeye başladığı görülmüştür. II. Dünya Savaşından yenik çıkan Japonlar, hayatta kalabilmek için, batının gelişmiş rekabet gücüyle savaşmak zorunda olduklarını anlamışlardır. Fakat o güne kadar kalitenin öncüsü Avrupa'ya ve Amerika'ya karşı mal satabilmek kolay olmamıştır. Önceleri batıdan aldıkları ürün örneklerini parçalayarak nasıl yapıldıklarını anlamaya çalışmışlar daha sonra da ürünlerde küçük gelişmeler yaparak yeniden üretmişlerdir (Şahin, 2005).

Japonya sanayisinin bugünkü başarısı büyük ölçüde Deming'in felsefe ve yöntemlerine bağlıdır. 1950li yıllarda JUSE ( Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Sendikası ) tarafından Japonya'ya davet edilen Deming, Amerika'da pek de rağbet görmeyen düşüncelerini, yabancı pazarlara girme arzusu içinde olan Japonlara aktarmıştır. Deming'in yöntemlerini uygulayan ve felsefesini benimseyen Japonya, kalite konusunda ve devamında birçok konuda dünyada bir numaralı ülke haline gelmeyi başarmıştır. Deming'e minnettarlığını sunmak isteyen Japonya, her yıl kalitede en yüksek başarıyı sağlayan işletmeye "Deming Kalite Ödülü" vermektedir (Munro-Faure, 1993). Bu ödüller, gerek kalite kontrol konusuna önem veren ve bu konuda çalışmalar yapan kişi ve kuruluşları teşvik edici rol oynamış, gerekse bu kişi ve

kuruluşlara, kalite kontrol ile ilgili çalışmalarını test edebilme fırsatı tanımıştır (Bolat, 2000).

Kalite üzerindeki çalışmalar zamanla; maliyet, miktar, fiyat gibi belirleyicilerden sıyrılmış, hatalı ürünlerin ayıklanıp çıkarılmasını sağlayan muayeneye dayalı kalite kontrolü, özellikle ikinci dünya savaşı yıllarında üretimin artmasına bağımlı olarak süreç sırasında oluşabilecek sapmaları gözleyip, düzeltmeleri yapabilmeyi öngören istatistikî kalite kontrolü yöntemleri geliştirilmiştir (Güller, 2008).

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

#### **2.1.1.4. Toplam Kalite Yönetimini Oluşturan Temel İlkeler**

Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin çoğu, ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu uzmanlar, aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki Toplam Kalite Yönetimine ilişkin başarılı uygulamalar ile kalite uzmanlarının ilkeleri bir arada dikkate alındığında, Toplam Kalite Yönetiminin bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken temel ilkeler ortaya çıkmaktadır (Bolat, 2008).

TKY ilkeleri birbirlerini tamamlayan ve birisi dahi göz ardı edildiğinde uygulamada sorunların ortaya çıkmasına neden olan unsurlardır. TKY'nin başarısız uygulama örnekleri, başarılarından daha fazladır. Başarısızlığın ana nedeni, temel ilkelerden bir ya da birkaçının eksik bırakılması ya da etkili olarak uygulanmamasıdır. TKY'nin bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken temel ilkeler aşağıdaki şekilde açıklanabilir (<http://www.e-sosder.com>).

##### **2.1.1.4.1. Müşteri Odaklılık**

Kalite için temel kriterleri mühendisler, tasarımcılar veya yöneticiler değil müşteriler belirler. Siz müşterilerinizi tatmin etmeye devam ederseniz müşterileriniz de sizin ürün ve hizmetlerinizden almaya devam edecek hatta yeni müşterileri de sizlere

yönlendirecektir. Böylelikle müşteri listeniz uzayacak, pazar payınız artacaktır. Müşterilerinizin istek ve beklentilerini algılamak ve anlamakla, kalitede ulaşılmak istenen hedefi anlamış olursunuz (Kaptan, 2007).

Kuruluşların var olmaları ve bunu sürdürebilmeleri büyük ölçüde müşterilerine bağlıdır, bu nedenle müşterilerinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmaya istekli olmalıdır.

Bu unsur “ kaliteyi müşteri tanımlar” şeklinde ifade edilebilir. TKY'nin bu ögesi, etkili bir şekilde uygulanması en zor olan, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayanıdır. Müşterinin sesinin firmada duyulup dinlenmesi ve ürün ile hizmet tasarımına girdi oluşturması özünü oluşturmaktadır.

Müşteri odaklı bir anlayışı benimsemenin temel faydaları ile yapılması gerekenler şöyle sıralanmıştır. Temel Faydaları;

- Pazar fırsatlarına gösterilen esnek ve hızlı tepkiler yoluyla sağlanan yüksek kazanç ve pazar payı;
- Müşteri memnuniyetini arttırmak için, kaynakların etkin kullanımını arttırması,
- İş tekrarına yol açan müşteri bağlılığı,
- Müşteri Odaklılık ilkesinin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler;
- Müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin araştırılması ve anlaşılması,
- Organizasyonun amaçlarının müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile bağlantılı olmasının güvence altına alınması,
- Organizasyonda müşteri ihtiyaçları ve beklentileri konusunda iletişimin olması,
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlara dayalı olarak hareket edilmesi,
- Müşteri ilişkilerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi,
- Müşteri ve diğer ilgili tarafların (çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler vb.) arasında memnuniyetin sağlanması için dengeli bir yaklaşımın güvenceye alınması gerekir (Merter, 2005).

Müşteri odaklılık ile kastedilen müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve müşteri tatminini sürekli geliştirmeye çalışmak şeklinde özetlenebilir. Yoğun rekabet ortamında müşteri temel yönlendirici olarak kabul edilmekte olup, TKY'de müşteri önceliği hem iç hem de dış müşteri için uygulanmalıdır (Serinkan, 2008).

TKY anlayışına göre müşteriler, işletmenin mal ya da hizmetlerini satın alanlar (dış müşteriler) ve işletmedeki görevleri nedeniyle birbirlerinden girdiler alan işgörenler (iç müşteriler) olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. Bu bağlamda dış müşteri

doyumunun iç müşteri doyumuna bağlı olduğu unutulmamalı ve müşteri doyumunu yükseltecek sistemler kurulmasına öncelik verilmelidir (Karakoç, 2002).

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

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

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

Kamu kurumlarının özel şirketlerde olduğu gibi kâr etmek amacıyla satacağı ürün ya da hizmetleri yoktur. Bu nedenle müşteri kaygısı yokmuş gibi görünebilir. Ancak kamu kurumlarının varoluş nedeni kamuya hizmet etmek olduğundan, bunun mükemmel biçimde yapılması halinde o ülkenin kalkınması ve refah içinde yaşamasının temel alt yapısı oluşturulacaktır. Bu nedenle kamu kurumlarının amacı kaliteli, etkin ve verimli hizmet sunmaktır. Bu yüzden mükemmelliği arayan kuruluşlar, müşteriye ürün veya hizmetin nihai değerlendiricisi olarak kabul ederek, mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarına odaklanmaları gerekmektedir (<http://maliye-mayem.gov.tr>).

#### **2.1.1.4.2. Önleyici Yaklaşım**

Toplam kalite yönetimi felsefesinin temelinde “Hataları ayıklamak” yerine “Hata yapmamak” ya da “Hataları önlemek” ve “Sıfır hata” yaklaşımı vardır. “Kalite-maliyet paradoksu”nun aşılmasında bu yaklaşım etkili olmuştur. Nitekim sanayide kalite evrimi, muayeneden başlamış ve günümüzde “Tasarımda kalite” aşamasında kadar gelmiştir.

Önemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması biçiminde özetlenebilir. Her iki yönüyle düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir.

Tüm hata kaynaklarını tahmin etmek olanaklı olmasa bile, olası sürprizlere önceden hazırlıklı olmak tamamen hazırlıksız yakalanmaya göre büyük yararlar sağlar (Sevim, 1996).

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

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

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

Bu yaklaşım (önlemeye dönük yaklaşım) sayesinde:

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

#### **2.1.1.4.3. Tam Katılım**

Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır (Tetik, 2010).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, başkaları tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma olma ihtiyacı tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir etkidir.

Kaliteye ulaşmak, ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirmektedir.

Organizasyon içindeki herkes kalite olgusunun önemli olduğunu anlamak ve ona ulaşmak zorundadır. Toplam Kalite Yönetiminde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, kalitede sürekli gelişim için değil, aynı zamanda motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir (Özçelik, 2007).

TKY anlayışında yöneticiler antrenör görevini ifa ederken, diğer bütün çalışanlar oyuncu konumundadırlar. Her çalışanın kurumun amaçlarına ulaşmasına katkısı önemlidir. Bu katkı klasik anlamda sadece fiziki bir katkı olmayıp aynı zamanda fikri bir katkıyı da ifade etmektedir. Bu manada çağdaş yönetim yaklaşımları, kuruluşların gelişimi konusunda her türlü öneri ve tavsiyeyi (kimden gelirse gelsin) değerlendirmekte ve teklif sistemini yaygınlaştırarak, elde edecekleri sinerji ile rekabette öne geçmeyi hedeflemektedirler (Tetik, 2010).

#### **2.1.1.4.4. İstatistik ve Analizlerden Yararlanma**

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

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

İstatistiğin üzerinde özellikle durulmasının çeşitli yararları vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir;

Doğal olayların tümünde değişkenlik mevcut olup bu değişkenliği ölçebilmek için istatistik tekniklere başvurmak zorunluluktur.

Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynakları belirlenebilir.

İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına olanak sağlar.

İstatiksel düşünme ve analiz alışkanlığını geliştirmek gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece yararlıdır.

Örneğin, satışlardaki ani bir düşüş nedeni bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi 'doğal değişkenliğin' sınırları içindeki bir gelişme de olabilir. Neyin normal neyin anormal olduğunu istatistik bilimi bize gösterebilir. Keza, ulaşılan bir başarı düzeyinin kalıcımı, geçici mi olduğunu belirlemek için yine istatistiğe başvurmak gerekir (Kıngır, 2006).

#### **2.1.1.4.5. Çalışanların Eğitimi**

Çalışanların henüz tanımadığı yeni bir sistemin (örneğin TKY), çalışanlara tam olarak tanıtılmadan uygulamaya konulması, felakete davetiye çıkarmaktır. Tüm çalışanlar uygun bilgi ve becerilerle donatıldığı zaman, TKY'nin başarılı olacağından hiç şüphe duyulmamalıdır (Şimşek, 2002).

Japon Kalite uzmanı Ishikawa "kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter" der. Toplam Kalite Yönetimine herkesin katılımının sağlanabilmesi için, toplam kalite yönetimine ilişkin eğitimin üst yönetiminden alt düzeye kadar örgütteki tüm seviyelerde verilmesi, tüm çalışanları kapsamı gerekir (Bolat, 2008).

Çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve motive edilmesi TKY'nin temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Genellikle toplam kalite yönetimi bünyesinde toplam kalite felsefesi ve ilkeleri, takım kurma, takım liderliği ve takım içinde etkin çalışma teknikleri, kalite geliştirme yöntemleri vb. konularda eğitimler verilmektedir. Bu çerçevede, belli düzeylerin belirlenerek çalışanlara gerçekten gereksinim duydukları ve uygulayabilecekleri eğitimin verilmesi daha yararlı olacaktır (Öztuna, 2007).

Genel anlamda Toplam Kalite Yönetimi bünyesinde verilen eğitim şu konuları kapsamaktadır:

- Toplam kalite yönetimine ilişkin bilgiler (kavramlar, ilkeler, özellikler, teknikler, yararları)
- Etkili kalite yönetimin unsurları (liderlik, görev sorumluluklar, misyon, vizyon, politika ve strateji belirleme vb.)



- Kalite çemberleri (tanımı, ilkeleri, işleyişi, kalite çemberlerinin nasıl hayata geçirileceği vb.)
- Kalite kontrol teknikleri (pareto analizi, neden/sonuç analizi, akış diyagramları vb. temel araç ve teknikler)

Buradaki konular toplam kalite yönetimine ilişkin konulardır. Bunların yanı sıra, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için kendi işleriyle ilgili olarak da eğitilmeleri gerekir. Böylece bilgi ve beceri yönünden kendini yetiştirme olanağı yakalayan çalışanların örgüte katkıları da artacaktır (Bolat, 2008).

#### **2.1.1.4.6. Tedarikçilerle İşbirliği**

TKY uygulayan bir örgütün önemli önceliklerinden biri de örgüte girdi sağlayan tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesidir. Yani tedarikçilerle bir ortak gibi çalışarak, rekabet gücünü artıracak girdileri, en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmektir. Örgütün üst yönetimi tarafından belirlenen politikalar çerçevesinde, satın alma departmanı sorumluları, tedarikçilere destek verme ve onların sundukları hizmetlerin kalitesini iyileştirme yönünde faaliyette bulunurlar (<http://www.e-sosder.com>).

Bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesinde, o işletmenin hammadde, yarı mamul veya hizmet satın aldığı tedarikçi işletmelerin kalite anlayışı da önemlidir. Bu yönüyle de, tedarikçilerle işbirliği TKY çabalarının kritik bir etmeni haline gelmektedir.

Sonuç olarak, bir örgütte TKY çabasının başarıya ulaşması, öncelikle üst yönetimin tam desteğinin alınmasını, her düzeydeki yönetici ve işgörenin eğitilmesini, onların TKY çabasına gönüllü katılımının sağlanmasını ve böylece ürün, hizmet ve süreç kalitesi yoluyla müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Diğer bir deyişle, işgörenler ve müşteriler gibi farklı kesimlerin baskılarının ve taleplerinin uyumlaştırılmasını ve dengelenmesini gerektirmektedir (Başaran, 2004).

İşletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen politikalar çerçevesinde, satın alma departmanı sorumluları, tedarikçilere destek verme ve onların sundukları hizmetlerin kalitesini iyileştirme yönünde faaliyette bulunurlar.

Söz konusu iyileştirme çabaları kapsamına giren başlıca konular şöyle sıralanabilir:

- Optimum stok seviyelerini belirleyici, daha sağlıklı kriterlerin oluşturulması.
- Teslimatı hızlandıracak alternatif tedarik kaynaklarının geliştirilmesi.
- Tedarikçilere, siparişler hakkındaki bilgilerin yeterli düzeyde verilmesi
- Daha etkili bir fiziksel dağıtım sisteminin kurulması.

- Tedarikçilerin iç gereksinimlerinin daha iyi kavranması.

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

#### **2.1.1.4.7. Sürekli Gelişme (Kaizen)**

Kaizen, Japonca "Kai; değişim ve Zen; iyi, daha iyi" kelimelerinden oluşup geliştirme, iyileştirme ve sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Kaizen kavramı, sanayii tarihinde çok önemli bir aşamayı simgeler. Statik bir yönetim anlayışı, bu kavram sayesinde dinamik hale getirilmiş, bir "geri besleme halkası" ile gelişme sürecinin başı ile sonu birleştirilmiştir (Aslan, 2007).

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

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

**Uygula** : Hedeflere göre, çalışmalarını süreçlere uygulamak,

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

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

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

Kaizen uygulamalarının ön koşulu, sorunları saklamamaktır. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden ortadan kaldıracak çözümleri bulma yeğlenmektedir. Amaç; geçici önlemlerle günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle işletmenin yarınını güvence altına almaktır. Aksi halde, sorun kısa bir süre sonra tekrar kendini gösterir (Aslan, 2007).

TKY'nin diğer kavramları ile birlikte sürekli gelişme kavramının benimsenmesi, organizasyonun yönetim stiline de değiştirilmesini içerir. TKY, sadece duvara asılı bir değişim programı değildir. Uygulanan teknikler, düzenli ve sürekli bir ilerlemeyi

hedeflemelidir. Sürekli gelişme ihtiyacını tanımlamak için de düzenli performans ölçümleri yapılmalıdır.

Sürekli gelişme, sadece ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi değil, organizasyondaki her şeyin iyileştirilmesi demektir (Şimşek, 2002).

#### **2.1.1.4.8. Üst Yönetimin Liderliği**

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

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

TKY'nin uygulamaya konması işletmenin tepe yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü TKY işletme bünyesinde gerçek ve köklü bir değişimi içermektedir. Bu açıdan TKY uygulamalarında üst yönetimin göstereceği sorumluluk hayati derecede önem taşımaktadır. TKY uygulamasına geçiş kararı verildikten sonra, gerçekleştirilmesi gereken sorumlulukların en başta geleni, çalışanların psikolojik olarak bu değişikliğe hazır olmalarını sağlayan bir ortam oluşturulmasıdır. Eğer kalite şirkette yer alan herkesin görevi olacaksa, bu öncelikle üst yönetimin görevi olmalı ve bunu herkese göstermelidir (Parıltı, 2007).

TKY'nin başarısında kilit rol oynayan üst yönetimin TKY'nin uygulanması ile ilgili olarak temelde yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir:

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

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

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

Bunların bilinmesi üst yönetimin çalışanları tatmin etmeleri ve TKY konusunda yönlendirmelerine yardımcı olabilecektir. Bu nedenle yöneticilerin mevcut davranışlarını bu beklentiler doğrultusunda geliştirmeleri yarar sağlayabilir (Bolat, 2000).

### **2.1.1.5. Toplam Kalite Yönetiminde Problemlerin Tanımlanması ve Analizinde Kullanılan Araç ve Teknikler**

#### **2.1.1.5.1. Beyin Fırtınası**

Beyin fırtınası tekniği, çeşitli alanlarda yeni program ve teknolojilerin gelişimi için takım ve grup çalışmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Osborn (1957), gruplarda yaratıcılığı artırmak için;

- (1) Eleştiri yapmaktan kaçının;
- (2) Aklınıza gelen her düşüncüyü söyleyin;
- (3) Kaliteye önem vermeden çok sayıda düşünce üretmeye çalışın;
- (4) Grup içinde ortaya çıkan düşünceleri geliştirin, şeklinde beyin fırtınası kuralları geliştirmiştir ( Coşkun, 2009).

Osborn (1963), uyguladığı beyin fırtınası seanslarında her tür eleştiri ve değerlendirmenin kişilerin hayal gücünü engellediğini gözlemlemiştir; çünkü fikir üretme ve eleştiri aynı anda gerçekleşmez. Bir başka deyişle, beyin fırtınası; hayal yoluyla fikir elde etmede kullanılan yaratıcı bir tekniktir. Beyin fırtınası, bir konuya çözüm getirmek, karar vermek ve hayal yoluyla düşünce ve fikir üretmek için kullanılan yaratıcı bir tekniktir. Buna, "buluş fırtınası" da denilmektedir. Bu yöntemde çok sayıda fikir, bir grup insandan kısa bir zaman süreci içinde elde edilir (<http://w3.gazi.edu.tr>).

Başarılı bir beyin fırtınası seansını gerçekleştirebilmek için katılımcı sayısının 8-12 arasında olması idealdir. Spesifik bir problem ya da konu hakkında fikirler listesi üretmek için kullanılan bir grup tekniğidir.

#### Uygulama Adımları:

- Oturuma başkanlık edebilecek bir başkan belirlenir.
- Oturumun konusu açık bir şekilde izah edilir.
- Görüşülecek konu herkesin görebileceği bir yere yazılır.
- Gruptaki herkes sırayla konu hakkındaki düşüncesini söyler.
- Mümkün olduğunca az düzeltme yapılarak, düşünceler alt alta yazılır ve numaralandırılır.
- Hiçbir düşünce üzerine tartışma yapılmamalı ve fikirlere müdahale edilmemelidir.
- Mümkün olduğunca herkesin katılımı sağlanmalıdır.
- Gruptaki herkesin "Pas" geçmesiyle oturum sona erer.
- Oluşturulan fikirler listesi bir kâğıda kaydedilir (Alpullu, 2006).
- Beyin fırtınasının çember üyelerine sağlayacağı yararlar şöyledir:
- Her şeyden önce çeşitli konular hakkında bir liste elde eder.
- Çember bir sorunun incelenmesi aşamasında yeni düşünceler ortaya çıkarmak için;
  - Olayları araştırma
  - Nedenleri araştırma
  - Çözümleri araştırma
- Ortaya konan araçların araştırılması fırsatını bulur.
- İncelenen sorunlarla ilgili mümkün olan nedenleri ve çözümleri üretir.
- Grup dinamiğinden yararlanır.

Beyin fırtınasının sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için uyulması ya da göz önünde bulundurulması gereken bazı ilkeler mevcuttur. Bunlar:

- Açıklanan fikirler ne sözle ne de hareketle asla tenkit edilmemelidir.
- Hiçbir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır.
- Herkes birbirini dikkatle dinlemelidir. Unutulmamalıdır ki bir fikir başkalarının söyleyemediğinden hareketle de oluşturulabilir.
- Bir fikir bazen açıklanmayı gerektirebilir: Her açıklama çemberin bir veya iki üyesinin oluşturduğu grubun egemenliğine bırakılmamalıdır.
- Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır. İsim belirtilmemelidir.
- Herkes bir kere konuşmaya mecburdur (Bolat, 2000).

### 2.1.1.5.2. Pareto Analizi

İtalyan ekonomi uzmanı V. Pareto, 1897 yılında, gelir dağılımının eşit olmadığını gösteren bir formül geliştirmiştir. Benzer bir teori 1907'de Amerikan iktisatçısı M.C. Lorenz tarafından da grafik olarak ortaya konmuştur. Her iki meslektaş, gelirin çok büyük bir diliminin, küçük bir azınlık tarafından sahiplenildiğine dikkat çekmişlerdir. Hatta bu oran 20/80 olarak açıklanmış; yani gelirlerin % 80'inin, % 20'lik bir gruba ait olduğunu iddia etmişlerdir. Bu hipotezi Dr. J.M. Juran, Kalite Kontrol alanına uygulayarak problemlerin sınıflandırılmasında "hayati azınlık" ve "önemsiz çoğunluk" kavramlarını getirmiştir. "Hayati azınlık" (vital few), sayıca az, fakat önemce büyük etmenlerden oluşur. "Önemsiz çoğunluk" (trivial many) ise sayıca çok olmalarına rağmen etkileri fazla olmayan faktörleri barındırır. Juran, hayatın geneline uygulanabilecek bu kurala Pareto Prensipli adını vermiştir. Bu prensibe göre uygunsuzlukların çok büyük bölümü belli birkaç sebebe dayanmakta ve bu sebeplerin tespiti, sorunların giderilmesinde kilit rol oynamaktadır (<http://www.ekonometri.org>).

Bu diyagramlar, yönetime "işletme körlüğü" dediğimiz durumlarla ilgili alanlarda yardımcı olur. Yöneticilere kritik noktaları tespit edip, gerekli müdahaleleri yapmasına imkân veren bir yardımcı araçtır. Bu diyagramlar sayesinde, problemler önem sırasına göre dizilmekte, böylece problemlerin mali etkisi ve oransal oluşma sayısı araştırılabilmektedir (Bolat, 2000).

Pareto Analizinde aşağıdaki işlem sırası talip edilir:

- İncelenecek problemlerin cinsi, toplanacak bilgiler ve bunların sınıflandırma şekli belirlenir. Bilgi toplama metodu ve süresine karar verilir.
- Veriler, problem tiplerine göre sınıflandırılmış bir çetele tablosu üzerine işlenir. Her sınıfa ait toplamlar ve yüzdeleri belirtilir. Seçilmiş sınıfların dışında kalan problemler, en son grup olarak "diğerleri" hanesine işlenir.
- Dikey eksenin toplamları ve yüzdelerini, yatay eksenin de grupları gösterdiği bir çubuk diyagramı oluşturulur.
- İlk çubuğun sağ üst köşesinden başlayarak kümülatif toplamları gösteren Pareto eğrisi çizilir (<http://www.ekonometri.org>).

Pareto diyagramının oluşturulmasında üç ana evre söz konusudur. Bunlar:

- Verilerin toplanması
- Verilerin sınıflandırılması
- Grafiğin çizilmesi (Bolat, 2000).

Asıl amacı hayati problemleri ve sebeplerini ortaya çıkarmak olan Pareto Analizinde aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- Değişik sınıflandırmalara gidip farklı Pareto diyagramları denenmelidir.
- “Diğerleri” sınıfının yüzdesi küçük olmalıdır. Aksi takdirde sınıflandırmanın düzgün yapılmadığı anlaşılır.
- Verilere mali anlamlar yükleyerek dikey eksene bu değerleri taşımak daha isabetli sonuçlar verir.
- Herhangi bir problem -etkisi küçük de olsa- eğer çabuk ve kolayca çözüme kavuşturulabiliyorsa, öncelik ona tahsis edilmelidir (<http://www.ekonometri.org>).

### **2.1.1.5.3. Balık Kılıçığı Diyagramı**

Üretim kalitesi geliştirilmesi konusunda Ishikawa'nın çok önemli katkıları olmuştur. İstatistiksel kalite kontrolün geniş olarak kullanımı, başta balık kılıçığı ya da Ishikawa diyagramı olarak bilinen neden - sonuç analizi olmak üzere çeşitli problem çözme tekniklerinin kullanması ve kalite çemberleri uygulamaları Ishikawa'nın değerli katkılarına örnekler olarak verilebilir (<http://maliye-mayem.gov.tr>). Bu aşamada olması muhtemel nedenler araştırılır ve analiz edilir. Nedenlerin analizinde, neden-sonuç diyagramından yararlanılır. Nedenlerle ilgili ana gruplar tanımlanır ve alt grup nedenlere kadar inilir. Bu çalışma sonucunda nedenlerin sınıflandırılması gerçekleştirilmiş olur. Çizilen neden-sonuç diyagramında nedenler belli sayıda (4-6 gibi) temel gruba ayrılır (Efil, 1999).

Sebeup - sonuç diyagramı bir sonuç ile sonuca etki eden bütün nedenleri bir arada göstermek için yapılmaktadır. Sonuç veya sorun diyagramın sağ tarafına, bütün olası nedenler diyagramın sol tarafına işaretlenir.

Diyagram bir balığın omurgasını andırdığı için "Balık Kılıçığı Diyagramı" da denilmektedir. Uygulaması oldukça basit olan bu yöntem, sorunun nedenlerini sistemli bir biçimde araştırmaya yöneliktir.

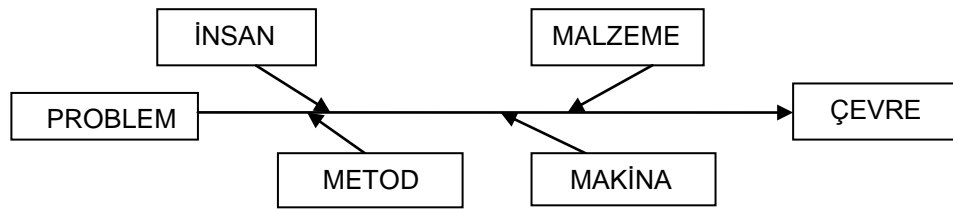
İstatistiksel yöntemler kullanarak sonuçlardan hareketle sebeplere ulaşabildiğimize göre, sonuçlarla bunları doğuran sebepler arasındaki çapraşık ilişkinin ortaya çıkarılması ve görsel olarak masaya konması gerekmektedir. Bunu ise en kolay olarak Sebeup-Sonuç Diyagramları ile yapabiliriz. Sebeup-Sonuç Diyagramlarının oluşturulmasında izlenecek temel aşamalar ve önemli hususlar şunlardır;

- Diyagramın çizimi için bir çalışma grubu oluşturulur.

- Grubun oluşturulmasında işletmedeki tüm kişilerin katılımları istenmektedir.
- Dağılım analizinde, önce geliştirilmesi amaçlanan sorun belirlenmelidir.
- Daha sonra hataya neden olan ana nedenler ve ana nedenleri ortaya çıkaran alt nedenler beyin fırtınası yöntemi ile saptanarak, aralarındaki ilişkiler belirlenmelidir.
- Diyagram oluşturulurken, çevresel ve işletme içi faktörler ayrıntılı olarak incelenmelidir.
- Tüm sebeplerin aktarılabilmesi için her kesimin görüşü alınmalıdır.
- Karakteristik somut olarak tanımlanmalı ve ölçülebilir olmalıdır.
- Her karakteristik için ayrı bir diyagram hazırlanmalıdır.
- Etkenler çözülebilir nitelikte olmalıdır.
- Sebeplerin önemini tayin ederken objektif davranmalıdır.
- Zaman içinde diyagramın güncelleştirilmesi gerekir (Yücel, 2007).

Modelde problem "sonuç", problemi etkileyen faktörler ise "sebebe" olarak ele alınır. Sebebe ve sonuçların belirlenmesi ise "beyin fırtınası" olarak adlandırılan bir yöntemle yapılır. Bu metot;

1. Olumlu veya olumsuz bir probleme ya da bir çıktıya neden olan faktörleri belirler.
2. Sık sık şikayet ve konu dışı tartışmalara meydan vermeksizin spesifik bir konu üzerinde yoğunlaşmayı sağlar.
3. Problemin kök sebeplerini belirlemede planlı bir yaklaşım kullanır.
4. Yeterli veriye sahip olmayan bölgeleri tanımlar.
5. Uygulama Adımları:
6. Analiz edilecek olumlu ya da olumsuz nesne diyagramın sağ tarafındaki kutu içine yazılır.
7. Problem üzerinde etkisi olan kategoriler belirlenir.



**Şekil 1: Kılıçık diyagramı**

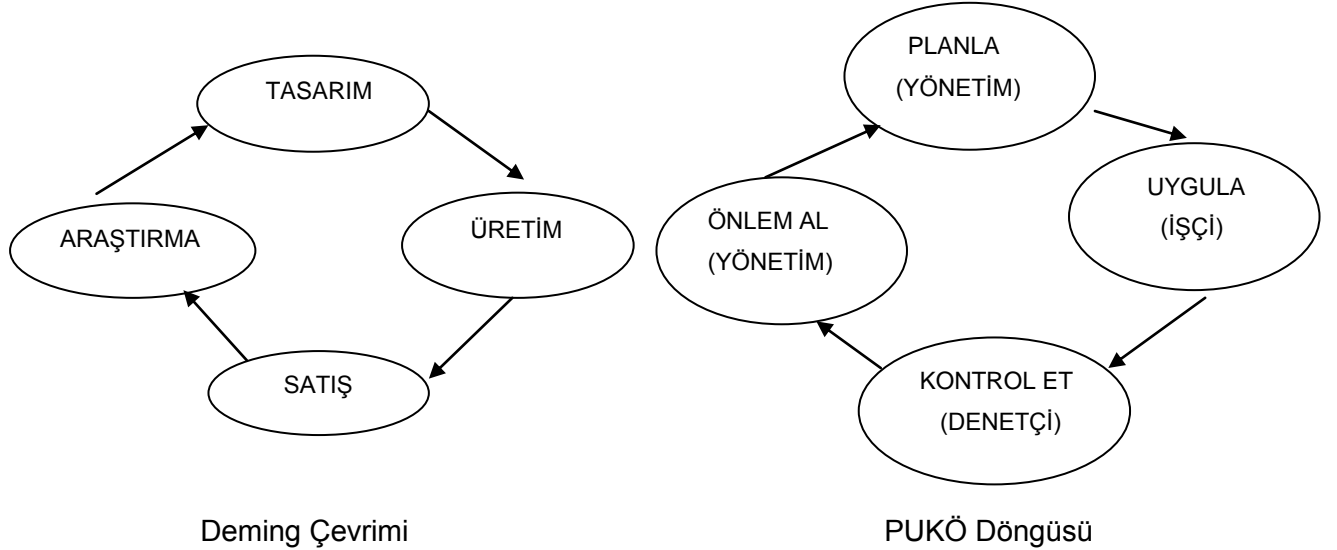


8. Fikir üretme teknikleri de kullanılarak, her bir ana kategorideki faktörler ve alt faktörler belirlenir.
9. Tekrarlanan alt faktörler ve verilere dayanan, etkisi büyük olan faktörler belirlenir.
10. Listeleme önem sırasına göre düzenlenir.
11. Yapılan problem tespit ve çözüm tekniklerinden sonra hedeflere ulaşılabilir oranı sürekli takip edilmeli, olumsuzlukların bulunması durumunda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Alpullu, 2006).

#### 2.1.1.5.4. Deming Döngüsü ( PUKÖ Çevrimi)

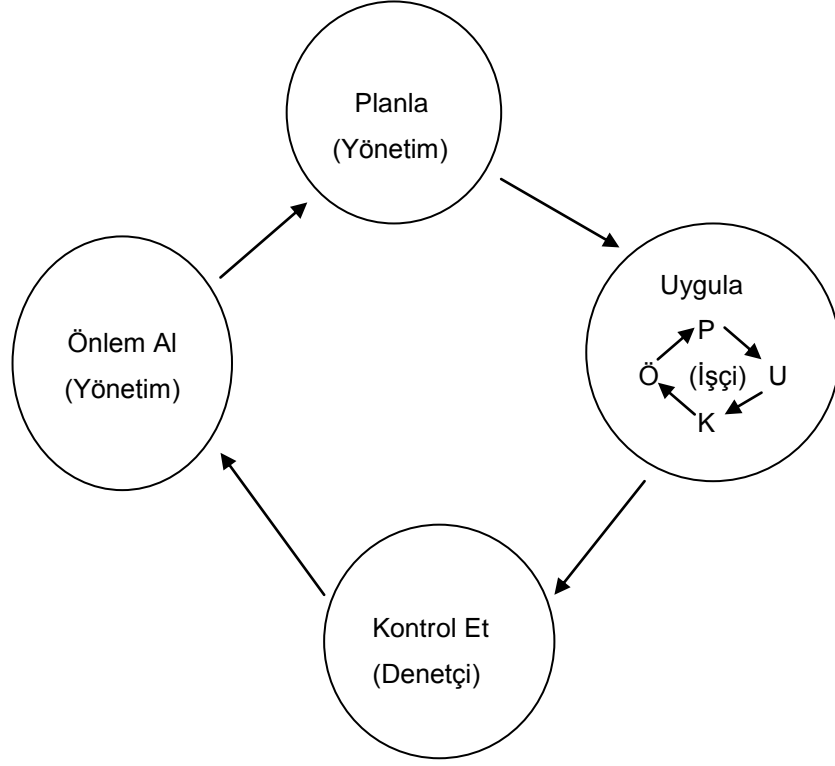
Sürekli geliştirmede yaygın olarak kullanılan araçlardan biri, ilk defa Shewhart tarafından ortaya atılan, daha sonra Deming tarafından Japonlara aktarılarak, yaygınlaştırılan PUKÖ döngüsüdür. Planlama, Uygulama, Kontrol Etme ve Önlem Alma şeklinde 4 temel aşaması bulunmaktadır. Kapalı bir çevrim olan PUKÖ döngüsünün, dördüncü aşamasından sonra ilk aşamaya dönülerek çevrim tekrarlanır, sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde devam ettirilir ve her aşamada ulaşılan sonuçlar uygulamaya konulur (<http://maliye-mayem.gov.tr>).

Sürekli gelişimin sağlanmasında Deming döngüsü adı ile bilinen PUKÖ döngüsü sürekli bir çevrim halinde uygulanmaktadır.



**Şekil 2: Deming Çevrimi ve PUKÖ Döngüsü**

Sürekli gelişimi ilke edinen Japon idarecileri Deming'in sistem çevriminden hareketle oluşturduğu PUKÖ döngüsünü de geliştirerek yeniden düzenlemişler ve döngü Şekil:3'deki halini almıştır (Altunbağ, 2005).



**Şekil 3: Geliştirilmiş PUKÖ Döngüsü**

Bu döngünün dört adımı vardır:

*Birinci Adım* : Geliştirilmek istenen şeyle ilgili değişiklik planı (planlama),

*İkinci Adım* : Değişikliği bir sonraki adıma taşımak (uygulama),

*Üçüncü Adım* : Sonuçları gözlemlemek (kontrol),

*Dördüncü Adım* : Sonuçları incelemek ve değişikliğin neler getirebileceğine karar vermektir (düzeltme).

Kısaca literatürde, planla, yap, kontrol et ve düzelt veya karar ver olarak tanımlanan Deming çemberi, TKY'de hemen her faaliyette sürekli tekrarlanır (Demir, 2008).

### 2.1.1.5.5. Kıyaslama- Benchmarking

Benchmark literatürde, 'ölçülecek ya da kıyaslanacak şeyler için bir standart ya da referans noktası' olarak tanımlanır. Benchmarking (kıyaslama) ilk olarak D.T.Kearns (CEO, Xerox Corporation) tarafından tanımlanmıştır: Kıyaslama en zorlu rakipler veya endüstri lideri olarak bilinen şirketlere karşı, uygulama, hizmet ve ürün değerlendirmesini içine alan bir metottur (Gökçen, 2006).

Kıyaslama, temelde, bir işletmenin kendi performans standartlarını belirleme yolunda, iş hayatında lider işletmelerin kendi sektörlerinde nasıl üstün performans sergilediklerini inceleyip, sürekli ölçümlerle ve kendisini onlarla kıyaslayarak pazarda rekabet üstünlüğü kazanma yaklaşımı veya tekniğidir.

Bu tekniğin uygulama sürecinde, ekonominin her dalında en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak; bunların karşısında kendi performansını ölçmek; önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonra onların performansını geçmeyi hedef almak gerekmektedir. Kıyaslama, bir işletmenin tüm faaliyetleriyle ilgili olabileceği gibi, sadece belirli bir faaliyet grubu, hatta bir faaliyet grubu içindeki belirli işleri kapsayacak şekilde yapılabilir (Mucuk, 2008).

En iyi uygulamaları öğrenmek için değişik kıyaslama türleri kullanılabilir. Esas olarak dört tip kıyaslama vardır:

1. *Rekabetçi kıyaslama*: Esas rakiplerle yapılan karşılaştırmalar.
2. *Fonksiyonel kıyaslama*: Aynı endüstri dalı içerisinde benzer fonksiyon ve süreçlerle yapılan karşılaştırmalar.
3. *Genel kıyaslama*: Endüstri türüne bakılmaksızın benzer fonksiyon ve süreçlerle yapılan karşılaştırmalar.
4. *Dahili kıyaslama*: Aynı organizasyon içerisinde, örneğin kardeş kuruluşlar veya branş ofisleri arasında yapılan karşılaştırmalar (Şimşek, 2002).

Kıyaslama yönteminin işletmeye sağladığı birçok fayda vardır:

- Kalitenin iyileştirilmesine yardımcı olur ve maliyetler düşer.
- Rekabetin artmasını sağlar.
- En üstün uygulamaların gerçekleşmesinin yolunu açar.
- Örgüt kültüründe iyi yönde değişimlere yol açar.
- Örgütsel öğrenmeyi hızlandırır.
- En iyi işletmelerle aradaki farkı kapatmak için değişim programlarını harekete geçirir.

- Çalışanların performanslarının, bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının artmasını sağlar. Dolayısıyla işletmenin genel performansında da artış meydana gelir.
- Sanayinin en iyi uygulamalarından haberdar olunmasını sağlar.
- En iyi işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi zaman ve para tasarrufu sağlar (Ross1999).

Amacı, endüstri casusluğu veya ticaret ahlâkına aykırı herhangi bir şey yapmak değildir. Tersine, diğer işletmelerde kullanılan süreçlere bakarak, bunlar kendi işletmelerimizin geliştirilmesinde kullanmayı öğrenmektir (Kovancı, 2007).

TKY uygulamalarına yeni başlayan işletmelerde, bu konudaki başarılı uygulamaları izleyerek, kıyaslama tekniği ile kendisine uygulayabilir. Bu hem başka işletmelerin deneyimlerinden yararlanmak hem de geçiş sürecini hızlandırmak açısından önemlidir (Şimşek, 2002).

### **2.1.1.6. Toplam Kalite Yönetimine Katkıda Bulunanlar**

#### **2.1.1.6.1. William Edwards Demning**

1900 yılında doğan Edwars Deming Wyoming Üniversitesi'nde öğrenim gördü, Colorado Üniversitesi'nden master, 1928 yılında Yale Üniversitesi'nden doktora derecesini aldı. İstatistikî örneklem konusundaki uzmanlığı onu 1930'larda Tarım Bakanlığı'na taşıdı. 1930'ların sonlarında Nüfus Sayım Bürosu personeline yeni örnekleme yöntemlerini öğretmek üzere davet edildi. Bu sırada İkinci Dünya Savaşı patladı, Deming bir dizi diğer uzman Amerikan savaş sanayisine teknik destek sağlamak amacıyla görevlendirildi. Deming'in toplam kaliteye yaptığı gerçek katkıların ilk uygulamaları da burada ortaya çıktı. Daha önce Shewhart tarafından geliştirilen "değişkenlik" (varyans) ve istatistikî süreç kontrol işlemlerini Deming daha da ilerletti ve İkinci Dünya Savaşı sırasında savaş sanayi ile ilgili işletmelerde çalışan 31.000 mühendise istatistik kontrol yöntemlerinin üretim süreçlerinde nasıl kullanılabileceğini öğretti (Efil, 2010).

1947 yılında nüfus sayımı çalışmalarına katkıda bulunması için Japonya'ya davet edildi. Ancak Deming Japonya'ya gerçek katkısını nüfus sayımında değil, toplam kalite anlayışını bu ülkede yerleştirip yeşertmekle yaptı (Şimşek, 2010). Dr. Deming'in Japonya'da verdiği konferanslarda söylediği şu cümleler oldukça anlamlıdır: "Eğer beni

dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya uğraşır” (Efil, 2010).

Deming, Taylor döneminin (Planla - Yap - Gör = Kontrol) kavramıyla ifade edilecek muayene esaslı kalite kontrol yaklaşımına, dördüncü adım olan “Harekete Geçmeyi” ekleyerek gerçek kontrolün yapılmasını sağlayacak olan eylemi tanımlamıştır (Efil, 2010).

Deming, İstatistiksel Kalite Kontrolünde, gerçek anlamda kontrol fonksiyonunun uygulanmasını sağlayan, daha önce belirtilen “Deming Çevrimini” ortaya atarak, kalitede süreklilik ilkesini yerleştirmiştir. Ayrıca Deming kalite olayının kantitatif (nicel) tekniklerin kontrolüne uygulanmasının yanında, daha birçok yönetim sistemi olarak algılanması gerektiği üzerinde durmuştur. Bununla ilgili görüşlerini ise on dört madde halinde özetlemiştir. Bunlar:

- İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, ürettikleri mal ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi – geliştirilmesi gerekir.
- Bu yeni felsefeye uyum sağlayın.
- Kalite teriminde muayeneye olan bağımlılık azaltılmalı, bu amaçla da kalite mamulünün üretildiği nokta da sağlanmalıdır.
- İşletmenin değerlendirilmesinde sadece “fiyat” esasına dayalı çalışmalara son verilmeli, maliyetin azaltılmasına yönelilmelidir. Tek bir satıcı firmayla uzun dönemli ve güvene dayanan bir satın alma ilişkisi kurulma yoluna gidilmelidir.
- Verimliliğin artırılması ve kalitenin yükseltilmesi için, üretim ya da hizmet sistemi sürekli olarak geliştirilmelidir.
- Çalışanların eğitime önem verilmelidir.
- Yönetim kadrolarının formasyonu geliştirilmeli, liderliği öğrenmeleri sağlanmalıdır.
- Korkuyu ortadan kaldırın. Korku olmadığı zaman çalışanlar işletme için daha etkin bir çalışma içine girerler.
- Bölümler arası engelleri kaldırın. Araştırma, tasarım, satış, üretim, v.b. bölümleri bir ekip gibi çalışmalı ve üretim problemlerini ve çözüm yollarını birlikte düşünmelidirler.
- Çalışanlardan, sıfır hata isteyen sloganlar ve bu çeşit miktara dayalı hedefler uzak tutulmalıdır. Bu tür sloganlar, dostane olmayan ilişkiler geliştirir ve sonuç kalite ve verimlilik olur.
- İş standartları atölyeden uzak tutulmalı ve amaçlara yönetim elimine edilmelidir.

- Çalışanların işlerinden gurur duymasını önleyen engeller ortadan kaldırılmalıdır.
- Kendini geliştirme eğitim programları yapılmalı ve bunlar sürekli olmalıdır.
- Bir değişime ulaşmak için işletmede herkesin grup (ekip) halinde çalışması sağlanmalıdır.

Deming, görüşlerinde şu hususa da dikkat çekmiştir. Kalite esas olarak işçilerin, çalışanların yaptıklarının değil, üst kademe yönetimin yaptıklarının ve kararlarının bir sonucudur. Çünkü kaynakların kullanımı çalışanların eğitimi, kullanılan ekipmanın seçimi ve kaliteye ulaşmak için gerekli tesis ve ortamı oluşturma imkânına üst kademe yöneticileri sahiptir (Güney, 2007).

#### **2.1.1.6.2. Kaoru Ishikawa**

Kalite çemberlerinin Japonya'daki gelişiminde en önemli rolü oynamıştır. Firma çapında kalite kontrol kavramının önemini anlayıp Deming, Juran ve Feigenbaum'un kalite ile ilgili görüşlerini, Japon kalite ve yönetim anlayışı ile bütünleşmiştir. Onun yaklaşımının en belirgin özelliği, temel hedefin müşterinin tüm ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik olmasıdır (Güney, 2007).

Kalite çemberlerinin yanı sıra, James'e göre, İshikawa toplam kalite akımına kendi geliştirdiği bütün şirketi kapsayan kalite kontrol kavramı yoluyla da büyük katkıda bulunmuştur. Bu bütüncül kalite kontrol anlayışının temelinde örgüt ve kurumda tepeden tırnağa her bireyin basit istatistikî kalite kontrol araçları hakkında eğitilmeleri ve kalitenin, en başta üst yönetim olmak üzere, herkesin sorumluluğu olduğu vurgusu vardı. Deming ve Juran'ın yaklaşımlarında da benzer bir vurgu zaten söz konusudur (Şimşek, 2010).

İshikawa Japonya'da toplam kalite kontrol (TKK) hareketini karakterize eden altı özelliği şöyle sıralamaktadır:

- Şirket çapında TKK faaliyetlerine tüm çalışanların katılımı,
- Mesleki eğitim ve üretime önem verilmesi,
- KK Çemberi faaliyetleri,
- Deming Ödülü denetlemeleri ve başkan denetlemeleri ile aynı nitelikte TKK denetlemeleri,
- İstatistiksel yönetimlerin uygulanması,
- TKK'nın ulus çapında tanıtılması (Gencel, 2001).

### 2.1.1.6.3. Arnold V. Feigenbaum

A.V. Feigenbaum 1950'li yıllarda General Elektrik Firması'nda Manager Template Engine (MTE) olarak çalışmaktaydı. Çalışmalarını ve görüşlerini ilk kez 1957'de "Industrial Quality Control" dergisinde bir makalede açıkladı. 1961 yılında ilk kitabını da "Toplam Kalite Kontrolü" adı ile yayınlayarak TKK'nun isim babası olarak yönetim biriminde yerini aldı (Efil, 2010).

Feigenbaum'a göre kalite bir ürünün kavram olarak ortaya çıkmasından başlar; tasarımı, üretimi ve pazara yani müşteriye sunulması ile devam eder. Bu sürecin içerisindeki tedarikçilerin de önemi vardır. Bütün bu süreçlerin tam anlamıyla kontrol altında tutulması önemlidir, ancak müşteri memnuniyeti bunların içinde en önemlisidir. Bu süreç bir döngüdür ve Feigenbaum bu "sanayi döngüsü" düşüncesini ortaya atan ilk kişilerden birisidir. Bütün bunlar bugün artık çok alışık olduğumuz, çok sık duyduğumuz ve uygulamalarına da çok sık tanık olduğumuz kavramlardır, ancak Feigenbaum'un Toplam Kalite Kontrolü adlı kitabının çıktığı 1950'lerin başında bunlar son derece yeni ve yöneticilerde dahil çoğu kimsenin henüz duymadığı kavramlardı (Şimşek, 2010).

Dr. Feigenbaum'un bu kitabında TKK tanımı; "Bir organizasyonda değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarını, müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir" şeklinde vermiştir.

Feigenbaum'un TKK konusundaki diğer görüşleri ise;

- TKK, kalitenin teknolojik, ekonomik ve insan boyutlarında özellikler taşıdığı için stratejik bir yönetim seçeneğidir.
- TKK firma içinde adeta bir hayalet kurum gibidir. Kaliteye hâkim olmak,
  - Hammaddelere
  - Sürece ve
  - Mamule hâkim olmak demektir.
- Kaliteye hâkim olmak için
  - Maliyetlerin bilinmesi gerekir.
  - Yönetim ve teknik hususları kapsayan bir kalite sistemi kurulmalıdır.
  - Kalite topyekûn bütün fonksiyonların sorumluluğundadır, fakat herkesin sorumluluğunda olan bir konuya hiç kimsenin sahip olmaması gibi bir tehlikenin önüne geçmek için ürün kalitesi ve kalite kontrolden sorumlu bir fonksiyon ile desteklenmesi gerekir şeklinde özetlenebilir (Efil, 2010).

#### **2.1.1.6.4. Philip Crosby**

Deming, Juran ve İshikawa'nın akademi bağlantılarının tersine Philip Crosby uygulamanın ve sanayinin içinden gelmektedir. Kalite öncüsü olarak ürünün 1979 yılında kaleme aldığı, yayınlandığı yıl "best seller" olan ve şu ana kadar 1 milyondan fazla satmış olan "Kalite Bedavadır" adlı kitapla yapmıştır. "Sıfır hata," "ilk defa yaparken doğru yap," ve " beklentilere uygunluk" (önceden belirlenmiş ürün standartlarına uygunluk) gibi toplam kalite literatüründe artık klişe haline gelmiş ve sloganlaşmış ilke ve kurallar Crosby tarafından geliştirilmiştir. Sıfır hata konusundaki ilk ilke ve uygulamalarını Pershing füzelerini üreten Martin Marierra adlı şirkette çalışırken geliştirmiştir, bundan sonra adı "sıfır hata" kavramı ile anılır olmuştur. Daha sonra bir sanayi devi olan ITT şirketine geçen Crosby burada uyguladığı kalite programı ile şirkete bir yılda 720 milyon Dolar kazandırarak bütün dikkatleri üzerine çekmiş ve toplam kalite alanında epeyce ünlenmiştir (Şimşek, 2010).

Crosby, kalite geliştirmenin 12 safhada gerçekleştirilebileceğini ifade etmiştir bu safhalar:

- Yönetimin katılması (Güney, 2007),
- Birim ve ekip yöneticilerinin eğitimi (Şimşek, 2010),
- Kalitenin geliştirilmesi için grupların kurulması,
- Bölge bölge kalitenin ölçülmesi, kalite maliyetlerinin geliştirilmesi,
- Kaliteye karşı duyarlılığın artırılması,
- Düzeltici faaliyetlerin uygulanmaya konulması,
- Sıfır hatayı sağlayacak programların hazırlanması,
- Ulaşılabilecek hedeflerin tespit edilmesi,
- Hata nedenlerinin ortadan kaldırılması,
- İyi kalite sonuçlarının tanıtılması,
- Kalite çemberlerinin ortaya konulması,
- İlk safhaya dönülerek sürekliliğin sağlanmasıdır (Güney, 2007).

#### **2.1.1.6.5. Joseph M. Juran**

1954 yılında Japon sanayisinin ayağa kaldırılması sürecine katkı yapması amacıyla Japonya'ya davet edildi, Deming'le aynı yıllarda Japon sanayinin önemli şirketlerinin üst ve orta kademeli yöneticilerine kalite kontrol konularında eğitimler verdi.



Kalite konusundaki gerçek ününü bugün artık kendi alanında bir klasik olan ve 1950'lerde yazdığı "Kalite Kontrol El Kitabı" adlı ansiklopedi kalınlığındaki kitapla elde etti (Şimşek, 2010).

Deming'e benzer biçimde Juran da kalitenin temel sorumlusu olarak üst yönetimi görür. Bu anlamda kalite problemlerini işçilerin dikkatsiz ve özensiz çalışmaları ve işlerini sahiplenmelerinden kaynaklandığını ve yönetimin asıl görevinin bu durumu düzeltmek olduğunu ileri süren Crosby'den ayrılır. Juran'a göre, kalite arayışı tepeden başlamalıdır (Şimşek, 2010).

Juran'ın görüşleri şu şekilde özetlenebilir:

- Kalite yönetim tarafından başlatılan bir proje olmalıdır.
- Üst yönetimden başlayarak kalite eğitimi yapılmalıdır.
- Kalite, işletmenin tüm fonksiyonlarını ilgilendirmelidir.
- Kalite projeleri bütün çalışanların yardımı ile yürütülmelidir.
- Yıllık kalite geliştirme planı yapılarak uygulamaya geçirilmelidir.
- Projelerin yürütülmesi sırasında iki temel safha olan teşhis ve çarelerin bulunmasıdır.
- Kalite projelerinin başarıya ulaşması için projelerin iyi seçilerek, üst yönetimin inanması sağlanmalı, yönetim ve teşhis olanaklarının örgütlenmesine ve açıklık politikasına uyulmasıdır (Gökçeoğlu, 2006).

#### **2.1.1.6.6. Walter A. Shewhart**

Walter Shewhart Amerikalı bir istatistik uzmanıdır. Shewhart'ın toplam kalite anlayışına getirdiği en temel katkı ve yenilik, istatistik ölçme yöntemlerini üretim süreçlerine uyarlamasıdır. "Sanayi Ürünlerinin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü" isimli kitabı istatistikçiler tarafından üretim süreçlerinde kalite kontrolü sorununa yapılmış en önemli katkı olarak kabul edilir. Shewhart burada temel olarak üretim süreçlerinde "değişkenliğin" anlaşılması ve kontrol altına alınması konularında örneklem ve olasılık analizi gibi çeşitli istatistik araçları sıradan insanların anlayabileceği basitlik ve yalınlıkta tanımlamış ve örnekleyerek kullanılmasını kolaylaştırmıştır (Şimşek, 2010).

Shewhart'ın kontrol şemaları teorisini sunması genelde iki nedenle çağdaş kalite kontrolün doğusu olarak görülür. Birincisi, daha önce de aktarıldığı gibi, teori veri dağılımını dikkate almakta ve bunu istatistiksel tahmin uygulayarak kontrol süreçlerinde olumlu bir şekilde değerlendirmektedir. İkincisi, bu teori üretim süreçlerinde bu türden

bir kontrolün uygulanmasının muayeneye yoğunlaşmaktan çok daha ekonomik olduğunu ortaya koymaktadır. Gerçekten de Shewhart, bir sürecin kontrol altına alınmasının ve bu durumda muhafaza edilmesinin yararlarını şöyle sıralamaktadır;

- Muayene masraflarının azalması,
- İade masraflarının azalması,
- Nicel üretimden azami yarar sağlama,
- Muayene testleri tahrip edici olsa da, tek örnek kaliteyi sağlama,
- Tolerans sınırlarının düşürülmesi (Ibraev, 2007).

### **2.1.1.7. Devlet Kurumunda Toplam Kalite Yönetimi**

Devlet yönetiminde toplam kalite yönetimi hareketi oldukça kritik bir konudur. TKY'nin devlet yönetiminde uygulanmasının zor olabileceği veya onun Ortodoks formunun kamu sektörü organizasyonları için uygun olamadığı ya da devlet yönetimi kültürüne uymadığı gibi oldukça tartışmalı konular ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, gerek ABD gerekse OECD (Ekonomik Kalkınma İşbirliği Örgütü) ülkelerinde devlet yönetiminde TKY ilkeleri merkezi yönetimde ve yerel yönetimlerde gittikçe artan oranlarda uygulama alanı bulmaktadır. Dolayısıyla gelecek yıllarda tüm ülkeler için TKY'nin gittikçe önem kazanacağı söylenebilir. Bugün için en önemli sorun bu gelişmenin diğer yönetim araç ve uygulamaları üzerinde ne kadar etkili olacaktır. Ayrıca, hangi tip TKY uygulamalarının kamu sektöründe en iyi sonucu vereceği sorusu gelecekteki deneyimlerin sonucunda anlaşılacaktır (Öztürk, Coşkun, 1999).

Günümüzdeki küreselleşmenin bir yansıması olarak tüm kurumlar büyük bir değişim yaşamak zorunda kalmışlardır. Müşteri beklentilerinin sürekli artması, müşterilerini memnun etmeye ve elde tutmaya çalışan kurumların toplam kalite yönetim felsefesine sıkı sıkıya sarılmalarına neden olmuştur. Kalite artık, kendilerine mal ya da hizmet sunulan müşterilerin göz önünde bulundurdıkları temel değişkendir. Özel sektördeki değişim rüzgârının kamu sektörünü de etkilemesi sonucunda son yıllarda kamu kuruluşlarının kaliteye olan ilgilerinde önemli artışlar gözlenmektedir (Özçakar, 2010).

#### **2.1.1.7.1. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi**

Türkiye'de TKY düşüncesi, 1980'lerin başında TKY'nin bazı unsurlarının büyük işletmelerde kısmen uygulanmaya başlanmasıyla gündeme gelmesine rağmen, o dönemde hem bilgi yetersizliğinden hem de alt yapı eksikliğinden kaynaklanan

sebeplerle yaygınlaşmamış ve çalışma hayatını bugün meşgul ettiği kadar meşgul etmemiştir. Ancak, 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında özellikle yabancı ortaklı işletmelerin etkisiyle yayılma şansı bulan TKY, 1990'ların ortalarına doğru uygulama sonuçlarının görünmeye başlanmasıyla hem çalışma hayatının hem de akademik çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir (Demirkan, 1997).

Türkiye'de kalite standartları konusunda tek yetkili kuruluş Türkiye Standartları Enstitüsü olup, ISO 9000 ve ISO 14000 serisinden standartların 1992'de kabulünden sonra, bunların yaygınlaştırılmasına çalışmaktadır. TKY uygulamaları da çok yeni olup, 1990'larda başlamıştır (Mucuk, 2008).

### **2.1.1.7.2. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'deki Gelişimi**

Gelişmekte olan ülkelerin var olan fiziksel potansiyellerinin yanı sıra insan kaynaklarını da en etkili ve verimli bir şekilde harekete geçirebilmesi için toplam kalite yönetimi felsefesi içerisinde kalite çemberleri, yalın üretim/yönetim, takım çalışmaları, stoksuz üretim, problem çözme teknikleri, sürekli iyileştirme, öneri sistemleri, 6 sigma, tam zamanında üretim ve esnek üretim gibi modern yönetim metotlarını zaman yitirmeden uygulamaları gerektiği öne sürülmektedir. Türkiye'de ise bu tür uygulamaların özellikle son yıllarda büyük ölçekli kuruluşlarda yaygın bir şekilde uygulamaya konulduğu bilinmektedir (Nichols, Suğur ve Suğur, 2004).

Türkiye'de TKY uygulamaları, Batı dünyasında gözlenen yönetim düşüncesindeki değişime paralel olarak, fakat birkaç yıl gecikmeyle başlamış ve bu gelişmede (Batı'da olduğu gibi) uluslararası standartlaşma hareketinin etkisi büyük olmuştur. Özellikle son birkaç yıl içerisinde Uluslararası Standartlar Örgütü'nün geliştirmiş olduğu KG standartlarının yaygınlaştırılması TKY'nin önemini daha çok arttırmıştır. Çünkü ISO 9000 KG standartları Avrupa'da TKY'ne geçmenin bir ön koşulu olarak kabul edilmişlerdir. Nedeni de söz konusu bu standartların etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulup, dökümanete edileceğini ve nasıl sürdürülebileceğini göstermesi yani, TKY'nin "iskeleti" konumunda olmasıdır (Demirkan, 1997).

Türkiye'de liberalleşme ve dünyaya açılma politikasıyla iş adamları özellikle doğu ülkelerine giderek yeni uygulamaları gördü ve kendi işletmelerine de, gördükleri bu teknikleri uygulamaya koydu. Japonya'da bu kavram kültürel temele dayandığı için dünyanın her yerinde yaygın bir şekilde uygulanamamıştır (Alpullu, 2006).

Türkiye, ISO 9000 KG standartlarını ISO tarafından yayımlandıktan bir yıl sonra (1988)'de aynen tercüme ederek, TS 6000 serisi şeklinde kabul etmiştir. Daha sonra, TS-ISO 9000 KG standartlar serisi şeklinde düzenlenen bu standartlar TKY'ne geçişin hazırlık aşaması olarak nitelendirilmiştir.

Türkiye'de TKY'nin uygulanması sırasında karşılaşılan güçlüklerden en önemlileri de sırasıyla, kaliteli iş gücüne sahip olamama, yönetim kademelerinin ve çalışanların isteksizliği ve diğer sebepler olarak sıralanmışlardır.

Bugün, Türkiye'de TKY'nin benimsenmesi ve yaygınlaştırılması konusunda yoğun bir çabanın var olduğu gözlenmektedir. Bu çabalardan bir tanesi de, Türkiye'de TKY'nin benimsetilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla yönelik olarak 1993 yılından itibaren verilmeye başlanan kalite ödülleridir. "TÜSİAD- Kal Der Kalite Ödülü" olarak adlandırılan bu ödülün, "imalat sanayi", "hizmet" ve "bireysel" olarak üç ayrı dalda verilmesi öngörülmüştür. Bugüne kadar sadece imalat sanayinde üç firmaya verilen bu ödülün ana işlevi genel olarak şöyle açıklanmaktadır:

- Kalite bilincinin ve TKY ilkelerinin ülke çapında yaygınlaştırılması,
- Türkiye'deki kalite düzeyinin uluslararası ortamda saygınlık kazanacak seviyeye getirilmesi,
- TKY sistemini kurmuş firmaların gündeme çıkartılması,
- TKY'ne olan talebin artırılması.

Türkiye'de TKY uygulamalarına bakarken üzerinde durulması gereken son nokta, TKY uygulamalarına yön veren ve kalitenin teşviki ve çağdaş kalite anlayışının yaygınlaştırılması amacıyla yürütülen örgütsel çalışmalarla ilgilidir. Bu konudaki çalışmaların en kapsamlısı veya ulusal düzeyde gerçekleştirilen en önemli faaliyet, Milli Kalite Konseyi'nin oluşturulmasıdır. Türkiye'de ulusal kalite politikasının saptanması ve uluslararası standartlara uygun bir akreditasyon ve belgelendirme sisteminin kurulması amacıyla 1991 yılında Milli Kalite Konseyi (MKK) oluşturulmuştur. Bu konsey, 1994 yılında Kalite ve Akreditasyon Milli Konseyi (KAMK)'ne dönüşmüş, ancak çeşitli bürokratik sebeplerle etkin bir kurum sıfatı kazanamamıştır (Demirkan, 1997).

Türkiye'nin 1996 yılında gümrük birliğine girmesiyle birlikte ISO 9000 kalite güvence sistemi belgelerinin, ISO 14000 serisi çevre yönetim sistemi belgelerinin ve CE (Avrupa'ya Uygunluk) işaretinin kullanımının birer zorunluluk haline gelmesi de Türkiye'deki firmaların uluslararası piyasadaki rekabet koşullarını yerine getirmelerinde etkili olmuştur. Başka bir deyişle, Türk firmaları uluslararası pazarda yer alabilmek için kalite uygulamaları başlatmak zorunda kalmışlardır.

Bir yandan uluslararası piyasalara uyum sağlama çabaları, diğer yandan Türkiye’de yatırım yapan Japon firmaların yönetim stratejilerinin öğrenilmesi ile 1990’lardan itibaren Türkiye’de, özellikle ihtacata yönelik üretim yapan firmalarda örgütsel bir yeniden yapılanma gerçekleşmeye başlamıştır. Bu yeniden yapılanma çerçevesinde geleneksel yönetim anlayışının yerine kalite odaklı yönetim anlayışı geçmeye başlamıştır. Yönetimin kullandığı merkezi kavramlar bir değişim süreci içinde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine, maliyet ve kâr merkezlilikten kalite merkezliliğe doğru evrilmiştir. Ücret maliyetlerinin en aza indirilmesi, ürün ve hizmet kalitesine ilişkin koşulların yerine getirilmesi ve insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılabilmesi için TKY anlayışı benimsenmiş ve TKY’nin bütüncül yaklaşımının altında kalite çemberleri, problem çözme teknikleri, takım çalışmaları, öneri sistemleri, tam zamanında üretim, sürekli iyileştirme çalışmaları, Altı Sigma gibi çeşitli modern yönetim metotları uygulanmaya başlanmıştır (Şavran, 2005).

### **2.1.1.7.3. Toplam Kalite Yönetiminin Ülkemize Uyumu**

1980’li yıllar ile birlikte Türkiye’de liberal politikalar yoluyla ekonominin dışarıya açılması sanayi kuruluşlarının uluslararası piyasalardaki rekabet koşullarına uyum sağlamasını bir zorunluluk haline getirmiştir. 1996 yılında Türkiye’nin gümrük birliğine girmesi bu süreci daha da hızlandırmıştır. Bu açıdan başta otomotiv, beyaz eşya ve tekstil sektöründe faaliyette bulunan firmalar öncü kuruluşlar olarak bu rekabet sürecinde yerini almışlardır. Özellikle 1980’li ve 1990’lı yıllar ile birlikte ihracata ağırlık veren büyük ölçekli firmalar ucuz işgücünün yanı sıra yeni teknolojik yatırımlara ağırlık vermeye başlamış ve böylece bu firmaların rekabet gücü iç piyasaların yanı sıra dış piyasalarda da önemli ölçüde artmıştır. Bütün bu gelişmelerin yanı sıra, firma bazında yönetim anlayışlarında da önemli değişimler yaşanmıştır. Sermayenin değişen piyasa koşullarına bağlı olarak yeniden yapılanması olarak tanımlayabileceğimiz bu tür uygulamalar ilk önce otomotiv ve beyaz eşya sektöründe hızla yaygınlaşmaya başlamış ve daha sonra diğer sektörlerde bulunan kuruluşlarda bu sürece dâhil olmuştur. Modern yönetim metotları 1990’lı yılların ikinci yarısı itibarıyla o kadar çok popüler hale gelmiştir ki yalnızca özel sektör kuruluşları ile sınırlı kalmamış başta belediyeler, hastaneler ve eğitim kurumları olmak üzere kamu sektöründe de yaygınlaşmaya başlamıştır (Nichols ve diğerleri 2004).

Kavrakoğlu'na göre TKY "Türkiye'ye çağ atlatılabilir" ve Türkiye'deki işletmelerin çoğunun Taylorizm gibi kökleşmiş yönetim ideolojilerine sahip olmamasından dolayı TKY fazla zorluklarla karşılaşmadan uygulanabilir (<http://www.sosyalsiyaset.net>).

#### **2.1.1.7.4. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuya Uygulanabilirliği**

1970'li yılların ortalarından itibaren halkın kamu yönetimine güveni son derece azalmıştır. Böyle bir sonuçta, kamu sektörünün; beklenen kalitede bir hizmet sunumu, ekonominin yönetimi, toplumsal sorunları çözme ve kamu maliyesinin tutumlu yönetimi konularındaki başarısızlıkları rol oynamıştır. Bu bakımdan 1970'li yıllar kamu yönetimi için bir kırılma noktasıdır. 1929 sonrası izlenen kamu politikalarının yanı sıra 1973'deki petrol krizinin ağır sonuçları geleneksel kamu yönetimin sorgulanmasına yol açmıştır. 1980 sonrası siyasal iktidarların savundukları yeni söylemler ise kamu yönetiminin dönüşüm geçirmesindeki bir başka önemli etmendir (Yıldırım, 2009).

Kamu sektörü genellikle özel sektörden farklıdır. Fakat farklılıkların olması benzerliklerin olmadığı anlamına gelmez. Bütün organizasyonlarda insan, süreç ve amaçlar vardır ve bu unsurlar TKY uygulamalarında son derece önemlidir. Kamu sektöründe hizmet sunumu özel sektörden farklı bir tarzda düzenlenmiştir. Birçok durumda kamu sektörünün tekeli söz konusudur. Bazı durumlarda ise, müşteri memnuniyetini belirleyen bir ölçü yoktur. Bununla birlikte kamu sektöründe kamu fonlarının ve hizmetlerinin yürütülmesinde yapılan masraflardan dolayı kamusal sorumluluk vardır (Öztürk ve Coşkun, 1999).

Kamu hizmetleri alanında 1990'lı yıllara doğru başlayan TKY girişimleri, ilk sonuçlarını 1990'lı yılların başlarında vermeye başlamıştır (Ekici, 2009). Türkiye'de kamu sektöründe yaşanan yapısal değişikliklerde ve TKY'nin yaygınlaşmasında Türkiye'nin de kurucu üye olarak imzaladığı ve 25 Şubat 1995 tarihinde TBMM'ce onanan GATS (Hizmet Ticareti Genel Anlaşması) anlaşmasının da etkisi vardır. Bu anlaşmaya göre Türkiye başta eğitim ve sağlık olmak üzere pek çok hizmet alanını piyasa koşullarına göre düzenleyeceğini, üyesi olduğu Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)'ne taahhüt etmiştir. Buna göre adı geçen alanlarda devletin etkinliği kırılabilmektedir, bu alanlar yerli uluslararası serbest ticarete açılacak ve bu ticaret uluslararası tahkim kurullarının denetimine tabi olacaktır. Bu nedenle devlet kamuda serbest piyasa mantığı ve mekanizmalarını bir an önce yerleştirmeye çalışmaktadır. Bu süreç norm kadro uygulamasıyla başlamıştır. Pilot kurumlarda uygulaması süren, yayılan TKY ve

hazırlanan personel rejimi reformu yasası da oluşturulacak piyasa mantığının mekanizmalarıdır.

Bunun sonucunda kamuya ait firmalar da dâhil olmak üzere hizmet sektöründeki hastaneler, okullar, hatta bazı üniversiteler bile TKY uygulamalarına başlamıştır. Örneğin Milli Eğitim Bakanlığı, TKY uygulamaları dâhilinde yönetmeliğinden “katılımı” ve “demokrasiyi” engelleyen bazı hükümleri çıkarmış ve Milli Eğitim sisteminde TKY’yi yaygınlaştırmak için yeni düzenlemeler oluşturmuştur. Benzer şekilde sağlık bakanlığı da bakanlık bünyesinde TKY faaliyetleri başlatmıştır. Özel sektördeki ve kamu sektöründeki birçok üniversite TKY uygulamaları başlatırken, bazı üniversiteler TKY Uygulama Yönergeleri yayınlamışlardır. Halk kütüphanelerinde bile TKY uygulamalarının başlaması TKY’nin ne derece yaygınlaştığının bir göstergesidir (Şavran, 2005).

Kamuda yeniden yapılanma sadece, bu kesimdeki kamu kurum ve kuruluşlarının örgütsel yapılarının değiştirilmesi gibi basit bir işlem olarak görülmemelidir. Aksine, çok yönlü bir çalışma şeklinde ele alınmalıdır. Dünyada son yirmi yıl içinde toplumsal, ekonomik ve demografik gelişme eğilimlerine bakıldığında kamu yönetimi açısından bazı önemli sonuçlara sebep olan özellikler olarak şunlar gözükmektedir:

- Dünya nüfusunun hızla artması ve kırsal alanlardan kentlere doğru hızlı bir geçişin yaşanması,
- Dünya ekonomisinin hızla gelişmesi,
- Birey başına düşen milli gelirin artması ve yaşam standartlarının gelişmesi,
- Kıt kaynakların kendi kendine üretme hızından daha yüksek bir hızla tüketilmeleri nedeniyle dünya üzerindeki ekonomik ve fiziksel gelişmenin sınırlarına yaklaşmış olması,
- Dünya refahının ve üretiminin gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasında dağılımında gelişmiş ülkeler lehine önemli bir farklılığın ortaya çıkması ve bu farklılığın giderek daha da büyüme eğilimi göstermesi (Ekici, 2009).

## 2.1.1.7.5. Kamu Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Başarısızlıkların Nedenleri

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

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

- Kamu kuruluşlarında üst yönetimlerin konuyu tam anlamıyla anlayamamaları ve benimsememeleri sonucu sahiplenmemeleri ve kalite etkinliklerinde aktif olarak yer almamaları. Dolayısıyla kamu kuruluşlarında üst düzey yönetim liderliği eksikliğini hissedilmesi.
- Üst yönetimin mevcudu korumadaki kararlılığı ve her seviyedeki yöneticilerin yöneticilik alanında yetiştirilmelerinde gösterilen ilgisizlik.
- Eski alışkanlıklar nedeniyle, çeşitli eğitimlere, toplantılara ve özel programlara rağmen orta kademe yöneticilerin de olayın gerçek boyutlarını ve kendilerine getirdiği yeni yükümlülükleri görememeleri. Orta kademede yaşanan “unvan merakı” sorununun etkileri.
- Türk kamu yönetim yapısının tutucu bir özellik göstermesi ve klasik yönetim alışkanlıklarının, hiyerarşik yapı ve bürokrasinin çalışma hayatına damgasını vurmuş olması. Bu “eski model”e olan bağlılığın “değişim”i engellemesi.
- “Temel esaslar”ın tam anlamıyla anlaşılammış olması nedeniyle “yeni model”e sağlıklı bir biçimde geçilememesi. Ayrıca “oturmuş bir organizasyon”da hiyerarşik kademe sayısının kolaylıkla azaltılamaması.
- Kriz alanlarında zor durumlarda klasik yönetim tarzının kurtarıcı olarak görülüp (sandalın yakınlarında yüzmeyi yeni öğrenen bir çocuğun, deniz dalgalarında hemen sandala yönelmesi gibi) bu anlayışa dönülmek istenmesi.
- Üst yönetimin “kalite yönetimi” tekniklerini yönetsel değil, teknik bazda ele almaları ve bunun doğal sonucu olarak kendisini olaydan soyutlaması.



- Bir emirle, onlarca sadrazamın kafasını koparan padişahlar neslinin torunları olarak yöneticilerin, çalışanların önemini kavrayamamaları ve yönetime katılım anlayışına soğuk bakmaları.
- Toplam kalite yönetimi konusunda yayımlanan yayınların büyük bir çoğunluğunun, alt yapının var olduğunu varsayıp, bunun üzerine sistemler geliştirilmesi sonucu temel sorunların bir türlü fark edilememesi.
- Kamu yönetiminde her şeyden önce yöneticilik ve örgüt kültürünün eksikliğinin yaşanması sonucu, kalitenin ve kamuoyunun öneminin anlaşılabilmesi.
- Öncelikle lider yöneticilik ve kalitenin anlaşılması, kalitenin kontrol edilemeyeceğinin anlatılmasının çeşitli danışmanlık şirketlerine ve üniversitelere kalmış olması. (Üniversite-iş dünyası kopukluğu)
- Belirli standartlarının olmayışı, Türkiye'nin bilinen organizasyon eksikliği sonucu devlet dışı kurumların yetersizliği sebebiyle ortaya çıkan bazı yönetim danışmanlarının başıboş çalışmaları ve belirli denetime tabi olmadan doğru ya da yanlış, beğendikleri, bulabildikleri çok çeşitli sistemlerin, modellerin kamu kuruluşları üzerinde de denenmesi ve devşirme öğretim elemanları ile eğitim yapmaları.
- Hatalı bir uygulamanın kendinden sonra gelecekler için yanlış bir ön yargı yaratacağı gerçeği.
- Bütün bu nedenler sonucunda, iletişim eksikliğinin doğuşu ve Türkiye'ye uygun yeni, ortak modellerin geliştirilememesi.
- Değişim için gerekli olan alt yapının eksikliği (kişisel gelişim, eğitim, personel-kariyer planlaması, motivasyon, teknik bilgi... v.b.).
- Kamu yöneticilerinin; "ödül ve ceza dengeli uygulanmalı", "yumuşak konuş bir elinde sopa bulunsun" gibi klasik ama çalışan üzerinde etkisiz motivasyon yöntemleri uygulama alışkanlıkları.
- Kamu hizmetlerine girişte ve değerlendirmede bir insan gücü planının olmayışı.
- Kamu kuruluşlarında çalışanların sürekli eğitimi için bütçelerinde para bulunmaması.
- Kamuda tasarrufa gidildiğinde ilk iş olarak eğitim bütçelerinden kısıtlamaya gidilmesi ve bu kısmının kurum ve kuruluşlara, siyasal iktidara maliyetinin çok yüksek olduğunun anlaşılabilmesi (Edinsel ve Özkan, 2001).

### 2.1.1.8. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi

Kalite güvencesi, planlanmış sistematik faaliyetlerin kalite sistemi içinde yerine getirilerek bir ürün ve / veya hizmetin kaliteyle ilgili tüm istekleri karşılayacağı güvencesini sağlamadır. Kalite güvencesi bir hizmet sunumunda mevcut performansın ölçülmesi ve bunun beklenen performans ile karşılaştırılmasıdır (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

Spor işletmelerinde / kurumlarında TKY'den yararlanmak müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ve karşılanmasına bağlıdır. Müşterinin beklentisinin karşılanması onun hizmeti kaliteli olarak algılamasından geçer. Burada önemli olan kalitenin ne olduğu, ne anlama geldiği ve hangi boyutları içerdiğinin tespitidir. Hizmetlerin kaliteli olup olmadığının belirlenmesine yönelik bazı kriterler geliştirmek üzere yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Kalite boyutlarının belirlenmesine yönelik bu çalışmalardan bize göre en önemlisi Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından yapılmış olanıdır. Bu nedenle belirlemiş oldukları ve on madde de topladıkları kalite boyutları, spor hizmetleri içinde kullanılabilecek özelliktedirler. Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir:

**Güvenirlilik:** Müşteriye verilen sözlerin tutulması. Bu, hizmetin taahhüt edildiği kalitede, zamanda ve doğru verilmesi demektir.

**Heveslilik:** Hizmeti veren personelin işini sevmesi, bu işi yapmaya istekli ve her zaman hazır olması anlamını taşır.

**Yeterlilik:** Hizmeti sunan personelin yeterli bilgi birikimi ve beceriye sahip olması demektir. Spor hizmetlerinde bu boyut, doğrudan sağlıkla ilgili olması sebebiyle daha az önem arz eder.

**Ulaşılabilirlik:** Hizmetlere ulaşmadaki kolaylığı ifade eder. Bu boyut spor yerine müşterinin gelebilme, istediği zamanda hizmeti satın alabilme ve spor yeri hakkında bilgi alabilme kolaylığı ile satın alma gücüne uygunluğunu kapsar.

**Nezaket:** Personelin müşteriye karşı saygılı, kibar ve anlayışlı davranması anlamındadır.

**İletişim:** Hizmeti veren personelin müşterinin anlayacağı şekilde bilgi vermesidir. Spor hizmetleri, teknik özellikler ve kuralları olan hizmetler oldukları için bu boyut önemlidir.

**İnanırlılık:** Müşterilerin kuruma ve kurumda çalışanlara inanmasını ifade eder.

**Emniyet:** Verilen hizmetin risk, tehlike ve şüpheden arındırılmasıdır.

**Müşteriyi anlamak:** Müşteriyi anlamaya ve olabilecek özel isteklerini karşılamaya çalışılmasını ifade eder.

**Fiziki görünüm:** Hizmetin sunulduğu yer, araç, gereç, malzeme ile personelin dış görüntüsünü ifade eder (Seraslan, 2005).

#### **2.1.1.8.1. Spor Hizmetleri ve Spor Hizmetlerinde Kalite**

Hizmet sektörlerinin doğası gereği içerdiği öznitelikler ve özgül boyutlar sektörden sektöre farklılık gösterebileceği ileri sürülmektedir. Kendine özgü hizmet öznitelikleri ve boyutlarını kanıtlayan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalar içerisinde, kendine özgü özellikleri olan spor hizmetlerine yönelik çalışmalar önemli yer tutmaktadır. Spor hizmetleri “izleyiciye yönelik hizmetler” ve “katılımcıya yönelik hizmetler” olmak üzere iki geniş küme altındaki hizmet tipine yönelik olarak, spor yönetimi ve pazarlaması alanında faaliyet gösteren araştırmacılar son dönemlerde hizmet kalitesini kavramlaştırma ve ölçmeye başladılar (Yıldız, 2009).

Spor hizmetlerini, “insanların spora ilişkin, ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Ancak bu tanım genel hizmetlerle alakalı olması bakımından insanların spordan beklentilerini ve spor hizmetlerinin özelliklerini pek yansıtmamaktadır. Spora özgü özelliklerinde spor hizmetlerinin geniş ve kapsamlı bir tanımı; “İnsanların spora ilişkin gereksinimlerini giderek eğlenme, stresten uzaklaşma, sağlıklı olma, iyi görünme, sosyalleşme ve mücadele gibi faydalar sağlayan soyut ve birbirine benzemeyen faaliyetler bütünü” şeklinde yapılabilir (Demir, 2008).

Spor hizmetleri üreten işletmelerde kalite güvencesi, hizmetlerin gözetimini, sorunların tespitini ve kalitenin düzeltilmesini içerir (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

İnsanların spora veya genel anlamda sportif olaylara ayırdıkları zaman, günlük yaşam aktivitelerinin içinde çok fazla zaman almıyor gibi görünse de, sporun çağdaş yaşamın bir gereği olduğu düşünülürken gelişmiş ülkelerde yeterli ilgiyi gördüğü söylenebilir. Çok çeşitli sebeplerle spor yapılırsa da, spora bir hizmet sektörü olarak yapılan yatırımların ve işletmelerin artmasıyla birlikte, spor sektöründe kaliteli işletmelere duyulan ihtiyaçta aynı paralellikte artmaktadır (Ceyhun, 2006).

Spor işletmelerinin – kuruluşlarının varlık nedeni, temelde, müşterilerin spor konusundaki beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda, en uygun fiyat ve zamanda

hizmet tasarlayıp sunmaktır. Bu nedenle spor hizmetlerinin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek düzeyde olması için müşteri talep ve beklentilerinin öğrenilmesini sağlayacak pazar bilgilerinin öğrenilmesi gerekir (Demir, 2008).

#### **2.1.1.8.2. Spor Hizmet Kalitesini Etkileyen Örgütsel ve Yönetmel Faktörler**

Genel olarak örgütlerde, örgütsel ve yönetmel faktörler çalışanların davranışları için çok önemlidir. Hizmetin kendine özgü karakteristikleri nedeni ile müşteriye kaliteli hizmet sunmak çok zordur. Hizmet sosyal bir süreçtir.

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

Başarılı spor işletmelerinin ortak özellikleri şunlardır: Üst yönetimin az sayıda ve uzman personelden oluşması; Yönetici kademe sayısının az olması; Yüksek derece de ademi-merkeziyetçi yönetim anlayışı; Üretim ve pazarlama faaliyetlerinin örgütün alt düzeylerinde koordinasyonu.

Başarılı bir spor hizmeti üretim yönetimi yaklaşımı, müşterilerin ve hizmet veren personelin isteklerinin karşılanması demektir (Seraslan ve Kepoğlu, 2005).

#### **2.1.1.8.3. Hem Spor Hizmetini Hem de Spor Hizmeti Veren Personeli Etkileyen Faktörler**

- Spor hizmeti ile ilgili faktörler.
- Zaman faktörü.
- Spor hizmeti sunumunda teknolojinin etkisi.
- Spor hizmetinin içeriği.
- Spor hizmetinin karmaşıklığı.
- Spor hizmetlerinin verildiği yer.
- Spor hizmetlerinde standartlaştırma.
- Spor hizmetlerinde tüketim birimi.
- Spor hizmeti üretimine ilişkin teknik araç, gereç ve teçhizat.
- Spor hizmetinin sunulduğu çevre (Demir, 2008).

### **2.1.1.9. Kalite Güvence Sistemleri**

Günümüz dünyasında var olan yoğun rekabet ortamında istikrarlı bir üretim yapılabilmesi için kalitenin güvenceli biçimde ve sürekli olarak korunması gerektiği, kalite faaliyetinin yönetimin sorumluluğu olduğu, ayrıca belli bir boyut ve ölçüler içindeki çabalarla, yeni bir sistem olması gerektiği ortaya çıkmıştır (Ayhan, 2007). Kalite, iyileştirmeye yönelik çabalar öncelikle üretim sürecinde başlamış, sonraki dönemlerde ise tüm işletme faaliyetlerini kapsayan bir boyut kazanmıştır. Ürünü ve süreci garanti altına almak üzere eylemler gerçekleştirilmesini vurgulayan yaklaşım kalite güvence sistemi olarak bilinir. Kalite güvencesi, bir ürünün veya hizmetin belirlenen kalite isteklerine uygunluğunu yeterli güvencede sağlamaya yönelik olarak, uygulanması gerekli tüm planlı ve sistematik faaliyetleri kapsar (Küçük, 2010).

Toplam kalite içerisinde kalite güvence sistemi önemli bir yer işgal etmektedir. İşletmelerin önce kalite güvence sistemini oluşturmaları ve daha sonra toplam kaliteye gitmeleri tavsiye edilmektedir (Çetin, 1998).

Genel olarak işletmeler, ürünün belirlenen gerekliliklere uygun olduğunu belirten ISO-9000 sistemine ait dokümanları hazırlamalı ve işletmenin bu sisteme uygun çalıştığını kanıtlamalıdır. Kalite sistem dokümantasyonu; kalite el kitabı, prosedürler el kitabı, iş talimatları, formlar, kayıtlar, çizimler, vb. dokümanların yer aldığı destek dokümanlardan oluşur. Kalite el kitabında işletmenin kalite gereklerine uygunluğunu sağlayacak bir kalite sisteminin bütün unsurları açıklanır. Kalite el kitabı, ürün kalitesi üzerinde etkisi olan bölümlere ait çalışmalar için hazırlanmış olan prosedürlerle desteklenir. İşin yapıldığı düzeyde de iş talimatları, formlara ve çizimlere yer verilir (Çetin, 1998).

Kalite Güvence Sisteminin amacı tüm kuruluşu, kaliteyi doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler zinciri olarak ele alıp, kalitenin sürekliliğini sağlamak ve kuruluşun hedeflenen kalite düzeyini asgari maliyetle elde edebilmesini sağlayacak çabaları başlatmak, eşgüdümü sağlamak ve sonuçları sürekli izleyerek, gereken önlemleri almaktır (Uyaniker, 2007).

#### **2.1.1.9.1. Kalite Güvence Kavramı**

Bir ürünün veya hizmetin ihtiyaç duyulan kalite isteklerine uygunluğunu yeterli güvencede sağlamaya yönelik olarak uygulanması gereken tüm planlı ve sistematik faaliyetleri kapsar (Möröydor, 2006).

Yüzyılımızda, küreselleşen dünyamızda yoğun rekabet ortamından istikrarlı bir üretim yapabilmek için kalitenin güvenceli biçimde sürekli korunmasının gerekliliği ve bunun da bir yönetim işi olduğu, bu işin de belli bir boyut ve ölçüler içindeki çabalarla gerçekleştirilebileceği, başka bir deyişle sistem olmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu gerçekten yola çıkılarak birçok ülkenin bilimsel ve teknik nitelikli araştırmacıları, sistem modelleri üzerinde çalışmalar yapmışlar ve bu çalışmalar neticesinde Kalite Güvence Sistemi'ni geliştirmişlerdir (Uyanıker, 2007).

Kalite güvencesi, ürün veya hizmetin kalite konusunda belirlenen istekleri karşılamak amacıyla yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür. Kalite güvencesi, müşterinin hatalı hiçbir ürünü almamasını amaçlar, fakat bunu ürün kontrolü yoluyla değil, süreç kontrolüyle yapar (Küçük, 2010).

Kalite güvence modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Kalitesiz, fireli malların ayıklanması olan kalite kontrolü bir kenara bırakıp, tasarımdan müşteriye, hatta daha sonrasına dek hataların, kalitesizlik yapabilecek unsurların elimine edilmesi yoluna gidilmektedir ( Möröyör, 2006).

#### **2.1.1.9.2. Kalite Güvence Sistemleri ve Gelişimi**

Kalite güvencesi sistemlerinin gelişimi yarım asırlık bir geçmişe dayanmaktadır. Bu kavram öncelikle savunma sanayisinde gelişmiş, onu müteakiben uçak sanayisinde tıbbi cihazlar ve ürünler alanında, daha sonra da nükleer tesislerde mecbur tutulmuştur. Aslında ikinci dünya savaşının öncesine dayanan bu gelişmelere baktığımızda kalite güvencesinin ve sıfır hata yaklaşımının yeni bir şey olmadığı söylenebilir. Burada dikkatimizi toplamamız gereken husus geçmişte bu işin çok sayıda ve önemle üzerinde durulan ve yürütülen kontrollerle gerçekleştirilmesi ve bu sebepten dolayı da çok pahalı bir sistem olması idi. Günümüzde ise yüksek kalite hatasızlık ile özdeşleşmiştir (Gönültaş, 2008).

ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları'nın temeli 1963 yılında ABD'de savunma teknolojisindeki yüksek kalite sistemleri nedeni ile hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanır. Nedeni bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine üretim sisteminin muayeneye gerek bırakmayacak şekilde güvenceye alınması esasına dayanır. 1968 yılında MIL-Q-9858'in yerini, ABD'de NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri kalite güvence standardı olarak kabul edilip yürürlüğe giren AQAP (Allied Quality Assurance Publication, Müttefikler Kalite Güvencesi Yayınları) standartları almıştır (Uyanıker, 2007).

Kalite sistem standartlarına uluslararası bir kimlik kazandırmak amacı ile uluslararası standartlar organizasyonu (ISO) 1987 yılında BS 5750'yi örnek alarak ISO 9000 adı altında yeni bir standart servisi hazırladı. 1988 yılında bu Avrupa Standartlar Örgütü tarafından EN 29000 Serisi Kalite Güvencesi Standardı olarak alınmasına yol açtı. Günümüzde Japonya ve ABD dâhil olmak üzere dünyanın çoğu devletlerinde geçerli olan Kalite Güvencesi Standardı ISO 9000'dir. Bu standart hiçbir değişikliğe uğramadan Comite European De Normalisation /CEN) tarafından kabul edilmiş ve BS 5750, ISO 9000 CEN serisi ve EN 29000 adlarındaki Kalite Sistem Standartları birbirleri ile uyumlandırılarak bir bütünlük sağlamıştır (Gönültaş, 2008).

Standart	Adı	İçeriği
ISO 9001:1987	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hata yakalamak Hataları önlemek (kısmen)
ISO 9001:1994	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hata yakalamak Hataları önlemek
ISO 9001:2000	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hata yakalamak Hataları önlemek Sürekli iyileştirmek
ISO 9001:2000	Kalite Güvence Standardı	Ürün muhafazası Üretim ve hizmet süreçlerinin planlanması Düzeltilici ve önleyici faaliyetlerde uygunsuzluğun teyidi

#### Şekil 4: ISO 9000 Kalite Güvence Standartlarının Gelişimi

Buna göre, 1987'de ilk olarak ortaya konulan ve Türkçeye de tercüme edilerek ülkemize uyarlanan ISO 9000 standartları serisi, 1987'de hataları yakalamayı öngörürken, 1994 versiyonunda hataları önleme ve 2000 versiyonunda ise hata önlemeye ilaveten sürekli iyileştirmeyi kapsamaktadır. Bu da, 1994 ve 2000 versiyonlarının önemini ve nasıl bir atılım niteliği taşıdığını göstermektedir (Küçük, 2010).

Son olarak 2008 versiyonunda, bir takım kavramların kullanımı dışında önemli bir değişiklik olmamakla beraber, ürünün muhafazası, koruma faaliyetlerinin planlanması ve önleyici ve düzeltilici faaliyetlerde hatanın teyidi hususları belirtilmiştir (Küçük, 2010).

### **2.1.1.9.3. Kalite Güvence Sistemleri ve Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam kalite yönetimi ile kalite güvence sistemi ilişkisi şöyle açıklanabilir:

Kalite güvence sistemi toplam kalite yönetimine geçişin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Toplam kalite yönetiminin temel düşünce felsefesi hata bulmaktansa hatayı önlemeye çalışmak olarak belirlenebilir. Toplam kalite yönetimi, hatalı ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulduktan sonra düzeltilmesinden ziyade, sunulmadan önlenmesi görüşüne dayanan bir yönetim düşüncesidir. Toplam kalite yönetimi kuruluştaki çalışanların tamamı tarafından benimsenmelidir. Bu durum, kaliteyi gerçekleştirmeye çalışan birçok kuruluş için oldukça zor bir düşünce devrimidir. Sadece kontrol ederek kaliteyi sağlama düşüncesi, işletmenin üretim birimlerinin ürettikleri çıktılarının kalitesinden sorumlu olmamayı gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesinde belirttiğimiz gibi herkes kaliteden sorumludur. Toplam kalite yönetimi; neredeyiz ve nereye gidiyoruz sorularına cevap aramaktadır. Toplam kalite yönetimi, işletmede sürekli iyileştirme felsefesinin varlığını kabul etmektedir. Bu temel düşünce evrensel kalite sorumluluğu ve kalite ölçümleri ile yakından ilgilidir. Sürekli iyileştirme, yanlışlardan sorumlu olanların bulunarak teşhir edilmesi şeklinde değil, fakat süreçteki sorunun nedeninin anlaşılması ve giderilmesidir. Sürekli iyileştirmeler, erişilmesi güç boyutlara adım adım yaklaşma becerisidir. Genellikle sorunlar oluşmaya devam ederken düzeltilmelidir. Toplam kalite yönetiminde sorunlar ana nedenlerine, yani kaynağına inilerek çözülmeli ve bir daha oluşması önlenecek şekilde düzeltilmelidir. Birçok teknik ve istatistiksel yöntem bu amaçla kullanılabilir (Çetin, 1998).

### **2.1.1.10. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**

ISO Merkezi Cenevre'de bulunan Uluslararası Standartlar Organizasyonu'dur. Ticaretin gelişmesi, verimliliğin artırılması ve uluslararası standartların bütün ülkeler tarafından kullanılması amacıyla kurulmuştur. Türkiye'de bu kuruluşun bir üyesidir.

1947 yılında kurulan ve yaptığı standardizasyon çalışmaları sonucu sanayiye, ticarete ve tüketicilere katkılar sağlayan ISO (International Organization for Standardization) Uluslararası Standard Organizasyonudur (Güney, 2006).

ISO-9000 Standardı 1987 yılında Uluslararası Standartlar Kuruluşu'nca, uluslararası standart olarak onaylanıp yayınlanan ve AB Ülkelerinde de uygulanmakta olan bir uluslararası yönetim kalitesi standardıdır (Uyaniker, 2007).

ISO 9000 serisi standartları, bir kalite güvence sistemi oluşturmak veya mevcut bir kalite sistemini değiştirmek için kullanılan standartlardır.



ISO 9000 serisi standartları, üretim yapan işletmelerde yani metal, plastik, tekstil, toprak, kimya, gıda, elektronik gibi sektörlerde faaliyet gösteren endüstriyel işletmelerde de kullanılabilir (Keser, 1999).

En yalın anlatımıyla ISO 9000, Üretim ve Servis sektörlerinde kalite güvencesini sağlamak için kurulmuş, kapsamlı bir standartlar kümesidir. ISO 9000 serileri, bir firmanın kalite sistemini geliştirmesini, belgelemesini ve çalıştırmasını ister. Kısacası, firma içinde, yönetimin, kalite tetkik uygulamaları için sahip olduğu sorumlulukta, satın alma politikalarında, eğitime kadar uzanan “Kalite Yönetimi” uygulamalarının tümünü kapsar (Sezer, 1999).

#### **2.1.1.10.1. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ve İçeriği**

Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır ve ürün talebinin ve müşteri tatmininin bir fonksiyonudur (Küçük, 2010).

ISO 9000 standardı; bir firmadaki üretim, kalite kontrol, satın alma, pazarlama, sevkiyat ve depolama vb. alınan kararların ürün kalitesine etki eden tüm faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini açıklar. ISO 9000 belgesi alan bir işletmede, sıralanan tüm faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü, çalışanların yetki ve sorumlulukları netleştirilmiş demektir. ISO 9000 kalite güvence sistemi, işletmede bir kalite politikası ve hedefleri yönetme şeklidir. İşletmenin hedefleri belirlenerek bunlara ulaşmaya yönelik bölüm hedefleri tespit edilir ve bu hedeflere ulaşmak için çalışılır. ISO 9000, uyumlu bir kalite güvence sistemine yönelik ilk adımdır (Ayhan, 2007).

Özellikle Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına geçişle birlikte, ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetlerin yanında, müşterilere sürekli aynı kalite düzeyinde, ihtiyaçlarını her zaman aynı biçimde karşılayabilecekleri ürünler üretilebilecek süreçlerin güvence altına alınmasının önemi artmıştır. Kalite Güvence Sistemlerinin temelinde de, süreçlerin sürekli aynı kalite düzeyinde kalmasının güvence altına alınması ve özellikle ISO 9000:2000 versiyonunda aynı zamanda sürekli iyileştirilmesi yatmaktadır (Küçük, 2010).

Uluslararası ticari ilişkilerin giderek artması ve karmaşıklaşması, ISO'nun, standartlar konusunda yeni düzenlemeler yapmasını zorunlu hale getirmiş, böylece ISO, 1987 yılına kadar ürün standartları yayımlamışken bu tarihten itibaren sistem

standartları da yayımlamaya başlamıştır. Bu bağlamda, Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Standartları, ISO 9000 adıyla yayımlanmıştır (Bağrıaçık, 1995).

ISO 9000 serisi standartların temeli, kalite sisteminin gereklerini, ürünlere uygulanan gereklerden ayırmaya dayanır. Bu ayırım, ISO 9000 standartlarını genelleştirilebilmesini ve her tür ürün ve hizmete uygulanabilmesini sağlamıştır. Kalite sisteminin gerekleri, ürün gereklerinin tamamlayıcısıdır. Bu nedenle, ISO 9000 Standartları ürünlere ve süreçlere özgü şartnamelerin dışındadır ve farklıdır (Bağrıaçık, 1999).

ISO 9000 standartları, ürünlerin sağlanması gereken özelliklerin de ötesinde, ürünlerin üretildiği sistemin sağlanması gereken şartları da tanımlamaktadır. ISO 9000 standardı, bir firmadaki üretim, kalite kontrol, satın alma, pazarlama, sevkiyat ve depolama vb. alınan kararların, ürün kalitesine etki eden tüm faktörlerin nasıl olması gerektiğini açıklamaktadır (Küçük, 2010).

TSE bu standartları 1987 yılında bire bir çevirerek tek başına TS getirerek TS-ISO-9000 adıyla yayınlamıştır. 1994 yılında belgelendirme model standartları revizyona tabii tutulmuştur. Çeşitli ülkelerde ISO'nun başına ilgili teşkilatın kodu getirilerek yayınlanmaktadır. Almanya'da DIN-ISO-9000 olarak adlandırılmaktadır (Bağrıaçık, 1995).

ISO 9000 Standartları, kalite güvencesi kavramını, ürün ve hizmetlerin kalite için belirlenen istekleri karşılması maksadı ile yeterli güvenin sağlanması için planlı ve sistematik faaliyetlerin tümü olarak tanımlamaktadır.

“Kalite güvencesi kuruluş içi ve kuruluş dışı olmak üzere iki aşamalıdır. İstenen kaliteye ulaşması için kuruluş yönetimine güven vermeyi amaçlayan faaliyetleri kuruluş içi kalite güvencesi olarak adlandırılır. Tedarikçinin kalite sisteminin, alıcının belirlediği kalite isteklerine göre ürün veya hizmeti sağladığı hususunda güven vermeyi amaçlayan faaliyetler de kuruluş dışı kalite güvencesi olarak adlandırılır (Küçük, 2010).

#### **2.1.1.10.2. ISO 9000:1994 Standardının İçeriği**

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

### **ISO 9001**

“Kalite Sistemleri- Tasarım, Geliştirme, Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvence Modeli” adlı bu standart, ürünün geliştirilmesi ve tasarımından ürünün kurulması ve satış sonrası hizmete kadar imalatın tüm seviyeleri ve aşamaları ile ilgilenen firmalar içindir. Ürün tasarımı yapan tüm firmalar bu standardı örnek almalıdır (Sezer, 1999). Burada yer alan kalite sistem unsurlarından bir ya da çoğu işletmenin fonksiyonları arasında yer almıyorsa, bu durum Kalite El Kitabı’nda belirtilmelidir (Küçük, 2010).

### **ISO 9002**

Bu standart içinde, tasarım yani geliştirme bölümü olmayan, fakat satış, üretim planlama, satın alma, üretim, montaj, son muayene ve servis gibi bölümleri bulunan şirketlerin yerine getirmesi gereken şartları vermektedir (Keser, 1999).

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

### **ISO 9003**

Süreçleri çok basit olduğu ve ürün kalitesinin nihai ürün üzerinden yapılan muayene ve testlerle belirlendiği işletmeler için uygulanabilir. “Bu model, iki taraf arasındaki sözleşmede, tedarikçinin son muayene ve deneylerde ürün uygunsuzluğunu tespit ve kontrol edebilme yeterliliğinin gösterimi arzu edildiğinde kullanılmak üzere, kalite sistemi koşullarını ortaya koymaktadır (Küçük, 2010).

### **ISO 9004**

Kalite yönetimi ve sistem elemanlarını içeren bir kılavuzdur (Keser, 1999). ISO 9000 başvurusunda temel olması gereken, kalite yönetim felsefesi ve politikaları için rehberlik yapacak olan hususları açıklar. ISO 9004, kalite sisteminin prensipleri, yapısı, sorumluluklar, dokümantasyon sistemi, tetkikler, kalite maliyetleri, tasarımın onaylanması, hataların giderilmesi, üretim planlaması ve süreç kontrol, eğitim ve kalite

kayıtlarının tutulması gibi temel kalite kavramları üzerinde yoğunlaşmıştır (Sezer, 1999). ISO standartları her beş yılda bir gözden geçirilerek, söz konusu standartların, hâlihazır teknolojiye uydurulması gerçekleştirilir (Çetin, 1998).

### **ISO 9005**

Kalite sözlüğü olup, standartlarda kullanılan kavramların açıklanmasını ihtiva etmektedir (<http://pendik.bel.tr.>).

### **2.1.1.10.3. ISO 9001 Standardının İçeriği**

ISO 9000 standartları serisinin yukarıda bölümleri ifade edilen 1994 versiyonunda, 27 adet standart ve doküman bulunmaktadır. Bu dokümanların birçoğunun pratikte kullanılıp kullanılmaması hususu kargaşaya yol açmaktadır (Küçük, 2010).

### **2.1.1.11. ISO 9001:2000 Revizyonunun Faydaları**

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

1994 revizyonu, hata yakalamanın ötesinde, hata önlemeyi sağlamakla birlikte, iyileştirme konusunda bir görüş veya yaptırım sağlamamaktadır. Oysa ISO 9001:2000 versiyonu, sürekli iyileştirme konusunda öncelikler ve uygulama metodolojisi öne sürmektedir.

ISO 9000 serisi standartlar, belli kuruluşlara özel hazırlanmış standartlar değildirler. Aynı standart belgesi, pek çok farklı sektörde, farklı iş yapan kuruluşlara verilebilir. Bir diğer bakış açısıyla ISO 9000 bir rehber niteliğindedir. ISO 9000:2000 versiyonu hazırlanırken bu amacın etkin bir şekilde yerine getirilmesi için ISO 9000:1994'ün imalat sektörü ağırlıklı dili yerine, her sektöre hitap eden bir dil kullanılmıştır (Küçük, 2010).

Fakat ülkemizde pek çok kuruluş, maalesef, ISO 9001'i katlanmaları gereken bir yük olarak görmekte ve konuya gereken önemi vermemektedirler. Bunun sonucunda sertifikayı bir an önce alabilmek için alelacele prosedürler hazırlanmakta ve kuruluşun gerçek faaliyetleri ile ilgisiz gölge sistemler oluşturulmaktadır. ISO 9001:2000 ise bu

durumu değiştirmek için şletmelerimizin önündeki çok önemli bir fırsattır (Baş ve Oymak, 2007).

Bu revizyon ile ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri ile bütünleşme gerçekleşmemekle birlikte, tetkik için kılavuz standartların ortak hale getirilmesi sağlanacaktır. ISO 9001 ve ISO 9004 birbirini tamamlayan standartlar olarak düzenlenmiş, fakat kapsamaları farklılaştırılmıştır. ISO 9001 müşteri tatminini baz alırken, ISO 9004 ilgili taraflarında (iş ortakları, çalışanlar, kamu vb.) tatmin edilmesini içermiştir. Her iki standardın yapıları ve sıralamaları arasındaki uyum, uygulamalarını ISO 9004 standardına göre iyileştirmek isteyen kuruluşlara fayda ve kolaylık sağlayacaktır (Küçük, 2010).

#### **2.1.1.12. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemlerinin Amacı ve Yararları**

TS-EN-ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Standardı, kaliteye önem verdiğiniz ve kalite ihtiyaçlarınızı karşılayabileceğinizi müşterinize kanıtlayacak etkin bir kalite sistemini nasıl kurabileceğiniz, dokümanter edebileceğiniz konusunda yol gösterir. Uluslararası alanda kabul görmüş olan bu standart, konuyla ilgili tarafların genel görüşünü yansıtmaktadır. Standart, beklediğiniz kalite sistem modelini kolaylıkla sağlamak amacıyla konu bazında bazı bölümlere ayrılmıştır. TS-EN-ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardının kullanımı, firmanızda yönetimin iyileşmesini, faaliyetlerin daha iyi planlanmasını, problemlerin daha hızlı çözülmesini, verimliliğin, kazancın ve saygınlığın artmasını sağlar. Standarda göre, üretimin her aşamasında uygulayacağınız kayıt sistemi ile ürün ve sürecinizi geliştirebileceğiniz gibi ürün sorumluluğundan doğabilecek sorunlarla uğraşmaktan da kurtulabilirsiniz (Çekirge, 2009).

Sonuç olarak standardın amacı,

- Kalite yönetimi için genel bir çerçeve sağlaması,
- Kuruluşlar arasında güven ortamı yaratması,
- Süreçlerin yönetilmesiyle ürün/hizmet kalitesinin sağlanması, devam ettirilmesi ve iyileştirilmesi,
- Müşteriye ürün ve hizmetlerin tutarlılığının güveninin verilmesidir (Küçük, 2010).

Şüphesiz Kalite Standartlarının (ISO 9000 serisinin) şletmelere sağlayacağı bir takım faydaları olacaktır. Bu faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Hammadde, zaman ve malzeme kayıplarının azalması,
- Ürün kalitesinde sürekli gelişmenin sağlanması,

- Daha büyük bir tüketici kitlesine ulaşılması,
- Kalite kültürünün gelişmesine katkıda bulunulması,
- Tüketicinin çıkarlarının korunmasının temin edilmesi,
- Kuruluşların kendi bünyelerine ve faaliyet türlerine uygun bir kalite sistemi kurmalarına yardımcı olunması,
- Firmanın bünyesinde bulunan ve kaliteyi etkileyen tüm unsurların gereği gibi kontrol edilebilmesi için uygun organizasyon yapısının kurulmasına vesile olunması,
- KOBİ'leri ve kendini değerlendiremeyen hammadde satıcılarına belli bir seviyede kalite güvenliğinin verilmesi,
- Uluslararası ticarete birçok teknik engelin bertaraf edilmesinin sağlanması (Çağlar ve Kılıç, 2008).

### **2.1.1.13. Karşılaşılan Güçlükler**

Bu kapsamda değerlendirilecek sorunlar, gerek kamu yönetiminde, gerekse özel sektörde ISO 9001:2000 standardını uygulamak isteyen her kuruluşun karşılaşılabileceği, ortak nitelikteki sorunlardır. Çoğunlukla yönetimin temel unsurları, örgütlenme, karar verme yaklaşımları ve bunların genel karakteristikleriyle ilgili konularda ortaya çıkan bu sorunları şu şekilde özetlemek mümkündür (Hacıoğlu, 2005):

- Yüksek toplam belgelendirme maliyeti.
- Uygun olmayan terminoloji. Kuruluşlara uygulanma zorluğu yaratan terminoloji ile ilgili iyileştirmeler standardın 2000 yılı revizyonunda yer almıştır.
- Standardın karmaşık yapısı ve yorumlama güçlüğü. 2000 revizyonunda yapı basitleştirilmeye çalışılmış ve madde sayısı azaltılmıştır.
- Standartları gözden geçirilme ve geliştirilme hızının yavaş olması.
- Sistem sorununun yalnızca bir ya da birkaç kişi üzerine (kuruluş dışı ya da kuruluş çalışanı) toplanması ve ISO 9000 kültürünün kuruluş genelinde yerleşmemesi.
- Başka kuruluş uygulamalarının uygunluğa bakılmaksızın uygulanması.
- Kontrol altında tutulması gereken dokümantasyon gereğinden daha ağır bir yapıda olması. Bu zorluğun aşılmasında da, 2000 revizyonu ile birlikte özellikle zorunlu prosedür sayısının azaltılmasıyla büyük yol alınmıştır.
- Üst yönetimin katılım eksikliği.

- Uygulanma zamanının uzun olması.
- Mevcut sistemi değiştirme gerekliliği.
- Müşterilerin çifte standart davranışları.
- Sistemin yalnızca müşterilerin zorlaması sonucu oluşturulmuş olmasından dolayı istenen çıktıların elde edilememesi.
- Personelin kalite konularındaki eğitim eksikliği ve bu eksikliğin gerektiği şekilde giderilememesi.
- Kuruluşun teknolojik koşullarının belirlenen uygulamalar için eksik kalması.
- Hammadde ve sanayi kolunda düşük kalite.
- Yasal düzenlemelerden kaynaklanan sorunlar.
- Yanlış başlangıç noktasından yola çıkma.
- Örgüt içinde değişime gösterilen direnç (Topoyan, 2003).

#### **2.1.1.14. ISO 9000 Belgesi Nasıl Alınır?**

ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin belgelendirilmesi, kuruluşun kurmuş olduğu kalite yönetim sisteminin bağımsız ve akredite bir sertifikasyon kuruluşunun denetiminden başarıyla geçmesi ve bunun devamlılığını sağlaması ile mümkündür (Küçük, 2010).

Belgelendirme için başvuruda bulunan işletmenin yetkilileri ile belgelendirme firmasının ilgili elemanları bir ön görüşme yaparlar. Bu ön görüşme sırasında işletmenin gerekli hazırlıkları yapmış olduğu anlaşılırsa, denetçiler işletmeden kalite sistemleri ile ilgili dokümanları ibraz etmelerini talep ederler. İşletmenin Kalite Sistem Dokümantasyonu denetçiler tarafından incelenir. Dokümanlar yeterli görülürse, işletme ile görüşülerek belirlenen bir tarihte, Kalite Güvence Sistemi yerinde incelenir. Bu incelemede denetçiler dokümanlarda yazılı olanların gerçekte de uygulanıp uygulanmadığını kontrol ederler. Eğer uygulamayı tatminkâr bulurlarsa işletmeye belgeyi verirler, bulmazlarsa sistemi yeterli seviyeye çıkarmaları için süre tanırlar. İşletme gerekli hazırlığı ve iyileştirmeyi yaptıktan sonra ikinci bir denetim yapılır, yeterli bulunursa belge verilir (Bolat, 2000).

Kuruluşun kalite sisteminin belgelendirilmesinin ardından Sertifikasyon Kuruluşu, kuruluşun standardın gereklerini yerine getirmeye devam edip etmediğini tespit etmek üzere belirlenmiş aralıklarla takip denetimleri yapar. Kuruluşun kalite yönetim sistemine verilmiş olan bu belge, aslında tamamen sertifikasyon kuruluşunun malı olup belirli bir

süre için kuruluşa ödünç verilmiştir. Yapılan bu takip denetimleri sonucunda sertifikasyon kuruluşu, kuruluşun kalite sisteminin standardın gereklerine yeterince sağlamadığı kararına varırsa, kuruluşa ödünç verdiği bu belgeyi geri alabilir (Küçük, 2010).

Kısacası, bir işletmenin temel amacı belge almak değil, kaliteyi yükseltmek ve bunu güvence altına almak olmalıdır. Dolayısıyla kalitenin yükseltilmesi için son derece önemli olan “sürekli gelişim” in engellenmemesi, bunu engelleyen öğelerin ortadan kaldırılması gerekir (Boat, 2000).



### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma genel tarama modeline göre yürütülmüştür. Tarama modeli, geçmişte gerçekleşmiş bir durumu ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2009).

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmada kullanılan veriler Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Balıkesir Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünden alınan resmi izin ile kurumda görevli 86 gönüllü katılımcıyla yapılmıştır.

#### **3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri**

Araştırmada kullanılan veriler Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Balıkesir Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personelden elde edilmiştir. Ölçek formları kurumdan alınan izin ile kurumda çalışan 95 kişiye araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmış ve iki hafta içerisinde doldurmaları istenmiştir. İki hafta içerisinde toplanan ölçek formları sayısı 86 olarak gerçekleşmiş ve % 90'lık bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Bu ölçek formlarından tamamı kullanılabilir bulunmuş ve analizler de bu formlar üzerinden yapılmıştır.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, Alpulu'nun (2006) gerçekleştirdiği "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulanma Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeğin tercih edilmesinin sebebi Türkiye'de de geçerlik ve güvenilirliğinin uygulanmış olmasıdır. Alpulu'nun (2006) yapmış olduğu çalışmanın güvenilirlik katsayısı (0.91) olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmanın güvenilirlik katsayısı da (0.96) olarak bulunmuş ve veri toplama aracı güvenilir bulunmuştur.

Toplam Kalite Yönetimine etki edecek olan faktörler 4 ana başlık altında toplanmış ve buna göre hazırlanan anket uygulanması yapılmıştır. Bu ana başlıklar;

- 1.Liderlik ( 1-15 nolu anket soruları)
- 2.Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı (16- 26 anket soruları)
3. Tedarikçilerle ilişkiler ( 27-33 anket soruları)

4. Müşteri odaklı organizasyon'dur. ( 34-40 anket soruları)

Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi'ne etki edecek faktörlerin değerlendirilmesi beş seçenekten oluşmaktadır. "Uygulamaya Tamamen Uyuyor", "Uygulamaya Uyuyor", "Uygulamaya Biraz Uyuyor", "Uygulamaya Uymuyor", "Uygulamaya Hiç Uymuyor" şeklinde değerlendirilmiştir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Veri analizi için SPSS 16.0 yazılımı kullanılmıştır. Veriler, ortalama, standart sapma, yüzde ve frekanslar biçiminde sunulmuştur. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği One-Sample Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş, dağılımının normal olduğu belirlenmiştir. Veriler, normal dağılım gösterdiği için gruplar arasındaki farklılığın tespiti için bağımsız gruplarda t- testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Bu çalışmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Demografik Bulgular

**Çizelge 1. Kurum Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları**

Cinsiyet	F	%	Kurumdaki Görev	F	%
Erkek	77	89,5	İşçi	10	11,6
Kadın	9	10,5	Geçici işçi	14	16,3
Yaş	F	%	Bekçi / bakıcı	12	14,0
20-30	26	30,2	Şef	4	4,7
31-40	26	30,2	Spor uzmanı	3	3,5
41 +	34	39,5	Memur	15	17,4
Çalışma Süresi	F	%	Antrenör	28	32,6
1-5 yıl	30	34,9	Eğitim Seviyesi	F	%
6-10 yıl	26	30,2	İlköğrenim	14	16,3
11 ve üzeri	30	34,9	Ortaöğrenim	19	22,1
			Lise	38	44,2
			Üniversite	15	17,4

Kurum personelinin çoğunu %89,5'lik oranla erkekler oluşturmaktadır. Çizelge 1'de görüldüğü üzere kurum personelinin %39,9'luk oranla 41 yaş ve üzeri grup oluştururken, lise diplomasına sahip personel %44,2'lik oranla diğerlerinden daha fazladır. Ayrıca personelin %32,6'lık oranı "Kurumdaki Göreviniz" sorusuna "Antrenör" cevabını vermiştir. Personelin çalışma sürelerinin çoğunluğunu 11 yıl üzeri ile 1-5 yıl arası (%34,09 ve %34,90) oluşturmaktadır.

### 4.2. Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Toplam Kalite Yönetimi Değişkenleri İle Demografik Değişkenler Arasındaki Anlamlı Farklılıkları

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin TKY değişkenlerine yönelik algılamaları düşük bulunmuştur. Çizelge 2 (bakınız ek - 1 ve ek - 2), TKY değişkenleri ile cinsiyet ( $p < 0,05$ ) arasında yaptığımız T Testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

**Çizelge 3. Toplam Kalite Yönetiminin Değişkenleri İle Yaş Grupları Arasındaki İlişki**

	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
23. Yöneticiler, çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar.	20-30	26	2,8462	1,66595	3,178	,047*
	31-40	26	1,8846	,99305		
	41+	34	2,5882	1,51992		
	Total	86	2,4535	1,46855		
33. İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir.	20-30	26	2,9231	1,54721	5,159	,008*
	31-40	26	3,5769	1,27037		
	41+	34	4,0294	1,16737		
	Total	86	3,5581	1,38568		
34. Kurum iç ve dış müşterilerinin memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir.	20-30	26	1,7308	1,00231	6,580	,002*
	31-40	26	2,1538	,46410		
	41+	34	2,5000	,86164		
	Total	86	2,1628	,86583		
35. Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedirler.	20-30	26	1,6538	,74524	8,193	,001*
	31-40	26	2,0385	,52769		
	41+	34	2,5882	1,18367		
	Total	86	2,1395	,97211		
36. Kurumda personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır.	20-30	26	1,6154	,85215	4,109	,020*
	31-40	26	2,1923	,69393		
	41+	34	2,1765	,93649		
	Total	86	2,0116	,87440		
37. Tüm çalışanlar dış müşterinin beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar.	20-30	26	1,6154	,94136	4,991	,009*
	31-40	26	2,2692	,72430		
	41+	34	2,3529	1,09772		
	Total	86	2,1047	,99444		
39. Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir.	20-30	26	3,9615	1,42775	5,710	,005*
	31-40	26	2,8077	,93890		
	41+	34	3,2059	1,32068		
	Total	86	3,3140	1,32187		
40. Sosyal faaliyetler (tiyatro, gezi vb.) ile çalışanların memnuniyeti ve performansı artırılmaktadır.	20-30	26	3,2308	1,79572	3,501	,035*
	31-40	26	2,4615	,98917		
	41+	34	3,4412	1,48101		
	Total	86	3,0814	1,50462		

\*p<0,05

Kurumda görevli personelin yaş grupları ile TKY ilkeleri arasında anova testi uygulanmış ve (\*p<0,05) farklılıklar tespit edilmiştir. 41 yaş ve üzeri olan kurum

personelinin toplam kalite yönetimi ilkeleri ile ilgili düşüncelerinin diğer yaş gruplarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir.

**Çizelge 4. Toplam Kalite Yönetiminin Değişkenleri İle Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki**

	Çalışma Süreleri	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
22. Kurum yöneticileri çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler.	1-5	30	2,5667	1,54659	3,523	,034*
	6-10	26	2,3077	1,56893		
	11+	30	3,3667	1,60781		
	Total	86	2,7674	1,62100		
33. İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir.	1-5	30	3,2667	1,33735	3,275	,043*
	6-10	26	3,3077	1,56893		
	11+	30	4,0667	1,14269		
	Total	86	3,5581	1,38568		
35. Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedirler.	1-5	30	2,1000	,88474	3,423	,037*
	6-10	26	1,8077	,69393		
	11+	30	2,4667	1,16658		
	Total	86	2,1395	,97211		

\*p<0,05

Kurum personelinin çalışma süreleri ile TKY ilkeleri arasında (\*p<0,05) yaptığımız anova testine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çıkan sonuca göre 11 yıl ve daha fazla çalışan personelin kurumdaki yöneticiler ile ilgili olarak düşünceleri daha olumludur.

Toplam kalite yönetiminin ilkeleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin görevleri arasında yaptığımız anova testine göre (\*p<0,05) anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kurumdaki işçi, geçici işçi ve bekçi-bakıcıların, kurum yöneticilerinin TKY ilkelerini tam olarak uygulamadıklarını belirtirken, şef, spor uzmanı, memur ve antrenörler bu görüşe katılmamaktadır (bakınız ek - 3, ek - 4, ek - 5, ek - 6 ve ek – 7’de çizelge 5).

TKY değişkenleri ile kurum personelinin eğitim seviyeleri karşılaştırılmış ve iki değişken arasında yaptığımız anova testine göre (\*p<0,05) anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılığın eğitim seviyeleriyle bağlantılı olduğu söylenebilir (bakınız ek – 8 ve ek – 9’da çizelge 6).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada, devletin spordan sorumlu Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın taşra teşkilatı olan, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde personelin yaklaşımına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Literatürde daha önce bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalar bulunmaktadır.

Kurum içerisinde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi 4 bölüm başlığı altında toplanmıştır. Bunlar;

1. Liderlik (1-15),
2. Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı (16-26),
3. Tedarikçilerle ilişkiler (27-33),
4. Müşteri odaklı organizasyon (34-40).

Ayrıca kurum personeli bu değerlendirmeleri yaparken cinsiyet, yaş grubu, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görevi ve eğitim seviyesi faktörlerinin kurumda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi'ne etkileri de araştırılmış ve elde edilen bilgiler yorumlanarak bu bilgiler ışığında önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre, kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre kurumda uygulanan toplam kalite yönetiminin değişkenlerinden olan liderlik fonksiyonlarının yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılık vardır (\* $p < 0,05$ ).

Bu farklılık bayan ve erkek çalışanlarının TKY değişkenlerinden olan liderlik fonksiyonu ile ilgili sorulara verdikleri cevaplardan kaynaklanmaktadır. Kurumdaki personelin çoğunu erkek çalışanların oluşturması, bayan çalışanların sayısının erkeklere oranla az olması bu farklılığın ortaya çıkmasındaki en önemli etkidir. Bu durum bize personelin cinsiyetleri arasında erkeklerin, yöneticilerin toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından olan liderlik değişkenini etkin yolla kullandığına katılırken bayanların katılmadıklarını göstermiştir. Buda yöneticilerin liderlik açısından bayanlara karşı biraz daha mesafeli davrandıklarını ortaya koymaktadır.

Alpullu'nun (2006) yapmış olduğu çalışmada cinsiyetin toplam kalite yönetiminin değişkenlerinden olan liderlik fonksiyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Çıkan bu sonuç çalışmamızı destekler niteliktedir.

Kurum personeli cinsiyetleri açısından kurum yöneticilerinin toplam kalite yönetimi uygularken göstermiş olduğu tedarikçilerle ilişkiler değişkenlerinden, "Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılıp sinerji yaratılmaktadır." farklılık göstermektedir (\* $p < 0,05$ ) (Bakınız ek-2

çizelge 2). Bu durum bize kadın ile erkek arasındaki mesafenin bu konuda da etkili olduğunu göstermektedir. Kadın çalışanlar kurum içindeki ve kurum dışındaki çalışan erkeklerle olan ilişkilerinde yanlış anlaşılma riskinden dolayı rahat olamadıkları için çekingen davranmaktadırlar.

Kurum da uygulanan Toplam Kalite Yönetimi'nin diğer bölümlerinde kurum personelinin cinsiyeti ile değişkenler üzerinde bir etkisi yoktur.

Kurum personeli kurumda yaş grubu açısından kurum yöneticilerinin toplam kalite yönetimi uygularken, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı bölümündeki değişkenlerinden biri olan, "Yöneticiler, çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar." konusunda farklılık olduğu görülmektedir (\*p<0,05) (bakınız çizelge 3).

20-30 yaş grubu personel yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu düşüren durumlar ile ilgilendiğini savunurken diğer yaş grupları bu konuyla ilgili olarak aynı fikirde değildirler. Bu durumun nedenini 20-30 yaş grubunun göreve yeni başlamalarına bağlayabiliriz. Bu yaş grubuna kuruma alışmalarını hızlandırmak amacıyla biraz daha yakın davranıldığı düşünülebilir.

Alpullu'nun (2006) yapmış olduğu çalışmada da TKY değişkenlerinden, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı bölümü ile kurum personelinin yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu yönüyle yaptığımız çalışma ile Alpullu'nun (2006) yaptığı çalışma birbirini desteklemektedir.

Kurumda yaptığımız çalışmada, "İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir." maddesinde ortaya çıkan farklılığın nedenini de bu anlamlı farklılığın (\*p<0,05) 20-30 yaş grubunda çıkmasından dolayı bu grubun göreve yeni başlamış olabileceğinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Diğer yaş guruplarının iş tecrübelerinin olması bu maddeye olumlu cevap vermelerindeki en önemli etken diyebiliriz.

Kurumda yaptığımız çalışmada, "Kurum iç ve dış müşterilerinin memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir" "Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedirler." "Kurumda personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır." "Tüm çalışanlar dış müşterinin beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar." şeklindeki sorularımızda da anlamlı farklılıklar bulunmuştur (\*p<0,05) (bakınız çizelge 3). Bu sorular anket ölçeğimizin müşteri odaklı organizasyon bölümünde yer almaktadır. 31-40 yaş grubu personel ile 41 ve üstü yaş

grubu personel bu görüşlere katılırken 20-30 yaş grubu personelin katılmadığı görülmektedir. Bu farklılığın olası sebebinin 20-30 yaş grubu personelin henüz kurum içi ve kurum dışı müşteri ile ilgili ilişkilerin tam olarak sağlanamamış olması düşünülmektedir.

“Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir.” “Sosyal faaliyetler (tiyatro, gezi vb.) ile çalışanların memnuniyeti ve performansı arttırılmaktadır.” maddelerinde yaş grupları arasında farklılık ortaya çıkmıştır (\*p<0,05). Yaş ortalaması arttıkça sosyal faaliyetler çalışanların memnuniyetini ve performansını arttırmaktadır. 20-30 yaş grubunun çoğunun göreve yeni başlama heyecanından dolayı bıkkınlık hissini olmaması bu cevabı vermelerinde etkili olmuştur diyebiliriz. Bu iki değişkene 20-30 arası yaş ile 41 ve üstü yaş grubu katılırken, 30-40 arası yaş grubu bu konuda kararsız kalmıştır.

Kurumda yaptığımız çalışmada yaş grupları ile TKY'nin diğer değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmamızın sonucuna göre, kurum personelinin çalışma süreleri ile TKY değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (\*p<0,05) (bakınız çizelge 4).

Kurumdaki 1-5 yıl arası çalışan personel ile 11 yıl ve üzeri çalışan personel “Kurum yöneticileri çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler.” sorusuna katılmazlarken, 6-10 yıl arası çalışan personelin bu konudaki düşünceleri farklıdır. 1-5 yıl arası çalışan personelin işe yeni başlamış olmasından dolayı bu düşünceye katılmadığı söylenebilir. Çünkü yaş gruplarında yaptığımız karşılaştırmada “Yöneticiler, çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar.” konusundaki farklılık 20-30 yaş grubu arasında çıkmıştır. Bu grup göreve yeni başlayanlar grubu olarak düşünülmektedir. Bu iki sorununda dolaylı olarak aynı konuyu belirtmesi ve 1-5 yıl arası çalışan personelin çoğunu 20-30 yaş grubu personelin oluşturması çıkan sonucun nedenidir denebilir. 11 yıl ve üzeri çalışan personelin bu görüşe katılmamasının nedeni de bu grupta çalışan personelin çoğunun yönetici olarak görev yapmasına bağlayabiliriz.

Kurumda uyguladığımız anket sonucuna göre, “İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir.” maddesine 6-10 yıl arası çalışan personel ile 11 yıl ve üzeri çalışan personel katılırken, 1-5 yıl arası çalışan personel katılmamaktadır (\*p<0,05). Bu sonucun 1-5 yıl arası çalışan personelin henüz TKY değişkenlerinden olan tedarikçilerle ilişkiler konusunda yeterli bilgiye sahip olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.



Araştırmamızın sonucuna göre “Yöneticiler, bölümlerin çalışmalarını personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedirler.” maddesine 6-10 yıl arası çalışan kurum personeli katılmamaktadır (\*p<0,05). Bu sonucun 11 yıl ve üzeri çalışan personelin çoğunun yönetici olarak görev yapmasından dolayı olumlu cevap vermesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. 1-5 yıl arası görev yapan personeline daha önce belirtildiği gibi çoğunluğunun göreve yeni başlamış olmasından dolayı olumlu cevap verdiği söylenebilir. 6-10 yıl çalışan personelin kurumun önceki işlevleri ile ilgili 1-5 yıl arası çalışan personele oranla daha fazla bilgi sahibi olma olasılığından dolayı böyle bir sonuç çıkmıştır diyebiliriz.

Farklılığın ortaya çıktığı bu madde anket ölçeğimizin müşteri odaklı organizasyon bölümünde yer almaktadır. Alpulu'nun (2006) araştırmasında çalışma sürelerine göre kurumda uygulanan toplam kalite yönetiminin değişkenlerinden olan müşteri odaklı organizasyon fonksiyonlarının yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılık bulunmuştur. Çıkan bu sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir.

Araştırmamızdaki sonuçlara göre, kurumda çalışan personelin görevleri ile TKY değişkenleri olan liderlik ile çalışanların geliştirilmesi ve katılımı arasında da anlamlı farklılıklar bulunmuştur (\*p<0,05) (bakınız ek-3, ek-4, ek-5, ek-6, ek-7 çizelge 5).

Liderlik fonksiyonundaki farklılığın işçi, geçici işçi ve bekçi-bakıcı görevlerinde çalışanlar ile antrenörler arasında olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı fonksiyonundaki farklılığın ise işçi- geçici işçiler ile antrenörler arasında olduğu ek 6 ve ek 7 de bulunan çizelge 5'te görülmektedir. Bu tespitten yola çıkarak işçi, geçici işçi ve bekçi- bakıcı gibi görevlerde çalışanların üst düzey yöneticilerle kurum içindeki iletişiminin zayıf olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca çalışanların geliştirilmesi ve katılımı değişkenindeki farklılığın işçi ve geçici işçilerin bu alan ile ilgili çalışmalara diğer personellere oranla daha az katılmalarından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Alpulu'nun (2006) ve Kurt'un (2008) çalışmalarında, çalışanların kurumda ki görevlerine göre kurumda uygulanan toplam kalite yönetiminin değişkenlerinden olan liderlik fonksiyonlarının yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılık bulunmuştur. Çıkan bu sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir.

Kurt'un (2008) “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi Bakımından İncelenmesi” isimli çalışmasında, TKY'nin fonksiyonlarından olan çalışanların geliştirilmesi ve katılımı değişkeni ile çalışanların görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Kurt'un (2008) çalışmasının örneklem grubunu üst düzey yöneticilerin oluşturması, yaptığımız

çalışmada ise örneklem grubunun kurumun tüm personelinin oluşturması çalışmalar arasındaki farklılığın nedeni sayılabilir.

Kurum çalışanlarının eğitim seviyelerine göre kurumda uygulanan toplam kalite yönetiminin değişkenlerinden olan çalışanların geliştirilmesi ve katılımı ile müşteri odaklı organizasyon fonksiyonlarının yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılık vardır (\*p<0,05).

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

“Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir”. Ortaöğrenim mezunu personeller işten tatmin düzeylerinin ölçülmesinde anketlere başvurulduğu yargısına katılmamaktadırlar (\*p<0,05). Bu durum bize kurumun misyonu ve vizyonunun iç müşteriler tarafından tamamiyle anlaşılmamış olduğunu ya da ortak bir fikir de buluşulmadığını göstermektedir.

Bu yönüyle Alpulu'nun (2006) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı ile müşteri odaklı organizasyon değişkenleri açısından çıkan sonuç çalışmamızı destekler niteliktedir.

## 5.2. Öneriler

- Personelle ilgili olarak toplam kalite yönetimi ile ilgili ortaya çıkan; cinsiyet, yaş, görev süresi ve eğitim değişkenleri ile olan farklılıklar dikkate alınmalı ve bunlar kurumun toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde hizmet içi eğitimde uygulanmalıdır.
- Üst yönetimin, toplam kalite yönetim felsefesini sahiplenmesi gerekmektedir.
- Yönetici konumunda olanların, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunun Spor Yöneticiliği bölümünden mezun olması işlerin daha verimli ve bilinçli yapılmasını beraberinde getirecektir.
- Kurumda çalışan personelin eğitim düzeyinin yükseltilmesi için gerekli desteğin verilmesi sağlanmalıdır.
- Kurumda görev yapan İl Müdürü, Şube Müdürü, Sportif Eğitim Uzmanı ve Spor Uzmanı için yapılan tüm çalışmalar, diğer personel için de gerçekleştirilmelidir.
- Yapılan çalışmalar sadece rapor niteliği taşımayıp, uygulama aşamasına geçirilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Akın, B., Çetin, C. Erol, V. (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamadan Örnekler. Çetin, C. (Editör). 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, ss. 239-240-250.
- Altunbağ, M. (2005). ISO 9000 Standartları ve Toplam Kalite Yönetiminin Uluslararası Pazarlamaya Etkileri: İç Anadolu Bölgesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Alpullu A. (2006). İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personelin Yaklaşımının Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
- Arabacı, İ. B., Sarıgül, V., Karakaya, Y. E. (2010). Kalite Kurulu Olarak Okul Gelişimi Yönetim Ekipleri, 9. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, (20 -22 Mayıs 2010), Elazığ.
- Aslan, T. (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kamu alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Ayhan, F. (2007). ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi ve Bir Alan Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.

- Bağrıaçık, A., Şimşek, M. (1995). ISO 9000 Kalite El Kitabı. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Bağrıaçık, A., Şimşek, M., Nacar, S. (1999). Belgelerle Uygulamalı ISO 9001 ve ISO 9002 Nedir? Nasıl Kurulur? İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Serinkan, C. (Editör). 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti, ss. 230, 233, 235.
- Bolat, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baş., T., Oymak, M. (2007). ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.
- Başaran, B., Aydemir, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, s. 97-113.
- Ceyhun, S. (2006). Spor İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.

Coşkun, H. (2009). Beyin Fırtınası Sürecinde Çağrışım Alıştırmalarının Düşünce Üretimine Etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, Aralık 2009, 24 (64), 34-44.

Çağlar, İ., Kılıç, S. (2008). Kalite Güvence Standartları. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çekirge, Z. (2009). TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Demir, İ. (2008). Spor Federasyonlarında Toplam Kalite Yönetimin Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.

Demirkan, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri. Sakarya: Değişim Yayınları

Demirkaya, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasete Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2002, C.7, S.2, s. 169-187.

Develioğlu, K., Haşit, G. ve Bağcı, Ü. G. (2006). "Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 10,2006;32.

Duncan W.L. Total Quality Key (Terms and Concepts).Lufting & Waren International,1995;33.[http://www.knovel.com/web/portal/browse/display?\\_EXT\\_KNOVEL\\_DISPLAY\\_bookid=3482](http://www.knovel.com/web/portal/browse/display?_EXT_KNOVEL_DISPLAY_bookid=3482) Erişim tarihi: 20.02.2011

Edinsel, K., Özkan, S. (2001). Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi. *Hizmet İçi Eğitim Semineri: Kalite Yönetimi ve Değişim*, 19-22 Kasım 2001, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. 4. Baskı İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.

Efil, İ. (2010). Toplam Kalite Yönetimi. 7. Baskı, Bursa: Dora Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Ekici, M. K. (2009). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Kamu Yönetimine Uygulanabilirliği. *Türk İdare Dergisi*, Mart 2009, Sayı 462.

Erkoç, Z. (2004). Kalite Yönetim Sistemleri İç Tetkik Rehberi ISO 9001:200-14001-OHSAS 18001- HACCP 13001. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Gencel, U. (2001). Yüksek Öğrenim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı:3, 2001.

Gökçen, E. (2006). Halkla İlişkilerdeki Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde ISO 9000:9001 Kalite Güvence Sistemleri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Gökçeoğlu, H. (2006). Antalya İlinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açıklarına İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi,

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği  
Anabilim Dalı, Antalya.

Gönültaş, İ. (2008). Kalite, Kalite Güvence ve Tekstilde Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Güller, H. (2008). Kamuda Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde Toplam Kalite Yönetimi Perspektifiyle Başlatılan Çalışmaların İncelenmesi. Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.

Güney, M. (2006). Sanal Ortamda Etkileşimli ISO 9001-2000 Kalite Yönetim Sisteminin Oluşturulması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

Gürsoy, E. (2010). Özel ve Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi: Özel ve Kamu Hastanelerinde Ampirik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Hacıoğlu, F. (2005). Kamu Kurumlarında ISO 9000 Uygulamaları (Bağ-Kur Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Ibraev, R. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ve Kırgızistan İşletmelerinde Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Karakoç, N. (2002). İşletmelerde Halkla İlişkiler. İzmir: Mey Ofset Matbaacılık ve Ticaret.

Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. 19. Baskı Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaptan, K. B. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi. Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Ankara.

Kaymakçı, G. F. Z. (2009). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Uygulanmasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Yerel Yönetime Bağlı Eğitim Hizmetlerinde Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Keser, K. (1999). ISO 9000. İstanbul: Alfa.

Kıngır, S. (2006). Toplam Kalite Yönetimi. 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kovancı, A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl? 4. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kurt, F. (2008). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam kalite Yönetimi Bakımından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kütahya.



- Küçük, O. (2010). Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Merter, M. E. (2005). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.
- Möröydor, B. (2006). ISO 9000:2000 Kalite Yönetim ve HACCP Sistemleri Entegrasyonu ve İşletmelere Sağladığı İyileştirmelerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Mucuk, İ. (2008). Modern İşletmecilik. 16. Basım, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Munro-Faure, L. Implementing Total Quality Management. London, Financial Times, Pitman Publishing, 1993;78.
- Nichols, T., Suğur, N., Suğur, S. (2004). Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, cilt 59, Sayı 2, Sayfa 128:150.
- Özçakar, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:39, Sayı/No:1, 106-124.
- Özçelik, Ç. (2007). Futbol Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi (Konya Spor Modeli). Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.

Öztuna, B. (2007). ISO 9001:200 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

Öztürk, N. K., Coşkun, B. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Devlet: Yönetimsel Reformların Yönü. Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği-Kal Der, 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması: Ödül Kazanan Makaleler (1998 yılı).

Paksoy, M. (2007). Yönetim ve Organizasyon. Güney, S. (Editör). 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 575-579.

Parlıtı, N., Aydoğan, E., Koçak, A. (2007). Üretim Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ross JE. ve Perry, S. Total Quality Management, Text, Cases and Readings, 1999;262-263 <http://gom.sagepub.com/content/22/4/414.short> Erişim Tarihi: 04.10.2011

Seraslan, M. Z. (2005). Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları Ltd. Ş.

Seraslan, M. Z. Kepoğlu, A. (2005). Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi (Serkep Spor İşletmesi Modeli). İstanbul: Morpa Kültür Yayınları Ltd. Ş.

Sevim, A. (1996). Toplam Kalite Yönetimine Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sezer, E. (1999). Kobilere Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir? Nasıl Kurulur? İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Şahin, B. (2005). Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinde Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü: Askeri Okullar Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.

Şahin, E. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.

Şavran, T. G. (2005). Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Endüstriyel Kuruluşlarda Çalışanlar Üzerine Etkileri: Eskişehir'de Sosyolojik Bir İnceleme. Yüksek lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Eskişehir.

Şimşek, H. (2010). Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar. 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San ve Tic. A.Ş.

Şimşek, M., Nursoy, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.

Stahl M.J. Management: Total Quality in a Global Enviroment, Blackwell Publishers, 1995;9.[http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=LUqGrSHUfgAC&oi=fnd&pg=PP17&dq=Stahl+M.J.,+Total+Quality+in+A+Global+Environment+Blackwell+publi+shers&ots=8jVLChH-tb&sig=ft-JB47MS\\_zdMb9QijV Fzu13Tc#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=LUqGrSHUfgAC&oi=fnd&pg=PP17&dq=Stahl+M.J.,+Total+Quality+in+A+Global+Environment+Blackwell+publi+shers&ots=8jVLChH-tb&sig=ft-JB47MS_zdMb9QijV Fzu13Tc#v=onepage&q&f=false), Erişim Tarihi: 23.02.2011

Tetik, S. (2010). Yönetimde Başarının Yeni Yolu: Toplam Kalite Yönetimi. *İzmir SMMMO Dayanışma Dergisi*, Sayı:109,7-26.

Topoyan, M. (2003). Gıda Sektöründe Kritik Kontrol Noktaları ve Tehlike Analizleri (HACCP) ve ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Uyaniker, H. (2007). ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Sürecinde Yönetimin Sorumluluğu: Uşak İlindeki Tekstil ve Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Weaver, N. C. (1997). Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması (Çev. Tuncay Birkan ve Osman Akınbay). 1. Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık A.Ş.

Web:<http://www.ekonometri.org> adresinden 01.05.2009'da alınmıştır.

Web: <http://www.e-sosder.com> adresinden 15.10.2011'de alınmıştır.

Web: <http://web.firat.edu.tr> adresinden 15.06.2010'da alınmıştır.

Web: <http://w3.gazi.edu.tr> adresinden 15.10.2011'de alınmıştır.

Web: <http://www.hkmo.org> adresinden 10.11.2010'da alınmıştır.

Web:<http://maliye-mayem.gov.tr> adresinden 10.07.2011'de alınmıştır.

Web: <http://pendik.bel.tr> adresinden 11.06.2011'de alınmıştır.

Web: <http://www.sosyalsiyaset.net> adresinden 20.19.2011'de alınmıştır.

Yeşilbaş, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Bir Çıkış Yolu Mu, Hâkim İdeolojilerin Yeni Hizmetkârı mı? *Türk İdare Dergisi*, Sayı 456, 25-53.

Yetim, A. (2008). Sosyoloji ve Spor, Ankara: Bilgi Ofset Matbaacılık Yayıncılık.

Yıldırım, M. (2009). Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurtaş Odaklılık Ya Da Müşteri Odaklılık. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1.

Yıldız, S. M. (2005). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında İnsan Kaynaklarının Eğitim Hizmetlerine Yönelik Algılamalarının Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.

Yıldız, S. M. (2009). Service quality models in participant sports services. *Ege Academic Review*, 9 (4), 1213-1224.

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

Yücel, M. (2007). Toplam Kalite Kontrolü Açısından İstatistiksel Süreç Kontrol Tekniklerinin Önemi. 8. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*, İnönü Üniversitesi, Malatya.

## EKLER

### EK 1. Çizelge 2. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenlerine Yönelik Demografik Değişkenler Arası Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
1. İl müdürü tarafından kurumun misyonu ve vizyonu açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır.	Erkek	77	3,5325	1,86790	70,644	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
2. Yöneticiler kurumun amaçlarının çalışanlara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar.	Erkek	77	3,4805	1,86103	67,811	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
3. Kurum değerleri, yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır.	Erkek	77	3,5455	1,90253	84,913	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
4. Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir.	Erkek	77	3,5195	1,88212	73,300	,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
5. Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir.	Erkek	77	3,5584	1,88130	74,975	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
6. Yöneticiler müşterilerin memnuniyet ve beklentilerini anketlerle ölçüyorlar.	Erkek	77	3,5195	1,88212	73,300	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
7. Sürekli iyileşmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla kurum yöneticileri, yaratıcılığı, yeni düşünceleri desteklemektedirler.	Erkek	77	3,5195	1,88212	73,300	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
8. Yöneticiler kurumun değerleri (çalışanların ortak davranış biçimleri vb.) konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar.	Erkek	77	3,5714	1,90863	83,221	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
9. Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler.	Erkek	77	3,5714	1,90863	83,221	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		

\*p<0,05

## EK 2. Çizelge 2- Devamı

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
10. Kurum yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirilmesine ve desteklenmesine aktif olarak katılmaktadırlar.	Erkek	77	3,5195	1,88212	73,300	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
11. Kurum yöneticileri çalışanların gönülleri ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler	Erkek	77	3,5714	1,88783	77,441	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
12. Yöneticiler kurumdaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanlarını ikna etmektedirler.	Erkek	77	3,5714	1,90863	83,221	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
13. Kurum yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadırlar.	Erkek	77	3,5065	1,87521	71,315	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
14. Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedir.	Erkek	77	3,5455	1,89560	77,821	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
15. Müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmemektedir.	Erkek	77	3,4935	1,82543	61,73	0,000*
	Kadın	9	1,0000	,00000		
32. Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılıp sinerji yaratılmaktadır.	Erkek	77	2,4156	1,09245	5,968	0,02*
	Kadın	9	2,5556	,52705		

\*p<0,05



### EK 3. Çizelge 5. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenleri İle Görev Arasındaki İlişki

	Görev	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
1. İl müdürü tarafından kurumun misyonu ve vizyonu açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır.	İşçi	10	1,1000	,31623	690,518	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	4,7500	,50000		
	Spor uzmanı	3	4,6667	,57735		
	Memur	15	4,9333	,25820		
	Antrenör	28	4,8929	,31497		
	Total	86	3,2674	1,93071		
2. Yöneticiler kurumun amaçlarının çalışanlara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar.	İşçi	10	1,0000	,00000	580,857	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	4,7500	,50000		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,9333	,25820		
	Antrenör	28	4,7500	,44096		
	Total	86	3,2209	1,91834		
3. Kurum değerleri, yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır.	İşçi	10	1,0000	,00000	860,377	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	5,0000	,00000		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,7333	,59362		
	Antrenör	28	5,0000	,00000		
	Total	86	3,2791	1,96230		
4. Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir.	İşçi	10	1,0000	,00000	867,379	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	5,0000	,00000		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,7333	,45774		
	Antrenör	28	4,9286	,26227		
	Total	86	3,2558	1,94141		
5. Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir.	İşçi	10	1,1000	,31623	1,1023	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	4,5000	,57735		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,9333	,25820		
	Antrenör	28	4,9643	,18898		
	Total	86	3,2907	1,94553		

\*p<0,05

#### EK 4. Çizelge 5- Devamı

	Görev	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
6. Yöneticiler müşterilerin memnuniyet ve beklentilerini anketlerle ölçüyorlar.	İşçi	10	1,0000	,00000	804,019	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	5,0000	,00000		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,8667	,35187		
	Antrenör	28	4,8571	,35635		
	Total	86	3,2558	1,94141		
7. Sürekli iyileşmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla kurum yöneticileri, yaratıcılığı, yeni düşünceleri desteklemektedirler.	İşçi	10	1,0000	,00000	804,019	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	5,0000	,00000		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,8667	,35187		
	Antrenör	28	4,8571	,35635		
	Total	86	3,2558	1,94141		
8. Yöneticiler kurumun değerleri (çalışanların ortak davranış biçimleri vb.) konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar.	İşçi	10	1,0000	,00000	2,2783	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	5,0000	,00000		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,9333	,25820		
	Antrenör	28	4,9643	,18898		
	Total	86	3,3023	1,97079		
9. Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler.	İşçi	10	1,0000	,00000	2,4953	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	5,0000	,00000		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,8667	,35187		
	Antrenör	28	5,0000	,00000		
	Total	86	3,3023	1,97079		
10. Kurum yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirilmesine ve desteklenmesine aktif olarak katılmaktadırlar.	İşçi	10	1,0000	,00000	829,276	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	4,7500	,50000		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,8000	,41404		
	Antrenör	28	4,9286	,26227		
	Total	86	3,2558	1,94141		

\*p<0,05

## EK 5. Çizelge 5- Devamı

	Görev	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
11. Kurum yöneticileri çalışanların gönülleri ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler.	İşçi	10	1,0000	,00000	1,1643	,000*
	Geçici işçi	14	1,0714	,26726		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	5,0000	,00000		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,8667	,35187		
	Antrenör	28	4,9643	,18898		
	Total	86	3,3023	1,95279		
13. Kurum yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadırlar.	İşçi	10	1,0000	,00000	724,489	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	4,7500	,50000		
	Spor uzmanı	3	4,6667	,57735		
	Memur	15	4,8000	,41404		
	Antrenör	28	4,9286	,26227		
	Total	86	3,2442	1,93382		
14. Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedir.	İşçi	10	1,0000	,00000	1,1733	,000*
	Geçici işçi	14	1,0000	,00000		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	5,0000	,00000		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,9333	,25820		
	Antrenör	28	4,8929	,31497		
	Total	86	3,2791	1,95629		
15. Müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmemektedir.	İşçi	10	1,1000	,31623	417,408	,000*
	Geçici işçi	14	1,0714	,26726		
	Bekçi / bakıcı	12	1,0000	,00000		
	Şef	4	5,0000	,00000		
	Spor uzmanı	3	5,0000	,00000		
	Memur	15	4,8667	,35187		
	Antrenör	28	4,7143	,46004		
	Total	86	3,2326	1,88913		
16." Bir işi en iyi o işi yapan bilir" anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmaktadır.	İşçi	10	1,7000	,94868	2,372	,037*
	Geçici işçi	14	1,5714	1,45255		
	Bekçi / bakıcı	12	1,7500	1,21543		
	Şef	4	3,7500	1,89297		
	Spor uzmanı	3	3,3333	1,15470		
	Memur	15	2,2667	1,43759		
	Antrenör	28	2,5000	1,40106		
	Total	86	2,1977	1,42927		

\*p<0,05

## EK 6. Çizelge 5- Devamı

	Görev	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
17. Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta, sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların bilgisi arttırılmakta.	İşçi	10	1,9000	1,19722	3,800	,002*
	Geçici işçi	14	1,5000	1,28602		
	Bekçi / bakıcı	12	1,9167	1,24011		
	Şef	4	3,7500	1,89297		
	Spor uzmanı	3	2,6667	1,15470		
	Memur	15	3,4667	1,45733		
	Antrenör	28	2,6786	1,41562		
	Total	86	2,4767	1,50080		
18. Kurumdaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve kurumda güven kültürü oluşturulmaktadır.	İşçi	10	1,9000	1,19722	2,610	,023*
	Geçici işçi	14	1,5714	1,45255		
	Bekçi / bakıcı	12	2,0833	1,31137		
	Şef	4	3,5000	1,91485		
	Spor uzmanı	3	2,6667	1,15470		
	Memur	15	3,1333	1,50555		
	Antrenör	28	2,5714	1,10315		
	Total	86	2,4070	1,39223		
19. Kurum Yöneticileri çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadırlar.	İşçi	10	1,9000	1,28668	3,963	,002*
	Geçici işçi	14	1,5714	1,45255		
	Bekçi / bakıcı	12	1,5833	,79296		
	Şef	4	3,5000	1,91485		
	Spor uzmanı	3	2,3333	1,52753		
	Memur	15	3,2667	1,48645		
	Antrenör	28	2,7143	1,11744		
	Total	86	2,3953	1,40820		
20. Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır.	İşçi	10	1,8000	1,22927	3,100	,009*
	Geçici işçi	14	1,5714	1,45255		
	Bekçi / bakıcı	12	1,7500	,96531		
	Şef	4	3,7500	1,89297		
	Spor uzmanı	3	2,6667	1,15470		
	Memur	15	2,8667	1,50555		
	Antrenör	28	2,7500	1,23603		
	Total	86	2,3721	1,41460		
21. İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir.	İşçi	10	1,4000	1,26491	3,673	,003*
	Geçici işçi	14	1,5714	1,45255		
	Bekçi / bakıcı	12	2,6667	1,82574		
	Şef	4	3,2500	2,06155		
	Spor uzmanı	3	2,0000	,00000		
	Memur	15	2,7333	1,57963		
	Antrenör	28	3,3929	1,39680		
	Total	86	2,5930	1,64050		

\*p<0,05

## EK 7. Çizelge 5- Devamı

	Görev	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
22. Kurum yöneticileri çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler.	İşçi	10	1,5000	,97183	3,987	,002*
	Geçici işçi	14	1,5714	1,45255		
	Bekçi / bakıcı	12	3,0000	1,95402		
	Şef	4	3,5000	1,91485		
	Spor uzmanı	3	3,3333	1,15470		
	Memur	15	3,4667	1,35576		
	Antrenör	28	3,1786	1,41562		
	Total	86	2,7674	1,62100		
23.Yöneticiler, çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar.	İşçi	10	1,8000	1,03280	4,170	,001*
	Geçici işçi	14	1,5714	1,45255		
	Bekçi / bakıcı	12	1,5833	,79296		
	Şef	4	3,5000	1,91485		
	Spor uzmanı	3	2,6667	1,15470		
	Memur	15	3,2667	1,48645		
	Antrenör	28	2,8929	1,37003		
	Total	86	2,4535	1,46855		
24. Yönetimce kurumdaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğu yansıtılmaktadır.	İşçi	10	1,5000	1,26930	3,202	,007*
	Geçici işçi	14	1,5714	1,45255		
	Bekçi / bakıcı	12	1,7500	,86603		
	Şef	4	3,7500	1,89297		
	Spor uzmanı	3	2,0000	,00000		
	Memur	15	2,6000	1,29835		
	Antrenör	28	2,6429	1,22366		
	Total	86	2,2326	1,35190		
25. Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir.	İşçi	10	1,9000	1,19722	2,980	,011*
	Geçici işçi	14	1,5714	1,45255		
	Bekçi / bakıcı	12	2,3333	1,66969		
	Şef	4	3,5000	1,91485		
	Spor uzmanı	3	2,6667	1,15470		
	Memur	15	3,4000	1,40408		
	Antrenör	28	2,8571	1,26825		
	Total	86	2,5814	1,49875		
26.Çalışanların kurumun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir.	İşçi	10	1,8000	1,31656	3,289	,006*
	Geçici işçi	14	1,5714	1,45255		
	Bekçi / bakıcı	12	1,9167	1,24011		
	Şef	4	3,2500	1,70783		
	Spor uzmanı	3	2,3333	,57735		
	Memur	15	3,4667	1,68466		
	Antrenör	28	2,7500	1,32288		
	Total	86	2,4651	1,51617		

\*p<0,05

**EK 8. Çizelge 6. Toplam Kalite Yönetimi Değişkenleri İle Eğitim Seviyeleri Arasındaki İlişki**

	Eğitim Seviyesi	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
16." Bir işi en iyi o işi yapan bilir" anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmaktadır.	İlköğrenim	14	1,5000	,85485	8,142	,000*
	Ortaöğrenim	19	1,5263	,90483		
	Lise	38	2,2895	1,41245		
	Üniversite	15	3,4667	1,59762		
	Total	86	2,1977	1,42927		
17. Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta, sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların bilgisi arttırılmakta.	İlköğrenim	14	1,7857	1,25137	4,553	,005*
	Ortaöğrenim	19	1,9474	1,26814		
	Lise	38	2,6053	1,56895		
	Üniversite	15	3,4667	1,30201		
	Total	86	2,4767	1,50080		
18. Kurumdaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve kurumda güven kültürü oluşturulmaktadır.	İlköğrenim	14	1,6429	1,00821	5,414	,002*
	Ortaöğrenim	19	1,8421	1,06787		
	Lise	38	2,6316	1,44112		
	Üniversite	15	3,2667	1,38701		
	Total	86	2,4070	1,39223		
19. Kurum Yöneticileri çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadırlar.	İlköğrenim	14	1,7857	1,12171	2,901	,040*
	Ortaöğrenim	19	1,9474	1,17727		
	Lise	38	2,6053	1,44333		
	Üniversite	15	3,0000	1,55839		
	Total	86	2,3953	1,40820		
20. Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır.	İlköğrenim	14	1,8571	1,29241	3,442	,020*
	Ortaöğrenim	19	1,7895	1,03166		
	Lise	38	2,5789	1,40716		
	Üniversite	15	3,0667	1,62422		
	Total	86	2,3721	1,41460		

\*p<0,05

## EK 9. Çizelge 6- Devamı

	Eğitim Seviyesi	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
21. İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir.	İlköğrenim	14	1,8571	1,29241	4,702	,004*
	Ortaöğrenim	19	1,7895	1,22832		
	Lise	38	2,9737	1,74738		
	Üniversite	15	3,3333	1,54303		
	Total	86	2,5930	1,64050		
22. Kurum yöneticileri çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler.	İlköğrenim	14	1,7143	1,13873	6,590	,000*
	Ortaöğrenim	19	2,0000	1,37437		
	Lise	38	3,2632	1,63879		
	Üniversite	15	3,4667	1,45733		
	Total	86	2,7674	1,62100		
23.Yöneticiler, çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar.	İlköğrenim	14	2,0000	1,35873	3,599	,017*
	Ortaöğrenim	19	1,7368	1,04574		
	Lise	38	2,7368	1,44604		
	Üniversite	15	3,0667	1,70992		
	Total	86	2,4535	1,46855		
25. Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir.	İlköğrenim	14	1,7143	1,06904	3,225	,027*
	Ortaöğrenim	19	2,2105	1,39758		
	Lise	38	2,9211	1,53132		
	Üniversite	15	3,0000	1,55839		
	Total	86	2,5814	1,49875		
26.Çalışanların kurumun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir.	İlköğrenim	14	1,7857	1,31140	2,917	,039*
	Ortaöğrenim	19	1,9474	1,39338		
	Lise	38	2,7895	1,45487		
	Üniversite	15	2,9333	1,70992		
	Total	86	2,4651	1,51617		
31. Diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin kurumdaki çalışmalara hiçbir etkisi olmamaktadır.	İlköğrenim	14	2,6429	1,00821	4,024	,010*
	Ortaöğrenim	19	3,9474	1,35293		
	Lise	38	3,5526	1,15542		
	Üniversite	15	3,0667	1,03280		
	Total	86	3,4070	1,22117		
39. Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir.	İlköğrenim	14	3,7143	1,26665	3,010	,035*
	Ortaöğrenim	19	2,7368	1,19453		
	Lise	38	3,2105	1,39803		
	Üniversite	15	3,9333	1,03280		
	Total	86	3,3140	1,32187		

\*p<0,05

## EK 10. ÖLÇEK FORMLARI

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN UYGULANMA ÖLÇEĞİ ANKET ÇALIŞMASI

Değerli çalışanlar,

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

Araştırmaya olan katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Nebiye KARACA  
Balıkesir Üniversitesi  
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

### ANKET FORMU

Cinsiyetiniz

Erkek  Bayan

Yaş grubunuz

20-30  31-40  41 ve üstü

Kurumda çalışma süreniz?

1-5  6-10  11 ve üstü

Kurumdaki göreviniz nedir?

İşçi  Geçici İşçi  Bekçi-Bakıcı  Şef  Spor uzmanı  
 Memur  Antrenör

Eğitim seviyeniz nedir?

İlköğrenim  Ortaöğrenim  Lise  Üniversite  Yüksek lisans



## EK 11. ÖLÇEK FORMLARI DEVAMI

	Uygulamaya tamamen uyuyor	Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
<b>1. LİDERLİK</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. İl Müdürü tarafından kurumun misyonu (Kurumun amaçları) ve vizyonu (Kurumun ileride nasıl olmak istediği) açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır.					
2. Yöneticiler kurumun amaçlarının çalışanlara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar.					
3. Kurum değerleri, yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır.					
4. Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir.					
5. Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir.					
6. Yöneticiler müşterilerin memnuniyet ve beklentilerini anketlerle ölçüyorlar.					
7. Sürekli iyileşmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla kurum yöneticileri, yaratıcılığı, yeni düşünceleri desteklemektedirler.					
8. Yöneticiler kurumun değerleri (çalışanların ortak davranış biçimleri vb.) konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar.					
9. Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler.					
10. Kurum yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirilmesine ve desteklenmesine aktif olarak katılmaktadırlar.					
11. Kurum yöneticileri çalışanların gönülleri ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler.					
12. Yöneticiler kurumdaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanlarını ikna etmektedirler.					
13. Kurum yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadırlar.					
14. Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedir.					
15. Müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmemektedir.					

## EK 12. ÖLÇEK FORMLARI DEVAMI

	Uygulamaya tamamen uyuyor	Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
<b>2. ÇALIŞANLARIN GELİŞTİRİLMESİVE KATILIMI</b>	5	4	3	2	1
16." Bir işi en iyi o işi yapan bilir" anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmaktadır.					
17. Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta, sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların bilgisi artırılmakta.					
18. Kurumdaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve kurumda güven kültürü oluşturulmaktadır.					
19. Kurum Yöneticileri çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadırlar.					
20. Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır.					
21. İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir.					
22. Kurum yöneticileri çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler.					
23. Yöneticiler, çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar.					
24. Yönetimce kurumdaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğu yansıtılmaktadır.					
25. Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir.					
26.Çalışanların kurumun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir.					

### EK 13. ÖLÇEK FORMLARI DEVAMI

	Uygulamaya tamamen uyuyor	Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
3. TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER	5	4	3	2	1
27. Kurumun gelişebilmesi için tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) işbirliği yapılarak, bilgi paylaşılmakta ve güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır.					
28. Kurum diğer tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) artı yararlar sağlayacak işbirliklerini sürdürmektedir.					
29. Tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) kurulan sürekli ilişkiler sayesinde kurumlar ile rekabet avantajı elde edilmektedir.					
30. Çalışanlar tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) ilgili güncel bilgilere kolayca ulaşabilmektedir.					
31. Diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin kurumdaki çalışmalara hiçbir etkisi olmamaktadır.					
32. Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılıp sinerji yaratılmaktadır.					
33. İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir.					

	Uygulamaya tamamen uyuyor	Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
4. MÜŞTERİ ODAKLI ORGANİZASYON	5	4	3	2	1
34. Kurum iç ve dış müşterilerinin memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir.					
35. Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedirler.					
36. Kurumda personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır.					
37. Tüm çalışanlar dış müşterinin beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar.					
38. Müşteri memnuniyetinin artırılması için çalışanlar iletişim konusunda eğitim almaktadırlar.					
39. Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir.					
40. Sosyal faaliyetler (tiyatro, gezi vb.) ile çalışanların memnuniyeti ve performansı artırılmaktadır.					

## EK 14. KURUMDAN ALINAN İZİN YAZISI

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

SAYI : B.20.1.SGM.4.10.00.00 5900  
KONU : İzin.

16/12/2011

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)  
BALIKESİR

İlgi: 16/12/2011 tarih ve 12358 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazı ile Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nebiye KARACA' nın Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde personelin yaklaşımının belirlenmesi amacı ile Yüksek Lisan Tezi yapacağı bildirilen öğrencinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğümüz personeline yönelik gerekli çalışmasını yapmasında herhangi bir sakıncası yoktur.

Bilgilerinize arz ederim.



İlhan ASLAN  
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü