

T.C
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**SPOR FEDERASYONLARININDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSA DEMİR

TEZ DANIŞMANI
Yard. Doç.Dr. Mehmet GÜÇLÜ

ANKARA
TEMMUZ-2008

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Kabul ve Onay.....	I
İçindekiler.....	II
Şekiller, Resimler, Grafikler.....	III
Tablolar.....	IV
Semboller, Kısaltmalar.....	V
Önsöz.....	VI
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihi Gelişimi.....	4
2.1.1. Kalite Kavramının Gelişimi.....	4
2.1.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Doğuşu ve Gelişimi.....	4
2.1.3. Türkiye' de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	7
2.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve İlkeleri.....	8
2.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi.....	8
2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	9
2.2.2.1. Müşteri Odaklılık.....	9
2.2.2.2. Üst Yönetimin Liderliği.....	10
2.2.2.3. Sürekli Geliştirme.....	10
2.2.2.4. Sürekli Eğitim.....	11
2.2.2.5. Ekip Çalışması.....	12
2.3. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili Kavramlar.....	13
2.3.1. Kalite.....	13
2.3.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	14
2.3.3. Toplam Kalite Kontrol.....	16
2.3.4. Kalite Yönetim Sistemi.....	16
2.4. Toplam Kalite Yönteminde Kullanılan Yöntemler.....	17
2.4.1. Kalite Çemberleri.....	17
2.4.2. Deming Döngüsü.....	18
2.4.3. Sıfır Hata.....	19
2.4.4. Tam Zamanında Üretim.....	19
2.4.5. Benchmarking (kıyaslama)	19
2.4.6. SWOT Analizi.....	21
2.4.7. Süreç (Proses) Geliştirme Ekipleri.....	21

2.5. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği.....	22
2.5.1. Kamu Hizmeti ve Kamu Hizmetlerinin Niteliği.....	22
2.5.2. Kamu Hizmetlerinde Kaliteyi Oluşturma Çabalarının Nedenleri.....	22
2.5.3. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasını Gerektiren Nedenler.....	24
2.5.3.1. Değişimin Gerekliliği.....	24
2.5.3.2. Vatandaşların Kamu Hizmetlerinin Kalitesi Hakkındaki Endişeleri.....	25
2.5.3.3. Yetenekli Kamu Görevlilerinin Özel Sektöre Kaçması ya da İşe İlk Giren Özel Sektörü Seçmesi.....	25
2.5.3.4. Özelleştirme İçin Artan Baskılar.....	25
2.5.3.5. Maliyet Artışları.....	25
2.5.3.6. Mevcut Yapıda Gerekli Motivasyonun Sağlanamaması.....	25
2.5.3.7. Diğer Nedenler.....	26
2.5.4. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar.....	26
2.5.5. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörüne Getireceği Yenilikler.....	28
2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetimine Uygulanmasında Karşılaşılan Engeller.....	28
2.6.1. Kamu ve Özel Sektör Arasındaki Farklar.....	30
2.6.2. Mal – Hizmet Ayırımı.....	30
2.6.3. Kamu Yönetiminde Müşteri Kavramı.....	31
2.6.4. Kamu Yönetiminin Doğasından Kaynaklanan Engeller.....	31
2.7. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Modeli ve Uygulama Aşamaları.....	34
2.8. Spor Federasyonları.....	37
2.8.1. Türk Spor Sistemi İçerisinde Spor Federasyonlarının Yeri (Özerk Öncesi Dönem) ve Özerkliğe Geçiş Süreci.....	37
2.8.2. Spor Federasyonların Kuruluşu, Yapısı ve İşleyişi.....	42
2.9. Özerk Spor Federasyonları.....	43
2.9.1. Özerk Spor Federasyonlarının Kurulması, Yapısı, İşleyişi.....	44
2.10. Spor Hizmetlerinde Kalite.....	47
2.10.1. Hizmet ve Hizmet Kalitesi Kavramı.....	47
2.10.2. Spor Hizmetleri ve Spor Hizmetlerinde Kalite	48
2.10.3. Spor Hizmetlerinin Özellikleri.....	49
2.10.4. Spor Hizmetlerinin Sınıflandırılması.....	50
2.10.5. Spor Hizmetlerinde Çeşitli Yaklaşımlar.....	51
2.13.5.1. Spor Hizmetlerinde Nitelik Yaklaşımı.....	51
2.13.5.2. Spor Hizmetlerinde Müşteri Tatmini Yaklaşımı.....	51
2.10.6. Spor Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler.....	52

2.10.6.1. Spor Hizmeti Tüketicisinin Kişilik Özellikleri.....	52
2.10.6.2. Spor Hizmeti Tüketicisinin Beklentileri.....	52
2.10.6.3. Spor Hizmeti Veren Personelin Kişilik Özellikleri.....	52
2.10.6.4. Spor Hizmeti Veren Personelin Beklentileri.....	53
2.10.6.5. Spor Hizmeti Kalitesini Etkileyen Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	53
2.10.6.6. Hem Sor Hizmetini Hem de Spor Hizmeti Veren Personeli Etkileyen Faktörler.....	53
2.11. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi.....	53
2.11.1. Spor Örgütü Yönetiminin Desteği.....	54
2.11.2. Spor Hizmeti Üretiminde Tam Katılım.....	55
2.11.3. Spor Hizmeti Üretimini Tüm Süreçlerinde Kalitenin Sağlanması.....	55
2.11.5. Spor Hizmeti Üretiminde Sürekli Gelişme.....	55
2.11.7. Spor Hizmeti Üretiminde Müşteri Memnuniyeti.....	55
2.11.8. Spor Hizmeti Üretiminde Karşılaştırma (Benchmarking)	55
3- GEREÇ-YÖNTEM.....	57
4- BULGULAR.....	59
5- TARTIŞMA.....	85
6- SONUÇ.....	99
7- ÖZET.....	102
8- SUMMARY.....	103
9- KAYNAKLAR.....	104
10- EKLER.....	111
11- ÖZGEÇMİŞ.....	114

ŞEKİLLER, RESİMLER, GRAFİKLER

Sayfa No

Şekil 1– Kamu Yönetiminde TKY' ye Geçiş Modeli.....	35
--	-----------

TABLÖLAR

	Sayfa No
Tablo-1: Deming'in Kalite Yönetimi için belirlediği 14 ilke.....	2
Tablo-2: Juran'ın Kalite Yönetimi için belirlediği 10 nokta.....	2
Tablo 3: Crosby'nin Kalite Yönetimi için belirlediği 14 nokta.....	3
Tablo-4. Özerk Spor Federasyonlarda Görev Yapan Yöneticilerin Bazı Kişisel Özellikleri.....	59
Tablo-5 Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin "Yaş" Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	61
Tablo-6 Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin "Cinsiyet" Değişkenine Göre Farklılığı İçin T-Testi Sonuçları.....	64
Tablo-7. Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin "Eğitim" Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	65
Tablo-8. Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin "Görev" Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	69
Tablo-9. Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin "Hizmet İçi Eğitim" Değişkenine Göre Farklılığı İçin t-Testi Sonuçları.....	73
Tablo-10. Tablo-10. Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin "Görev Hizmet Süresi" Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	74
Tablo-11" Tablo-11. "Kalite" kavramının size çağrıştırdıklarını önem derecesine göre sıralayınız.....	77
Tablo-12. "Yönetimin personeli değerlendirirken dikkate aldığı faktörleri" önem derecesine göre sıralayınız.....	78
Tablo-13. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Yüzde Frekans Dağılımları ve Ortalamalar.....	79

KISALTMALAR LİSTESİ

G.S.G.M	: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
T.İ.C.İ	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
T.S.K	: Türk Spor Kurumu
B.T.G.M	: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
T.K.Y	: Toplam Kalite Yönetimi
K.K	: Kalite Kontrol
T.K.K.	: Toplam Kalite Kontrol

ÖNSÖZ

Kalite kavramı çok eski olmakla beraber, konu üzerinde son yirmi otuz yıl içinde daha büyük bir önemle ve yeni bir anlayışla durulmaya başlanmıştır. Çok sayıda kuruluş Toplam Kalite Yönetimini uygulamaya başlamış ve bu kavram yönetimin önemli konularından biri olmuştur.

Toplam kalite yönetimi organizasyonlarda "kalitenin" artırılmasını amaçlayan çağdaş bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Bu sebeple çağdaş yönetim tekniği olan TKY kamu kuruluşlarında da uygulanmaya başlamıştır.

Spor federasyonları, kendi spor dallarındaki faaliyetlerle ilgili teknik ve idari kararları alma ve uygulama yetkisine sahip kuruluşlardır. Spor federasyonları da kuruluş amaçlarına hizmet edebilmek için günün ve çağın şartlarına göre sürekli değişim içinde olmuşlardır. Örgütsel değişim ihtiyacı Türk sporunun tarihsel gelişimi içinde de sıkça vurgulanan bir konu olmuş, bu değişimin hedefi ise spor federasyonlarında özerkleşme olarak ifade edilmiş ve nihayetinde bu hedef gerçekleşmiştir.

Özerklikle beraber spor federasyonlarında toplam kalite yönetimi uygulamasına geçilmesi, örgütsel amaçlara ulaşmada büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, spor federasyonlarında toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin yöneticilerin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, beni bu alanda çalışmaya yönlendiren değerli hocam Prof.Dr. A. Faik İMAMOĞLU'na, çalışmamın her aşamasında beni yönlendiren danışman hocam Yard. Doç.Dr. Mehmet GÜÇLÜ'ye, yine çalışmamın her safhasında olumlu eleştirileri ile yönlendiren ve destek veren hocam Yard. Doç. Dr. Fatih YENEL ve Yard. Doç.Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU'na, araştırmanın istatistik çalışmasını yapan Gazi Eğitim Fakültesi Öğr. Üyesi Yard.Doç.Dr. Bülent AKSOY'a, yine istatistik konusunda olumlu destek veren İstatistikçi arkadaşım Erkan TÜRKYILMAZ'a, anketlerin dağıtılması ve toplanmasında emeği geçen GSGM Sportif Eğitim Uzmanı arkadaşım Emrah BEŞE'ye, kendi çalışmasında kullanmış olduğu anketi kullanmamıza izin veren ve yardımlarını esirgemeyen İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü Araştırma Görevlisi Murat AKÇAKAYA'ya ve özellikle çalışma süresince beni her zaman sabır ve anlayışla destekleyen eşim Sınıf Öğretmeni Serap DEMİR'e teşekkürlerimi sunuyorum.

1. GİRİŞ

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden içinde bulunduğumuz yüzyıla geçiş sürecinde dünya çok hızlı değişmelere sahne olmaktadır. Bilim ve teknolojiadaki gelişmelere bakarak her geçen gün bu daha da süreceğini söylemek mümkündür. Bu değişim bir taraftan sosyal, politik, ekonomik ve kültürel alanlara yeni boyutlar getirirken, öte yandan bilgi, haberleşme ulaşım araçlarının sürekli gelişmesiyle her alanda sınırlar zorlanmakta, pazarlar uluslararası bir önem kazanmakta, dünya küçülmektedir. Bu nedenle, özellikle kalkınmakta olan ülkelerdeki tüm kuruluşların değişime ve bunun getireceği yeni oluşumlara ayak uydurabilmeleri ve evrensel yarışta kendilerine saygın bir yer bulabilmeleri için çağdaş yönetim anlayışı ve uygulamalarını yakından takip etmeleri gerekmektedir.

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşlar incelendiğinde, bunları ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen kuruluşlar olduğu görülmektedir.⁴⁰

Çağdaş bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi, kurumdaki tüm çalışanların faaliyetlerini, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla, yurttaşların memnuniyeti ortak hedefine odaklayan bir yönetim tekniği ve felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Ülkelerin ve kurumların değişim ve dönüşümün meydan okumasıyla başa çıkmaya çalıştığı bir dönemde kamu yönetiminde de yeni arayışlar ivme kazanmıştır. Bu bağlamda, daha önce yönetim alanında ortaya konmuş olan yaklaşımların ve yeni tekniklerin bir bileşkesi olarak da nitelendirilebilecek olan Toplam Kalite Yönetimi kamu örgütlerinin gündemine gelmiş bulunmaktadır.⁶⁷

Halen devletin yeniden yapılandırılması ve küçültülmesi yönündeki uygulamalar pek çok ülkede tüm hızıyla devam etmektedir. Çeşitli ülkelerde bir taraftan özelleştirme ile devletin ekonomideki rolü ve görevleri daraltılmaya çalışılırken, öte yanda toplam kalite yönetimi uygulanarak mevcut kamu hizmetlerinde kalitenin ve verimliliğinin artırılmasına çalışılmaktadır.

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

şekillenmektedir. Doğal olarak modern dünyanın bütün ekonomik ve sosyal değişimleri spor örgütü ve organizasyonlarında da görülmektedir.⁸⁶

Günümüzde, "hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için, kurumun kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işi" olarak tanımlanan değişim yönetimi, sürekli gelişen spor organizasyonu içinde uyulması ve uygulanması zorunluluk olduğu görülmektedir.⁵⁰

Türkiye'de, kamu ve özel spor örgütlenmelerindeki sorunlar öteden beri bilenen ve tartışılan konuların başında gelmekte, bu sorunlar beraberinde, Türk sporunun dokusuna uygun bir yönetim modeli arayışını gündeme getirmektedir.^{86,50} Özellikle, "spor yönetimi, sporun içerisinden gelen bireylerin aktif hale getirilerek söz sahibi olmaları", "spor yönetimi merkezîyetçilikten uzaklaştırılması", "devletin spor yönetimi üzerindeki etkinliğinin azaltılması" gibi öneriler ele alındığında, uygulamada mevcut yönetimin katı-merkezîyetçi bir yapıya sahip olduğu ve spor yönetimi sporun içerisinden gelen bireylerin yeterince söz sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır. Sporda bugüne kadar kaydedilen aşamalar ve günümüz toplumlarında ulaşılan nokta, spor yönetimini daha önemli kılmaktadır.⁸⁶

Türkiye'de sporun fiili yönetiminden sorumlu kuruluş olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün, sporun topluma dengeli bir şekilde yayılıp gelişmesini sağlamak, her yaş ve kesimdeki vatandaşa spor yaptıracak ortamı hazırlamak gibi temel görevleri yerine getirmedeki performansı öteden beri spor kamuoyunda tartışılmakta ve spor yönetiminin yeniden yapılandırılması gereği sıklıkla dile getirilmektedir. Spor yönetiminin yeniden yapılandırılması tartışmalarında üzerinde en çok durulan konunun da spor federasyonlarının özerkleşmesi olduğunu söylemek mümkündür.²⁴

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, kendi görev alanı içine giren ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarının düzenlenmesini, bünyesinde yer alan spor federasyonları vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Spor federasyonları, kendi spor dalında hem ulusal hem de uluslararası faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde birinci derecede sorumlu kuruluşlardır. Spor federasyonlarının iki temel görevi bulunmaktadır; birincisi üyesi olduğu uluslararası federasyonun koyduğu teknik kuralların ülkesinde uygulanmasını sağlamak, ikincisi de kendi ulusal üst kuruluşuna bağlı ve sorumlu olarak ülke çapında kendi sporunu örgütleyip yaymaktır.³²

GSGM faaliyetlerinde önemli bir yere sahip, çeşitli spor dallarının yönetim ve kalkınmasında en etkili olabilecek kuruluşlar olarak nitelendirilen spor federasyonlarında değişim gerçekten büyük önem arz etmektedir.⁴¹

Federasyonlarda, çağın hızla değişen şartlarına ayak uydurma adına yapılacak bir yapısal değişim söz konusu olduğunda, “merkezden yönetim ve bürokratik çalışmanın sakıncalarını gidermek veya azaltmak için düşünülen bir yönetim şekli”⁴¹ olan özerklik artık bir zorunluluk olmuş⁵⁰ ve spor federasyonları özerkleşmesiyle spor yönetiminde yeni döneme girilmiştir.

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.⁴⁰

Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ne bağlı “Spor Federasyonları”nda fahri ve tam zamanlı olarak görev yapan yöneticilerin (Federasyon Başkanı, Asbaşkan, Yönetim Kurulu Üyesi Federasyon Genel Sekreteri, ve Şef) Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihi Gelişimi

2.1.1. Kalite Kavramının Gelişimi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. M.Ö 1450 yılında ise eski Mısır'daki muayene elemanları taş bloklarının yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol etmekteydiler.¹⁰

Kalkınmanın temel taşlarından biri olan standardın öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından kavrandığının belgesi olan 1502 tarihli ve zamanın padişahı II. Bayezid Han tarafından çıkarılan KANUNNAME-İ İHTİSAB-İ BURSA'da bugünkü anlamda, boyama, ambalâj, kalite gibi esaslar ile ceza hükümlerine yer verilmiştir. Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması 19. yüzyıla rastlar. Ancak bu dönemden sonradır ki üreticiler artık kalite bilinciyle hareket etmeye ve ürünlerini kendi markalarını kullanmaktan gurur duymaya başlamışlardır.¹²

19.Yüzyılın ikinci yarısından itibaren, endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini bir anda ön plâna çıkarmış ve bu alanda önemli gelişmelerin doğmasına yol açmıştır.

Kalite kavramının sistemli olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılması ise ilk olarak ABD'de başlamış, daha sonra Japonya ve Avrupa'daki gelişmelerle zirveye ulaşarak, yönetim bilimi içerisindeki yerini almıştır.

Tarih boyunca üretimin artmasına, bilim ve teknolojinin ilerlemesine paralel olarak bir yandan "kalite geliştirme" diğer yandan "yönetim geliştirme" çalışmaları sürmüştür. Doğal olarak bu iki süreç birbirleri ile etkileşim içinde olmuşlar ve bugün "Toplam Kalite Yönetimi" noktasında buluşmuşlardır. Bu bakımdan toplam kalite yönetimi hem "kalitenin yönetimi" hem de "yönetimin kalitesi"ni bütün olarak ifade eden bir sentezdir.⁷

2.1.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Doğuşu ve Gelişimi

Kalite kavramı çok eski olmakla beraber, kalite kavramı üzerinde 1980'li yıllardan sonra daha büyük bir önemle ve yeni bir anlayışla durulmaya başlanmıştır. TKY'nin önemi, dünya pazarlarında

şirketler arasında giderek artan rekabete paralel olarak hızlı bir artış göstermiştir. Çok sayıda kuruluş TKY'ni uygulamaya başlamış ve bu kavram yönetimin önemli konularından biri olmuştur.¹⁸

İşletme yönetimi alanında 1950' lili yıllardan itibaren yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler neticesinde Taylaorizm ve Fordizm giderek önemini yitirmeye başladı. Özellikle 1950 ve sonrası yıllarda Japon ve Amerikan bilim adamlarının katkısı ile Toplam Kalite Yönetim adı verilen bir yönetim anlayışı doğmuş oldu.⁷¹

Düşük kalitenin üreticilere, müşterilere ve uluslara getirdiği yüksek maliyet, dikkatlerin kalite üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Japonya 1970'lerde başlatmış olduğu kalite devrimi ile dünyanın takdirini kazanırken, 1980'lerde kalite yükseltme yarışına katılan A.B.D'de de kısa sürede önemli başarılar elde etmiştir. Bu yöndeki çabalara çok geçmeden Avrupa ülkeleri de katılmışlardır.¹⁵

TKY önceleri yalnızca kar amaçlı işletmeler için düşünülmüşken, uygulama alanı her türlü kuruluşu içine alacak biçimde hızla genişletilmiştir. Son yirmi yıl içinde TKY'ni uygulayan kuruluşların sayısı büyük bir hızla artmıştır.¹⁶

TKY'nin başlangıcını, Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE)'nin savaş sonrası Japonya'da verimliliği ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla bilim adamları, mühendisler ve hükümet temsilcilerinden oluşan bir komiteyi oluşturdukları 1749 yılına kadar götürmek mümkündür. 1950 yılında kendi üyelerine bir sunuş yapmak üzere Deming'i davet eden JUSE, ardından onu Japonya'nın en büyük 21 şirketinin başkanlarıyla bir araya getirmiştir.¹⁶

Japonya'da birdenbire büyük şöhrete ulaşan Deming Haziran 1980'de NBC-TV tarafından hazırlanıp yayınlanan "Japonya yapabiliyorsa, biz neden yapmayalım?" adlı program ile kendi ülkesi olan ABD'de üne kavuşmuştur. Japonya'da kalite konusunda sağlanan başarılarda Juran'ın önemli katkısı olmuştur. Deming'den birkaç yıl sonra Japonya'ya giden Juran da kalite plânlaması, kalite kontrol ve kalite iyileştirme konularında çok etkili olmuştur. Juran bu alandaki katkılarından dolayı İmparator Hironhito tarafından ödüllendirilmiştir. Crosby de 1979 yılında konu üzerindeki çalışmalarıyla ün yapmış ve "kalite öncüleri" arasında yerini almıştır.¹⁸

Toplam Kalite Yönetiminin gelişiminde en büyük paya sahip bilim adamlarından biri olan Dr. William Edwards Deming'in TKY için büyük önem taşıyan 14 ilke den bahsetmiştir. Bu ilkeler tablo halinde şu şekilde ifade edilmiştir. ^{15,20}

Tablo-1: Deming'in Kalite Yönetimi için belirlediği 14 ilke

1. madde	Hedef sürekliliği yaratın
2. madde	Yeni bir felsefe benimseyin
3. madde	Kaliteye ulaşmak için kontrolü temek almaktan vazgeçin
4. madde	Sadece fiyatı emel alarak iş verme uygulamasını kaldırın
5. madde	Sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirin
6. madde	İş eğitimin kurumsallaştırın
7. madde	Liderliği kurumsallaştırın
8. madde	Korkuyu söküp atın
9. madde	Bölümler arasındaki engelleri yıkın
10. madde	Sloganları ne nasihatleri ortadan kaldırın
11. madde	Çalışma standartlarını be hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın
12. madde	İnsanların yaptıkları işten gurur duymalarını önleyen engelleri ortadan kaldırın
13. madde	Canlı bir eğitim programı yürütün
14. madde	Dönüşümü gerçekleştirmek için herkesi seferber edin

Kalite yönetimine katkısı olan diğer bir öncü isim olan Joseph M. Duran Toplam Kalite Yönetimine ilişkin planlarını özetleyen 10 husus tablo-2 de verilmiştir. ²⁹

Tablo-2: Juran'ın Kalite Yönetimi için belirlediği 10 nokta

1.	Gelişme için ihtiyaç ve fırsatların farkında olun
2.	Gelişme için hedefler oluşturun
3.	Hedeflere ulaşmak için organize olun ve takımlar oluşturun
4.	Düzenli eğitim geliştirin
5.	Problemleri çözmek için proje yaklaşımını yerleştirin
6.	Gelişmeleri raporlayın
7.	Onay verin
8.	Sonuçları açıklayın ve ilişki kurun
9.	Sonuçları saklayın
10.	Örgütün düzenli sistem ve süreçleri üzerinde gelişmeyi sürdürerek, hızınızı koruyun

Son olarak, TKY'nin gelişmesinde rol alan öncüler arasında yer alan Philip B. Crosby kalite yönetimi ile ilgili dikkate alınması gerekli konuları ve kalite gelişim sürecini göz önüne alarak 14 noktalık(Tablo 3)bir gelişim programı önermiştir.²⁹

Tablo 3: Crosby'nin Kalite Yönetimi için belirlediği 14 nokta

1.	Yönetimin kalite konusunda kesin kararlılığı
2.	Kalite geliştirme takımlarının kurulması
3.	Kalite ölçüm metotlarının kurulması
4.	Kalite maliyetlerinin belirlenmesi
5.	Kalite bilicinin sağlanması
6.	Düzeltilici önlemlerin alınması
7.	Sıfır hatanın planlanması
8.	Denetleyiciler ve yöneticilerin eğitilmesi
9.	Sıfır hata gününün belirlenmesi
10.	Gelişim için hedeflerin belirlenmesi
11.	Engellerin raporlandırılması
12.	Katkı sağlayanların ödüllendirilmesi
13.	Kalite kurulunun oluşturulması
14.	Yeniden başlama

2.1.3. Türkiye' de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Türkiye de Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının gelişimi "Kalite Kontrol Çemberlerinin" uygulaması ile başlamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, ilk kalite kontrol çemberleri 1983 de uygulanmaya başlamıştır. Bu konuda ikinci büyük atılım 1988 yılında oldu. 1987 yılında yapılan bir çalışmada ISO nun 500 büyük firmasına anketler gönderilmiş, bunlardan sadece 86 işletme ankete cevap vermiştir. Bunların 23 tanesinde kalite kontrol çemberleri uygulanmaktaydı.³⁷

Bu çalışmalar ilk etapta yabancı danışmanlar tarafından uygulamaya konuldu. Bu konuda Şişe Cam, Efes Pilsen ve Migros gibi işletmeler öncü oldular.^{37,38}

Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamıyla birlikte şirketler kendilerini korumak ve geliştirmek için gelişmiş ülkelerin şirketleriyle menfaat işbirliği yapmaya başladılar. Özellikle Japon ve Amerikan şirketleri ile birleşen Türk firmalar, ortaklarının da yardımıyla Toplam Kalite Yönetimi prensiplerinin öğrenmeye başladılar.

Türkiye de Toplam Kalite Yönetimi'ne destek veren bir diğer olgu da, ISO 9000 Kalite Sistem Standardının Türkiye'de 1989 yılından sonra uygulanmaya başlaması olmuştur.³⁸

2000 yıllara doğru gelindikçe küreselleşmenin getirdiği yeniliklere ayak uydurmaya çalışan gerek kamu gerekse de özel işletmeler, yeniçağın modern yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı benimsemeye başladı.³⁰

Günümüzde, mal ve hizmet üreten işletmelerin çoğunluğunda TKY uygulamaları başarıyla uygulanmaktadır. Hatta birçok kamu kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları için yönergeler yönetmelikler çıkarılarak, TKY uygulamaları zorunlu tutulmaktadır.

Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında yürürlüğü koyduğu "**Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi**" ile Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin "toplam kalite yönetimi" anlayışıyla gerçekleştirilmesini zorunlu hale getirmiştir.⁵²

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve İlkeleri

2.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Dünyada küreselleşmeyle birlikte rekabet artmış, gümrük duvarlarıyla korunan ve dar bir alanda faaliyet gösteren organizasyonlar, uluslararası rekabetin içine sürüklenmişler ve kızışan rekabet, örgütlerde kaliteyi artırırken, bir taraftan da maliyetleri aşağıya çekmeyi sağlayacak değişikliklerin yapılmasını gerekli kılmıştır. Sıkı rekabet karşısında ülkeler ve örgütler kendi şartlarını tekrar gözden geçirmişler, yapılarında değişiklik yapma gereğini duymuşlardır. Bu nedenle amaç, maksimum kar elde etmek iken, şimdi hayatta kalabilmek, en iyi olmak ve dünya çapında bir organizasyon olmaktır. Bu amaca ulaşmak için ise, örgütler, çeşitli felsefeler geliştirmişlerdir. Bunlardan birisi, kaliteyle rekabet edebilmek için, çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan toplam kalite yönetimidir.⁵⁷

"Toplam kalite yönetimi" organizasyonlarda "kalitenin" artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde verimliliğin artırılması çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyonlarda hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı

organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlamanın yapılması gibi hedefler üzerinde durulmaktadır.⁵⁶

Toplumsal bir kurumun ürün ve hizmetlerinden faydalanan bireyler için, kalite çok önemlidir. Kalite, üretilen mal ve hizmetlerin fiziki kalitesini, verimlilik düzeyini, güvenilirliğini ve bunları üretmek için kaynakların en rasyonel şekilde kullanımını içerir. Toplumsal gereksinimlerden doğan kurumların ürünleri istenilen niteliklerde olmazsa bir süre sonra ürünlerine talep azalır ve kurumun mevcudiyeti tehlikeye girer. Bu yalın gerçek, her kurumun toplam kalite anlayışına yönelimini kolaylaştırmıştır.⁸¹

Toplam Kalite Yönetiminde, müşteri ön planda olup bu doğrultuda, hızlı, yerinde ve zamanında üretim, yenilik, üründe çeşitlilik sunulması, müşteriye yakınlık ve çalışanların motive edilmesi esas alınmaktadır.⁵⁴

TKY' nin felsefesinin temel unsurlarının başında, TKY' nin ortaya çıkışını zorunlu hale getiren, rekabetin "imhacı rekabet" haline gelmesiyle gelişen varlığını sürdürebilme savaşımı gelir.¹⁷ Birçok örgüt, hayatta kalabilmek için kaliteyi geliştirme yoluna gitmiştir. Bu rekabetçi ortamda değişen şartlara uyum göstererek kendini geliştiren, değişen müşteri tatmini kriterlerini zamanında fark eden örgüt başarılı olabilmektedir.¹⁸ Bunu sağlayabilen en iyi yönetim tarzının da Toplam Kalite Yönetimi olduğu söylenebilir.

TKY felsefesinin unsurlarından biri de müşteri odaklı olmasıdır. İlkelerde de uzunca anlatılacağı gibi TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutar.¹⁷ Gelecekteki beklenti ve ihtiyaçları tespit edip karşılayarak mutlak müşteri memnuniyetini hedef alır.¹⁸ Bu sayede diğer örgütlere nazaran daha hızlı davranma imkânına kavuşur.

TKY felsefesine göre kalite herkesin işidir.¹⁹ Herkes, yaptığı işin kalitesinden sorumlu olmalı ve kendini kontrol etmelidir.

2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

2.2.2.1. Müşteri Odaklılık

Toplam kalite anlayışı, gücünü müşteri odaklılık ve müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasından almaktadır. Deming'e göre kalite anlayışının üç temel prensibi; çalışanların güçlendirilmesi, kalitenin geliştirilmesi, kalite çemberlerinin geliştirilmesidir. Bu doğrultuda Deming gün ve gün örgütün müşterilere yönelik hazırlanması gerektiğini savunur. Müşteriye yönelik geliştirilen stratejide, ürün ve hizmetin dikkatli hazırlanması gerektiğini söyler. Çünkü ürün ve hizmet kalitesi bir müşteri için toplam kalitede gerekli ve önemli kritik bir bakış açısidir. Yüksek kalite

müşteriler için bir değer yaratır. Örgüt özenle müşterisinin istek ve ihtiyaçlarını belirlemeli bu yönde hareket etmelidir.¹⁶

Toplam kalite yönetiminde iç ve dış müşteri kavramı kullanılır. İç müşteri, örgüt içinde çalışan personel, dış müşteri ise, örgüt çalışanları dışındaki müşterilerdir. İç müşteri tatmini dış müşteri tatmini ile pek farklılık göstermez. Dolayısıyla çalışanları müşteri gibi gören bu anlayış, üretimi, çalışanların ihtiyaçlarına göre ayarlamakta ve bu ürünlerin kalitesi çok yüksek olmaktadır. Bunun örgüt kültürü açısından büyük önemi vardır. Böylece yönetim, iç müşterilerin destek ve güvenini almak suretiyle, yönetim ve örgüt kültürünün yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Dış müşterinin taleplerinin bilinmesi de, TKY için büyük bir önem taşır. Dolayısıyla bu kişilerle sürekli ilişki içinde olunmalıdır.⁵⁷

Toplam kalite yönetimi müşteri isteklerinin tam olarak, zamanında, hızlı bir şekilde, kaliteli ve ucuz olarak, sürekli karşılanması temeline dayanır. 1960'lı, hatta 1970'li yılların başında üreticiler açısından bakıldığında, ne üretirlerse üretsiner alıcı buluyordu. Bu sebeple de üreticiler en kolay kar elde edecekleri şekilde üretimlerini planlıyorlardı. Kalite için zaman ayırmak ve yatırım yapmak, yeni masrafta bulunmak gibi bir anlayışı üreticiler lüks gibi değerlendiriyorlardı.³⁹

2.2.2.2. Üst Yönetimin Liderliği

Toplam kalite yönetiminin uygulanması öncelikle üst yönetimin kesin kararına, inancına ve desteğine bağlıdır. Kalite sağlamanın ya da kalite güvencesinin temel koşulu üst yönetimin bu işte kararlı ve tutarlı bir politika izlemesidir. Bu yaklaşımın uygulanmasında üst yönetimin amacı, kişilerin verimli ve tatminkâr şekilde yapabileceği koşulları sağlayıp, bunları şirket başarısına kanalize etmektir.¹⁶

2.2.2.3. Sürekli Geliştirme

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir organizasyondaki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi sürdürme ve kaliteyi iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir. Bir başka ifadeyle kaliteyi sürekli ve etkin olarak gerçekleştirmek üzere tüm örgütün harekete geçirilmesidir. Nerede, ne zaman bir iyileştirme olsa bu sonuçta verimliliğin artmasına ve işletmenin rekabetçi bir yapıya kavuşmasına neden olacaktır. Bu yapıya kavuşması ise Toplam Kalite Yönetimi ile mümkündür.¹⁶

TKY mükemmeli yakalamak değildir. Zira mükemmeli yakalamak demek, sona ulaşmak demektir. Oysa TKY "iyinin düşmanı daha iyidir" prensibinden hareketle bir mükemmeliyeti yakalamak yerine daha iyiye ulaşmak için sürekli bir yolculuktur.³⁹

Çok iyi işleyen bir kuruluştaki bile geliştirilecek birçok hususun olabileceği bir gerçektir. Zira bilim ve teknolojinin sürekli gelişmesi kalite ve verimliliğin çitasının da sürekli yükselmesine sebep olmaktadır. Bu durum kuruluşun bütün üretim süreçlerini sorgulayarak daha iyi olmak için kendini yenileme ihtiyacını hissetmesine zemin hazırlamaktadır. Aksi durumda, çitanın sürekli yukarı çekildiği bir ortamda kuruluş rakipleri ile mücadele etme şansını yitirecek ve ayakta kalma şansını kaybedecektir.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımının temel unsurlarından biri de sürekli geliştirme ve iyileştirme. Sürekli gelişme anlayışı kuruluşun sürekli büyümesine, imkânlarının artmasına, çalışanların hayat standartlarının yükselmesine, birimler arasında etkin ve verimli bir koordinasyona, faaliyetlerinde canlılığa ve yönetimle çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına imkan sağlamaktadır.^{1,39}

Sürekli iyileştirme ve geliştirme prosesinin kaynağı "Kaizen Felsefesidir." Japonca, Kai=değişim, Zen=iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğün bileşiminden oluşan Kaizen sözcüğü geliştirme, iyileştirme ve özellikle "sürekli gelişme" anlamlarında kullanılmaktadır. Bu sözcüğe esas önemini kazandıran özellik, onun aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam biçimini ifade etmesidir.¹³

2.2.2.4. Sürekli Eğitim

Başarılı bir kalite performansı açısından eğitimin çok önemli bir etken olduğuna dikkat çekilir. Kaliteye önem veren işletmeler rutin olarak bütün işlevlerinde ve her kademede, yaygın beceri ve kalite eğitimi verir. Çalışanların üstün kalitede iş yapmaları için gerekli beceri eğitimi yanında, sorun çözümü ve istatistik kalite kontrolü konularında da eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler ve görevli kadro, uygun kalite felsefesi ve araçları konusunda da eğitilmelidirler. Çalışanların tam işbirliğini sağlamak için eğitime katılmalarının neden önemli olduğu kendilerine anlatılmalıdır.¹⁵

Sürekli gelişmenin aracı elbette eğitimidir. Kuruluşlar, çalışanlarının iş başındaki eğitimini kurumsallaştırmak durumundadırlar. Günümüzde bir mesleğin ömrünün çok uzun olmadığı gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda hizmet içi eğitimin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Çalışanların olduğu kadar yöneticilerin de kendilerini sürekli geliştirme isteğinde olmaları, eğitim faaliyetlerine katılarak yetenek ve tecrübelerini geliştirmeleri gerekir.³⁹

Toplam kalite yönetim sisteminin işlemesi, çalışanların sistemi anlamasına bağlıdır. Bu anlama kabiliyeti eğitimden başlar. Toplam kalite yönetimine yönelik eğitim çalışması üstten alta doğru yapılmalıdır. Tüm personele, kullandıkları aletler ve makineler hakkında temel bilgiler verilmelidir. Eğitimin sürekli kılındığı ve eğitime katılımın sağlandığı işletmelerde sürekli bir verimlilik ve etkinlik artışı gerçekleşecektir. Elde edilen başarının tespit edilip takdir edilmesi

Çalışanların motivasyonunun artıracak ve yeni gelişmelerin önünü açacaktır. Ishikawa' nında belirttiği gibi " Toplam kalite eğitimle başlar eğitimle biter".¹²

2.2.2.5. Ekip alışmaları

Toplam kalite yönetiminin diğer bir temel ilkesi ise, problemin çözümünde, değişim ve gelişim sağlanmasında, çalışanların enerjisinden faydalanılmasıdır. Burada katılımdan, sadece üst yönetimde olan kişilerin değil, tüm örgüt çalışanlarının katılımı kastedilmektedir. Bu da her konuda oluşturulabilecek grup çalışmalarında, katılımın sağlanması ile mümkün olabilir. Dolayısıyla bu yoğun rekabet ortamında müşteri tatmini; ürün veya hizmetin tasarımından sunumuna kadar tüm süreçte, tüm çalışanların katılımıyla sağlanabilir.⁵⁷

Ekip alışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir. Ekip alışmalarında Toplam Kalite Yönetiminin insanı, problemlerin kaynağı değil, çözümünün bir parçası olarak gören ve yönetsel başarıyı sağlayan anlayışının tipik örnekleridir. Yönetim ekip çalışmalarıyla, problemlere reaksiyon göstermek yerine, onları önleme yolundaki çabalarını, ısrarını, desteğini açık bir şekilde görüntülemek imkânına sahip olur ve yeni bir yönetim kişiliği oluşmaya başlar.²⁰

TKY'nin uygulanabilmesi çalışanların bu felsefeyi benimsemeleri ve onların tam katılımının sağlanmasıyla mümkün olabilir. Ancak, bu katılım hiç bir zaman üstlere tabi olmak, ya da astlara daha fazla yetki devretmek olarak anlaşılmamalıdır. TKY felsefesi içinde çalışanların tam katılımı, çalışanların hedefleri belirlemede, karar alma ve problem çözmede gönüllü olarak yer aldıkları bir süreç anlamını taşır. Tam katılımın sağlanabilmesinde ise, takım ruhunun oluşturulabilmesi, uygun bir ödüllendirme sisteminin varlığı ve bunları kullanan bir üst yönetim kademesinin öncülüğü çok önemlidir.⁷⁰

2.3. Toplam Kalite Yönetimi İle ilgili Kavramlar

2.3.1.Kalite

Kalite kavramı kullanım amacına göre farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Bunun nedeni kalitenin çok boyutlu olmasıdır. Bu doğrultuda kalite konusunda birçok tanım yaratılmış hatta ülkelerin ve / veya dev firmaların uyguladıkları sanayi ve ticaret politikaları, kalite tanımlarının gelişmesinde ve sayısının artmasında önemli bir etken olmuştur.¹⁸

Kalite konusunda uzman bilim adamı, yazar ve bazı kuruluşların kalite tanımlarını aşağıdaki şekilde vermek mümkündür.³⁷
38.1.30.7

Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (ABD Kalite Kontrol Derneği)

Mal ya da hizmeti en ekonomik şekilde üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japonya Sanayi Standartları Komitesi-JIS)

Bir mal ya da hizmetin belirlenen veya doğabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.(ISO 9005)

Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC)

Kalite, kullanıma uygunluktur. (Dr.J.M.Juran)

Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir. (P. Crosby)

Kalite, ürünün sevkiyatından sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır(G. Taguchi)

Kalite; en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektedir.(Dr. K.Ishikawa)

Kalite olgusunu işletme yahut örgütlerin performans(etkililik) ölçütü olarak gören Gross ise kaliteye ilişkin değerlendirmelerin "ne kadar/ne derece iyi" sorusuna cevap oluşturduğunu belirtmektedir. Gross'a göre, bu anlamda kalite; "bir mamulün spesifikasyonlara uygunluk derecesi" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, mal ve hizmetler insanların istek ve gereksinimlerini karşılamak amacı ile yararlandıkları

araçlardır. Bunların gereksinimleri doyurma derecesi ise mal ya da hizmetin kalitesi ile açıklanmaktadır.³⁷

2.3.2. Toplam Kalite Yönetimi

Küreselleşme olgusunun beraberinde getirdiği en çarpıcı kavram "kalite" olarak dikkat çekerken, bunu dünya pazarlarında girdikleri kıran kırana rekabetle bütünleştirip dünyaya sunan ülke ise Japonya olmuştur. Kalite öncelikli bir yaklaşımı esas alan Japonlar, dünya piyasalarına "ihracat devleri" olarak damgalarını vurmuş, bu sonucu yaratan yaklaşımı da yeni gelişim halkası olarak "Toplam Kalite Yönetimi" (TKY) adıyla tüm dünyaya sunmuşlardır.^{15,2}

TKY fikrinin Crosby, Feigenbaum, Deming gibi dikkati çeken ve birçok önde gelen öncü ve önericileri vardır. TKY bir felsefe veya yalnız sözde kalan bir işlem değil, aynı zamanda pratik bir yönetim uygulamasıdır.¹⁸ Kalite yönetimi açısından, yapıldıktan sonra hatayı bulmak ve düzeltmeye çalışmak yerine hatayı yapılmadan önce önlemek, tercih edilen yaklaşımdır. Bu bir anlamda, işletme planlaması uygulamalarında şimdiye dek süregelen "tepkici planlama" yaklaşımlarının terk edilip, "önleyici planlama" yaklaşımına geçilmesinin yansıması biçiminde görülebilir.⁴

TKY, bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitesinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef fikir birlikteliği sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir. Günümüzde mükemmelliği vurgulanan TKY' yi şu şekilde tanımlayabiliriz:^{8, 7}

"TKY; örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi olmayan (beşeri) örgüt kaynaklarını bütün olarak ele alan bir yaklaşımdır."

TKY, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının (daimi müşteri) yaratılmasının sağlanması amacıyla örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet bünyesinde oluşturan günümüzün bir yönetim anlayışıdır.²⁰

TKY, bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri

yerine getirmeleriyle tatmin edilecek işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi¹⁵ şeklinde tanımlandığı gibi, "bir örgütte üretilen mal ve hizmetlerin niteliklerinde sürekli bir iyileştirmeyi sağlamak amacıyla, yönetimin ve örgüt çalışanlarının birlikte hareket ederek bilgi ve becerilerini bu amaca yönlendirdikleri bir tür katımlı yönetim süreci" olarak da tanımlanmaktadır.¹⁸

Çağdaş yönetim anlayışlarında amaçların tümünde kalite ve kalitenin sağlanması ağırlıklı önem taşır. TKY' de hem süreç, hem de beşeri unsurların temel fonksiyonu değişimi yönetebilmek ve "kalite"ye ulaşmaktır. Kalite burada geleneksel anlamının dışında yeni bir ifadeye sahiptir. Kalite müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.³⁹

Toplam kalite ile ilgili olarak değişik yerlerde verilen tanım ve açıklamalardan toplam kalitenin bazı noktaları kapsadığını çıkarabiliriz. Şöyle ki; toplam kalite işletmenin tepedeki yöneticisinden alttaki çalışanına kadar tüm personelin, kalitenin elde edilmesine katılması, dışarıdan gelen mal ve hizmetlerin, ilgili kuruluş içindeki üretici ve mal sahibine teslimden sonra ki işlemler sırasında, kalitenin sağlanması satış sonrası bakım ve aşamaları süresince kalitenin güvence altına alınması, kuruluş performansının iyileştirilmesi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar.⁶

TKY uygulamalarının işletmeye sağlayacağı yararlar özetle şöyle sıralayabiliriz:⁷⁶

- Kaynak kullanımını optimize ederek kaynak israfının azaltılması
- Mamul ve hizmet kalitesinin artırılması,
- Verimlilik için gerekli teşvik ve koordinasyonun sağlanması ve verimlilik artışı yaratması
- Tüm organizasyon düzeyinde katılımı artırması ve tatmin düzeyi yüksek bir insan gücü ile iş barışına katkıları
- Ürün teslim sürelerinin kısalması,
- Mamul geliştirme sürelerinin kısaltılması
- Süreçlerde sürekli iyileşme,
- Pazardan gelen taleplere esnek davranabilme ve karşılayabilme yeteneğinde artışlar
- Müşteriye hizmetin temel alınışı, müşteriye ürün teslimi sürelerinin kısalması ve sonuçta müşteri doyumunun artmasıdır.
- Tüm bunların doğal bir sonucu olarak işletmenin pazar payının artması firma imajının yükselmesi, daha yüksek kar, gelişme ve daha etkili rekabet TKY ile ulaşılabilen diğer yararlardır.

2.3.3. Toplam Kalite Kontrol

Kalite kontrolü (KK), kalite performansının düzenli bir şekilde ölçülmesi, standart değerlerle karşılaştırılması ve aralarındaki farka göre tavır alınması şeklinde tanımlanabilir. Japon Endüstriyel Standartları (JIS) KK' ü şu şekilde tanımlar:¹⁸ "Tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemi. Modern kalite kontrol, istatistiksel yöntemlerden yararlanır ve genellikle istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılır." Bir başka tanıma göre KK, ürün ve hizmetlerin kalitesini güvence altına almak için yapılan son muayene ve testler anlamına gelir. Kalite kontrolde işi en doğru yapmanın yolu, daha başlangıçta doğru yapmaktır ilkesinden hareketle, iyi planlama için harcanacak az bir sürenin ileride birçok problemi ortadan kaldıracığı gerçeğine dayanır. Türk Standartlar Enstitüsü, TS-ISO 9005'te kalite kontrolünü, kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleri olarak tanımlamaktadır.³

"TKK, tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli nitelerin kalitelerin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaları birleştirip koordine eden etkin bir sistemdir." TTK kavramı, kavramı oluşturan sözcüklerin irdelenmesiyle de açıklanmaktadır.¹⁸ Buna göre "sistem toplamdır". Çünkü tüm çalışanların katılımını, hedef ve fikir birliğini içerir. TTK, yapılan işlerin tüm yönlerini kapsar ve sadece üretim ve hizmette değil tüm alanlarda kullanılır. Burada "kalite" sözcüğü, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan; yönetimin, insanın, yapılan işin, ürün ve hizmetin kalitesini kapsamaktadır. "Kontrol" sözcüğü de; hataların ayıklanması yerine, hataya neden olan faktörlerin belirlenmesini hataların tekrarlanmasını önlemeye yönelik sistemlerin geliştirilmesini, ana noktaların kontrolünü, genellemenin kaçınarak, tüm verilerin sağlıklı, rakamsal ve görsel olarak ifade edilmesini ve uygulamaların mutlaka yerinde izlenmesini kapsamaktadır.¹⁵

2.3.4. Kalite Yönetim Sistemi

Kalite yönetim sistemi belli başlı dokuz boyuttan ibaret olup örgütün ihtiyaçları ile ilgili tüm faktörleri gösteren bir görüş açısıdır.¹⁶

- Yönetim Sistemi: Yönetim kalite yönetim sisteminin nüvesidir. Kalite yönetim sisteminin elemanları bilgi akışı, malzeme, insan kaynakları vb. dayanan bir kalite sisteminin idaresine biçim vererek formülasyonunu sağlar.
- Kalite Politikası: Uygulamaya yönelik bir kalite el kitabı biçiminde belgelenmiş yönetim sistemi, şirket kalite politikasının yerleştirilmesi için gereklidir.

- Eğitim: Amaç sadece insanların davranışlarını değiştirmek değil yeni işte ve yeni uygulamalarda çalışmak için onlara gerekli beceri ve güveni sağlamaktır.
- İletişim: Her örgüt için iletişim konusu yaşamsaldır. İletişim, fikirleri, gerçekleri ve düşünceleri, hisleri yaşatmak iletmek ve yorumlamak sürecidir.
- Ürün Tasarım: Burada önemli konu tasarım gözden geçirme sürecidir. Tasarım ve geliştirme sırasında kalite üretme ve şartnamelerde açıklık sağlamaktır.
- Satın Alma: Bu alt sistemin hedefi satın alınacak malzemenin fabrikaya veya nihai ürünün bünyesine girmeden önce kalitesini garanti altına almaktır.
- Veri Toplama ve Raporlama: Kalite verileri örgüt kültürü için enstantane bir resim sağlar. Veriler dikkatli bir biçimde kaydedilmelidir.
- Süreç Kontrolü ve İstatistiksel Teknikler: Bir süreç, bir girdi serisinin; ürün, bilgi, hizmetler vb. biçimde arzu edilen çıktılara dönüşmesi gerekir. Bir örgüt içinde birçok süreç mevcuttur. Her bir süreç girdilerin ve çıktıların gözden geçirilmesiyle analiz edilebilir. Bu gözden geçirme kaliteyi geliştirmedeki eylemi belirleyecektir. İstatistiksel araç ve teknikler süreç yönetimi faaliyetlerini geliştirmek için kullanılırlar. Bu teknikler üretim yöneticilerine zayıf kaliteyi göstermekte yaşamsal yardım araçlarıdır. Yöneticiler bu araçları çalışanlar tamamıyla eğitildikleri ve daha fazla eğitimin yardımcı olacağı zamanı belirlemek için de kullanılabilir.
- Çalışanlar Arasındaki İlişkiler: Çalışanlarla ilgili kalite yönetim sistemi, personel program ve politikaları vb. unsurları içeren ve içerisinde çalışanların kalite çabalarına katkısını bulunduran örgütsel bir mekanizmadır.

2.4. Toplam Kalite Yönetiminde Kullanılan Yöntemler

2.4.1. Kalite Çemberleri

Kalite çemberi, çalışanların yaptıkları işle ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini; birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve tepe yönetimine rapor eden, 4-12 kişi arasında gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur.

Kalite çemberinin amaçları şöyle sıralanabilir:^{16,15,30,7}

1. Çalışanların motivasyonlarının artırılması,
2. Çalışanların etkin katılımıyla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması için teşvik edilmesi,
3. Örgüt içinde haberleşmenin daha etkin hale getirilmesi,
4. Yönetici-çalışan ilişkilerinin artırılması,
5. İş yerini daha sıcak, canlı ve memnun edici bir ortam haline getirmek,
6. Müşteri memnuniyetini arttırmak ve topluma katkı sağlamak,

Kalite çemberinin getireceği faydalar ise şu şekilde sıralanabilir:¹⁷

1. Kalite çemberi, toplam kalite sistemini oluşturan unsurlardan biridir,
2. Kalite çemberinin amacı en geniş anlamda kaliteyi iyileştirmektir,
3. Bu kalite üretime, araçlara, maliyetlere, verimliliğe, servislere, yöntemlere, güvenliğe, insan ilişkilerine, çalışma koşullarına vb. yönelik olabilmektedir.

2.4.2. Deming Döngüsü

Müşterileri tatmin edecek bir kaliteye ulaşmak amacıyla, araştırma, tasarım, üretim ve satış arasındaki sürekli etkileşimin önemini vurgulamak üzere, W.E. Deming tarafından sürekli bir döngü olarak ifade edilen bir kavramdır. Bu döngünün dört adımı vardır:¹⁵

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

İkinci Adım: Değişikliği bir sonraki bölüme 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. TKY, sürekli geliştirme ile başarı kriterleri ortaya koyan, kendi kendini kontrol eden ve devamlı düzeltip geliştiren bir sürecin yürürlükte olmasını sağlamaktadır. Yarının sürekli kendini geliştirmeyi gerektiren dünyasında büyük başarılar elde etmek, ancak

Deming döngüsü olarak ifade edilen PUKÖ (planla-uygula-kontrol et-önlem al) çevriminin üstesinden gelme yetenekleriyle mümkün olacaktır.¹⁸

2.4.3. Sıfır Hata

Toplam kalitenin en önemli hedeflerinden bir tanesi, bir ürün veya hizmetin ilk aşamadan müşteriye teslim edilene kadar geçen süreçte yapılacak tüm işlemlerin hatasız olmasını sağlamaktır.¹³ Hata, belirlenen prosedür ve standartlara % 100 uyumun sağlanamamasından kaynaklanan bir durumdur. Ayrıca hata, yanlışlık, gecikme, kaza gibi örgüt faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini etkileyen hareket ve davranışlardır.¹⁶

TKY' de "sıfır hatalı üretim", ilk defasında ve her defasında doğru yap, "hataların çıkmadan önlenmesi" yaklaşımları esastır.¹⁴ TKY' de etkinliğin en önemli yatırımlarından biri "hata ortaya çıkmadan önle" anlayışıdır. Gerçekte TKY'de etkinlik "önlem almak" demektir. Temel yaklaşım önlemeye dönüktür. Bu durumda esas olan, satıştan tasarıma, imalattan montaja kadar her aşamada ve tüm birimlerde hata yapmamak ya da her işi ilk seferde doğru yapmaktır.^{7,22}

Yapılan hataların tekrarlanmaması için uygun alt yapıyı oluşturmak ve önlemleri almak çok önemlidir. Toplam kalite bu hataların önlenmesinde doğal olarak en etkili silah olacaktır. TKY' de temel hedeflerden biri olan "sıfır hata" faaliyetlerinde başarılı olmak, ancak örgüt bütününde çalışanların ve takımların problem çözümüne katılımı ve başta kalite çemberleri olmak üzere diğer takım faaliyetlerindeki çalışanların etkinliğiyle mümkün olacaktır.⁹

2.4.4. Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim (Just in time) yöntemi, Japon şirketlerinin ürün ya da süreçte sürekli iyileştirme yapmayı sağlamak, kaliteyi yükseltmek, makine ve ekipmanın uygun kullanımını sağlamak, üretim denetimini bizzat çalışanlara yaptırmak, stok seviyelerini daima az tutarak yer ve zamandan kazanmak amacıyla uyguladıkları bir yöntemdir. Bunun için sadece ihtiyacınız kadar üretmeli, sadece ihtiyacınız kadar malzemeyi tam zamanında, tam istenen sayı ve kalitede tam istenilen yere sağlamanız gerekmektedir.¹⁰ Tam zamanında üretim, üretim işlemlerinin basitleştirilerek kayıpların önlenmesi anlayışına dayanır. Kanban kontrollerini, büyük ölçekli üretimi azaltma uygulamalarını ve zaman kayıplarını azaltma uygulamalarını kapsar.⁵

2.4.5. Benchmarking (kıyaslama)

Benchmarking, rakip veya sahasında lider kuruluşların, gelişmiş ve etkin uygulamalarını kendi örgüt veya birimlerine uyarlamak

amacıyla, kendi ürün, hizmet ve uygulamalarını örnek yapı ile sürekli ve sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntem ve süreci olarak tanımlanabilir.¹⁴ Bir işletmenin, lider konumda olan başka bir işletmeyi model alarak kendi işleyiş süreçleriyle karşılaştırması, eksiklikleri tespit etmesi ve gerekli önlemleri alması kıyaslama tekniği olarak kabul edilmektedir.⁵⁸

Kıyaslama işleminde, işletmeler, kendi performansını ölçmek hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini sağlamak gibi faaliyetlerde bulunurlar.⁵⁸

Benchmarking'le ulaşılmak istenen; başarılı olmuş, üstün performans göstermiş, müşteri odaklı bir yönetim anlayışı ile hareket ederek kaliteli ürün ve hizmetler sunan örnek veya rakip kuruluşun birçok alandaki başarılı çalışmalarını izleyerek, inceleyerek sistematik bir şekilde ve taklit etme yoluna başvurmada, kendi kuruluşuna uyarlamaktır.

Günümüzde kıyaslama uygulamalarını hem üretim hem de hizmet işletmeleri sıkça kullanmaktadır. Çünkü gittikçe sertleşen rekabet işletmelerin sistemlerini sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini gerekli kılmıştır.⁵⁸

Benchmarking, planlama, örnek kuruluşu seçme, analiz etme ve önerileri uygulamak üzere dört uygulama aşamasından oluşmaktadır. Benchmarking uygulamaları dört ana grupta toplanabilir. Bunlar:^{12,14}

a.İç Benchmarking: Örgütün farklı birimlerindeki benzer süreçlerin karşılaştırılmasıdır. Bu tür uygulamalar örgüt içi rekabeti canlı tutacağından, olumlu sonuçlar ortaya çıkar.

b.Rekabetçi Benchmarking: Belirli ölçüde rekabet unsuru taşıyan konularda bir örgütün diğeriyle karşılaştırılmasıdır. Ancak bu türde, rekabet avantajı sağlayacağı kaygısıyla istenilen bilgilerin elde edilmesinde zorlanılabilir.

c.İşlevsel Benchmarking: Belirli alanlardaki veya sektörlerdeki benzer fonksiyonların performanslarının karşılaştırılmasıdır.

d.Genel Benchmarking: mükemmel olarak görülen bir örgütün hangi alan veya sektörde bulunduğu dikkate alınmaksızın temel uygulamalarının karşılaştırılmasıdır. Burada rekabet koşulu veya karşılaştırılabilirlik aranmaz.

Kıyaslamada başka birey ya da örgütlerin benzer işi, ne kadar miktarda ve niye yaptığı değil, nasıl daha iyi yaptığının anlaşılmasına gerek vardır. Kıyaslama "nasıl" daha iyi yapıldığı sorusunun yanıtını almaya çalışır; aynı uygulamaları kendi bünyesinde uygulamaya

sokmanın zeminini hazırlar. Bu nedenle kıyaslama tekniğini kullanacak işletmeler kıyaslamamanın temel özelliklerini bilmeli ve etkin bir şekilde kullanmalıdır.⁵⁸

2.4.6. SWOT Analizi

Sistemin en önemli noktası, hedeflerin tarifi bölümüdür. Bunların kesinlikle açık, anlaşılır ve ölçülebilir olması gerekir. Aksi halde alt kademedeki bireyler hedeflere ulaşmada sürdürülecek çabaya katılma konusunda kararsız kalabilirler. Hedeflerin belirlenmesi, vizyonun belirlenmesi ile başlar, şirketin vizyonu, yani uzun vadede varması arzulanan yapı, tepe yönetimce belirlenir. Belirlenen vizyonla birlikte durum değerlendirmesi yapılır. Durum değerlendirmesinde SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizinden yararlanılır. Bu analiz, şirketin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditleri birlikte değerlendirmesi anlamına gelmektedir.¹⁵

SWOT analizinde müşteri şikâyetleri, üretim analizleri, kalite maliyetleri, teknik raporlar, mali analizler, kalite güvence denetimleri, çevre etüdü, rakiplerin analizi gibi unsurlardan yararlanılır. SWOT analizi ile birlikte şirketin zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi ve buna yönelik olarak da hedeflerin belirlenmesi ile birlikte faaliyet planlarının hazırlanmasına yardımcı olmak üzere "Gap Analizi" denilen fark analizi yapılır. Bu analizin amacı herhangi bir faaliyetle ilgili olarak hedeflenen durum ile mevcut durum arasındaki farkı saptamaktır. Farkın belirlenmesi ile birlikte bu farkların nasıl kapanacağı tüm faaliyetleri kapsayacak biçimde yürütülür.^{30,17,19}

2.4.7. Süreç Geliştirme Ekipleri

Toplam kalite yönetimindeki ekip çalışmaları içinde belki de en önemlisi, hatta mutlaka kurulması gereken "Süreç (Proses) Ekibi"dir. Çünkü toplam kalite yönetiminin temel prensiplerinden birisi kalitenin süreç kontrol yoluyla sağlanmasıdır. Süreç, en genel olarak; girdi alıp üstüne değer ekleyen ve sonra bir çıktı üreten bir seri ardışık faaliyetler topluluğu olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre süreç kavramı, sadece imalata ilişkin süreçleri kapsamamaktadır.¹⁶

Proses ekiplerinin yararlarını kısaca şöyle açıklayabiliriz;

- Çeşitli disiplinleri temsil edenlerin bir araya gelmiş olmaları neden-sonuç analizinin yapılmasına olanak tanır.
- Ekibin toplam süreci ve etkileşimleri anlaması nedeniyle toplam etkinlik optimize edilebilir, alt optimizasyonlar ise minimize edilebilir.

- Fonksiyonlar arası bağlantı sağlanabilir ve ortak amaçlar etrafında birleştirilebilir.
- İsraf ve maliyetler en etkin bir biçimde azaltılır. Eğer ekip proses tasarımı ve uygulamadan önce kurulursa problemlerin oluşmasına engel olacak önleyici eylemlerin planlanmasındaki etkinlik artar.

2.5. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği

2.5.1. Kamu Hizmeti ve Kamu Hizmetlerinin Niteliği:

Genel çerçevede, kamu yararına yönelik olarak toplumun ortak ihtiyaçlarını, huzur ve güvenliğini sağlamak, toplumsal refahı arttırmak amacıyla devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından sunulan sürekli ve düzenli faaliyetler biçiminde tanımlanabilecek olan kamu hizmetlerinin, temel nitelikleri itibarıyla özel sektör kuruluşlarınca üretilen mal ve hizmetlerden farkı; bu hizmetlerin genelde, adalet, iç ve dış güvenlik, genel eğitim, genel sağlık, çevrenin korunması gibi devletin asli fonksiyonlarıyla ilgili olmaları nedeniyle her hangi bir rekabet ortamında üretilmeyip, kamu otoritesinin hizmet tekeli altında bulunmalarındır.²⁷

Kamu hizmetlerinin türleri ve nitelikleri zaman zaman izlenen politikalara göre değişebilmektedir. Ancak bazı temel nitelikleri şöyledir:²⁷

- a. Kamu hizmeti kamuya yönelik ve kamuya yararlı olmalıdır.
- b. Ülkenin veya halkın tamamına veya bir bölümüne yönelik olmalıdır.
- c. Kamu hizmetinde süreklilik esas olmalıdır.
- d. Kamu hizmeti eşitlik esasına göre yürütülür. Aynı hukukî durumda olanlar hizmetlerden aynı şekilde yararlanmalıdır.

2.5.2. Kamu Hizmetlerinde Kaliteyi Oluşturma Çabalarının Nedenleri

Kamu hizmetinde kalite nedir? Daha doğrusu kaliteli kamu hizmeti nasıl olmalıdır? Aslında bu sorunun cevabı oldukça basittir. Özel kesim tarafından üretilen bir mal ya da hizmet için kalite niteliği ve kaliteli olma özelliği ne ise, devlet tarafından vatandaşlara sunulan kamu hizmetleri için de kalite niteliği o olmalıdır. Kalitenin genel tanımı, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve kullanıma uygun olmak şeklinde ise, tıpkı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretilen ve bir bedel karşılığında sunulan mal veya hizmetler gibi, kamu hizmetlerinin de vatandaşların bugünkü ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmesi, kullanıma uygun ve kusursuz olması gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi mantığı

açısından, özel kesimce üretilen mal veya hizmetler *müşteri odaklılık* ilkesine dayandığına göre, kamu hizmeti açısından söz konusu denklemin *vatandaş odaklılık* ilkesine göre kurulması gerektiği açıktır.²⁷

Çağdaş bir yönetim tekniği olan toplam kalite yönetimi, kurumdaki tüm çalışanların faaliyetlerini, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla, yurttaşların memnuniyeti ortak hedefine odaklayan bir yönetim tekniği ve felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. TKY, verimlilik artışına giden en düşük maliyetli ve en az sermaye gerektiren yollardan birisi olarak görülmektedir. TKY'nin başarılı uygulamalarının, yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmekle kalmayıp, maliyetleri de düşürücü ve müşteriye tatmin edici özellikleri, onu her türlü kurum için önemli bir teknik duruma getirmiştir.⁶⁷

Mal ve hizmet üretiminde kaliteyi sağlama düşüncesi, yalnızca ürünün maddi niteliği ile ilgili bir sorun olmaktan çıkarılıp, tarihsel süreç içinde sırasıyla üretim üstünlüğü, maliyet üstünlüğü, kalite üstünlüğü ve hizmet üstünlüğü ile ifade edilebilecek bir anlama kavuşmuştur. Bu çerçevede kalite kriterlerinin, kuruluştaki tüm işlev, faaliyet ve süreçleri kapsayacak biçimde, örgüt yapısının bütünü içinde, tasarımdan başlanarak satış sonrası hizmetlere kadar her aşamada, tüm çalışanların faaliyetlerini yüzde yüz müşteri memnuniyetini sağlamak üzere aynı örgütsel amaç ve hedeflere yönlendirmelerini ifade eden TKY düzeyinde algılanır duruma gelmesi esas olarak *rekabet* denilen güç sayesinde olmuştur.²⁷

Tam ve kapsayıcı bir tanım vermek oldukça güç olsa da kamu yönetimini, "kamu siyasalarının yürütülebilmesi için gerekli bireysel ve kümesel çabaların uyumlaştırılması" olarak görebiliriz. Kamu örgütleri ile özel örgütlerin amaçları birbirinden farklı olsa bile bu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar birbirine oldukça benzerlik göstermektedir.⁶²

Ülkelerin ve kurumların değişim ve dönüşümün meydan okumasıyla başa çıkmaya çalıştığı bir dönemde kamu yönetiminde de yeni arayışlar ivme kazanmıştır.⁶⁷ Öte yandan tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde özellikle içinde yaşadığımız yüzyılda devlet faaliyetlerinin sürekli genişlemesi hem makro-ekonomik sorunların, hem de yönetimle ilgili sorunların artmasına neden olmuştur. Bu sorunlar devletin yeniden yapılandırılması ve devlet faaliyetlerinin sınırlandırılması görüşlerini yaygınlaştırmıştır.⁵⁶ Bu bağlamda, daha önce yönetim alanında ortaya konmuş olan yaklaşımların ve yeni tekniklerin bir bileşkesi olarak da

nitelendirilebilecek olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) özel ve kamu örgütlerinin gündemine girmiş bulunmaktadır.⁶⁷

2.5.3. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasını Gerektiren Nedenler:

Çağdaş yönetim usullerinin ortaya çıkması hizmetlerin sunum şeklini etkilemiştir. Özel sektör uyguladığı yöntemlerle etkili, verimli ve rasyonel hizmet üretirken, devlet ve idare bu usullerin gerisinde kalırken, sorgulanmaya, zayıflamaya ve verimsiz hale gelmeye başlamıştır. Kamu hizmetlerinin sunumundaki idari zihniyet, iş görme usulü, bürokratik ve merkezîyetçi yaklaşım, etkin hizmeti engellemektedir. Günümüzde devlet anlayışı daha az maliyetli ve daha etkili yapmak ve ulusal bürokrasi kültürünü değiştirmek gerekmektedir. Kamu yönetiminde yaşanan krizin tek sorumlusu kırtasiyecilik anlamındaki bürokrasidir. Sorunun kaynağı "tembel ya da yetersiz insanlar" değildir, yaratıcılığı engelleyen gereksiz aşırı kural ve yönetmeliklerdir ve gereksiz kurallar da sürekli büyümektedir. Anlamlı olsa da olmasa da her şey kuralına uygun yapılmaya başlanmıştır. İş görenler aşırı kontrol oluşturarak olası hataları önleme adına, verimsiz çalışmaktadırlar. Sonuçta, vatandaşların meşru taleplerine cevap veremeyen bir kamu yönetimi ortaya çıkmaktadır.⁶⁸

TKY' de maliyet/fayda/etkililik çerçevesinde, süreç içinde geliştirilen çözüm alternatifleri arasında karar mekanizmasında önemli bir kriter olarak yer almaktadır. Sistem işleyişinde kurumun değişik birimleri arasında yatay işbirliğini, dikey iletişimde ise bütünleşmeyi amaçlamakta, çalışma kültürüne ve yaşam tarzına değişiklik getirmektedir.⁶⁸

Kamuda Toplam kalite yönetimi uygulamalarını gerektiren temel faktörleri başlıklar halinde şöyle sıralayabiliriz:¹²

2.5.3.1. Değişimin Gerekliliği

Günümüzde yaşanan hızlı değişimi kamu sektörü yakalayamamıştır. Hizmetler talepleri karşılayamamakta, hızlı karar alma ve uygulama sağlanamamakta, çalışan büyük zorluklara maruz kalmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı bürokratik kuralların doğru bir şekilde uygulanmasını, vatandaşa hizmetin bu kurallar çerçevesinde getirilmesini öngörmektedir. Bu anlayışa göre kamu görevlisi vatandaşın doyumundan ziyade, kurallara harfiyen uymanın telaşesi içerisinde. Sonuç olarak mevcut anlayış birçok kesimden eleştirilmekte ve yeniden yapılanma arayışlarına gidilmektedir.

2.5.3.2. Vatandaşların Kamu Hizmetlerinin Kalitesi Hakkındaki Endişeleri

Kamu hizmetlerinden memnun olan vatandaş oranı neredeyse yok gibidir. Kamu görevlisi, hizmeti yerine getirirken kamunun gücünü kullanmakta, “maaşım hizmet ettiğim vatandaşın vergileriyle ödeniyor” diye düşünmemekte, ayrıca bürokratik yapı hizmetini kalitesini düşürmektedir.

2.5.3.3. Yetenekli Kamu Görevlilerinin Özel Sektöre Geçmesi ya da İşe ilk Girerken Özel Sektörü Seçmesi

Bugün kamu sektörü, çalışanlarını elinde tutamamaktan, özel sektöre kaptırmaktan şikâyetçidir. Bu problem, ülkemizde de özellikle Maliye Bakanlığı ve diğer bakanlıkların teftiş kurullarını büyük ölçüde tehdit etmektedir. İşe ilk girerken de kişi genelde özel sektörde uygun bir iş bulamamışsa kamu sektörünü tercih etmektedir.

2.5.3.4. Özelleştirme İçin Artan Baskılar

Devlet, birçok sebepten etkin hizmette bulunamamakta, bu sebeple de özelleştirme baskılarına maruz kalmaktadır. Kamu hizmetlerinin kalitesiz sunulması ve aşırı maliyetler devleti de özelleştirmeye itmektedir. Bu durum kamu kuruluşlarının kendine çekidüzen vermelerini gerektirmektedir.

2.5.3.5. Maliyet Artışları

Kamu sektöründe hantal yapı, artan gereksinimler maliyetlerde büyük artışlara sebep olmuş ve sonuç olarak bütçelerde kısıntıya gitmek bir zorunluluk halini almıştır.

2.5.3.6. Mevcut Yapıda Gerekli Motivasyonun Sağlanamaması

Kamu sektöründe istihdam edilenlerin büyük çoğunluğunda önemli ölçüde performans ve verim düşüklüğü ile aşırı isteksizlik ve kayıtsızlık hâkimdir. Adil ve tatmin edici bir gelirin olmaması bunun en temel nedenleridir.⁶⁸ Ücret dışında motivasyon sağlayıcı birçok faktörün, örneğin aidiyet duygusu, tatmin, örgüt için değerli olduğu inancı, kamu sektöründe yeterince sağlanamaması da kamu sektöründe TKY uygulamasını gerektiren nedenlerdir.

2.5.3.7. Diğer Nedenler

- a) Siyasi yapının kamu hizmetlerini olumsuz yönde etkilemesi.
- b) Geleneksel ve bürokratik örgüt kültürünün olumsuz etkisi ve katılımı sağlayamamasıdır.
- c) Verimliliğin artırılmaması.
- d) Klasik yönetim anlayışındaki " en iyiler, en tepede olur" varsayımı ve bu sebeple alt yönetimin fikirlerine değer vermemesi.

Yukarıda sayılan olumsuzlukların, TKY uygulamasına geçildiğinde düzelecek nitelikte olduğu söylenilebilir.²¹

2.5.4. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar

Kamu'da TKY uygulamasının sağlayacağı yararlar şöyle ifade edilebilir;⁶⁸

Organizasyon Yapısı Açısından: Merkeziyetçi, bürokratik, vesayetçi kamu yönetimi anlayışı yerini ademi merkeziyetçi bir yapıya bırakır.

Liderlik Açısından: Otorite, disiplin, emir ve talimatlara dayalı, itaat beklentisi şeklinde olan liderlik" anlayışı, yönetici ve çalışanlarla işbirliği, destek ve yardım sağlayan liderlik anlayışına dönüşür.

Çalışma Yöntemi Açısından: Bir işin bir kimseye verilmesi ve işten onun sorumlu tutulması yerine "ekip çalışması", "toplam kalite ve sinerjik yönetim", "uzlaşmaya dayalı karar verme" önem kazanır.

Organizasyon Hedefi Olarak: Kamu yararı önceliği yerini önce kalite alır.

İşe Giriş ve Yükselme Açısından: Kayırmacılığın hakim olduğu, kıdem ve sicile sasına dayalı yükselme anlayışı yerine liyakat sisteminin geçerli olduğu, işe giriş ve yükselme kriterlerinin açık ve adil olduğu bir anlayış hakim olur.

Gelişme Stratejisi Açısından: Kamu yönetimdeki "kriz yönetimi" anlayışı, "sürekli gelişme (kaizen)"ye dönüşür.

Değerler ve İlkeler Açısından: Açık, belirli olmayan değerler ve ilkeler, açık ve tutarlı, vizyon, misyon ve değerler haline dönüşür.

Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Vatandaşların ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı kamu yönetimi anlayışı, vatandaş istek ve beklentilerine önem verilen "vatandaş odaklı kamu yönetimi" anlayışına dönüşür.

Motivasyon ve Ödüllendirme Açısından: Maaş ve fazla mesai ücreti dışında ödüllendirmenin olmadığı kamu yönetimi anlayışından, başarı ve yüksek performansın ödüllendirildiği bir anlayışa yönelir.

Planlama Açısından: Rutin kalkınma ve programlarının yerini stratejik planlama alır.

Problem Çözme Tekniği Açısından: Problemler ortaya çıktıktan sonra çözüm aranması yerine önceden tedbir alıp, hataları kaynağında bulup önleyen üretim anlayışına geçer.

Eğitim Açısından: İş için asgari eğitim ve bilgiyle yetinilen, kalitesiz personelini istihdam edildiği kamu yönetimleri sürekli eğitimin önem verildiği yönetimler haline gelirler.

Ücret Açısından: Eşit işe eşit ücret, pozisyon ile kıdeme göre belirlenen ücret politikaları yerine kişinin özellikleri ve performansına dayalı ücret politikası uygulanır.

İşgücü İstihdamı Açısından: Katı istihdam politikasının yerini, esnek istihdam politikası alır.

Kalite Kontrol Açısından: Sürekli rutin teftiş ve kontrollerin yerini TKY, toplam süreç kontrolü alır.

Yöneticilerin Karar Verme Teknikleri Açısından: Kamu yöneticilerinin istek ve arzuları doğrultusunda karar vermeleri yerine TKY tekniklerini ve araçlarını (benchmarking, beyin fırtınası v.b.) kullanarak karar vermeleri söz konusu olacaktır.

Yönetici-Çalışanlar İlişkisi Açısından: Emir ve talimatların geçerli olduğu, korku ve cezalandırmaya dayalı yönetim anlayışı yerini yetki devretme, güven, karşılıklı işbirliğine dayalı yönetim anlayışına bırakır. İnsan kaynaklarının sürekli geliştirilmesine önem verilir. Yatay boyut dikey boyuta göre gittikçe önem kazanır ve astlar üstlerinden talimat beklemek yerine, sorunların çözümünde inisiyatif almayı ve üstleriyle işbirliği yapmaya özen gösterirler.

2.5.5. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörüne Getireceği Yenilikler

Toplam kalite yönetiminin kamu sektörüne getireceği bazı yenilikleri şöyle sıralayabiliriz:^{18,21}

* Geleneksel yönetimin katı hiyerarşik yapısı, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı doğru tek yönlü iletişim TKY ile yerini, yönetim ve astlar arasındaki uyuma, uzmanlaşma ve işbirliği ile birlikte sıcak, yüz yüze ve çok yönlü ilişkilere, daha az kademeli (yatay), daha az kuralcı(esnek) ve daha bağımsız bir yapıya bırakmaktadır.

* Geleneksel yönetim büro hastalığına tutulmuştur. Sorumluluktan kaçma davranışı kuralların ve kitabın dışına çıkmama, otoriteyi tek elde tutarak yetki devrinden kaçınma, üste aşırı bilgi vererek ya da gereken bilgiyi iletmeyerek çalışmayı engelleme vs. TKY tüm bu olumsuzlukları giderecek niteliktedir.

* TKY' de en önemli faktör "insan" dır. "Millet devlet için değil; devlet millet için vardır" amaç insana hizmettir. "Ne istiyorsun" değil, "size nasıl yardımcı olabilirim" mantığı hâkim olmalıdır. Bu sayede hizmette kalite artacaktır.

* TKY' de "sürekli geliştirme" her şeyin üzerinde zihinsel bir davranış biçimidir. Mevcudun devamlı iyileştirilmesi gelişim ve ilerleme aracıdır. Yeni metod ve tekniklerin yönetime doğrudan uygulanmasıdır. Geleneksel yönetim anlayışı ise kuralcı ve yeniliğe kapalıdır.

* TKY anlayışı vatandaşın mutluluğunun yanı sıra çalışanını da mutlu etmektedir. Çünkü kamu görevlisinin etkili hizmet vermesi ancak motive olmasıyla mümkündür.

2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetimine Uygulanmasında Karşılaşılan Engeller

TKY felsefesinin, devlet mekanizmasınca benimsenmesi ve kamu yönetiminde uygulanabilir bir sistem haline getirilmesinde, hem özel hem de kamu kesimince karşılaşılabilecek genel nitelikli sorunların dışında, yalnızca kamu kesimine has önemli sorunların ortaya çıkması söz konusudur.²⁷

Toplam kalite yönetimini tüm boyutlarıyla kamu sektöründe uygulamak mümkün, ancak kolay değil. ABD'de Federal Kalite Enstitüsü

tarafından yapılan çalışmaların sonuçları toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe de başarılı bir şekilde uygulanabileceğini ortaya koyuyor. En başta kamuda değişimi ve yeniden yapılanmayı aktif ya da pasif olarak engelleyen pek çok faktör bulunuyor. Tüm dünyada ve ülkemizde toplam kalite yönetimi konuşulurken kamudaki yöneticilerin bırakın bu yeni yönetim anlayışını uygulamayı, bundan bihaber oldukları şaşırtıcı ama gerçektir. İkinci olarak, özel sektörden farklı olarak kamuda yönetimde istikrarı sağlamak ve uygulanan politikalarda sürekliliği temin etmek genellikle güçtür.⁷⁹

TKY 'nin tüm olumlu özelliklerine rağmen kamu sektöründe uygulanması bazı güçlükleri beraberinde taşımaktadır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür;^{17,23}

- 1) TKY 'nin en önemli amaçlarından biri müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Kamu sektöründe müşteriye tanımlamak oldukça güçtür. Ayrıca "Vatandaş" , kavramı yerine "Müşteri" kavramının oturtulması sakıncalı görülmektedir.
- 2) TKY'nin uygulanabilmesi için mevcut örgüt kültürünün değişmesi gerekmektedir. Buda uzun ve zaman alıcı, hatta üst düzey yöneticilerinin karşı geleceği, sabote edeceği bir değişim olabilir. Ayrıca kamu görevlisinin böyle bir adaptasyona uyumu da oldukça zor olacaktır.
- 3) TKY ilk olarak mal üreten imalat sanayinde ortaya çıkmış ve buna göre şekillenmiş bir yaklaşımdır. Kamu örgütleri ise mal yerine genelde hizmet üretirler. Hizmetler ölçülemez ve üretildikleri anda tüketilirler.
- 4) TKY, süreçler ve girdiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kamuda ise çıktılar önemlidir.
- 5) Kamu sektörünün doğasından kaynaklanan güçlükler.
 - a) Kamu sektörü değişime karşı daha fazla direnç gösterir.
 - b) Kamu sektöründe yapılan işlerde performans aranmaz.
 - c) Kamu sektöründeki ücret ve performans ölçme sisteminin yanlışlığı
 - d) Yöneticilerin serbest hareket imkânları kısıtlıdır.
- 6) TKY 'nin siyasi etkilerinden uzak olması gerekir. Oysa kamuda hem işe alımda, hem de yönetim ve işleyişte siyasi etki kendisini göstermekte, hizmeti ve kamu görevlilerini olumsuz etkilemektedir.

Buraya kadar anlatılanlar ışığında Kamu yönetiminin geleneksel, katı, merkeziyetçi ve verimsiz yapısına ilişkin olarak, aynı zamanda mevcut toplumsal bilgi birikiminden doğan değer yargıları ile de özdeşleşen ve TKY'nin devlet yönetiminde uygulanmasının imkânsız ya da çok güç olduğu yönündeki olumsuz inanç ve kanaatleri de besleyen,

literatürde sık rastlanılan sorunları genel başlıklar halinde şu şekilde sıralayabiliriz.^{18,79,73,36}

2.6.1. Kamu ve Özel Sektör Arasındaki Farklar

Bir toplumun gelişmişliğinin ölçütlerinden biri de o toplumun insanına mal ve hizmetlerin kaliteli, yeter sayıda ve zamanında sunulmasıdır. Bu hizmetlerin sunumundan da o toplumda bu amaçla kurulmuş kamu ve özel sektör örgütleri sorumludur. Kamu ile özel sektör örgütleri arasındaki farklılıklar, TKY 'nin kamu yönetiminde uygulanabilirliğini de belirli ölçülerde kısıtlamaktadır. Bu farklılıklar genel olarak şöyle sıralanabilir.^{18,73}

- * Kamu örgütleri piyasa etkisine daha az maruz kalmalıdır. Bu nedenle de maliyetleri düşürme, verimli işletmecilik, etkili performans gibi konular kamu örgütlerinin gündemini daha az işgal etmektedir.
- * Kamu örgütleri açısından resmi ve yasal sınırlamaların daha fazla olduğunu ve bu şekilde de yönetici tercihlerinde fazlaca bir özerklik bulunmadığını söylemek mümkündür.
- * Çoğu zaman kamu örgütlerinin icraatları zorlayıcı, ürettikleri mal veya hizmetleri ise tekel niteliğinde olabilmektedir.
- * Kamu yararı gibi tartışmalı bir kavram sebebiyle, kamu örgütleri kamuoyuna karşı sorumlu olma ve kamuoyu tarafından sorgulanabilir olma gibi özellikleri de taşırlar.
- * Kamu örgütlerinde yönetimin amaçları ve bu amaçları değerlendirme kriterleri oldukça karmaşıktır.
- * Kamu yöneticileri karar alma konusunda daha az otonom ve daha az esnekler.
- * Kamu yöneticileri siyasi gerekler ve siyasi takvim nedeniyle olayları daha kısa zaman perspektifi içerisinde görmek ve buna göre hareket etmek durumundadır.
- * Özel sektör örgütlerinde verimlilik kavramına önem verilirken, kamu örgütlerinde daha çok hakkaniyet kavramına yer verilmektedir.

2.6.2. Mal – Hizmet Ayırımı

Kamu örgütleri genellikle mal yerine hizmet sunduğu için uygulamada bazı problemler çıkabilmektedir. Hizmetler ölçülemezler ve üretildikleri anda tüketilirler. Bu açıdan, kalite standartlarının korunması sordur. Ayrıca hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi diğer bir problem alanıdır. Hizmet sektöründe TKY'nin uygulanması, hizmetlerin özgün yapısı sebebiyle bazı zorlukları da beraberinde getirecektir. Hizmetlerin kendine özgün özellikleri; soyut olma, eşzamanlılık, heterojen (emek-yoğun)

olma, stoklanma imkânsızlığı, yapılmadan belirlenmemesi, daha çok insana dayanması, zaman boyutunun önemi, yüz yüze ilişkilerin ağırlıklı olması, mekanik kontrolün olmayışı olarak sıralanabilir.^{15,17}

2.6.3 Kamu Yönetiminde Müşteri Kavramı

TKY' nin kamu yönetiminde uygulanmasında karşılaşılan en büyük sorunlardan birisi de müşterinin veya müşterilerin kim olduğudur. Çünkü TKY 'nin en önemli ilkesi müşterilerin memnun ve tatmin edilmesidir. Sadece vergi ödeyenleri müşteri olarak görmek sorunu çözmemektedir. Kamu örgütlerinden çeşitli hizmetleri alan gizli müşteriler vardır. Müşteriler, bir vatandaş ya da bir örgüt gibi kamu dışı bir kullanıcı olabileceği gibi, başka bir kamu örgütü veya bir kamu çalışanı gibi bir kamu için kullanıcı da olabilir.⁷⁹

2.6.4. Kamu Yönetiminin Doğasından Kaynaklanan Engeller

Kamu yönetiminin kendi doğal yapısından kaynaklanan bazı nedenlerden dolayı TKY' nin uygulamasında bazı problemler ortaya çıkmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

a) Değişime Direnç

Özellikle kamu yönetiminde çalışanların değişime karşı daha fazla direndikleri iddia edilmektedir. Çünkü, durağanlık daha rahat ve güven vericidir. Bu nedenle, değişim için statükoyu terk etmek çalışanlara zor gelebilir. Yeni bir sisteme geçmenin önündeki en büyük engel yenileşmeye karşı olan dirençtir. Yenilik ve değişikliklere insan doğal olarak kaymak eğilimindedir. Çünkü her yeni usul, yöntem ve teknoloji, eski usul, yöntem ve alışkanlıklara karşı olarak geliştirilmiştir. Bu nedenle, kişiler daha önce alışmış oldukları iş düzeninden, adet ve alışkanlıklarından vazgeçmeyi istemezler. Buna yeni sistemin getireceği başarısızlık korkusu da eklenince daha karmaşık bir durum ortaya çıkmaktadır.¹⁵

Kamu yönetiminde yöneticiler, sabit düzeni korumak eğilimindedirler ve değişiklik yönünde çaba harcamazlar.¹⁸

Kamu yönetiminde örgütsel yapı, örgütsel değişimin çok zor olduğu statik bir yapılanma gösterir. Statik bir örgütte değişime direnen ya da statükoyu koruyan kuvvetler, değişim kuvvetlerine ağır basar. Problemler görülür, ama bunları çözmek ya da düzgün şekilde yönetmek için fazla bir şey yapılamaz. Örgütün yapısal unsurları (yönetim yapısı, politika ve prosedürleri) öylesine kurumsallaşmıştır ki, bunlar değişimin önündeki başlıca engeller haline gelmiştir.⁵⁷

b- Eğitim ve Geliştirmenin Yetersiz Olması

Eğitim ve geliştirme kalite bilincinin oluşturulması ve bu düşüncelerin uygulanmaya geçirilmesini sağlamada önemli bir araçtır. Eğitime olan yaklaşım, eğitim şekli, TKY uygulanmasını kolaylaştıracağı gibi, eğitime farklı yaklaşım da bu uygulamanın önüne engel olarak çıkacaktır. Bu bakımdan kamu yönetiminde TKY 'ye geçilebilmesi ve sürdürülebilmesi sürekli eğitime bağlıdır.

c- Yöneticilerin Tutumu

Toplam kalite yönetimi tekniklerinin kamu sektörüne uyarlanmasında ve başarı ile uygulanmasında lider ve üst yönetimin rolü önemlidir. Toplam kalite yönetiminin önemini kavramış, bunu planlı ve sistematik bir şekilde uygulamakta kararlı ve sabırlı olan lider ve yöneticiler olmadıkça bu yeni yönetim felsefesini kamuda kurumsallaştırmak oldukça güç, hatta imkânsızdır.⁷⁹

Kamu yönetimindeki en belirgin sorunlardan birisi , aşırı merkeziyetçi yapı dolayısıyla yöneticinin " yetki devretmekten kaçınması ve bütün karar yetkisini kendinde toplaması" dır. Başka bir ifadeyle, kamu örgütlerindeki merkezi yapısal özellikler ve alınan kararların sorumluluğunun yine merkeze doğru giden denetim mekanizmaları aracılığıyla yapılması zaten otoriter ve yetkici olan kişilik özellikleri taşıyan yöneticileri, imza/yetki fetişizmine varan yetki devretmeme ve alt-üst kademeler birbirlerine güvenmemektedir. Kamu yönetiminde yöneticilerin tutumundan kaynaklanan diğer sorunlar; kamu örgütlerindeki tek yönlü iletişim, üst yöneticilerin bireysel olarak faaliyet göstermeleri, siyasi etkilerle göreve getirilen yöneticilerin bu doğrultudaki davranışları, yöneticilerin TKY' ye karşı gerekli ilgiyi ve öncülüğü göstermemeleri, kaliteyi maliyetle eşdeğer tutma şeklinde sıralayabiliriz.¹⁵

d-Kaliteye Olan İnançsızlık

Kaliteye karşı olmanın temel nedeni, herkesin mevcut durumda yapılanın zaten kaliteli olduğuna ve kalitenin ek maliyet getireceğine inanmasıdır. Bu anlayışa göre, her şey zaten olabildiğince kaliteli ise daha fazla çalışmanın da anlamı yoktur. Aynı zamanda yeni mali külfetlere de katlanılmak durumunda kalınacaktır. Ancak toplam kalite daha fazla çalışmak demek değildir. Deming'in dediği gibi, kişiler daha sıkı değil fakat daha zekice çalışacaklardır.²¹

e- Mevcut Durumun Yeterince Analiz Edilmemesi

TKY ciddi bir kültürel değişim olduğundan dolayı, uygulamaya başlamadan önce örgütün durumu, mevcut süreçleri ve kendisine has özellikler iyice analiz edilmelidir. Üst yönetimin duruma bakışı, yöneticilerin ve diğer personelin yerleşik duygu ve düşünceleri, eğitime yatırımın ne kadar olabileceği, takım anlayışına geçişe karşı tavırlar, örgüt liderine olan güven ve ne tür yeni şeylerin öğrenilmesi gerektiği gibi konular iyice tetkik edilmelidir. Bu konularda etraflıca çalışma yapılmadan TKY uygulamalarını kopya etmeye kalkışmak girişimleri sonuçsuz bırakacaktır.^{15,18}

f-Kamu Örgütlerindeki Dikey, Çok Kademeli ve Katı Hiyerarşik Yapı

Devletin asli görev alanında yer almayan pek çok hizmetin *kamu görevi* olarak üstlenilmesi sonucunda, bunların yerine getirilmesi amacıyla kamu bürokrasisinin aşırı büyüyerek, hantal, karmaşık ve ağır işleyen bir yapıya dönüşmesi, Politik gerekçelerle devletin bir istihdam kapısı olarak görülmesi nedeniyle memur kadrolarının aşırı ölçüde şişirilmesi, Merkezi idare ile mahalli idareler arasında görev, yetki, sorumluluk ve kaynak dağılımının, hizmetlerde verimliliği ve etkinliği sağlayacak şekilde dengeli yapılmaması, en önemli sorunlardandır.⁷³

Bu durum TKY uygulamalarının önündeki en büyük engellerden biridir. Bu merkeziyetçi yapı; verimsizliği, kaynak israfını, koordinasyonsuzluğu, iletişim sorunlarını motivasyon ve performans eksikliğini, kalitesiz mal veya hizmet üretimini beraberinde getirmektedir.⁷¹

g- Kalitenin Ölçülmesinin Zorluğu

Kamu örgütlerinin birçoğunun mal yerine hizmet sunmaları, kalitenin ölçülememesi sorununu beraberinde getirmektedir. Hizmet fiziksel ürünler ve nesnelerin boyutları anlamında istisnaların dışında ölçülemez. Bu nedenle hizmet statik değil, dinamiktir. Kamu yönetiminde TKY'nin başarısının, sonuçların açık biçimde ölçülebilmesinde yattığı belirtilmekte ve TKY'nin başarısında kalitenin güvenilir bir biçimde ölçülememesinin büyük bir engel olduğu ifade edilmektedir.¹⁸

h-Atama ve Terfi Sistemi

Kamu örgütlerinde günümüzde uygulanmakta olan atama ve yükselme prensipleri insanları daha fazla verimli ve kaliteye dönük bir şekilde çalışmak yerine hiyerarşiye dayalı, var olanı devamla yönelik, yeniliğe kapalı, motivasyonsuz, yetki ve sorumluluk yüklemeyen bir çalışma ortamına yol açan temalar içermektedir. Bazı çalışanlar ödüllendirilirken bazıları da cezalandırılır, ancak sistemden kaynaklanan problemlerin varlığı araştırılmaz. Ayrıca yüksek performans ödüllendirilmede dikkate alınmaz. Kalitenin iyileştirilmesi için bu konularda

da değişiklikler yapılmalı ve sürekli geliştirmelere gidilmelidir. Keza bu olumsuzluklar; yeniliğe açık, sürekli geliştirmeye dayalı, yetki ve sorumluluk yükleyen, kalite ve verimliliği savunan TKY'nin önünde büyük engel oluşturmaktadır.¹⁵

I- Örgütlerin Büyüklüğü

Kamu örgütlerinin çok büyük olması, TKY uygulamalarının başarısında bir engel oluşturmaktadır. Çünkü onbinden fazla çalışanı bulunan örgütlerin değişimi zor gerçekleştirdikleri ve değişim programlarında başarılı olamadıkları ortaya çıkmıştır.¹⁸

2.7. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Modeli ve Uygulama Aşamaları

Kamu yönetiminin iyileştirilmesinde TKY yaklaşımını benimseyen ölkelerin uygulamalarında bütünsel bir yaklaşımla ele alınması koşuluyla şu dört nokta esas alınmaktadır.¹⁸

1. Engelleyici işleyişlerin (kurallar, bürokrasi) giderilmesi,
2. Vatandaş odaklı yaklaşımın benimsenmesi,
3. Çalışanların yetkilendirilmesi,
4. Daha ucuza, daha iyinin üretilmesi.

TKY'nin başarıyla uygulanabilmesi için temel prensiplerinin örgütte uygulanıyor olması ve TKY ile ilgili yönetsel, organizasyonel, istatistiksel ve insan odaklı faktörlerin bilinmesi ve güncel yeniliklerden haberdar olması gereklidir. TKY için gerekli alt yapı kurulduktan ve felsefe benimsendikten sonra yönetim modeli uygulamaya geçirilebilir. Kamu örgütlerindeki yöneticilerin kalite geliştirmenin gerekliliğine inanmaları ve bu yöndeki çabaları da, TKY'nin kamu yönetiminde başarıyla uygulanabilmesinde etkili faktörlerden birisidir. TKY'ye geçilmesi düşünölen bir örgütte öncelikle çok sağlıklı bir sistem analizi çalışması yapılması gereklidir.

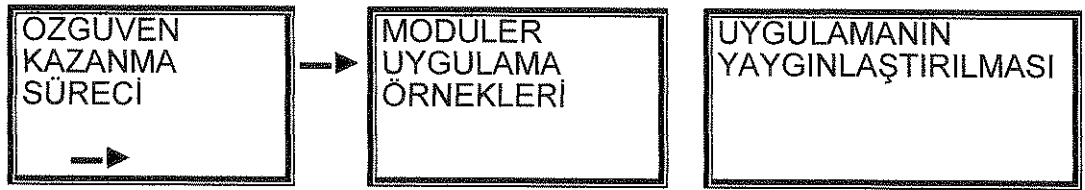
Bunun için öncelikle sistemin çok iyi tanınması gerekir. Bu aşamada üst yönetimin TKY konusundaki bağlılığı ve yaklaşımı da ortaya çıkarılmalıdır. Sistem analizi sonunda, örgütün yönetim şekli, bilgi akışı, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli süreç, kalite problemleri ve örgütün eğitim ihtiyaçları ortaya çıkarılır.

TKY'nin kamu yönetiminin tamamına birden uygulanması yerine başarı olasılığı yüksek, vatandaşın yaşam kalitesinin etkilendiği bir noktadan ve pilot uygulamalar ile başlamakta yarar vardır.

Bu bir anlamda kendine güveni kırılmış kamu yönetimi için “yapabilirim” diyebileceği bir başarı örneği oluşturacaktır. Bu süreç, “özgüven kazanma aşaması” olarak tanımlanabilir.

Aşağıda TKY'nin kamu yönetiminde uygulanabilirliği konusunda bir model sunulmuştur:

Şekil 1– Kamu Yönetiminde TKY’ ye Geçiş Modeli.¹⁸



Kamu yönetiminde toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için aşağıdaki basamakların takip edilmesi uygun olacaktır.⁶²

1.Aşama: Yöneticilerin İkna Edilmesi: Toplam Kalite yönetiminin uygulamaya konması üst düzey yönetimin işin içine girmesini gerektirmektedir.

2.Aşama: Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması: Üst düzey yönetimin onayının alınması, desteğinin ve katılımının sağlanmasında deneylerle olumlu sonuç verdiği bilinen, rasyonel iki aşamalı bir yöntem uygulanabilir.

3.Aşama: Kalite Organizasyonun Oluşturulması: Yöneticiler toplam kalite uygulaması faaliyetine katılır katılmaz bir kalite politikasını, stratejisini, programını, aksiyon planlarını ve özellikle örgüt yapısını oluşturmak zorundadırlar.

4.Aşama: Yöneticilerin Eğitimi: Toplam Kalite uygulamasına hazırlıkta dördüncü aşama, yöneticilerin yöntemler ve bununla uyuşan araçlar konusunda eğitilmesidir. Bu eğitimin içeriği beş başlık altında toplanabilir. Toplam Kalite konusunda özel eğitim, grupları tanıma ve teşvik etme, sorunları çözme yöntemleri, iç-müşteri tedarikçi ilişkisi, kalite yönetimi ile ilgili araçlar.

İlk dört aşama, toplam kalite zeminin oluşturulma safhasıdır. Bundan sonraki aşamalarda artık, uygulamaya konma safhası başlayacaktır.

5.Aşama: Bilgilendirme: Bu aşamada kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan tüm personele gerekli bilginin verilmesi gerekmektedir. Zira şeffaflık toplam kalitenin kilit bileşenidir.

6.Aşama: Personelin Eğitimi: Toplam kalite en üst düzeyde bulunan kişiden en alt kademede çalışan kişiye kadar herkesin katılımı ile gerçekleştirilebileceğinden tüm personel bu konuda eğitilmelidir. Ancak üst düzeye yapılacak eğitimden biraz farklılaşacak olan personelin eğitimi üç başlık altında toplanabilir. Örgütün kalite stratejisi eğitimi, müşteri tedarikçi ilişkisi eğitimi, grup çalışması eğitimi.

7.Aşama: Personelin Katılımının Sağlanması: Çalışanların beyin gücünü harekete geçirmek ve onların kamu hayatı ve sonuçlarına katılmalarını sağlamak temel arzudur. Bu aşamada temel motivasyon kuramlarından yararlanılmalıdır.

8.Aşama: Çember Faaliyetlerin Başlatılması: Çember faaliyetleri kamu kurum ve kuruluşlarında başarı ile uygulama imkânını kazanması çalışanları bulundukları birimlere daha fazla bağlanmalarını sağlayacak ve çalıştıkları kurumlarda eğlenceli bir iş ortamının oluşmasına imkan verecektir. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında başlayan çember faaliyetleri kamu yönetiminde yeni bir hareketlenmeye ve yeni bir dinamizm kazanılmasına neden olacaktır.

9.Aşama: Yetersizliklerle Mücadele Yollarının Öğretilmesi: İşletmelerin yetersizliklerine nelerin sebep olduğunun tüm çalışanlara öğretilmesi ve bu yetersizliklerle nasıl mücadele edileceğinin gösterilmesi, personelin bağlı bulunduğu kamu kurum ve kuruluşlarda bu konularda odaklanmalarını ve mücadele etmelerini sağlayacaktır. Yetersizlik sebepleri, verimsizlik, kalitesizlik, maliyet vb... faktörler olabilir. Örgütlerde çalışanlar bunları sayısallaştırabildiği ölçüde sapmaların sebeplerini bulabildikleri ölçüde yetersizliklerle mücadele etme imkânını sağlamış olacaktır.

2.8. Spor Federasyonları

2.8.1. Türk Spor Sistemi İçerisinde Spor Federasyonlarının Yeri ve Özerkliğe Geçiş Süreci

Türk spor sisteminin yapılanma sürecini; Örgütsüz ve himayeciliğe yönelik 1923 (cumhuriyet) öncesi dönem, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının (1922-1936) kuruluşu ile birlikte sporda önemli adımların atıldığı (fahri) birlikler dönemi; Türk Spor Kurumu ile devletin spor yönetimine ağırlığını hissettirmesi (1936-1938) dönemi ve 3530 sayılı yasa ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (1938 –1983) ve bu yasanın devamı niteliğindeki 3289 sayılı yasa (21 Mayıs 1986) dönemi ile devam eden dönemler içerisinde incelemek mümkündür.^{32,33,47}

Türkiye’de ilk spor teşkilatlanmaları kulüpleşme hareketleriyle başlamıştır. Netice itibari ile 1800’lü yılların hemen sonu ve 1900’lü yılların hemen başında gerek yabancı gerekse Türk gençleri tarafından kurulan kulüpler ve bu kulüplerin kendi aralarında oluşturdukları 1905 İstanbul Futbol Birliği, 1910 yılında İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi, 1913 Cuma Ligi Türk spor teşkilatlanmaları her ne kadar resmi spor teşkilatı hüviyeti taşımazlar da Türk spor teşkilatlanmasının çekirdeğini oluşturması bakımından önemli bir sürecin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Bu süreç Türk sporunun dönüm noktası kabul edilen Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının oluşturulmasına kadar devam etmiştir.³²

Türkiye’de sporun sevk ve idaresi, bağımsız, özerk ve yerinden yönetim anlayışına sahip Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) ile başlar. 1924 Anayasası’nda sporun yönetimine dair herhangi bir hüküm bulunmamasına rağmen 1922-36 yılları arası devlet, sporu TİCİ vasıtasıyla sevk ve idare etmeye çalışmıştır. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı, kuruluşundan sonra “Gönüllü Spor Birliği” olarak Bakanlar Kurulu tarafından kamu yararı gözetilen dernek statüsü edinmiş ve Türkiye’yi yurt dışında düzenlenecek spor karşılaşmalarında da temsil etmeye hükümet tarafından yetkili kılınmıştır.³²

TİCİ Türk spor yönetiminde resmen etkili olmaya başladıktan sonra bünyesine birçok spor federasyonu da ilk kez kurulmuştur. T.İ.C.İ. tüzüğü içinde yer alan, “**Federasyon Nizamnamesi**” de; Federasyonların kurulmaları ya da kaldırılmaları, Genel Merkezin teklifi ve Genel kongrenin kararına bağlıdır. Bu nizamname çerçevesinde ilk kurulan federasyonlar; Atletizm(1922), Güreş (1922) ve Futboldur (1922). Bu federasyonları; Bisiklet (1923), Eskrim(1923) Halter (1923), Boks (1923), Kürek (1924), Yüzme ve Yelken(1924), Binicilik (1926) Atıcılık (1926), Basketbol (1934) Voleybol (1934), Kayak(1934). Federasyonların kurulmalarına takip etti, federasyonların kurulmalarını takiben 1922 Atletizm federasyonu, Uluslararası Atletizm Federasyonuna (IAAF), Futbol Federasyonu ise, Uluslararası Futbol birliğine (FİFA) resmen üye oldular.³²

TİCİ' nin merkez örgütlenmesi içinde yer alan federasyonlar; ulusal birinciliklerin düzenlenmesi, rekorların saptanıp onaylanması, uluslar arası teknik kuralların uygulanması, ulusal takımların seçilmesi, bütçenin hazırlanarak genel merkeze sunulması uluslar arası federasyonlarla, ilişkiye girilmesi ve gerek görüldüğünde sporcularla kulüplerin cezalandırılması gibi somut yönetsel-teknik görevleri yerine getirmekteydiler.³³

TİCİ ile başlayan federasyonların kurulma sürecinde federasyonlar, başkanlarını seçme, bütçelerini kullanma ve mal varlığı edinmedeki yetkilerinin genel merkezin denetini altında sürdürmekteydiler. Kısaca Federasyonlar büyük ölçüde özerkliğe sahiptiler. 1936 yılında ülkemizdeki spor yönetimini üstlenen Türk Spor Kurumu ile birlikte yarı devletçi bir yapı kazanan genel yönetim anlayışının federasyonlara yansması başkan seçimlerinin kurumun genel kuruluna (Büyük Kongre) bırakılması ve geniş hareket alanının biraz daraltılmasıyla da merkezi yönetim anlayışına kaymaya başlaması şeklinde olmuştur.^{32,33}

Kurulduğu yıl olan 1922'de futbol, atletizm ve güreş federasyonlarını bünyesinde bulunduran TİCİ, çok sporlu, ülke düzeyinde örgütlenmiş bir kuruluş olarak özerk spor yönetimi anlayış ve uygulamalarıyla tarihsel süreç içinde görevini tamamlayarak yerini Türk Spor Kurumuna (TSK) bırakırken, bugünün Türkiye'sinde dahi tartışılan bağımsız spor yönetimine ilişkin model arayışlarında bir örnek olarak anılması yanlış olmasa gerektir.²⁴

TİCİ döneminin sona ermesinde hiç şüphesiz pek çok sebep rol oynamıştır. Ama en çok kulüpler arası sürtüşme ve çekişmelerin etkili olduğunu söyleyebiliriz. 3530 Sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Kanununun gerekçesinde belirtildiği gibi "TİCİ Türkiye' de sporun az çok gelişmesini sağlayabilmiş ise de teşekkül tarzındaki hususi mahiyet dolayısıyla bütün sporcularımıza muta bir otorite haline bir türlü gelememesi" düşünceleri hakim olmuştur. Yukarıda da belirtildiği gibi bu hakim anlayışın oluşmasında kulüpler arası kavgaların etkisi büyüktür. Doğal olarak TİCİ'nin yapısından kaynaklanan ancak bir türlü giderilemeyen sorunlar spor yönetiminde yeni bir örgütlenme arayışını gündeme getirmiştir. Adı Türk Spor Kurumu (TSK) olan bu yeni örgüt TİCİ'nin son kongresi (8.Kongre) ile birlikte 1936 yılında kuruldu. Türk Spor Yönetiminde "ara rejim", "geçiş dönemi" gibi isimlerle de anılan bu dönem TSK'nın iktidarındaki tek parti olan Cumhuriyet Halk Partisi'ne bağımlı bir çalışma düzeni içinde faaliyetlerini sürdürdüğü için yarı resmi bir nitelikte, bir bakıma parti ile devlet arasında bir yönetimi ifade etmektedir.^{24,32,45}

1932 yılında Türkiye'ye gelerek, Gazi Eğitim Enstitüsünün Beden Terbiyesi'ni kurmuş olan Alman Beden Eğitimi ve Spor profesörü, Dr.Karl DIEM, Atatürk'ün isteği üzerine tekrar gelerek, T.S.K.'nın kuruluş çalışmalarını yapmıştır. T.S.K.'nın kuruluş tüzüğü'nün birinci maddesine göre amacı, "*Türkiye'de sporun milli ve fenni esaslara göre yayılmasına ve yükselmesine çalışır, Türk sporculuğunu yurt içinde ve dışında temsil eder.*" şeklinde yer almıştır.⁴⁵

T.S.K.'nın merkez yapılanması belirli sporlarla ilgili organları olarak kurulan federasyonların görevleri, Ana Tüzüğü'nün 18 ve 20. maddeleri, Vazife ve Salahiyet Nizamnamesinin 10. ve 15. maddelerine göre; "Alakadar olduğu sporun teknik işlerini görmek, gerekirse yardımcı komiteler kurarak hakem ve lisans işlerini yürütmek, ceza ve mükafat vererek bölgeler arasında çıkan ihtilafları halletmek, uluslararası federasyonlarla münasebete girerek, yabancı temasları programlamak, takımları seçmek, bütçeleri tanzim etmek, yarışmalar için şartlar ve yarışma takvimini belirlemek" şeklinde görülmektedir.^{32,33}

TSK, spor-siyaset ilişkileri açısından da ülkemizin ilk örneğidir. Daha önce de belirtildiği gibi TSK, o dönemin tek partisi olan CHP ve onun yan kuruluşu olan Halkevlerine bağlı olarak çalışmıştır. O dönemde tüm lisanslı sporcular partini üyesi yapılmıştır.⁴⁵

Parti, nihayet siyasi bir oluşumdur. Doğal olarak parti yöneticilerinin şahsi hırs ve amaçlarının spora karışması, her spordaki olumsuz hadisenin de partiye sıçraması kaçınılmaz hal alınca parti bu yüzden sporu bünyesinden atmak istemiş, ama bu sefer serbest bırakmayıp hükümete bağlama kararını almıştır.³³

Türk spor teşkilatlanmasının tarihi sürecine bakıldığında, yapının işleyiş ve bağlı bulunduğu otorite açısından sürekli değişime uğradığı görülmektedir. TİCİ ile başlayan sporda yönetsel örgütlenmenin bağımsız sesi, federasyonlara kendi kararlarını verme ve mal varlıklarını oluşturma hakkını tanımış, ancak dönemin siyasi ve ekonomik şartlar bu bağımsız yapının yerini bir devlet otoritesine bırakması ile sonuçlanmıştır.²⁴

29 Haziran 1938 ' de 3550 sayılı BTGM kanunuyla spor yönetiminin kontrolü devletin eline geçmiştir. Sporda devletçilik başlamıştır. Çeşitli nedenler öne sürülerek tam merkezi bir yönetim anlayışının hâkim kılındığı 3530 sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Kanunun 1938 yılında yürürlüğe girmesiyle sporun genel yönetim yapısı büyük bir değişime uğramış, spor federasyonları faaliyetlerini adı geçen kuruma bağlı olarak sürdürmeye başlamışlardır.^{32,24}

Bundan sonra Türk sporu, 3530 sayılı bu yasanın verdiği yetkiler doğrultusunda, Başbakanlığa bağlı bir "Devlet Kuruluşu" statüsüne

kavuştu. 1942'de 4235 sayılı yasayla kuruluş yasası değiştirildi ve Milli Eğitim Bakanlığı'na 1960 yılında da tekrar Başbakanlığa bağlandı. Spor işlerinin ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınması 1969'da Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla gerçekleşti. 6 Şubat 1970 tarih, 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle adı geçen Bakanlık kapsamına alındı. Böylece Türk sporunda yeni bir sayfa açıldı.⁸⁹

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nce yönetilen Türk sporu 14.12.1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer aldı. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanması nedeniyle adı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" oldu.

Bu dönemde federasyonların yaşamış olduğu en menfi değişim, önceleri federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmelerine karşın, kabul edilen yasayla birlikte federasyon başkanları Genel Müdürün teklifi ve Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanının onayıyla atanmaya başlaması ile yaşanmıştır⁴¹

Spor federasyonları ile ilgili değişiklikleri öngören bu tasarıları devletin sporu yönetmesinde ki merkezîyetçi eğilimlerin baskısı, siyasi ve bürokratik kadroların bu tür kısmi de olsa demokratikleşme çabalarına müsaade etmemişlerdir. Bu tasarılar uygulamaya geçirilmemiş olsalar da Türk spor yönetiminde demokratik bir anlayışın uygulanmasına yönelik gelişmeler olarak değerlendirmek gerekir. Nitekim bu durum sayesinde 1981 yılında federasyon başkanlarının bir ölçüde de olsa seçimle belirlenmesini öngören ve 3530 sayılı kanunun 6. Maddesine dayanarak hazırlanan yönerge, hemen uygulamaya konulmuş ve 19 Kasım 1983 gününde 18226 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan federasyon başkan adaylarının tespiti ve atanmasına ilişkin yönetmelik çıkarılmıştır.^{50.24}

3530 sayılı kanunun 9. Maddesine göre hazırlanan bu yönetmelikte federasyon başkan adaylarının spor kulüplerinin temsilcileri de dahil olmak üzere sporla ilgili çeşitli kurum ve kuruluşların temsilcileri tarafından ve seçimle tespit edilen 3 aday arasından genel müdürün teklifi ve ilgili bakanın onayıyla atanması, ayrıca başkanların bu yönetmelik hükümlerine göre görevlerini yerine getirmedikleri ve getiremeyecekleri belge ve raporlarla sabitleşmeden veya yüz kızartıcı bir suçla mahkum olmadan görevden alınmamaları, demokratik bir spor yönetimi anlayışına yönelik atılmış önemli ve ileri bir adım olarak değerlendirilmelidir.⁵⁰

Bu gelişmeleri takiben, 1986 yılında kabul edilen 3289 sayılı yasada yapılan bir değişiklikle "Federasyon Başkanlarını kendi spor dallarının temsilcileri tarafından gösterilen üç aday arasından Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanı tarafından atanır" hükmü alınmış ve bu durum 1993 yılına dek devam etmiştir.²⁴

19 Kasım 1983 tarih ve 18226 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan federasyon başkan adaylarının tespiti ve atanmasına yönelik yönetmeliği yürürlükten kaldıran GSGM federasyon başkanları seçim yönetmeliği 27 Ekim 1993 tarih ve 21741 sayılı Resmi Gazete’ de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 3289 sayılı kanunun 3703 sayılı kanunla değişik 19. Maddesine dayanılarak hazırlanan bu yönetmelik bir önceki yönetmelikten farklı olarak seçimde en çok oyu alan üyenin (Genel müdürün teklifiyle) ilgili bakan tarafından atanmasını öngörmektedir.⁵⁰

Federasyon Başkanlarının seçim sistemiyle başa gelmelerini özerklik adına atılmış önemli adımlardan biri olarak kabul etmek mümkündür. Zira özerkliğin temel taşlarından biri bağımsız yönetimdir. Bugün seçilen başkanlar her ne kadar aldıkları kararları genel müdürlük onayından geçirmek zorunda olsalar da, bu “yarı-özerk” görüntü dahi, spor branşlarında kendi federatif yapılarını oluşturmak üzere en küçük birimler olan spor kulüplerine az da olsa bir söz hakkı tanımaktadır.⁵⁰

Yine bu dönemde spor federasyonlarının özerkleşmesi yolunda yapılan en önemli değişim futbolda yaşanmıştır. Bu dönemde Futbol Federasyonu’nun özerkliğine dair bir kanun hazırlanmış ve sonuçta da; profesyonel futbolun profesyonelce yönetilmesi ve futbolumuzun daha ileri seviyeye götürülebilmesi maksadıyla 27-05-1988 tarihinde, 3461 sayılı "Türkiye Futbol Federasyonu Teşkilat ve Görevleri hakkındaki Kanun" kabul edilmiştir. 7-6-1988 gün ve 19835 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren bu kanun, T.F.F., G.S.G.M' den ayrılarak, tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine ve Başbakanlığın gözetim ve denetimine tabi olmasını öngörmüştür. (3461 Sayılı Kanun,m.1,m.27).⁸⁵

Spor federasyonlarının yaşadığı bir diğer olumlu değişimde 3289 sayılı kanunun 15. maddesiyle kabul edilen “Federasyonlar Fonu”dur. Buna göre;

Madde 15 -Federasyon faaliyetlerinde sürat ve verimliliği artırmak amacıyla bir devlet bankası nezdinde, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün emrinde Federasyonlar Fonu kurulur. Çeşitli kalemlerden gelir elde eden bu fon, Muhasebe-i Umumiye ve Devlet İhale Kanunları ile Sayıştay denetimine tabi değildir. Bu noktadan hareketle mali özerkliğin “kendi gelirini oluşturma ve yönetme” ön şartına uygun bir adım atıldığını söylemek mümkündür. Yapılan bu değişimle bütün federasyonlara hitap edecek bir fon oluşturulmakta ve sınırlı ölçüde de olsa federasyonlara mali özerklik getirilmektedir.⁸⁰

Yine mali özerklik konusu dikkate alındığında federasyonlara getirilen önemli değişimlerden biri de 4.3.2004 tarihinde 3289 sayılı kanunun 5105 sayılı Kanunla değişik Ek 3. maddesine dayanarak çıkarılan “Sponsorluk Yönetmeliği”dir. Bu yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle spor sponsorlukları özel ve tüzel kişiler için daha cazip hale gelmiştir.

Dolayısıyla federasyonlar kendi kaynaklarını oluştururken alacakları aynı ya da nakdi yardımlar için yasal bir düzenlemeye kavuşmuşlardır.⁸⁵

Federasyonların özerk bir yapıda teşkilatlanarak çalışabilmelerini temin etmek amacıyla yapılan önemli bir değişiklik de, belirlenen miktara kadar federasyonların satın alma işlemlerini kendi bünyeleri içinde yapma yetkisine kavuşturulmaları ve yurt içinde yapılan her türlü faaliyetler ile ilgili hizmetlerin yerine getirilmesinde ita amirliği yetkisinin verilmesidir. Bu düzenleme ile Genel Müdürlüğün onayına bağlı olarak yürütülen bir kısım idari ve mali hizmetlerin federasyonlarca yerine getirilmesi sağlanmakta, bürokratik işlemler azaltılmaktadır. Yaşanan tüm bu değişimlerin dışında özerklik, uzun yıllar boyunca spor çevrelerinde çeşitli şekillerde önemi vurgulanan, ihtiyacın altı çizilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴¹

Federasyonların daha fonksiyonel olmasını sağlamak amacıyla yapılan diğer bir uygulama ise, sporcuların lisans, tescil ve vize ve transferleriyle ilgili olarak çıkarılan yönetmeliktir. Anılan yönetmelik uyarınca, federasyonların yönetmelikle belirtilen esaslar doğrultusunda, sporcu lisans, tescil, vize ve transfer talimatnamesi hazırlayarak yürürlüğe kaymasını istemiştir. GSGM söz konusu yönetmeliğin çıkarılma amacını ise, federasyonların özerk yapıda teşkilatlanmalarını temin olarak ifade etmektedir.²⁴

2.8.2. Spor Federasyonların Kuruluşu ve Yapısı

Spor federasyonları, kendi spor dallarındaki faaliyetlerle ilgili teknik ve idari kararları alma ve uygulama yetkisine sahip kuruluşlardır.

Türkiye’de spor federasyonları 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki kanununun 18. maddesi uyarınca kurulmaktadır. Ancak, aynı kanunun Merkez Danışma Kurulunun görevlerini düzenleyen 10. maddesi “d” fıkrasına göre, Merkez Danışma Kurulu, federasyonların kurulması ve meşgul olacakları spor dalları hakkında görüş bildirmek durumundadır. Ayrıca, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor federasyonlarının Teşkilatı, Çalışma ve Görev Yetki ve Sorumlulukları Yönetmeliğinin 5.maddesi göre de, federasyonların genel müdürlük bünyesindeki Merkez Danışma Kurulu kararı ile belirleneceği belirtilmektedir. Anılan kanunun 18. maddesi ise şöyledir. “Bir veya daha fazla spor dalı, teknik ve idari bakımdan birer federasyona bağlanır. Amatör federasyonların adedi ile profesyonel dallar, Merkez Danışma Kurulunun da görüşünü almak suretiyle Gençlik ve Spor Genel Müdürünün teklifi üzerine Başbakan tarafından tespit olunur. Amatör ve profesyonel futbol faaliyetleri Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı iki kurul tarafından yürütülmektedir.”⁵⁰

İlgili kanununa göre kurtulan spor federasyonları, kendi spor dallarındaki faaliyetlerin sevk ve idaresinden sorumludurlar. Spor federasyonları faaliyetleri bakımından genel müdürlük makamına karşı sorumludurlar.⁸⁰

Spor branşları GSGM bünyesindeki spor federasyonları vasıtasıyla yönetilir. Temsil ettikleri spor dalı ya da dallarının en yetkin kuruluşları olan spor federasyonları Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı içinde Ana Hizmet Birimi olarak başkanlık şeklinde yer almakta ve "Spor Federasyonları Teşkilatı, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumlulukları" yönetmeliği çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.⁴¹

Kendi spor dallarının teknik sorumlusu olan federasyonların başında Federasyon Başkanı bulunur. Karar alma organı olarak "Yönetim Kurulu", yürütme organı olarak ise, Başkan, As Başkan, Genel Sekter ve üyeler bulunur.⁴⁴ Ayrıca yeteri kadar büro personeli vardır. Bunların dışında federasyonlarda danışma ve teknik kurullar ile sağlık, hukuk, eğitim, merkez hakem, organizasyon, dış ilişkiler gibi yan kurullar da bulunmaktadır.

2.9. Özerk Spor Federasyonları

Bilim ve teknolojiye hızlı gelişmeler, toplumsal ihtiyaçların yanında bu ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş bulunan kamu yönetiminin merkezi ve yerel düzeydeki örgütlenmeleri ile işlevlerinde de değişimi zorunlu kılmaktadır.⁴¹

Türkiye’de kamu hizmetlerinin genellikle yerine getirilmesinde kaynak israfı, verimsizlik, dengesiz ve kalitesiz hizmet, bürokratik egemenlik gibi şekillerde kendini gösteren idari tıkanıklıklar dikkat çekmektedir. Dolayısıyla hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz ortamında katılımın ve hizmetlerin ülke düzeyine optimal biçimde sunulmasını sağlayacak yeni bir yapılanmaya ihtiyaç olduğu sık sık vurgulanmaktadır.⁸⁵

Kamu hizmetlerinin amacına uygun olarak yürütülebilmesi, bunları yöneten kurum ve kuruluşlara özerklik kazandırılması, bağımsız bir bütçe ve tüzel kişilik tanınmasıyla olanak bulmuştur. Bu çerçevede genel yönetimin, kamu hizmet politikaları ve merkezi planlama aracılığıyla, onun denetimi ve gözetimi altında olmak koşuluyla, ilgili hizmetlerin yerinden yönetim kuruluşlarına bırakılması ve yeterli bir özerklikle donatılması çağdaş gereksinimlere uygun bir çözümdür. Aynı zamanda sözü edilen bu hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması için girişilecek tüm reformlar ve düzenlemeler de özerklikle yakından ilişkilidir.⁵⁰

Sporun ekonomik, siyasi ve sosyal konularda var olan etkinliğinin artarak devam ettiği günümüzde, çok geniş kitleleri ilgilendiren spor olgusu yaşayan bir canlı organizma gibi giderek büyümeye devam etmektedir. Büyüyen bu organizmanın kontrol edilebilirliği de değişen ve gelişen branşların çeşitliliği göz önüne alındığında giderek zorlaşmaktadır.

Devletten bağımsızlık, spor kulüplerinin ve federasyonların, desteklerini açık yollarla temin etmelerini kabul etmesi anlamındadır. Fakat bu ancak, devlet ile gönüllü kuruluşların arasındaki görev dağılımlarını ortaya koyan yardım prensibi ile mümkündür. Devletten bağımsızlık (özerklik) ve yardım prensibi, hiçbir zaman, devletin spor organizasyonunda olanlara karşı ve bu organizasyonun üyelerine karşı ilişkilerini nasıl şekillendireceği konusunda kayıtsız kalması anlamına gelmez.⁸⁵

Gelişmiş ülkelerde gönüllü kuruluşlar tarafından yönetilen sporun, ülkemizde halen devlet tarafından idare edilen kurum içerisinde olduğu ve kendi kendini yönetemediği görülebilmektedir. Bu yapı sporun sürekli gelişen organizmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Spor federasyonlarının bürokratik engeller içerisinde çok verimli çalışmadıkları söylenebilir.⁴¹

GSGM faaliyetlerinde önemli bir yere sahip, çeşitli spor dallarının yönetim ve kalkınmasında en etkili olabilecek kuruluşlar olarak nitelendirilen spor federasyonlarında değişim gerçekten büyük önem arz etmektedir. Çünkü GSGM her yaştaki vatandaşa spor yaptırmak ve ülkeyi uluslar arası organizasyonlarda temsil edecek sporcular yetiştirmek gibi temel görevlerini federasyonlar kanalıyla yerine getirmektedir. Dolayısıyla gerek GSGM gerekse de federasyonların bu görevleri yerine getirebilmeleri için günün şartlarına uygun bir teşkilatlanma içinde olmaları, dolayısıyla değişimleri zorunlu bir hal almıştır⁴¹ ve bu değişimin hedefi ise spor federasyonlarında özerkleşme olarak ifade edilmiştir. 2004 yılında, 3289 sayılı yasada yapılan değişiklikle spor federasyonlarının özerkleşmesi yolu açılmıştır.

2.9.1. Özerk Spor Federasyonlarının Kurulması, Yapısı, İşleyişi

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve görevleri hakkındaki kanunun Ek Madde 9'a göre, federasyonlara özerk statü de verilebilir.⁸⁰

Federasyonlara talepte bulunmaları halinde, Merkez Danışma Kurulunun uygun görüşü, Genel müdürlüğün bağlı bulunduğu Bakanın teklifi ve Başbakanının onayı ile idari ve mali özerklik verilebilir. Federasyonların kuruluşuna ilişkin kararın, Resmi Gazete'de yayınlanması ile tüzel kişilik kazanılır.⁴⁴

Özerk federasyonların genel kurullarınca hazırlanan ana statü, Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girer. Bu Çerçeve Statünün Resmi Gazete’de yayımlanmasından önce özerklik kararı Resmi Gazete’de yayımlanan federasyonların ilk genel kurulu Çerçeve Statüsünün yayımlanmasından itibaren en geç altı ay içerisinde, Çerçeve Statüsünün yayımlanmasından sonra özerklik kararı Resmi Gazete’de yayımlanan federasyonların genel kurulları ise özerklik kararının Resmi Gazete’de yayımlandığı tarihten itibaren en geç altı ay içerisinde yapılır.⁵¹

Özerk olan federasyonlar; organları genel kurul tarafından seçimle göreve getirilen, her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafında onaylanan ve ibra edilen federasyonlardır.

Özerklikte aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulur:⁴⁴

- a) Faal sporcu sayısı.
- b) Faal kulüp sayısı.
- c) Spor dalının ülkemiz veya dünyadaki yaygınlığı ve gelişme potansiyeli.
- d) Gelirlerinin giderlerini karşılayabilme yeterliliği.
- e) Spor dalının olimpiik olup olmadığı
- f) Federasyon veya bağlı kulüplerin tesis durumu.

Özerkliği onanan federasyon, hazırlayacağı ana statü ve buna bağlı talimatlara göre genel kurulunu ve yetkilendireceği diğer organlarının oluşumunu, görev ve yetkilerini belirler. Özerk federasyonlar, uluslararası federasyonların öngördüğü kurulları oluşturmak zorundadır.

Özerk federasyonların; genel kurullarının toplanması ve çalışmalarına ilişkin usul ve esaslar ile kimlerin oy kullanabileceği ve tahkim kurulu ile ilişkileri genel müdürlükçe düzenlenecek çerçeve statü ile belirlenir. Özerk federasyonlarca hazırlanacak ana statü, çerçeve statüye aykırı olamaz.

Özerk federasyonların ceza veya disiplin kurullarınca verilen kararlara karşı genel müdürlük bünyesinde oluşturulacak tahkim kuruluna itiraz edilebilir.

Tahkim kurulu yedi asıl ve yedi yedek üyeden teşekkül eder. Üyelerin beşinin hukukçu, ikisinin ise spor alanında bilimsel çalışmalar yapmış veya sporda idareci, teknik adam ve benzeri görevlerde bulunmuş kariyer sahibi kişi olmaları şarttır. Üyeler genel müdürün teklifi ve genel müdürlüğün bağlı olduğu bakanın onayı ile altı yıl için görevlendirilirler. Üyeler kendi aralarından bir başkan seçerler. Tahkim kurulu tarafından verilen kararlar kesindir. Tahkim kurulunun görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.⁵¹

Tahkim kurulu, federasyon ile kulüpler; federasyon ile hakemler; federasyon ile teknik direktör ve antrenörler; kulüpler ile teknik direktör ve antrenörler; kulüpler ile oyuncular; kulüpler ile kulüpler arasında çıkacak ihtilaflar hakkında yönetim kurulunca verilecek kararlar ile disiplin veya ceza kurulu kararlarını, ilgililerin itirazı üzerine inceleyerek kesin karara bağlar.⁵¹

Özerk federasyonların gelirleri; katılım payı, tescil, vize, transfer, itiraz, ceza, yayın, sponsorluk, reklâm, yardım, bağış ve benzeri gelirler ile federasyon bütçesinin öz gelirlerinin %15'ini geçmemek üzere genel müdürlük bütçesinden ayrılacak paydan oluşur. (değişik 9. fıkra: 5340 - 28.4.2005 / m.2)

Özerk federasyonların bütçesi; katılım payı, tescil, vize, transfer, itiraz, ceza, yayın, sponsorluk, reklam, yardım, bağış ve benzeri gelirlerden oluşur. Genel müdürlük olimpik branşlarda; federasyonun bir önceki yıl gerçekleşen gelirlerinin %75'i kadar, olimpik olmayan federasyonlara ise; %50'si kadar yardımda bulunabilir.

Özerk federasyonların gelirleri ana statüsünde belirlenen usul ve esaslar dâhilinde harcanır. Genel müdürlük bütçesinden özerk federasyonlara, ilgili branşın alt yapısına ve eğitime ilişkin projelerinin desteklenmesi amacıyla gerektiğinde kaynak tahsis edilebilir. Özerk federasyonların tüm gelirleri her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır.

Genel müdürlük, özerk federasyonların talebi durumunda, kendisine ait spor tesislerinin işletilmesini, menkul ve gayrimenkullerini bedelsiz olarak kırk dokuz yıla kadar federasyonun faaliyetleri için tahsis edebilir. Söz konusu spor tesisleri ile menkul ve gayrimenkullerin tahsis amacı dışında kullanılması halinde, tahsis işlemi genel müdürlükçe iptal edilir.

Geçici Madde 9 - (ek: 5105 - 4.3.2004 / m.3) ek 9 uncu maddenin dokuzuncu fıkrasında öngörülen genel müdürlük bütçesinden ayrılacak pay ile ilgili oran, federasyonların özerk olduğu tarihten itibaren üç yıl sonra uygulanır. Bu tarihe kadar genel müdürlük her türlü desteği sağlar.

2.10. Spor Hizmetlerinde Kalite

2.10.1. Hizmet ve Hizmet Kalitesi Kavramı

Hizmet, "bir kişi ya da kuruluşun bir kişi ya da kuruluşa sunduğu elle tutulmaz bir faaliyet ve yarar olarak tanımlanmaktadır."⁵⁵

Hizmetler, doğrudan satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doygunluklardır.⁶³

Hizmetler soyut (elle tutulamayan, gözle görülemeyen anlamında) mallardır, en azından geniş ölçüde öyledir. Eğer tamamen soyut iseler, üreticiden kullanıcıya direkt olarak mübadele edilirler; taşınamazlar, depolanamazlar ve hemen, hemen derhal bozulabilir niteliktedirler. Hizmet şeklindeki malların tanımlanması çoğunlukla zordur; çünkü meydana getirilmeleri, satın alınmaları ve tüketilmeleri eşzamanlıdır. Onlar, birbirinden ayrılmaz nitelikteki soyut unsurlardan oluşurlar; çoğu kez önemli bir biçimde tüketici katılımını kapsarlar ve mülkiyetin (sahipliğin) devredilmesi anlamında satılamazlar ve mülkiyet hakları yoktur.⁶³

Günlük yaşamımızda her gün, sağlık, spor, eğitim, finans, bankacılık, sigortacılık, perakendecilik, yönetim, danışmanlık, tamir bakım, iletişim, taşımacılık (kara, deniz, hava, demiryolu) restoran, ve benzeri birçok alanda hizmet almaktayız. Bunların bir kısmı saf (tamamen) hizmet olarak, bir kısmı saf (tamamen) ürün olarak ve bir kısmı da bu ikisinin karması olarak bize sunulmaktadır.⁶³

Hizmet sektörü tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de en hızlı büyüyen sektörlerden birisidir. 1990'dan itibaren sanayi sektörünün milli gelirden payı artmazken hizmet sektörünün payı giderek artmakta ve gayri safi milli hasıla içinde % 54'lere ulaşmış bulunmaktadır. Hizmet sektörü sadece gelişmiş ekonomilerde büyümekle kalmayıp aynı zamanda uluslararası ticarete de bu durum yaşanmaktadır. Hizmet sektörünün büyümesi post endüstriyel ekonominin en belirgin özelliklerinden biridir. Buna ilave olarak hizmet bileşenleri üretim malları için artı bir değer katması ile anlamlı bir öneme sahiptir. Bu yüzden hizmet kalitesi kavramı son yıllarda akademik ve yönetim çevrelerinde incelenen bir konu olmaktadır.⁶²Diđer taraftan hizmet sektörü bir ekonominin adeta olmazsa olmazıdır. Yani hizmetler sektörü olmadan diğer sektörlerin gelişmesi de olası değildir.⁶³

Hizmet kalitesi, hizmet yerine giriş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve

empatisi, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu ile ilgilidir.⁶²

En genel anlamıyla hizmet kalitesi; “müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için üstün yada mükemmel hizmetin verilmesidir”. Bir başka tanıma göre ise hizmet kalitesi; “bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilmesi ya da geçebilmesi” yeteneği olarak ifade edilmektedir.^{76,40}

Bir diğer tanıma göre hizmet kalitesi, “müşteri beklentileriyle gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılmasıdır.”¹⁹

2.10.2. Spor Hizmetleri ve Spor Hizmetlerinde Kalite

Toplam kalite yönetimi spor alanında da sadece üretilen spor hizmetlerinin değil bir bütün olarak bu hizmeti veren kuruluşun kalite ve verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Spor hizmetlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla tüm işlerin verimli, bilimsel olmalarını sağlamak, spor programlarına katılacakların mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunu tam istenilen sürede ekonomik ve arzu edilen şekliyle karşılamak gibi bir iş anlayışı ortaya çıkacaktır.⁴⁰

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 gidererek eğlenme, stresten uzaklaşma, sağlıklı olma, iyi görünme, sosyalleşme ve mücadele gibi faydalar sağlayan soyut ve birbirine benzemeyen faaliyetler bütünü” şeklinde yapılabilir.²⁹

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.⁴⁰

Kalite, yalnız mal üreten değil; aynı zamanda hizmet üreten kurumla için de önem taşımaktadır. Ancak hizmetler mallardan farklı özellikler taşıdıkları için kalite çalışmaları ve boyutları da farklı olmaktadır.

Spor hizmetleri, yaygın spor programları ve uzmanlaşmış spor (seyir sporu) programları olarak iki şekilde karşımıza çıkar. Yaygın spor programları, aktif katılıma yönelik programlardır.³⁶

2.10.3. Spor Hizmetlerinin Özellikleri

Hizmet sektörünün her alanında olduğu gibi spor alanında da ürünlerin yaratılması, sunumu ve müşteride yarattığı tatmin düzeyinin belirlenmesindeki bazı teknik ve kavramlar imalat sektöründe olmasına rağmen, hizmet kalitesinin artırılabilmesi için bazı özel çabaların gösterilmesi gerekir. Bunu da en temel nedeni hizmetlerin dolayısıyla spor hizmetlerinin mallardan farklılaşan bir takım özelliklere sahip olmasıdır. Bu özellikleri kısaca şöyle sıralayabiliriz;^{31,40,35,36,27}

1. Spor hizmetlerinin soyuttur, fiziki bir varlığa bağlı değildir: Elle tutulamaz sahip olunamazlar. Hizmetten sağlanan yarar deneyime dayanır. Müşteri, spor hizmetin değerini ve niteliğini ancak satın aldıktan sonra ya da spor hizmetinin tüketilmesi veya satın alınması süresince değerlendirilebilir
2. Spor hizmetlerinin dayanıksızdır ve depolanamazlar: Yaygın spor hizmetleri depolanamazlar. Spor hizmetlerin pek çoğunun yararı kısa sürelidir. Önceden çok sayıda üretilemez ve saklanamaz, yani dayanıksızdırlar. Bu sebeple bazı spor işletmeleri arz ve talebin uyumlaştırılmasında zorluklar yaşarlar. Örneğin, badminton çalışmasına zamanında gelmeyen bir tüketici için badminton antrenörünün o çalışma için ayırdığı saat stoklanamaz. Bu durum spor işletmesi müşterisi için kendine ayrılan saatin boş kalması nedeniyle sonradan telafi edilmeyecek ekonomik bir kayıptır.
3. Spor hizmetleri heterojendir: Sunulduğu ortama, sunan kişiye, sunan kişinin değişik zamanlardaki fiziksel ve psikolojik performansına, müşterinin durumuna göre farklılık arz eder. Bir spor hizmetinin kalitesi içeriği, hizmeti veren kişinin kişiye, müşteriden müşteriye ve hatta günden güne değişebilir. Bazı spor hizmetlerinin emek yoğunluğu ve bu spor hizmetinden yararlananların istek ve ihtiyaçlarının farklı olması spor hizmetlerinin standartlaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Bu da spor hizmeti üreten spor işletmelerinde kalite kontrol uygulamalarında zorlaştırıcı bir etken olarak ortaya çıkacaktır.
4. Üretim aşamasında müşteriler izole edilemezler ve hizmetlerin sunumunda önemli rol oynarlar.
5. Hizmeti bizzat sunanların verdikleri hizmetin bir ürün olduğunu algılayamazlar: hizmet sektörünün diğer alanlarında olduğu gibi spor hizmetlerinde çalışanlar çabalarının sonunda ortaya bir ürün koyduklarını algılayamazlar.

6. Hizmeti bizzat sunanların yeterliliği: Spor hizmetlerinde hizmeti sunanların yeterliliği önemlidir. Çünkü üretimin verilen hizmetin dolayısıyla ortaya çıkan ürünün birinci derece sorumlusu bizzat hizmeti veren kişidir.
7. Hizmetin sunulduğu mekâna ulaşımın kolaylığı: Hizmet verilen yerin ulaşılabilir olması da müşteri memnuniyeti açısından son derece önemlidir. Verdiğiniz hizmet ne kadar kaliteli olursa olsun eğer müşteri hizmete ulaşımında sorun yaşıyorsa, bu müşterinin memnuniyetini etkileyecektir.
8. Hizmetin sunulduğu tesisin fiziki görünümü: Hizmet verilen mekanın gerek dış gerekse iç fiziki görünümü de müşteri açısından önemlidir. Hizmet sunulan yerin temiz, bakımlı olması hizmeti sunan işletmeci-kuruluşun da kalitesinin bir göstergesi olacaktır. Fiziki anlamda yeterli olmayan bir tesis çekici olmayacaktır.
9. Spor hizmetleri bileşik ürün olma özelliği: Bu kavram, spor hizmetlerinin başka bazı hizmetlerle takviye edilmesi anlamına gelmektedir.

2.10.4. Spor Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Spor hizmetlerine yönelik olarak yapılan sınıflandırmalar hizmetlerin sunum şekli, hizmet mekânlarının özellikleri, kalite boyutları, spor hizmetinin türü vb. unsurlara göre farklılık göstermektedir. Bu durum hizmetlerin sınıflandırılmasında farklılık göstermektedir. Spor hizmetlerinin sınıflandırılması, spor hizmetlerinin ne anlama geldiğinin anlaşılmasında önemli bir elaman olarak gösterilmektedir. Chelladurai ve Chang'ın spor hizmetlerine katılım şekline göre yaptıkları temel sınıflandırma.²⁹

1. Seyre dayalı spor hizmetleri: Bir organizasyonu ya da müsabakayı takip şeklinde gerçekleşir.
2. Katılıma dayalı spor hizmetleri: İnsanların bizzat katılımıyla gerçekleşir. Katılıma dayalı spor hizmetleri Chelladurai ve Chang tarafından daha çok insanların spor etkinliklerine katılım motivasyonlarını çağrıştıran bir sınıflamaya tabi tutulmuştur. Buna göre;

- Eğlenceye yönelik spor hizmetleri
- Sağlık ve Fiziksel uygunluk/zindelik kazanmaya yönelik spor hizmetleri
- Beceri geliştirmeye yönelik spor hizmetleri
- Mükemmellik/seçkinliğe yönelik spor hizmetleri

- Tedaviye yönelik spor hizmetleri

Katılma dayalı spor hizmetleri de kendi içinde katılım sürelerine sınıflandırılabilir:

- 1.Uzun süreli spor hizmetleri: Ulusal ligler sınıfa örnek olara gösterilebilir.
- 2.Kısa süreli spor hizmetleri: Eleme usulü ve grup eleme usulü yapılan turnuvalar örnek olarak verilebilir.

Aktif katılıma yönelik spor hizmetleri hizmet alma şekline göre başka bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir:

1. Self servis spor hizmetleri: spor merkezlerinde kişilerin yardım almadan bireysel olarak yaptıkları spor hizmetleridir. Örneğin; bireyin yüzme havuzunu kullanması.
2. Profesyonel destekli spor hizmetler: kişiye uzman personelin yardımıyla verilen spor hizmetidir. Örneğin; bireyin boks eğitimi alması.

2.10.5. Spor Hizmetlerinde Çeşitli Yaklaşımlar

2.10.5.1. Spor Hizmetlerinde Nitelik Yaklaşımı

Bu yaklaşımı savunan bilim adamlarına göre; hizmet üretimi, üretim sisteminin ekonomik olarak tanımlanmasına bağlıdır. Hizmet kalitesi de üretim süresince yer alan fiziksel ve teknolojik niteliklerin toplamıdır. Nitelik yaklaşımı, genellikle standart ve rutin hizmetlere kolaylıkla uygulanmaktadır. Bazı spor hizmet işletmeleri için üretim yöntemlerinin uygulanabileceği standartlar geliştirilebilmektedir.³⁵

2.10.5.2. Spor Hizmetlerinde Müşteri Tatmini Yaklaşımı

Bu yaklaşımı savunan bilim adamlarına göre hizmet kalitesi (Klaus, Lewis, Garvin, Crosby, Parasuraman, Zeithalny, Berry, Shostack), nitelik yaklaşımının tersine müşteri açısından incelenmektedir. Spor hizmeti talep eden müşteri bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Çünkü spor ürünü hizmet kalitesi, müşterinin kendisine sunulan hizmeti subjektif olarak algılamasına dayandırılmaktadır. Müşteri tatmini yaklaşımında hizmet kalitesinin; "hizmet veren", "hizmetten yararlanan" ve "yönetim" olmak üzere üç boyutu vardır. Her üç tarafından da kalite anlayışları birbirinden farklıdır. Bu sebeple spor hizmet ürün kalitesi de üç değişik açıdan değerlendirilebilir. Hizmetler soyut etkinlikler olduğu için kalitesi her zaman nesnel ölçütlerle ölçülememektedir. Bu yüzden "müşterinin kaliteyi

nasıl algıladığını ölçmek” bir spor işletmesi için en uygun değerlendirme yaklaşımıdır.³⁵

2.10.6. Spor Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

Spor hizmetlerinde kaliteyi etkileyen faktörleri birden fazladır. Müşterinin kişisel özellikleri, beklentileri, spor hizmeti veren personeli özellikleri ve hizmeti veren kurumun/işletmenin örgütsel ve yönetsel yapısı spor hizmetlerinde kaliteyi doğrudan etkileyen en önemli unsurlardır.

Spor hizmet kalitesini doğrudan etkileyen bu faktörleri kısaca şöyle açıklayabiliriz:³⁶

2.10.6.1. Spor Hizmeti Tüketicisinin Kişilik Özellikleri

Kişilik değişkeni, her türlü bireysel ve örgütsel ilişkilerin analizinde veya düzenlenmesinde önemli bir faktördür. Çünkü her birey, kişilik yapısı nedeniyle çevreden değişik biçimde etkilenir. Spor hizmet üretimi ve tüketiminin aynı anda olması ve bu süreçlerin müşteri katılımı olmaksızın gerçekleşmemesi, müşteriyi spor hizmet üretimi sisteminin ve hizmet kalitesinin vazgeçilmez bir elemanı durumuna getirmiştir. İletişim süresince, müşteri aynı zamanda alıcı ve tüketici rolünü üstlenmiş kişidir. Müşterinin hem alıcı olarak spor hizmeti veren personelden gelen iletişimi hem de tüketici olarak, sonuçta, spor hizmetleri, kalitesini algılamasında ve değerlendirmesinde onun kişilik özellikleri, spor hizmeti ilişkisinin niteliği ve sonucunu etkileyen önemli bir faktördür.

2.10.6.2. Spor Hizmeti Tüketicisinin Beklentileri

Beklentiler müşterilerin spor hizmetine ilişkin isteklerini veya arzularını içermektedir. Müşterilerin beklentileri, spor hizmeti ilişkisine girmelerinin asıl sebebidir. Spor hizmeti algılanan niteliği ve müşterilerin kişilik özellikleri onun beklentilerini oluşturan önemli etkenlerdir. Beklentiler bu iki değişkenin etkileşimi sonucunda belirlenmektedir. Bu değişkenler spor hizmeti karşılaşmasında, müşterinin davranışlarını yönlendirmektedir. Beklentiler aynı zamanda spor hizmetinin kaliteli olup olmadığının da bir ölçütüdür.

2.10.6.3. Spor Hizmeti Veren Personelin Kişilik Özellikleri

Bir spor ürünü içerikli hizmetlerin sunumunda, personel, iki işlevi nedeniyle spor işletmesinin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Birincisi, müşteri ile birlikte spor hizmeti üretmesi ve sunması. İkincisi ise, spor hizmetinin üretilmesi ve tüketilmesi sırasındaki davranışları ile müşterinin kalite değerlendirmelerine temel oluşudur. Spor işletmelerinin

başarısı, büyük ölçüde, müşteriyle doğrudan temas eden personelin, diğer kişiler ile ilişkilerde gösterdiği etkinliğe bağlıdır.

2.10.6.4. Spor Hizmeti Veren Personelin Beklentileri

Spor işletmesi çalıştırdığı personelinin beklentilerini karşıladığında, spor hizmeti üreten personel yaptığı işten ve iş çevresinde mutlu olacaktır. İşinden sağladığı tatmin personelin daha fazla motive olması, daha iyi spor hizmeti vermesi ve müşterileri memnun etmesi demektir; böylelikle spor işletmesi etkinliğini yükseltecektir.

2.10.6.5 Spor Hizmeti Kalitesini Etkileyen Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Spor işletmeleri yönetimin etkin olma ve olmama durumuna mal üreten işletmelerden daha duyarlıdır. Bu nedenle spor işletmelerinde, güdülenme ve özgürlük son derece önemlidir. Bunun içinde spor işletmesi örgütünün değerleri, kültür ve iklimi önemlidir. Spor işletmeleri personelinin moralini, katılımını ve işe karşı isteklerini arttıracak stratejiler bulunmalıdır.³⁵

2.10.6.6. Hem Spor Hizmetini Hem de Spor Hizmeti Veren Personeli Etkileyen Faktörler

- 1) Spor hizmeti ile ilgili faktörler
- 2) Zaman faktörü
- 3) Spor hizmeti sunumunda teknolojinin etkisi
- 4) Spor hizmetinin içeriği
- 5) Spor hizmetinin karmaşıklığı
- 6) Spor hizmetlerinin verildiği yer
- 7) Spor hizmetlerinde standartlaştırma
- 8) Spor hizmetlerinde tüketim birimi
- 9) Spor hizmeti üretimine ilişkin teknik araç, gereç ve teçhizat
- 10) Spor hizmetinin sunulduğu çevre

2.11. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi, planlanmış sistematik faaliyetlerin kalite sistemi içerisinde yerine getirilerek bir ürün veya hizmetin kaliteyle ilgi tüm istekleri karşılayacağı güvencesini sağlamadır.³⁶

Kalite, stratejidir. Bu hem bir spor işletmesinin kalite geliştirme stratejisine sahip olması hem de bu kalite stratejisinin, spor hizmetleri pazarına yönelik genel işletme stratejisini bir parçasını oluşturması gerektirdiğini ifade etmektedir. Çünkü kalite, verimlilik ve karlılığın itici gücüdür. Stratejik kalite yaklaşımına göre spor hizmeti tüketicileri, işletmelerin stratejik önem taşıyan çıkar gruplarıdır. Buna göre bir spor işletmesinin ürettiği spor ürünü ya da hizmeti bu ürün ya da hizmeti talep eden tüketicinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığı zaman kalitelidir.³⁵

Daha öncede belirtildiği gibi Toplam Kalite Yönetimi spor alanında sadece üretilen hizmetleri değil bütün olarak bu işin içerisinde yer alan tüm unsurların verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır.

Spor hizmetlerinin tasarım ve sunumunda Toplam Kalite kontrolü müşterilerin memnuniyet duyarak katılacakları spor programlarının geliştirilmesi, tasarımı, pazarlanması ve programlara katılım sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşünülerek yapılması işlemlerinin içermektedir. Bütün bu işlemlerin gerçekleştirilmesi sürecinde bütün birimlerin işbirliğine, takım ruhuna, paylaşılan ortak değerlere, diğer bir deyişle "örgüt kültürüne" ihtiyaç vardır.⁴⁰

Spor işletmelerinde toplam hizmet kalite yönetimi uygulanabilmesi için aşağıdaki temel şartların yerine getirilmesi gerekmektedir.^{36,40}

2.11.1. Spor Örgütü Yönetiminin Desteği

Spor işletmelerinde kalite geliştirme sorumluluğu tepe yönetimine aittir. Fakat uzun dönemde, her düzeydeki tüm yöneticilerin katılımı zorunludur. Toplam kalite yönetiminde başarıya giden en önemli unsur, işletme yöneticilerinin değişimi kabul etmeleri ve uygulamaya başlamalarıdır. Spor işletmesinde ki değişimin en kritik noktası, özellikle yöneticilerde tutum ve davranış değişikliğini başlatabilmektedir.³⁶

Diğer bir ifadeyle, spor hizmetleri veren kuruluşlarda Toplam Kalite uygulamalarının başarılı olmasında ve hizmetlerde kalitenin artırılmasında mutlaka yönetimin liderliği gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının odak noktasını teşkil eden müşteri memnuniyeti çalışanların işlerindeki performanslarına bağlı olduğuna göre, yönetim işgörenlerin beklentilerini karşılayabilmek ve amaçlarını öğrenmek için çaba göstermelidir.⁴⁰

Bir lider olarak yöneticiler, Toplam Kalite Yönetimine geçerken organizasyonda çalışan tüm bireylere geleceğe yönelik bir bakış açısı kazandırmalıdır.⁴⁰

2.11.2. Spor Hizmeti Üretiminde Tam Katılım

Tam katılım ilkesi TKY de en önemli noktalardan biridir. En üst seviyede bulunan yöneticiden en alta bulunan elemana kadar tüm herkesin Toplam Kalite oluşturma çabalarına katılması esastır. TKY sadece üst yönetimin inanıp uygulayabileceği bir yönetim modeli değildir.

2.11.3. Spor Hizmeti Üretimini Tüm Süreçlerinde Kalitenin Sağlanması

Spor işletmelerinde üretim süreci, spor hizmetinin oluşturulmasında müşterinin izleyeceği yoldur. Süreçler tüm bölümleri ve spor işletmesini bütününe ilgilendirmektedir. Toplam hizmet kalitesinde hem çıktı kalitesi hem de girdi kalitesi dikkate alınmalıdır. Süreç ve çıktı kalitesini etkileyen boyutlar farklıdır. İşletme açısından çıktı kalitesi, işletmenin sahip olduğu araç gereç, makine teçhizat ile personelin teknik bilgi ve yeteneği, bunlara bağlı olarak problemlere getirdiği teknik çözümler gibi değişkenlerden etkilenmektedir. Süreç boyutunda ise hizmet veren personelin hizmet verme biçimi, tüketiciye karşı tutum ve davranışları önemli rol oynamaktadır.³⁵

2.11.4. Spor Hizmeti Üretiminde Sürekli Gelişme

Spor hizmeti veren işletmelerde de sürekli gelişme ilkesi mutlaka benimsenmelidir. Bu felsefe spor işletmelerine rekabet gücü kazandırır. Çünkü spor hizmetleri pazarında faaliyet gösteren diğer spor işletmelerinin, bir başka değişle rakiplerin düzeyine ulaşmak ve onları geçmek ancak sürekli gelişimle olur.³⁵

2.11.5. Spor Hizmeti Üretiminde Müşteri Memnuniyeti

Bir kuruluş/işletme başarıyı, ancak açık ve gizli müşteri beklentilerini anlayabildiği ve üretimi bu beklentiler doğrultunda yönlendirebildiği ölçüde sağlayabilir. Öyleyse müşteri memnuniyeti en önemli husustur. Burada müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini, görüşlerini ortaya koyacak "Müşteri Düşüncesi Anketi", "Şikâyet sistemleri" gibi tekniklerden yararlanılmalıdır.⁴⁰

Spor hizmeti sonucunda ortaya çıkan ürün, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayan hizmetler kaynak ve zaman israfına da yol açacaktır. Bu sebeple müşteri beklentileri mutlak suretle dikkate alınmalıdır. Böylelikle,

müşteri memnuniyetsizliği önlenmiş olur. Bu sebeple müşteri şikâyetleri sürekli olarak takip edilmektedir.³⁵

Böylece spor kuruluşları sundukları hizmetin kalitesi konusunda, kalitenin müşteri tarafından algılanan şeklini ve hizmetin müşterileri tatmin etme düzeyinin öğrenecek, bu bilgiler ve deneyimlerin ışığında performans göstermek suretiyle de başarılı olacaklardır.⁴⁰

2.11.6. Spor Hizmeti Üretiminde Karşılaştırma (Benchmarking)

Bir işletmenin, lider konumda olan başka bir işletmeyi model alarak kendi işleyiş süreçleriyle karşılaştırması, eksiklikleri tespit etmesi ve gerekli önlemleri alması kıyaslama tekniği olarak kabul edilmektedir.⁵⁸

Bir spor işletmesinin, hizmet ve özellikleri ile ilgili standartlarını, faaliyet gösterdiği spor hizmeti sunan sektördeki en iyi olan ile karşılaştırmasıdır. Amaç, sürekli gelişmek ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Spor işletmelerinde toplam kalite yönetimini sisteminin uygulanması, imalat işlemlerine göre daha geniş boyutta incelenmesi gereken daha zor bir konudur. Bunun en önemli sebebi spor hizmetleri arasındaki farktır.³⁵

3- GEREÇ-YÖNTEM

Araştırma betimsel bir yöntem içermektedir.

İlgili literatür taranarak tarihi süreç içerisinde spor federasyonlarının tarihi gelişimi incelenmiş, bazı tarihsel verilerle desteklenmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Akçakaya¹⁸ tarafından 2001 yılında geliştirilen ve Posta İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Yüksek Lisans tez çalışmasında kullanılan anket kullanılmış, oluşturulan anketin güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa değeri) 0,80 tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket spor federasyonlarında fahri ve tam zamanlı olarak görev yapan yöneticilere uygulanmıştır. Bu anket ile elde edilen verilerle araştırmanın problemine çözüm aranmıştır.

Araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı 57 Spor Federasyonunda fahri ve tam zamanlı olarak görev yapan yöneticiler (Federasyon Başkanı, Federasyon Asbaşkanı, Yönetim Kurulu Üyesi, Federasyon Genel Sekreteri ve Şef) oluşturmuştur. Örneklemini ise Spor Federasyonlarında görev yapan 879 yönetici arasından tesadüfi yöntemle seçilmiş 168 spor yöneticisi oluşturmuştur.

Araştırma verileri ise şu şekilde elde edilmiştir:

Toplanan anketlerde verilerin işlenmesi bilgisayar vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Anketlerdeki verilerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde dağılımları bulunmuş, ayrıca spor yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesinde t-testi ve tek yönlü anova testleri kullanılmış, 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir.

5'li Likert dereceleme ölçeğindeki yorumlarda aralıklar, $4/5=0.80$ formülüyle belirlenmiştir. Buna göre ;

1.00 – 1.80 (Hiç Katılmıyorum),

1.81 – 2.60 (Katılmıyorum)
2.61 – 3.40 (Az Katılıyorum)
3.41 – 4.20 (Katılıyorum)
4.21 – 5.00 (Tamamen Katılıyorum) şeklinde puanlama yapılmıştır.

Anketteki verilerin değerlendirilmesinde SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır.

4- BULGULAR

Tablo.4. Spor Federasyonlarında görev yapan Yöneticilerin Bazı Kişisel Özelliklerine İlişkin Betimsel Veriler

Değişkenler	Alt Değişkenler	f	%
Yaş	31-40	44	26,2
	41-50	78	46,4
	51+	46	27,4
	Toplam	168	100,0
Cinsiyet	bayan	21	12,5
	bay	147	87,5
	Toplam	168	100,0
Eğitim Durumu	lisans üstü	18	10,7
	fakülte	84	50,0
	besyo - spor akademisi	18	10,7
	iki yıllık yük.okul	30	17,9
	lise veya dengi okul	18	10,7
	Toplam	168	100,0
Görev	Federasyon Başkanı	17	10,1
	Asbaşkan	23	13,7
	Yön.Kur.Üyesi	70	41,7
	Genel Gekreter	30	17,9
	Şef	28	16,7
	Toplam	168	100,0
Hizmet içi Eğitim	evet	69	41,1
	hayır	99	58,9
	Toplam	168	100,0
Görev Hizmet Süresi	2 ve daha az	4	2,4
	3-5 yıl	46	27,4
	6-8 yıl	71	42,3
	9-11 yıl	36	21,4
	12 + yıl	11	6,5
	Toplam	168	100,0

Tablo 4'deki bulgulara bakıldığında araştırmaya katılan spor yöneticilerinin “**Yaşlarının**”; %73,8'i (124 kişi) 41 yaş ve üzeri, %25,6'sının (43 Kişi) 31-40 grubunda olduğu, “**Cinsiyetlerinin**”; % 87,5'inin (147 kişi) bay, %12,5'inin (21 kişi) bayan şeklinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin “**Eğitim Durumlarının**” %50'sinin (84 kişi) fakülte, %17,9'unun (30 kişi) iki yıllık yüksek okul, %10,7'siinin (18 Kişi) lisansüstü, %10,7'sinin (18 Kişi) Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu ve yine %10,7'siinin (18 Kişi) lise veya

dengi okul oldukları görülmektedir. Aynı yöneticilerin **“Görevlerinin”** %41,7’sinin (70 kişi) Yönetim Kurulu Üyesi,%17,9’unun (30 Kişi) Genel Sekreter) %16,7’sinin (28 kişi) Şef, %13,7’sinin (23 Kişi) Asbaşkan ve %10,1’inin Federasyon Başkanı oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin **“Hizmet İçi Eğitim”** durumlarının; %59,9 (99 kişi) evet, %41,1 (69 kişi) hayır şeklinde olduğu, ve yöneticilerin **“Görev Hizmet sürelerinin”** dağılımı; %42,3’ü (71 kişi) 6-8 yıl, %27,4’ü (46 kişi) 3-5 yıl, %21,4’ü (36 kişi) 9-11 yıl, %6,5’i (11 kişi) 12 yıl ve üzeri ve %2,4’ü (4 kişi) 2 ve daha az şeklinde olduğu görülmektedir.(Tablo-4)

Tablo-5 Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin “Yaş” Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

ÖNERMELER	Yaş	N	$\bar{X}$	S	F	P	fark tukey
1.Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunlarıyla ilgilenmeli ve yol göstermelidir.	21-30	-	-	.	0,40	0,75	-
	31-40	44	3,88	1,02			
	41-50	78	3,80	,95			
	51 +	46	3,75	,95			
	toplam	168	3,82	,96			
2.Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir.	21-30	-	-	.	0,88	0,47	-
	31-40	44	3,97	,89			
	41-50	78	3,95	,85			
	51 +	46	3,75	,64			
	Toplam	168	3,89	,81			
3.Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir.	21-30	-	-	.	2,47	0,04	-
	31-40	44	3,20	,91			
	41-50	78	3,49	1,1			
	51 +	46	3,69	,70			
	Toplam	168	3,46	,99			
4.Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir.	21-30	-	-	.	0,63	0,64	-
	31-40	44	4,31	4,42			
	41-50	78	3,60	,84			
	51+	46	3,80	2,33			
	toplam	168	3,80	2,33			
5.Kurumumuzda personele inisiyatif (takdir hakkı) verilmektedir.	21-30	-	-	.	1,44	0,22	
	31-40	44	2,69	1,19			
	41-50	78	3,08	1,05			
	51 +	46	2,84	1,08			
	Toplam	168	2,90	1,10			
6.Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır.	21-30	-	-	.	0,52	0,04	-
	31-40	44	2,61	1,11			
	41-50	78	2,76	1,16			
	51 +	46	2,64	1,13			
	Toplam	168	2,69	1,13			
7.Vatandaşların hizmetler hakkındaki görüşleri önemlidir.	21-30	-	-	.	0,92	0,45	-
	31-40	44	3,46	1,07			
	41-50	78	3,29	1,08			
	51 +	46	3,27	1,05			
	Toplam	168	3,34	1,07			
8.Personele iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir.	21-30	-	-	.	0,65	0,63	-
	31-40	44	3,48	1,25			
	41-50	78	3,42	1,02			
	51 +	46	3,48	,815			
	Toplam	168	3,45	1,04			
9.Kurumumuzda personele iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmektedir.	21-30	-	-	.	1,14	0,33	-
	31-40	44	2,69	1,15			
	41-50	78	2,93	1,10			
	51 +	46	2,75	1,04			
	Toplam	168	2,82	1,10			

10.Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir.	21-30	-	-	-	2.44	0,04	-
	31-40	44	2,73	1,04			
	41-50	78	3,19	,99			
	51 +	46	2,91	,97			
	Toplam	168	2,99	1,01			
11.Kurumumuzda yapılan "denetim işlevi" her zaman yararlı ve ekonomiktir.	21-30	-	-	-	0,79	0,53	-
	31-40	44	2,93	1,16			
	41-50	78	3,08	1,06			
	51 +	46	2,84	1,04			
	Toplam	168	2,99	1,08			
12.Kurumumuz hizmet sunarken, çağdaş, teknolojik ve bilimsel araçlardan yeterince yararlanıyor	21-30	-	-	-	0,76	0,55	-
	31-40	44	3,19	,96			
	41-50	78	3,12	,95			
	51 +	46	2,95	,90			
	Toplam	168	3,09	,93			
13.Yönetim, personeli daha çok objektif kriterlere göre değerlendirmektedir.	21-30	-	-	-	0,92	0,45	-
	31-40	44	2,91	1,22			
	41-50	78	3,02	,95			
	51 +	46	3,15	,90			
	Toplam	168	3,01	1,01			
14.Personelin verimliliğini etkileyen en önemli faktör motivasyondur.	21-30	1	5,00	-	1,21	0,30	-
	31-40	43	3,74	1,00			
	41-50	78	3,42	1,16			
	51 +	46	3,62	,86			
	Toplam	168	3,57	1,05			
15.Personeli motive eden en önemli unsur paradır.	21-30	-	-	-	0,22	0,92	-
	31-40	44	3,60	,98			
	41-50	78	3,57	1,00			
	51 +	46	3,67	,87			
	Toplam	168	3,59	,95			
16.Mal ve hizmet sunumunda vatandaşların görüşleri mutlaka alınmalıdır.	21-30	-	-	-	0,70	0,58	-
	31-40	44	3,53	1,07			
	41-50	78	3,49	,87			
	51 +	46	3,50	,94			
	Toplam	168	3,60	0,85			
17.Yöneticiler, personel arasındaki işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmektedir.	21-30	-	-	-	0,81	0,52	-
	31-40	44	3,13	,94			
	41-50	78	3,29	,91			
	51 +	46	3,35	,93			
	Toplam	168	3,27	,92			
18.Personelin büyük bir çoğunluğu bir an önce mesainin bitmesini istemektedir	21-30	-	-	-	0,55	0,70	-
	31-40	44	3,64	,92			
	41-50	78	3,10	,91			
	51 +	46	3,44	,75			
	Toplam	168	3,46	,87			
19.Personelin büyük çoğunluğu yaptığı işten ve kurumdan memnundur.	21-30	-	-	-	1,56	0,19	-
	31-40	44	2,83	1,15			
	41-50	78	3,07	,97			
	51 +	45	3,22	,67			
	Toplam	168	3,04	,96			

Tablo-5-de, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri “Yaş” değişkenine göre istatistiksel olarak incelenmiş, buna göre; anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($p>0,05$)

Ancak; “Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir” önermesine ilişkin tablodaki değerler [$F_{(4-163)}= 2,47$; $p<0.05$] ve “Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir” önermesine ilişkin tablodaki değerler [$F_{(4-163)}= 2,44$; $p<0.05$] ve “Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır” önermesine ilişkin değerler [$F_{(4-163)}= 0,52$ $p<0.05$] incelendiğinde anlamlı farklılık göstermektedir. Önergelerde, yaş değişkenine ilişkin gerçekte fark yokken istatistiksel analizde fark varmış gibi bir sonuç çıkmıştır. Hipotez testinde buna 2. tip hata denilmektedir.

Tablo-6 Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Farklılığı İçin t-Testi Sonuçları

ÖNERMELER	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
1.Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunlarıyla ilgilenmeli ve yol göstermelidir.	bayan	21	3,90	0,76	0,42	0,67
	bay	147	3,81	0,99		
2.Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir.	bayan	21	4,00	0,77	0,64	0,52
	bay	147	3,87	0,81		
3.Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir.	bayan	21	3,14	0,85	-1,59	0,11
	bay	147	3,51	1,00		
4.Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir.	bayan	21	3,48	0,87	-0,68	0,49
	bay	147	3,85	2,47		
5.Kurumumuzda personele inisiyatif (takdir hakkı) verilmektedir.	bayan	21	2,57	0,92	-1,48	0,14
	bay	147	2,95	1,12		
6.Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır.	bayan	21	2,81	1,03	0,51	0,61
	bay	147	2,67	1,15		
7.Vatandaşların hizmetler hakkındaki görüşleri önemlidir.	bayan	21	3,42	0,92	0,38	0,70
	bay	147	3,33	1,09		
8.Personele işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir.	bayan	21	3,19	1,12	-1,22	0,22
	bay	147	3,49	1,03		
9.Kurumumuzda personele iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmektedir.	bayan	21	2,67	0,91	-0,68	0,49
	bay	147	2,84	1,13		
10.Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir.	bayan	21	2,81	0,74	-0,88	0,37
	bay	147	3,02	1,04		
11.Kurumumuzda yapılan "denetim işlevi" her zaman yaralı ve ekonomiktir.	bayan	21	3,00	0,83	-0,55	0,95
	bay	147	2,99	1,11		
12.Kurumumuz hizmet sunarken, çağdaş, teknolojik ve bilimsel araçlardan yeterince yararlanıyor.	bayan	21	3,14	0,79	0,24	0,80
	bay	147	3,09	0,95		
13.Yönetim, personeli daha çok objektif kriterlere göre değerlendirmektedir.	bayan	21	2,95	1,07	-0,37	0,71
	bay	147	3,04	1,01		
14. Personelin verimliliğini etkileyen en önemli faktör motivasyondur.	bayan	21	3,71	0,90	0,66	0,51
	bay	147	3,55	1,07		
15. Personeli motive eden en önemli unsur paradır.	bayan	21	3,77	0,76	0,85	0,39
	bay	147	3,48	0,90		
16.Mal ve hizmet sunumunda vatandaşların görüşleri mutlaka alınmalıdır.	bay	147	3,57	0,97	0,37	0,71
	bayan	21	3,57	0,87		
17. Yöneticiler, personel arasındaki işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmektedir.	bay	147	3,49	0,95	-0,91	0,36
	bayan	21	3,09	0,76		
18. Personelin büyük bir çoğunluğu bir an önce mesainin bitmesini istemektedir	bay	147	3,29	0,94	-0,46	0,64
	bayan	21	3,39	0,58		
19. Personelin büyük çoğunluğu yaptığı işten ve kurumdan memnundur.	bayan	21	2,86	0,85	-0,93	0,34
	bay	147	3,07	0,97		

Tablo-6 daki bulgulara bakıldığında, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri “Cinsiyet” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$)

Tablo-7. Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin “Eğitim” Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

ÖNERMELER	Eğitim	N	$\bar{X}$	S	F	P	Fark Tukey
1.Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunlarıyla ilgilenmeli ve yol göstermelidir.	Lisans üstü	18	3,61	1,24	1,20	0,31	
	Fakülte	84	3,78	0,95			
	Besyo - spor akademisi	18	4,00	0,84			
	İki yıllık yük.okul	30	4,07	0,78			
	Lise veya dengi okul	18	3,55	1,09			
	Toplam	168	3,82	0,96			
2.Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir.	Lisans üstü	18	3,67	0,76	0,51	0,72	
	Fakülte	84	3,90	0,84			
	Besyo - spor akademisi	18	4,00	0,76			
	İki yıllık yük.okul	30	3,97	0,85			
	Lise veya dengi okul	18	3,83	0,70			
	Toplam	168	3,89	0,81			
3.Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir.	Lisans üstü	18	3,78	1,16	1,81	0,13	
	Fakülte	84	3,46	0,99			
	Besyo - spor akademisi	18	3,22	1,06			
	İki yıllık yük.okul	30	3,67	0,75			
	Lise veya dengi okul	18	3,05	0,99			
	Toplam	168	3,46	0,99			
4.Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir.	Lisans üstü	18	3,55	0,63	2,97	0,02	1-2 *1.98
	Fakülte	84	3,57	0,85			
	Besyo - spor akademisi	18	3,61	0,84			
	İki yıllık yük.okul	30	3,63	0,88			
	Lise veya dengi okul	18	3,61	0,60			
	Toplam	168	3,80	2,33			
5.Kurumumuzda personele inisiyatif (takdir hakkı) verilmektedir.	Lisans üstü	18	2,83	1,33	1,10	0,35	
	fakülte	84	2,96	1,13			
	besyo - spor akademisi	18	2,78	1,00			
	iki yıllık yük.okul	30	2,63	0,99			
	lise veya dengi okul	18	3,28	0,95			
	Toplam	168	2,90	1,10			
6.Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır.	Lisans üstü	18	2,11	1,13	1,59	0,17	
	Fakülte	84	2,73	1,20			
	Besyo - spor akademisi	18	2,78	0,87			
	İki yıllık yük.okul	30	2,67	1,09			
	Lise veya dengi okul	18	3,00	1,02			
	Toplam	168	2,69	1,13			
7.Vatandaşların hizmetler hakkındaki görüşleri önemlidir.	Lisans üstü	18	3,17	1,15	0,46	0,76	
	Fakülte	84	3,40	1,14			
	Besyo - spor akademisi	18	3,22	1,11			
	İki yıllık yük.okul	30	3,45	0,97			
	Lise veya dengi okul	18	3,17	0,78			
	Toplam	168	3,34	1,07			

8. Personele işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir.	Lisans üstü	18	3,55	0,98	0,96	0,43
	Fakülte	84	3,50	0,97		
	Besyo - spor akademisi	18	3,55	1,29		
	İki yıllık yük.okul	30	3,47	1,13		
	Lise veya dengi okul	18	3,00	1,02		
	Toplam	168	3,45	1,04		
9. Kurumumuzda personele iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmektedir.	Lisans üstü	18	2,50	1,15	0,95	0,44
	Fakülte	84	2,87	1,11		
	Besyo - spor akademisi	18	3,00	1,08		
	İki yıllık yük.okul	30	2,63	1,15		
	Lise veya dengi okul	18	3,05	,93		
	Toplam	168	2,82	1,10		
10. Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir.	Lisans üstü	18	2,50	1,15	1,69	0,15
	Fakülte	84	3,07	,92		
	Besyo - spor akademisi	18	3,05	1,21		
	İki yıllık yük.okul	30	2,87	1,07		
	Lise veya dengi okul	18	3,28	0,89		
	Toplam	168	3,00	1,01		
11. Kurumumuzda yapılan "denetim işlevi" her zaman yararlı ve ekonomiktir.	Lisans üstü	18	2,55	1,24	0,98	0,42
	Fakülte	84	3,00	0,98		
	Besyo - spor akademisi	18	2,94	1,39		
	İki yıllık yük.okul	30	3,13	1,19		
	Lise veya dengi okul	18	3,17	0,78		
	Toplam	168	2,99	1,08		
12. Kurumumuz hizmet sunarken, çağdaş, teknolojik ve bilimsel araçlardan yeterince yararlanıyor.	Lisans üstü	18	2,89	1,13	0,67	0,61
	Fakülte	84	3,08	0,93		
	Besyo - spor akademisi	18	3,05	0,87		
	İki yıllık yük.okul	30	3,10	1,02		
	Lise veya dengi okul	18	3,39	0,60		
	Toplam	168	3,09	0,93		
13. Yönetim, personeli daha çok objektif kriterlere göre değerlendirmektedir.	Lisans üstü	18	2,89	1,23	0,37	0,83
	Fakülte	84	3,09	0,95		
	Besyo - spor akademisi	18	2,83	1,09		
	İki yıllık yük.okul	30	3,00	1,05		
	Lise veya dengi okul	18	3,11	1,02		
	Toplam	168	3,03	1,01		

14. Personelin verimliliğini etkileyen en önemli faktör motivasyondur.	Lisans üstü	18	3,50	0,85	0,62	0,65
	Fakülte	84	3,53	1,06		
	Besyo - spor Akademisi	18	3,33	1,45		
	İki yıllık yük.okul	30	3,73	1,01		
	Lise veya dengi okul	18	3,78	0,73		
	Toplam	168	3,57	1,05		
15. Personeli motive eden en önemli unsur paradır.	Lisans üstü	18	3,39	1,09	1,33	0,26
	Fakülte	84	3,73	0,86		
	Besyo - spor akademisi	18	3,28	1,12		
	İki yıllık yük.okul	30	3,47	0,93		
	Lise veya dengi okul	18	3,72	1,01		
	Toplam	168	3,60	0,95		
16. Mal ve hizmet sunumunda vatandaşların görüşleri mutlaka alınmalıdır.	Lisans üstü	18	3,11	0,96	1,05	0,38
	Fakülte	84	3,53	0,94		
	Besyo - spor akademisi	18	3,72	1,01		
	İki yıllık yük.okul	30	3,50	0,97		
	Lise veya dengi okul	18	3,50	0,70		
	Toplam	168	3,50	0,94		
17. Yöneticiler, personel arasındaki işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmektedir.	lisans üstü	18	3,33	0,90	0,03	0,99
	fakülte	84	3,25	0,99		
	besyo - spor akademisi	18	3,28	0,66		
	iki yıllık yük.okul	30	3,27	0,90		
	lise veya dengi okul	18	3,28	0,95		
	Toplam	168	3,27	0,92		
18. Personelin büyük bir çoğunluğu bir an önce mesainin bitmesini istemektedir	lisans üstü	18	3,61	0,84	1,25	0,29
	fakülte	84	3,36	0,88		
	besyo - spor akademisi	18	3,83	0,98		
	iki yıllık yük.okul	30	3,47	0,86		
	lise veya dengi okul	18	3,44	0,70		
	Toplam	168	3,46	0,87		
19. Personelin büyük çoğunluğu yaptığı işten ve kurumdan memnundur.	Lisans üstü	18	3,17	0,78	0,36	-0,84
	Fakülte	84	3,00	0,98		
	Besyo - spor akademisi	18	3,17	0,92		
	İki yıllık yük.okul	30	2,93	1,04		
	Lise veya dengi okul	18	3,17	0,98		
	Toplam	168	3,04	0,96		

Tablo-7 de Spor Yöneticilerinin “Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir” ifadesine ilişkin görüşleri “Eğitim” durumlarına göre anlamlı bir fark göstermiştir. [$F_{(4-163)} = 2,97$; $p < 0,05$]. Buna göre; Lisansüstü eğitim alanların görüşleri ($\bar{X} = 3,55$) ile fakülte eğitimi alanların görüşleri ($\bar{X} = 3,57$) arasında fakülte mezunları lehine olumlu yönde fark

bulunurken, aynı önermeye ilişkin olarak Lisansüstü eğitim alanların görüşleri ($\bar{X}=3,55$) iken iki yıllık yüksek okul mezunlarının görüşlerinin ($\bar{X}=3,63$) daha olumlu düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. [$F_{(4-163)}= 2,97$; $p< 0.05$]

Tablo-7-deki diğer önermelere ilişkin bulgulara bakıldığında, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri “Eğitim” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo-8.Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin “Görev” Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

ÖNERMELER	Görev	N	X	S	F	P	Fark Tukey
1.Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunlarıyla ilgilenmeli ve yol göstermelidir.	federasyon başkanı	17	3,64	1,22	1,50	0,21	-
	asbaşkan	23	3,65	1,15			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,71	1,02			
	genel sekreter	30	4,06	0,52			
	Şef	28	4,07	0,81			
	Toplam	168	3,82	0,96			
2.Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir.	federasyon başkanı	17	3,94	0,65	3,07	0,02	2-5 -0,65
	asbaşkan	23	3,56	0,99			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,77	0,83			
	genel sekreter	30	4,10	0,60			
	Sef	28	4,21	0,73			
	Toplam	168	3,89	0,81			
3.Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir.	federasyon başkanı	17	3,58	1,06	2,02	0,10	-
	asbaşkan	23	3,34	0,98			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,54	0,89			
	genel sekreter	30	3,70	0,91			
	Sef	28	3,03	1,20			
	Toplam	168	3,41	0,99			
4.Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir.	federasyon başkanı	17	3,94	0,89	1,61	0,17	-
	asbaşkan	23	4,86	5,98			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,48	0,79			
	genel sekreter	30	3,83	0,69			
	Sef	28	3,60	0,83			
	Toplam	168	3,80	2,33			
5.Kurumumuzda personele inisiyatif (takdir hakkı) verilmektedir.	federasyon başkanı	17	3,00	1,00	1,51	0,20	-
	asbaşkan	23	2,39	1,19			
	yönetim kurulu üyesi	70	2,95	1,13			
	genel sekreter	30	2,96	0,99			
	Sef	28	3,07	1,08			
	Toplam	168	2,90	1,10			
6.Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır.	federasyon başkanı	17	2,58	1,27	1,47	0,21	-
	asbaşkan	23	2,21	0,99			
	yönetim kurulu üyesi	70	2,84	1,17			
	genel sekreter	30	2,63	1,12			
	Sef	28	2,82	1,02			
	Toplam	168	2,69	1,13			

7.Vatandaşların hizmetler hakkındaki görüşleri önemlidir.	federasyon başkanı	17	3,58	1,00	4,49	0,00	3-4 0,80*
	asbaşkan	23	3,21	1,27			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,00	1,10			
	genel sekreter	30	3,80	0,80			
	Sef	28	3,67	0,81			
	Toplam	168	3,34	1,07			
8.Personele işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir.	federasyon başkanı	17	3,88	0,78	2,86	0,07	-
	asbaşkan	23	3,69	0,97			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,11	1,11			
	genel sekreter	30	3,66	0,92			
	Sef	28	3,50	1,07			
	Toplam	168	3,45	1,04			
9. Kurumumuzda personele iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmektedir.	federasyon başkanı	17	2,88	0,99	1,08	0,37	-
	asbaşkan	23	2,43	1,19			
	yönetim kurulu üyesi	70	2,88	1,09			
	genel sekreter	30	2,73	1,22			
	Sef	28	3,03	0,96			
	Toplam	168	2,82	1,10			
10.Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir.	federasyon başkanı	17	3,00	1,06	2,19	0,07	2-3 0,69*
	asbaşkan	23	2,43	0,94			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,12	0,99			
	genel sekreter	30	3,00	1,05			
	Sef	28	3,10	0,99			
	Toplam	168	2,99	1,01			
11.Kurumumuzda yapılan "denetim işlevi" her zaman yararlı ve ekonomiktir.	federasyon başkanı	17	2,52	1,23	1,74	0,14	-
	asbaşkan	23	2,73	1,09			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,00	1,07			
	genel sekreter	30	3,26	1,01			
	Sef	28	3,14	1,00			
	Toplam	168	2,98	1,08			
12.Kurumumuz hizmet sunarken, çağdaş, teknolojik ve bilimsel araçlardan yeterince yararlanıyor.	federasyon başkanı	17	3,05	0,65	0,38	-0,82	-
	asbaşkan	23	3,00	1,00			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,05	1,00			
	genel sekreter	30	3,10	0,99			
	Sef	28	3,28	0,80			
	Toplam	168	3,09	0,93			
13.Yönetim, personeli daha çok objektif kriterlere göre değerlendirmektedir.	federasyon başkanı	17	3,47	,943	1,28	0,28	-
	asbaşkan	23	2,73	1,17			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,01	0,97			
	genel sekreter	30	3,00	0,83			
	Sef	28	3,03	1,17			
	Toplam	168	3,02	1,01			

14. Personelin verimliliğini etkileyen en önemli faktör motivasyondur.	federasyon başkanı	17	3,58	0,93	1,99	0,10	-
	asbaşkan	23	3,78	0,85			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,31	1,19			
	Genel Sekreter	30	3,83	0,87			
	Sef	28	3,75	0,96			
	Toplam	168	3,57	1,05			
15. Personeli motive eden en önemli unsur paradır.	federasyon başkanı	17	3,64	0,99	0,19	0,94	-
	asbaşkan	23	3,69	0,97			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,54	0,92			
	genel sekreter	30	3,66	1,02			
	Sef	28	3,53	0,96			
	Toplam	168	3,59	0,95			
16. Mal ve hizmet sunumunda vatandaşların görüşleri mutlaka alınmalıdır.	federasyon başkanı	17	3,76	0,83	1,87	0,11	-
	asbaşkan	23	3,47	1,03			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,31	0,90			
	genel sekreter	30	3,50	1,00			
	Sef	28	3,82	0,86			
	Toplam	168	3,50	0,94			
17. Yöneticiler, personel arasındaki işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmektedir.	federasyon başkanı	17	3,35	0,93	0,46	0,76	-
	asbaşkan	23	3,30	1,18			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,21	0,91			
	genel sekreter	30	3,43	0,72			
	Sef	28	3,14	0,93			
	Toplam	168	3,26	0,92			
18. Personelin büyük bir çoğunluğu bir an önce mesainin bitmesini istemektedir	federasyon başkanı	17	3,58	0,79	0,95	0,43	-
	asbaşkan	23	3,73	0,81			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,37	0,98			
	genel sekreter	30	3,36	0,88			
	Sef	28	3,50	0,63			
	Toplam	168	3,46	0,87			
19. Personelin büyük çoğunluğu yaptığı işten ve kurumdaki memnundur.	federasyon başkanı	17	3,00	0,86	0,05	0,10	-
	asbaşkan	23	3,00	1,24			
	yönetim kurulu üyesi	70	3,04	0,93			
	genel sekreter	30	3,10	0,88			
	Sef	28	3,03	0,96			
	Toplam	168	3,04	0,96			

Tablo-8'deki istatistiksel veriler incelendiğinde, Spor Yöneticilerinin, "Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir" ifadesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. [$F_{(4-163)} = 3,07$; $p > 0.05$]. Buna göre asbaşkanların görüşleri ortalaması ($\bar{X} = 3,94$) ile genel sekreterlerin görüşleri ortalaması ($\bar{X} = 4,21$) arasında genel sekreterler lehine, anlamlı farklılık olduğu görüldü.

Spor Yöneticilerinin “Vatandaşların hizmetler hakkındaki görüşleri önemlidir” ifadesine ilişkin görüşleri “görevlerine” göre anlamlı farklılık göstermiştir. [$F_{(4-163)}=;4,49$ $p>0.05$]. Buna göre, “ yönetim kurulu üyelerinin görüşleri ortalamaları ($\bar{X}=3,00$) ile genel sekreterlerin görüş ortalamaları ($\bar{X}=3,80$) arasında genel sekreterler lehine anlamlı fark görülürken, aynı önermeye ilişkin olarak; “ yönetim kurulu üyelerinin görüşleri ortalamaları ($\bar{X}=3,00$) ile şeflerin görüşleri ortalaması ($\bar{X}=3,67$) arasında şefler lehine anlamlı fark görülmüştür. [$F_{(4-163)}=;4,49$ $p>0.05$].

Spor yöneticilerinin, “Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir” önermesine ilişkin görüşleri “görevlerine” göre anlamlı bir fark göstermektedir. [$F_{(4-163)}=;2,19$ $p>0.05$]. Buna göre; Asbaşkanların görüşleri ($\bar{X}=2,43$) ile yönetim kurulu üyelerinin görüşleri($\bar{X}=3,12$) arasında yönetim kurulu üyeleri lehine anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo-8'deki diğer önermelere bakıldığında, Spor yöneticilerinin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri “görev” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p<0,05$).

Tablo-9. Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşlerinin “Hizmet İçi Eğitim” Değişkenine Göre Farklılığı İçin t-Testi Sonuçları

ÖNERMELER	Hizmet İçi Eğitim	N	$\bar{X}$	S	t	p
1. Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunlarıyla ilgilenmeli ve yol göstermelidir.	evet	69	3,89	,95	0,99	0,32
	hayır	99	3,75	,98		
2. Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir.	evet	69	3,98	,78	1,22	0,20
	hayır	99	3,84	,82		
3. Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir.	evet	69	3,44	1,0	-0,9	0,93
	hayır	99	3,46	1,00		
4. Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir.	evet	69	3,76	,72	0,24	0,81
	hayır	99	3,86	3,00		
5. Kurumumuzda personele inisiyatif (takdir hakkı) verilmektedir.	evet	68	2,95	1,06	0,49	0,62
	hayır	99	2,87	1,13		
6. Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır.	evet	69	2,56	1,14	1,24	0,22
	hayır	99	2,75	1,13		
7. Vatandaşların hizmetler hakkındaki görüşleri önemlidir.	evet	69	3,62	,96	2,61	0,61
	hayır	99	3,15	1,11		
8. Personele iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir.	evet	69	3,52	1,03	0,63	0,52
	hayır	99	3,42	1,06		
9. Kurumumuzda personele iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmektedir.	evet	69	2,85	1,07	0,44	0,66
	hayır	99	2,79	1,14		
10. Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir.	evet	69	3,13	1,04	1,61	0,10
	hayır	99	2,87	,99		
11. Kurumumuzda yapılan “denetim işlevi” her zaman yararlı ve ekonomiktir.	evet	69	3,00	1,05	0,17	0,86
	hayır	99	2,98	1,09		
12. Kurumumuz hizmet sunarken, çağdaş, teknolojik ve bilimsel araçlardan yeterince yararlanıyor.	evet	69	3,11	,94	0,09	0,93
	hayır	99	3,09	,93		
13. Yönetim, personeli daha çok objektif kriterlere göre değerlendirmektedir.	evet	69	2,98	,96	0,47	0,64
	hayır	99	3,05	1,06		
14. Personelin verimliliğini etkileyen en önemli faktör motivasyondur.	evet	69	3,58	,92	0,17	0,86
	hayır	99	3,57	1,14		
15. Personeli motive eden en önemli unsur paradır.	evet	69	3,61	1,01	0,08	0,93
	hayır	99	3,59	,92		
16. Mal ve hizmet sunumunda vatandaşların görüşleri mutlaka alınmalıdır.	evet	69	3,62	,95	1,34	0,18
	hayır	99	3,42	,93		
17. Yöneticiler, personel arasındaki işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmektedir.	evet	69	3,34	,80	0,08	0,41
	hayır	99	3,22	1,00		
18. Personelin büyük bir çoğunluğu bir an önce mesainin bitmesini istemektedir	evet	69	3,46	,91	0,71	0,94
	hayır	99	3,46	,85		
19. Personelin büyük çoğunluğu yaptığı işten ve kurumdan memnundur.	evet	69	3,11	,70	0,84	0,40
	Hayır	99	2,98	1,11		

Tablo-9'daki bulgulara bakıldığında, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri “Hizmet İçi Eğitim” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p < 0,05$).

Tablo-10. Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin “Görev Hizmet Süresi” Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

ÖNERMELER	Görev Süresi	N	$\bar{X}$	S	F	P	Fark Tukey
1.Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunlarıyla ilgilenmeli ve yol göstermelidir.	2 (-) yıl	4	4,50	0,57	0,92	0,45	
	3-5 yıl	46	3,76	0,97			
	6-8 yıl	71	3,73	1,04			
	9-11 yıl	36	3,97	0,87			
	12 + yıl	11	3,91	0,83			
	Toplam	168	3,82	0,96			
2.Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir.	2 (-) yıl	4	4,50	0,57	1,48	0,20	
	3-5 yıl	46	3,91	0,83			
	6-8 yıl	71	3,76	0,81			
	9-11 yıl	36	3,97	0,81			
	12 + yıl	11	4,18	0,60			
	Toplam	168	3,89	0,81			
3.Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir.	2 (-) yıl	4	3,50	1,73	0,51	0,72	
	3-5 yıl	46	3,63	0,90			
	6-8 yıl	71	3,39	0,88			
	9-11 yıl	36	3,36	1,07			
	12 + yıl	11	3,54	1,50			
	Toplam	168	3,46	0,99			
4.Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir.	2 (-) yıl	4	4,00	0,00	0,67	0,61	
	3-5 yıl	46	3,76	0,76			
	6-8 yıl	71	3,61	,81			
	9-11 yıl	36	4,33	0,82			
	12 + yıl	11	3,36	0,92			
	Toplam	168	3,80	2,31			
5.Kurumumuzda personele inisiyatif (takdir hakkı) verilmektedir.	2 (-) yıl	4	3,50	1,00	0,82	0,51	
	3-5 yıl	46	2,86	1,18			
	6-8 yıl	71	2,97	1,08			
	9-11 yıl	36	2,89	1,08			
	12 + yıl	11	2,45	1,03			
	Toplam	168	2,90	1,10			
6.Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır.	2 (-) yıl	4	2,50	1,29	0,30	0,87	
	3-5 yıl	46	2,60	1,21			
	6-8 yıl	71	2,80	1,09			
	9-11 yıl	36	2,61	1,15			
	12 + yıl	11	2,63	1,12			
	Toplam	168	2,69	1,13			
7.Vatandaşların hizmetler hakkındaki görüşleri önemlidir.	2 (-) yıl	4	3,75	0,50	0,61	0,65	
	3-5 yıl	46	3,39	1,18			
	6-8 yıl	71	3,34	0,98			
	9-11 yıl	36	3,17	1,20			
	12 + yıl	11	3,63	0,80			
	Toplam	168	3,34	1,07			

8. Personele işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir.	2 (-) yıl	4	4,00	0,81	1,18	0,32	
	3-5 yıl	46	3,52	1,04			
	6-8 yıl	71	3,28	1,00			
	9-11 yıl	36	3,53	1,13			
	12 + yıl	11	3,82	1,07			
	Toplam	168	3,45	1,04			
9. Kurumumuzda personele iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmektedir.	2 (-) yıl	4	3,00	1,41	0,20	0,93	
	3-5 yıl	46	2,83	1,12			
	6-8 yıl	71	2,76	1,04			
	9-11 yıl	36	2,94	1,21			
	12 + yıl	11	2,73	1,10			
	Toplam	168	2,82	1,10			
10. Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir.	2 (-) yıl	4	3,25	1,50	0,72	0,57	
	3-5 yıl	46	2,93	0,91			
	6-8 yıl	71	3,13	1,02			
	9-11 yıl	36	2,80	0,95			
	12 + yıl	11	2,91	1,13			
	Total	168	2,99	1,01			
11. Kurumumuzda yapılan "denetim işlevi" her zaman yararlı ve ekonomiktir.	2 (-) yıl	4	4,00	0,81	1,38	0,24	
	3-5 yıl	46	2,89	1,03			
	6-8 yıl	71	2,98	1,12			
	9-11 yıl	36	2,89	1,00			
	12 + yıl	11	3,36	1,20			
	Toplam	168	2,99	1,08			
12. Kurumumuz hizmet sunarken, çağdaş, teknolojik ve bilimsel araçlardan yeterince yararlanıyor.	2 (-) yıl	4	4,00	0,00	1,60	0,17	
	3-5 yıl	46	3,21	0,86			
	6-8 yıl	71	3,07	1,00			
	9-11 yıl	36	2,89	0,88			
	12 + yıl	11	3,09	0,94			
	Toplam	168	3,09	0,93			
13. Yönetim, personeli daha çok objektif kriterlere göre değerlendirmektedir.	2 (-) yıl	4	3,00	1,41	0,68	0,60	
	3-5 yıl	46	2,91	1,05			
	6-8 yıl	71	2,97	1,05			
	9-11 yıl	36	3,25	0,90			
	12 + yıl	11	3,18	0,75			
	Toplam	168	3,03	1,01			
14. Personelin verimliliğini etkileyen önemli faktör motivasyondur.	2 (-) yıl	4	4,00	,81	1,06	0,37	
	3-5 yıl	46	3,48	0,96			
	6-8 yıl	71	3,49	1,08			
	9-11 yıl	36	3,63	1,22			
	12 + yıl	11	4,09	0,53			
	Toplam	168	3,57	1,05			
15. Personeli motive eden en önemli unsur paradır.	2 (-) yıl	4	4,25	0,50	1,34	0,25	
	3-5 yıl	46	3,78	0,75			
	6-8 yıl	71	3,52	1,01			
	9-11 yıl	36	3,41	1,05			
	12 + yıl	11	3,63	1,02			
	Toplam	168	3,59	0,95			

16.Mal ve hizmet sunumunda vatandaşların görüşleri mutlaka alınmalıdır.	2 (-) yıl	4	3,75	0,50	1,76	0,13
	3-5 yıl	46	3,50	0,83		
	6-8 yıl	71	3,60	0,90		
	9-11 yıl	36	3,17	1,15		
	12 + yıl	11	3,82	0,75		
	Toplam	168	3,50	0,94		
17.Yöneticiler, personel arasındaki işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmektedir.	2 (-) yıl	4	3,25	1,50	0,82	0,51
	3-5 yıl	46	3,26	0,92		
	6-8 yıl	71	3,39	0,80		
	9-11 yıl	36	3,05	1,11		
	12 + yıl	11	3,18	0,75		
	Toplam	168	3,27	0,92		
18.Personelin büyük bir çoğunluğu bir an önce mesainin bitmesini istemektedir	2 (-) yıl	4	4,00	0,81	1,63	0,16
	3-5 yıl	46	3,40	0,87		
	6-8 yıl	71	3,62	0,81		
	9-11 yıl	36	3,28	0,91		
	12 + yıl	11	3,28	1,00		
	Toplam	168	3,46	0,87		
19.Personelin büyük çoğunluğu yaptığı işten ve kurumdan memnundur.	2 (-) yıl	4	3,25	0,95	0,65	0,62
	3-5 yıl	46	2,90	0,84		
	6-8 yıl	71	3,06	0,93		
	9-11 yıl	36	3,08	1,10		
	12 + yıl	11	3,36	1,12		
	Toplam	168	3,04	0,96		

Tablo-10.daki bulgulara bakıldığında, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri “görev hizmet süresi” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$)

Tablo-11 “Kalite” kavramının size çağrıştırdıklarını önem derecesine göre sıralayınız.

Maddeler	1 tercih		2. tercih		3. tercih		4. tercih		5. tercih	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Standartlara uygunluk	65	38,7	16	9,5	20	11,9	35	20,8	32	19,0
Kullanıma uygunluk	24	14,3	53	31,5	43	25,6	37	22,0	10	6,0
Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama	23	13,7	41	24,4	63	37,5	26	15,5	16	9,5
Mükemmellik	28	15,5	35	20,8	21	12,5	60	35,7	25	14,9
Lüks	28	15,5	23	13,7	21	12,5	10	6,0	85	50,6

Tablo-11 de araştırmaya katılan yöneticilerden “Kalite” kavramının kendilerinde neyi çağrıştırdığı ve bunu önem derecesine göre (1-5 arası) sıralamaları istenmiştir.

Buna göre yukarıdaki veriler incelendiğinde; ankete katılan yöneticilerin “Kalite” kavramına yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde “Standartlara Uygunluk” seçeneğini %38,7 (65 kişi) 1. tercih olarak seçerken, “Kullanıma Uygunluk” seçeneğini 1. derecede önemli olarak tercih edenlerin oranı %14,3 (24 Kişi), “Müşterilerin İhtiyaçlarını Karşılama” seçeneğini 1. derecede önemli görenlerin oranı %13,7 (23 Kişi), “Mükemmellik” seçeneğini 1. derecede görenlerin oranı %15,5 (28 kişi) “Lüks” seçeneğini 1.derecede önemli gören “yöneticilerin oranı %15,5’dir (28 kişi).

Tablo-12 “Yönetimin personeli değerlendirirken dikkate aldığı faktörleri” önem derecesine göre sıralayınız.

Maddeler	1 tercih		2. tercih		3. tercih		4. tercih		5. tercih		6 tercih	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Görevini zamanında yapma	81	48,2	20	11,9	17	10,1	14	8,3	19	11,31	15	8,9
Yaratıcılık	14	8,3	51	30,4	25	36,9	33	19,6	17	10,1	24	14,3
Verimlilik	16	9,5	29	17,3	25	14,9	31	18,5	11	6,5	16	9,5
Çalışkanlık	15	8,9	27	16,1	24	14,3	57	33,9	26	15,5	22	13,1
Dini ve siyasi görüşü	12	7,1	23	13,7	14	8,3	19	11,3	57	33,9	34	20,2
İnsani ilişkileri ve çevresiyle uyumu	30	17,9	18	10,7	15	8,9	14	8,3	38	22,6	57	33,9

Tablo-12 de araştırmaya katılan yöneticilerden “Yönetimin personeli değerlendirirken dikkate aldığı faktörleri” önem derecesine göre (1-6 arası) sıralamaları istenmiştir. Buna göre; Yöneticilerden “Görevini Zamanında Yapma” seçeneğini 1. derecede önemli olarak tercih edenlerin oranı %48,2 (81kişi) iken, aynı seçeneği 6. sırada tercih edenlerin oranı %8,9 (15 kişi) olarak ifade edilmiştir. “Yaratıcılık” seçeneğini önemli olarak 1. sırada tercih edenlerin oranı %8,3(14 kişi), 6. sırada önemli olarak kabul edenlerin oranı ise %14,3 (24 kişi) olarak karşımıza çıkmaktadır. “Verimlilik” seçeneğine ilişkin yöneticilerin görüşleri ise, 1. tercih olarak %9,5 (16 kişi), 6. tercih olarak yine %9,5 (16 kişi) şeklindedir. Aynı tabloda yer alan “Çalışkanlık” seçeneğini yöneticiler %8,9 (15 kişi) oranla 1. sırada önemli olarak görürken, % 13,1 (22kişi) önemli olarak 6.sırada ifade etmiştir. “Dini ve Siyasi Görüşü” seçeneğini %7,1 (12 kişi) oranla 1.derecede önemli olarak kabul ederken, aynı seçeneği % 20,2 (34 kişi) 6. derecede önemli olarak tercih etmiştir. “İnsani İlişkileri ve Çevresiyle Uyum” seçeneğine ilişkin veriler incelendiğinde ise; yöneticilerin %17,9’u (30 kişi) ilgili seçeneği 1. tercih, %33,9’u (57 kişi) 6. tercih olarak önemli görmektedir.

Tablo-13. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Yüzde Frekans Dağılımları ve Ortalamalar

DEĞİŞKENLER	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Az Katılmıyorum		Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum		$\bar{X}$
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunlarıyla ilgilenmeli ve yol göstermelidir.	6	3,6	12	7,1	24	14,3	90	53,6	36	21,4	3,82
2. Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir.	-	-	11	6,5	32	19,0	89	53,0	36	21,4	3,89
3. Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir.	7	4,2	20	11,9	50	29,8	70	41,7	21	12,5	3,46
4. Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir.	2	1,2	12	7,1	50	29,8	84	50,0	20	11,9	3,80
5. Kurumumuzda personele inisiyatif (takdir hakkı) verilmektedir.	17	10,1	46	27,4	55	32,7	36	21,4	14	8,3	2,90
6. Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır.	31	18,5	42	25,0	50	29,8	38	22,6	23	13,7	2,69
7. Vatandaşların hizmetler hakkındaki görüşleri önemlidir.	10	6,0	18	10,7	49	29,2	68	40,5	23	13,7	3,35
8. Personele işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir.	10	6,0	18	10,7	49	29,2	68	40,5	23	13,7	3,45
9. Kurumumuzda personele ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmektedir.	23	13,7	44	26,2	48	28,6	46	27,4	7	4,2	2,82
10. Kurumumuzda üst-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir.	14	8,3	39	23,2	55	32,7	54	32,1	6	3,6	2,99
11. Kurumumuzda yapılan "denetim işlevi" her zaman yararlı ve ekonomiktir.	15	8,9	42	25,0	53	31,5	46	27,4	12	7,1	2,99
12. Kurumumuz hizmet sunarken, çağdaş, teknolojik ve bilimsel araçlardan yeterince yararlanıyor.	12	7,1	24	14,3	74	44,0	52	31,0	6	3,6	3,10
13. Yönetim, personeli daha çok objektif kriterlere göre değerlendirmektedir.	14	8,3	31	18,5	70	41,7	42	25,0	11	6,5	3,03
14. Personelin verimliliğini etkileyen en önemli faktör motivasyondur.	8	4,8	18	10,7	42	25,0	70	41,7	30	17,9	3,57
15. Personeli motive eden en önemli unsur paradır.	5	3,0	17	10,1	43	25,6	79	47,0	24	14,3	3,60
16. Mal ve hizmet sunumunda vatandaşların görüşleri mutlaka alınmalıdır.	2	1,2	25	14,9	50	29,8	69	41,1	22	13,1	3,50
17. Yöneticiler, personel arasındaki işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmektedir.	8	4,8	23	13,7	61	36,3	68	40,5	8	4,8	3,27
18. Personelin büyük bir çoğunluğu bir an önce mesainin bitmesini istemektedir.	1	0,6	21	12,5	64	38,1	63	37,5	19	11,3	3,46
19. Personelin büyük çoğunluğu yaptığı işten ve kurumdan memnundur.	13	7,7	26	15,5	79	47,0	41	24,4	9	5,4	3,04

“Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunlarıyla ilgilenmeli ve yol göstermelidir” önermesine değerler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerden 3,6’sı (6 kişi) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş bildirirken, , %7,1’i (12 kişi) “katılmıyorum” seçeneğini, %14,3’ü (24 kişi) “az katılıyorum” seçeneğini, % 53,6’sı (90) “katılıyorum” seçeneğini, %21,4’ünün (36 kişi) ise “tamamen katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3,82$ olmuştur. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

“Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir” önermesine ilişkin veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtilmezken, %6,5’i(11 kişi) “katılmıyorum” seçeneğini, % 19’u (32 kişi) “az katılıyorum” seçeneğini, % 53’ü (89 kişi) “katılıyorum” seçeneğini, %21,4’ünün (36 kişi) ise “tamamen katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3,89$ olmuştur. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir.

“Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir.” önermesine ilişkin sayısal veriler ele alında, araştırmaya katılan yöneticilerin %4,2’si (7 kişi) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtirken, %11,9’u (20 kişi) “katılmıyorum”, %29,8’i (50 kişi) “az katılıyorum”, % 41,7’si (70 kişi) “katılıyorum”, % 12,5’inin (21 kişi) ise “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3,46$ olmuştur. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Katılıyorum” şeklindedir.

“Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir” önermesine ilişkin cevaplara bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin %1,2’si (2 kişi) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtirken, , % 7,1’i (12 kişi) “katılmıyorum” seçeneğini, % 29,8 (50 kişi) “az katılıyorum” seçeneğini tercih etmişlerdir. Aynı soruya ilişkin yöneticilerin % 50’si (84 kişi) “katılıyorum” seçeneğini, % 11,9’u (20 kişi) ise “tamamen katılıyorum” seçeneğinin tercih ettikleri görülmektedir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3,80$ ’dir. Diğer bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

“Kurumumuzda personele inisiyatif (takdir hakkı) verilmektedir” önermesine ilişkin veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %10,1’i (17 kişi) “hiç katılmıyorum”, %27,4’ü (46 kişi) “katılmıyorum” seçeneğini tercih ederken, aynı önermeye ilişkin olarak yöneticilerin % 32,7’si (55 kişi) “az katılıyorum” seçeneğini, % 21,4’ü (36 kişi) “katılıyorum” seçeneğini, % 8,3’ünün (14 kişi) ise “tamamen katılıyorum” seçeneğinin tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu önermeye ilişkin genel ortalama değer $X=2,90$ olarak değer bulurken, başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Az Katılıyorum ” yönünde olmuştur.

“Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır” önermesine ilişkin cevaplar incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %18,5 (31 kişi) “hiç katılmıyorum” %25 (42 kişi) “katılmıyorum” yönünde görüş belirtirken, % 29,8’i (50 kişi) “az katılıyorum”, % 22,6’sı (38 kişi) “katılıyorum”, %4,2’sinin (7kişi) ise “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=2,69$ bulunmuştur. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Az Katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

“Vatandaşların hizmetler hakkındaki görüşleri önemlidir”, önermesine ilişkin veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %6’sı (10 kişi) “hiç katılmıyorum”, %10,7 (18 Kişi) “katılmıyorum” yönünde görüş belirtmiştir. Aynı önermeye ilişkin olarak yöneticilerin, % 29,2’si (49 kişi) “az katılıyorum” seçeneğini, %40,5’i (68 kişi) “katılıyorum” seçeneğini, %13,7’sinin (23 Kişi) ise “tamamen katılıyorum” seçeneğini tercih etmişlerdir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3,35$ ’dir. Diğer bir ifadeye göre , bu maddeye ilişkin yöneticiler “Az Katılıyorum” yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Personele işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir” önermesine araştırmaya katılan yöneticilerin %6’sı (10 kişi) “hiç katılmıyorum”, %10,7 (18 Kişi) “katılmıyorum” seçeneğini tercih etmişlerdir. Aynı önermeye ilişkin olarak yöneticilerin % 29,2’si (49 kişi) “az katılıyorum”, %40,5’i (68 kişi) “katılıyorum”, %13,7’sinin (23 Kişi) ise “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3,45$ olmuştur. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

“Kurumumuzda personele ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmektedir” önermesine ilişkin cevaplar incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %13,7’si (23 Kişi) “hiç katılmıyorum”, % 26,2’si (44 kişi) “katılmıyorum” yönünde görüş belirtirken, yine aynı önermeye ilişkin olarak yöneticilerin %28,6’sı (48 kişi) “az katılıyorum”, % 27,4’ü (46 kişi) “katılıyorum” %4,2’sinin (7 kişi) ise “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=2,82$ olmuştur. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Az Katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

“Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir” önermesine ilişkin araştırmaya katılan yöneticilerin % 8,3’ü (14 kişi) “hiç katılmıyorum”, % 23,2’si (39 kişi) “katılmıyorum” yönünde görüş belirtirken, % 32,7’si (55 kişi) “az katılıyorum”, % 32,1’i (54 kişi) “katılıyorum”, % 3,6’sının (6 kişi) ise “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=2,99$ olmuştur. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Az Katılıyorum” düzeyindedir.

“Kurumumuzda yapılan denetim işlevi her zaman yararlı ve ekonomiktir” önermesine ilişkin cevaplara bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin % 8,9’u (15 Kişi) “hiç katılmıyorum”, % 25’i (42 kişi) “katılmıyorum” yönünde görüş belirtirken, aynı önermeye ilişkin olarak yöneticilerin % 31,5’i (53 kişi) “az katılıyorum”, % 27,4’ü (46 kişi) “katılıyorum”, % 7,1’inin (12 kişi) ise “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=2,99$ ’dur. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Az Katılıyorum” yönündedir.

“Kurumumuz hizmet sunarken, çağdaş, teknolojik ve bilimsel araçlardan yeterince yararlanıyor” önermesine ilişkin cevaplar incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin % 7,1’i (12 kişi) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtirken, , % 14,3’ü (24 kişi) “katılmıyorum” seçeneğini, % 44’ü (74 kişi) “az katılıyorum” seçeneğini, % 31’i (52 kişi) “katılıyorum” seçeneğini, % 3,6’sının (6 kişi) ise “tamamen katılıyorum” seçeneğini tercih ettiği görülmektedir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3,10$ olmuştur. Diğer bir ifadeyle, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Az Katılıyorum” düzeyindedir.

“Yönetim, personeli daha çok objektif kriterlere göre değerlendirmektedir” önermesine, araştırmaya katılan yöneticilerin % 8,3’ü (14 kişi) “hiç katılmıyorum”, %18,5’i (31 kişi) “katılmıyorum” yönünde

görüş belirtirken, % 41,7'sinin (70 kişi) "az katılıyorum", % 25'i (42 kişi) "katılıyorum", % 6,5'inin (11 kişi) ise "tamamen katılıyorum" şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3.03$ olmuştur. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri "Az Katılıyorum" düzeyinde olmuştur.

"Personelin verimliliğini etkileyen en önemli faktör motivasyondur" önermesine ilişkin veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin % 4,8'i (8 kişi) "hiç katılmıyorum", % 10,7'si (18 kişi) "katılmıyorum" yönünde görüş belirtirken, % 25'i (42 kişi) "az katılıyorum", % 41,7'si (70 kişi) "katılıyorum", % 17,9'unun (30 kişi) ise "tamamen katılıyorum" şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3,57$ bulunmuştur. Başka bir ifade ile bu değer, " Katılıyorum" düzeyinde olmuştur.

"Personeli motive eden en önemli unsur paradır." önermesine ilişkin cevaplar incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin % 3'ü (5 kişi) "hiç katılmıyorum" % 10,1'i (17 kişi) "katılmıyorum" seçeneğini tercih ederken, aynı önermeye ilişkin olarak yöneticilerin % 25,6'sı (43 kişi) "az katılıyorum" seçeneğini, % 47'si (79 kişi) "katılıyorum" seçeneğini, % 14,3'ünün (24 kişi) ise "tamamen katılıyorum" seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X= 3.60$ 'dır. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri " Katılıyorum" yönündedir.

"Mal ve hizmet sunumunda vatandaşların görüşleri mutlaka alınmalıdır" önermesine ilişkin sayısal veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %1,2'si (2 kişi) "hiç katılmıyorum", % 14,9'u (25 kişi) "katılmıyorum" yönünde görüş belirtirken, % 29,8'i (50 kişi) "az katılıyorum", % 41,1'i (69 kişi) "katılıyorum", % 13,1'inin (22 kişi) ise "tamamen katılıyorum" şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3.50$ 'dir. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri "katılıyorum" yönünde olmuştur.

"Yöneticiler, personel arasındaki işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmektedir" önermesine ilişkin veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %4,8'i (8 kişi) "hiç katılmıyorum", %13,7'si (23 kişi) "katılmıyorum" yönünde görüş belirtirken, %36,3'ü (61 kişi) "az katılıyorum", % 40,5'i (68 kişi) "katılıyorum",% 4,8'inin (8 kişi) ise "tamamen katılıyorum" şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3,27$ olmuştur. Başka bir ifade ile,

bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Az Katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

“Personelin büyük bir çoğunluğu bir an önce mesainin bitmesini istemektedir.” önermesine ilişkin, araştırmaya katılan yöneticilerin 0,6’sı (1 kişi) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtirken, % 12,5’i (21 kişi) “katılmıyorum”, % 38,1’i (64 kişi) “az katılıyorum”, % 37,5’i (63 kişi) “katılıyorum”, % 11,3’ünün (19 kişi) ise “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3,46$ olmuştur. Diğer bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “ Katılıyorum” düzeyindedir.

“Personelin büyük çoğunluğu yaptığı işten ve kurumdan memnundur” önermesine ilişkin cevaplar incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin % 7,7’si (13 kişi) “hiç katılmıyorum”, % 15,5’i (26 kişi) “katılmıyorum” yönünde görüş belirtirken, aynı önermeye ilişkin olarak yöneticilerin, % 47’si (79 kişi) “az katılıyorum”, % 24,4’ü (41 kişi) “katılıyorum”, % 5,4’ü (9 kişi) ise “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin genel ortalama değer $X=3,04$ olmuştur. Başka bir ifade ile, yöneticilerin görüşleri “Az Katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

5- TARTIŞMA

Bu araştırmada, devletin spordan sorumlu örgütü Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren spor federasyonlarında fahri ve tam zamanlı görev yapan spor yöneticilerinin (Federasyon Başkanı, Asbaşkan, Yönetim Kurulu Üyesi, Federasyon Genel Sekreteri ve Şef), “Spor Federasyonlarında Toplam Kalite Yönetimin Uygulanabilirliği’ne İlişkin Görüşleri” tespit edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise, elde edilen verilerin analizi ile elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve bu bilgiler ışığında önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %87,5’inin(147 kişi) erkek olduğu, %73,8’inin (124 kişi) 41 yaş ve üzeri ve %42,3’ünün (71 kişi) 6-8 yıldır yöneticilik yaptıkları görülmektedir. (Tablo 1)

Ekici’nin⁴⁹ yapmış olduğu bir çalışmada GSGM de fahri çalışanların %90,3’ünün erkek olduğu, %42’sinin “46 ve üzeri” yaş grubunda olduğu belirtilmiştir. Yine Yenel ve Erturan’ın⁴¹ yapmış oldukları çalışmada federasyon başkanlarının %97,4’ünün erkek olduğu %43,6’sının “45-49” yaş grubunda oldukları görülmektedir. Araştırmamızla benzerlik gösteren bu bulgulardan yola çıkarak, ülkemizde GSGM ve spor federasyonlarında cinsiyet kutuplaşması olduğunu ve bu durumun giderilmesi için bayanların “yöneticilik için teşvik edilmesinin yararlı olacağı” söylenebilir.

Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında yöneticilerin %89,3’ünün (150 kişi) üniversite düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Bu oran içerisinde yöneticilerin %10,7’sinin (18 Kişi) lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Aynı araştırmaya katılan spor yöneticilerinden Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu mezunu olanların oranı %10,7 olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı tabloya bakıldığında yöneticilerden %10,7’siinin (18 Kişi) lise veya dengi okul düzeyinde eğitim gördükleri tespit edilmiştir. (Tablo 4)

Yenel ve Erturan’ın⁴¹ yapmış oldukları çalışmada federasyon başkanlarının %71,8 inin üniversite mezunu ve %20,5’inin lisansüstü eğitim aldıkları görülmektedir ki; spor federasyonlardaki mevcut şartların irdelenmesi araştırmamızın güvenilirliği açısından önemli görünmektedir. Yine aynı şekilde eğitim düzeyinin yüksek oluşu, Türk sporunda bilinçli hareket eden eğitilmiş yöneticiler olduğu kanaatini oluşturmaktadır.⁴¹

Ancak araştırmaya katılan yöneticilerinden Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu mezunlarının sayısının az olması (%10'u (18 kişi), yani spor eğitimi almış kişilerin yönetim kademlerinde az yer almaları sporun gelişimi açısından olumsuz bir durum olarak kabul edilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin spor veya spor yönetimi ile ilgili, herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılım durumları incelendiğinde, yöneticilerin %59,9'unun (99 kişi) yönetim veya spor yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim aldığı, %41,1'inin (69 kişi) ise hizmet içi eğitim almadıkları görülmektedir.

Akçakaya'nın¹⁸ yapmış olduğu çalışmada, posta işletmelerinde görev yapan yöneticilerin % 36,45'i hizmet içi eğitim almışken %63.55'inin hizmet içi eğitim almadıkları ifade edilmiştir.

İki araştırmaya ait veriler karşılaştırıldığında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı Spor Federasyonlarında görev yapan yöneticilerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine daha fazla katıldıkları görülmektedir. Bu durum Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde hizmet içi faaliyetlerin daha fazla yapıldığı kaanatini uyandırmaktadır ki; spor yönetimi açısından olumlu bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo-5-de, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri "Yaş" değişkenine göre istatistiksel olarak incelenmiş, buna göre; anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($p>0,05$)

Ancak; "Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir", "Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir" ve "Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır" önermelerine ilişkin tablodaki değerler incelendiğinde anlamlı farklılık göstermektedir. Önermelerde, yaş değişkenine ilişkin gerçekte fark yokken istatistiksel analizde fark varmış gibi bir sonuç çıkmıştır. Hipotez testinde buna 2. tip hata denilmektedir.

Bu sonuca göre, araştırmaya katılan yöneticiler arasındaki yaş farklılıkları, toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine bakışı değiştirmeyeceği söylenebilir.

Spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerine ait tablo-6 daki istatistiksel değerler incelendiğinde, "Cinsiyet" değişkeni ile önermelere ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. ($p>0,05$)

Yine bu sonuca göre ifade etmek gerekirse, yöneticilerin cinsiyet durumu, toplam kaliteye bakışı değiştirmemektedir. Bay ve bayan yöneticilerin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri paralellik göstermektedir.

Tablo-7 deki istatistiksel değerler incelendiğinde, spor yöneticilerinin "Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir" ifadesine ilişkin görüşleri "Eğitim" durumlarına göre anlamlı bir fark göstermiştir. [$p<0,05$]. Buna göre; Lisansüstü eğitim alanların görüşleri ($\bar{X}=3,55$) ile fakülte eğitimi alanların görüşleri ($\bar{X}=3,57$) arasında fakülte mezunları lehine olumlu yönde fark bulunurken, aynı önermeye ilişkin olarak lisansüstü eğitim alanların görüşleri ($\bar{X}=3,55$) iken iki yıllık yüksek okul mezunlarının görüşlerinin ($\bar{X}=3,63$) daha olumlu düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. [$p<0,05$]

Bu sonuçlara göre ifade etmek gerekirse; lisansüstü eğitim alanların, toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin olarak fakülte mezunları ve iki yıllık yüksek okul mezunlarına oranla daha olumsuz görüş bildirdikleri söylenebilir. Burada eğitim durumu yükseldikçe görüşlerin olumsuz yönde arttığı şeklinde ilginç bir sonuç çıkmaktadır.

Tablo-7-ye ait diğer önermelere ilişkin bulgulara bakıldığında, spor yöneticilerinin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri "Eğitim" değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiş, görüşleri aynı paralelde olmuştur ($p>0,05$).

Tablo-8'de Spor yöneticilerinin toplam kaliteye ilişkin görüşleri görev değişkenine göre incelenmiştir. Spor yöneticilerinin "Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir" ifadesine ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ($p>0,05$). Buna göre asbaşkanların görüşleri ortalaması 3,94 olarak gerçekleşirken, genel sekreterlerin görüşleri ortalaması 4,21 olarak gerçekleşmiştir. Aradaki sayısal fark genel sekreterler lehine anlamlı bulunmuştur. Başka

bir ifadeyle bu önermeye ilişkin olarak genel sekreterler daha olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

Bilindiği gibi yönetim kurulu üyeleri fahri olarak görev yaparken genel sekreterler tam zamanlı olarak görev yapmaktadırlar. Dolayısıyla genel sekreterler, asbaşkanlara oranla kurumun yapısı, işleyişi vb. konuları ve kurumun yapısı ve yönetim şeklinden kaynaklanan mevcut aksaklıkları daha iyi bileceği kabul edilmektedir. Yönetimsel bir değişim ya da uygulama olacağı zaman da tam zamanlı olarak görev yapan yöneticilerin görüşlerinin daha dikkate değer olacağı düşünülmektedir. Bu sebeple, toplam kalite yönetimine ilişkin değerler incelendiğinde genel sekreterlerin olumlu görüş bildirmeleri, toplam kalite uygulamaları açısından önem arz etmektedir.

Spor Yöneticilerinin "Vatandaşların hizmetler hakkındaki görüşleri önemlidir" ifadesine ilişkin görüşleri "görevlerine" göre anlamlı farklılık göstermiştir.[$p>0.05$]. Buna göre, " yönetim kurulu üyelerinin görüşleri ortalamaları 3,00 ile genel sekreterlerin görüş ortalamaları 3,80 arasında genel sekreterler lehine anlamlı fark görülürken, aynı önermeye ilişkin olarak; " yönetim kurulu üyelerinin görüşleri ortalamaları 3,00 ile şeflerin görüşleri ortalaması 3,67 arasında şefler lehine anlamlı fark görülmüştür. (tablo-8)

Yine bu önermeye ilişkin olarak, tam zamanlı olara görev yapan genel sekreterler ve şeflerin, fahri olarak görev yapan yönetim kurulu üyelerine ilişkin olumlu yönde görüş bildirmeleri, yapılan görevin fahri veya tam zamanlı olmasıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Genel sekreterler ve şefler toplam kalite yönetimin daha uygulanabilir görmektedirler. Bu sonuç toplam kalite uygulamaları açısından dikkate değer ve olumludur.

Araştırmaya katılan Spor yöneticilerinin, "Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir" önermesine ilişkin görüşleri "görev" değişkenine göre anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. [$p>0.05$]. Buna göre; Asbaşkanların görüşleri 2,43 olarak gerçekleşirken, yönetim kurulu üyelerinin görüşleri 3,12 olarak gerçekleşmiş, aradaki fark yönetim kurulu üyeleri lehine olumlu düzeyde bulunmuştur. (tablo-8)

Bu önerme de fahri olarak görev yapan asbaşkanlar ve yönetim kurulu üyeleri görüşleri değerlendirilmiş, yönetim kurulu üyelerini asbaşkanlara oranla olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu durum olumlu gibi görünse de, görüşlerin gerçekleşme düzeyi 3,12 (az katılıyorum) şeklindedir. Toplam kalite yönetimi açısından pek de olumlu görünmemektedir.

Tablo-8'deki diğer önermeler incelendiğinde, spor yöneticilerinin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinde "görev" değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ($p<0,05$).

Tablo-9'daki değerlere bakıldığında, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri "Hizmet İçi Eğitim" değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark göstermemiştir. ($p<0,05$).

Tablo-10'daki istatistiksel veriler değerlendirildiğinde, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri "görev hizmet süresi" değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. ($p<0,05$)

Tablo-11 de araştırmaya katılan spor yöneticilerden "Kalite" denildiği zaman kendilerinde neyi ifade ettiğine dair önermeler verilmiş ve bunları önem derecesine göre (1-5 arası) sıralamaları istenmiştir.

Buna göre yukarıdaki veriler incelendiğinde; ankete katılan yöneticilerin "Kalite" kavramına yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde "Standartlara Uygunluk" seçeneğini %38,7 (65 kişi) 1. tercih olarak seçerken, "Mükemmellik" seçeneğini 1. derecede görenlerin oranı %15,5 (28 kişi), "Kullanıma Uygunluk" seçeneğini 1. derecede önemli olarak tercih edenlerin oranı %14,3 (24 Kişi), "Müşterilerin İhtiyaçlarını Karşılama" seçeneğini 1. derecede önemli görenlerin oranı %13,7 (23 Kişi), "Lüks" seçeneğini 1.derecede önemli gören yöneticilerin oranı %15,5'dir (28 kişi).

Akçakaya'nın¹⁵ yapmış olduğu çalışmada standartlara uygunluk seçeneği, %34 oranla birinci sırada tercih edilmiştir.¹⁸ Yine Önder'in yapmış olduğu çalışmada da standartlara uygunluk seçeneği %47'lik oranla 1. sırada yer almıştır. Bu sonuçlar araştırmamızla paralellik göstermesi bakımından önemlidir.

Tablo-11'de ve diğer araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi, yöneticiler tarafından kalitenin 1. derecede standartlara uygunluk olarak algılandığı söylenebilir. Bu sonuca göre, yöneticilerin büyük çoğunluğunun kalite konusunda bilinçli olduğunu söyleyebiliriz. Bunun da, TKY uygulaması için olumlu zemin oluşturduğunu ve TKY uygulamasını destekleyecek olumlu bir durum olduğunu ifade edebiliriz.¹⁸

Bu sonuçtan yola çıkarak, yöneticilerin hizmetlerde önceden belirlenen standartlara göre hareket etmeyi benimsedikleri ve verdikleri hizmet kalitesini de bu standartlarla ilişkilendirdikleri kanaati oluşmaktadır.

Burada dikkat çekici diğer bir sonuç ise; araştırmaya katılan spor yöneticilerinin %15,5'i (28 kişi) lüks seçeneğini 1. derecede önemli olarak işaretlemişlerdir. Sıralamada ise lüks seçeneği 3. sırada ifade edilmektedir. Yani yöneticilerin belli bir kısmı kaliteyi "lüks" olarak görmektedirler.

Bu durum, toplam kalite yönetiminin en önemli hususlarından biri olan "üst yönetimin desteği-liderliği" ilkesiyle çelişmektedir. Bu ilkeye göre; Toplam kalite yönetiminin uygulanması öncelikle üst yönetimin kesin kararına, inancına ve desteğine bağlıdır. Kalite sağlamanın ya da kalite güvencesinin ilk temel koşulu üst yönetimin bu işte kararlı ve tutarlı bir politika izlemesidir. Bu yaklaşımın uygulanmasında üst yönetimin amacı, kişilerin en verimli ve en tatminkâr şekilde yapabileceği koşulları sağlayıp, bunları kurumun başarısına kanallize etmektir.¹⁸

Akçakaya'nın¹⁸ yapmış olduğu çalışmada "lüks" seçeneği 3,17'lik oranla son sırada tercih edilirken, Önder'in¹⁵ yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin 1,17'lik oranla "lüks" seçeneğini son sırada tercih ettikleri görülmektedir. Bizim yaptığımız çalışma ile paralellik göstermeyen bu sonuçlara bakarak; farklı kurumlarda çalışan yöneticilerin aynı konuya ilişkin farklı düşünceye sahip olabilecekleri söylenebilir.

Tablo-12 de yöneticilerden, "yönetimin personeli değerlendirirken dikkate aldığı faktörleri" önem derecesine göre (1-6 arası) sıralamaları istenmiştir.

Buna göre; "Görevini Tam Zamanında" yapma seçeneğini 1. sırada tercih edenlerin oranı%48,2 (81kişi) olarak gerçekleşirken, "Dini ve

Siyasi Görüşü” seçeneğini 1.derecede önemli olarak kabul edenlerin oranı %7,1 (12 kişi) olmuştur. “Çalışkanlık” seçeneğini yöneticiler %8,9 (15 kişi) oranla 1. sırada önemli olarak görmüşlerdir. İnsani İlişkileri ve Çevresiyle Uyum” seçeneğini 1. sırada tercih edenlerin oranı %17,9 (30 kişi), “Yaratıcılık” seçeneğini önemli olarak 1. sırada tercih edenlerin oranı %8,3(14 kişi) ve Verimlilik” seçeneğini 1. sırada tercih edenlerin oranı %9,5 (16 kişi) olarak gerçekleşmiştir.

Yukarıdaki sonuçlara göre, yöneticilerin önemli bir kısmının “Görevini Tam Zamanında” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuç oldukça dikkat çekici ve önemlidir.

Hesenov’un¹⁷ yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin %41,7’si “İnsani ilişkiler ve çevresiyle uyum” seçeneğinin 1. sırada tercih ederken, Akçakaya’nın¹⁸ yapmış olduğu çalışmada %38’lik oranla “Çalışkanlık” seçeneği 1. sırada tercih edilirken, “görevini tam zamanında yapma” seçeneği % 25,6’lık oranla 3. sırada tercih edilmiştir.

Her ne kadar ortaya çıkan sonuçlar farklı gibi görünse de TKY açısından sonuçların olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çalışmada ortaya çıkan kamu yöneticilerinin personeli değerlendirme de “görevini zamanında yapma” seçeneğini işaretlemeleri bu bakımdan önemli ve olumlu bir gelişme olarak kabul edilebilir.

Ancak bu olumlu sonuçlarla birlikte, spor federasyonlarında görev yapan spor yöneticilerinin personeli değerlendirmede %12,6’lık oranla “dini ve siyasi görüşü” seçeneğini 3. derecede önemli görmeleri, oran az da olsa dikkat çekici bir husustur.(tablo 12)

Akçakaya’nın¹⁸ “Posta İşletmelerinde” yapmış olduğu çalışmada yöneticiler, “dini ve siyasi görüşü” seçeneği 30’luk oranla 2.sırada tercih ederken, Hesenov’ un¹⁷ “Devlet Demiryolları İşletmesi’nde” yapmış olduğu çalışmada yöneticiler bu seçeneği %35’lik oranla 3. sırada tercih edilmiştir.

Ortaya bu sonuçlar, üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin personeli değerlendirirken halen, objektif olmadıkları, siyasi

görüş vb. unsurların göz önünde bulundurulduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum bize ülkemizde kamu yönetiminde adaletin değil, kayırmacılığın hakim olduğu hissini uyandırmaktadır. Bu sebeptir ki, kamu hizmetlerini sunan “*insan Kalitesi*”nin yüksek olduğunu söylemek çok gerçekçi olmayacaktır. Liyakat ilkesi göz ardı edilmektedir. Kamu görevlilerinin işe alınmasında, atanmasında, görevde terfisinde, bir yerden başka bir yere tayininde dahi yapılan ayrımcılıklar, yozlaşmalar maalesef yaygınlık göstermektedir. Bu tür yozlaşmalar, kamuda istihdam edilen personelin kalitesini dolayısıyla kamu hizmetlerinin kalitesini düşürmektedir.⁷¹

Toplam kalite yönetimi kamu kuruluşlarında “kaliteyi” arttırmayı amaçlamaktadır. Kamuda kalitenin artırılmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Çünkü TKY uygulamaları doğrudan yöneticilere bağlıdır. Dolayısıyla öncelikle yöneticilerin kalitesinin artırılması gerekmektedir. Bunun içinde kamuda başta işe alımlar olmak üzere, atama, terfi vb.konularda adam kayırmacılığın yerine “liyakatın” esas alındığı objektif, bilimsel kriterler getirilmelidir. Aksi durumda, kamu kurumlarında, personeli değerlendirirken yaptığı işe, çalışkanlığına, görevlerini zamanında yapmasına, kısacası “liyakata” göre değil; siyasi-dini görüşüne göre değerlendirme yapan yöneticiler var olmaya devam edecektir.

Tablo-13’de, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilere, toplam katle yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin önermeler sunulmuş, yöneticilerin bu önermelere katılım derecelerini “5’li likert” ölçeğine göre belirtmeleri istenilmiştir. Buna göre;

Spor yöneticilerinin, “Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunlarıyla ilgilenmeli ve yol göstermelidir” önermesine ilişkin görüşleri ortalaması 3,82 (katılıyorum) düzeyinde değer bulmuştur. Diğer bir anlatımla yöneticiler olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

Akçakaya’nın¹⁸ yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin %80’i, personelin sorunlarıyla ilgilendiklerini ifade etmişlerdir.

Her iki sonuç değerlendirildiğinde şunları söylemek mümkündür: TKY’ de beklenen sonuçların alınabilmesi açısından, dış müşterilere (vatandaşlara) olduğu kadar, iç müşterilere de (çalışanlara) verilen önem ortadadır. Örgütün etkili olabilmesi ve etkili, verimli rasyonel

mal ve-veya hizmet üretebilmesi, sunabilmesi büyük ölçüde iç müşteri olarak nitelendirilen örgüt çalışanlarına bağlıdır. Bu bağlamda yöneticilerin personelle iyi ilişkiler içinde olması onların sorunlarıyla ilgilenip yol göstermesi kaçınılmazdır.¹⁸

“Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir” önermesine ilişkin veriler incelendiğinde, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri 3,89 “Katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

Hesenov’un¹⁷ yapmış olduğu çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin “Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi durumlarına ilişkin ortalama değer 2,34 (katılmıyorum) düzeyinde gerçekleşmiştir.

Hesenov’un yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile araştırmamızın sonuçları karşılaştırıldığında yöneticilerin görüşlerinin zıt oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre, spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin görüşleri olumlu yöndedir ve toplam kalite yönetimi uygulamaları açısından olumlu olarak kabul edilebilir. Araştırma sonuçları gösteriyor ki; kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin ortak noktası “kamu hizmeti olsa da” görüşleri tamamen farklı yönde olabilmektedir.

“Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir.” önermesine ilişkin sayısal veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri 3,46 (“Katılıyorum”) düzeyinde olmuştur. Diğer bir anlatımla yöneticilerin görüşleri olumlu yönde olmuştur.

Spor yöneticilerinin bu önermeye ilişkin katılım düzeylerinin olumlu yönde olması, yaptıkların işin bilincinde, işini severek yapan yöneticilerin olduğunu göstermektedir. Aslında bu durumun mevcut yapıya olumlu olarak yansımaları gerekmektedir. Çünkü işini severek yapan, tatmin derecesi yüksek yöneticilerin bu olumlu durum paralelinde performanslarının da artacağı, dolayısıyla kuruma da olumlu olarak yansıtacağını söylemek hayalci bir yaklaşım olmayacaktır. Ancak, spor yönetiminin durumu göz önünde bulundurulduğunda, hali hazırda durumun pek de olumlu olmadığını söylemek mümkündür.

Spor yöneticilerinin “Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir” önermesine ilişkin cevaplara bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine ilişkin genel

ortalama değer 3,80'dir. Diğer bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri "Katılıyorum" düzeyinde olumlu olarak ifade edilmiştir.

"Kurumumuzda personele inisiyatif (takdir hakkı) verilmektedir" nermesine ilişkin veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine ilişkin genel ortalama değer 2,90 (Az Katılıyorum) düzeyinde gerçekleşmiştir. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri pek de olumlu yönde olmamıştır.

Burada ortaya çıkan durum, birbiriyle paralellik arz etmemektedir. Yöneticileri, personele inisiyatif hakkı verilmesi noktasında fikir olarak çok olumlu yaklaşırken, mevcut uygulamalarda bu durumu desteklemedikleri görülmektedir. Burada ortaya çıkan sonuç gerçektende çok ilginçtir.

Bu durum, kamu yönetiminin mevcut yapısıyla ilişkili olabilir. Çünkü kamu yönetiminin katı, aşırı merkeziyetçi ve bürokratik yapısı uygulamada bu tür sıkıntılarını da beraberinde getirmektedir. Yöneticiler, ağdaş yönetimin getirdiği yeniliklere inansalar da uygulamada birçok şeyi yapamadıkları, mevcut yapının buna müsaade etmediği söylenebilir.

Hesenov'un¹⁷ Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü'nde yapmış olduğu çalışmada yöneticiler, personele inisiyatif (takdir hakkı) verilmesi konusunda görüşleri ortalaması 3,50 (katılıyorum) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu durum ilgili kurumda çalışanlara görevleri yerine getirirken inisiyatif kullanımı konusunda esneklik sağlandığını göstermektedir. TKY, takım çalışmasını, yaratıcılığı ve sorun çözmeyi teşvik eder. Bunların yerine getirilmesi için de personelin inisiyatif kullanabilmesi önemlidir.

Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır" nermesine ilişkin genel ortalama değer 2,69 bulunmuştur. Başka bir ifade ile bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri "Az Katılıyorum" düzeyinde olmuştur.

Bu sonuca göre, vatandaşların hizmetlerle ilgili görüşlerinin karar alma sürecine bir katkı sağlamadığı görülmektedir. Bu sonuç toplam kalite uygulamaları açısından olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği gibi toplam kalite yönetiminin önemli esaslarından biri de "müşteri beklentilerini" karşılamadır. Bu esasa göre federasyonların

faaliyetlerinde vatandaşların beklentileri dikkate alınmamaktadır gibi izlenim ortaya çıksa da, federasyonların yapısı ve hizmet verme durumları göz önünde bulundurulduğunda bu sonuç federasyonlar için olumsuz bir durum değildir. Çünkü spor federasyonları faaliyetleri itibariyle diğer hizmet sektörler gibi doğrudan her vatandaşa hitap etmemektedir. Başka bir ifade ile mevcut yapıda vatandaşlar federasyonların spor hizmetlerinden doğrudan yararlanamamaktadır. Vatandaşlar ile doğrudan bir temas yoktur. Mevcut yapıya göre, federasyonların faaliyetlerinin ilk alıcıları sporculardır.

Hesenov'un¹⁷ Devlet Demiryollarında yapmış olduğu araştırmada, "hizmetler hakkındaki vatandaş görüşlerinin önemi" konusunda yöneticilerin önemli bir kısmı (%67), vatandaşların belirtmiş oldukların görüşlere kısmen ve alt düzeyde önem verildiği belirtmişlerdir. Bu durum toplam kalite yönetiminde dış müşteri olarak tanımlanan vatandaşların kurum ile ilgili görüşlerine yeterince önem verilmediğinin açıkça bir göstergesidir. Bu durum toplam kalite yönetiminin ilgili kurumda uygulanması açısından dezavantaj oluşturacaktır.

"Personele işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir" önermesine ait sayısal veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri, 3,45 (Katılıyorum) düzeyinde gerçekleşmiştir. Başka bir ifade ile, bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri olumlu yöndedir. Ancak "Kurumumuzda personele ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmektedir" önermesine ilişkin cevaplar incelendiğinde, yöneticilerin ilişkin genel ortalama değer 2,82 (Az Katılıyorum) şeklinde olmuştur.

Bu iki sonuç karşılaştırıldığında, yöneticilerin fikri anlamda personele yetki ve sorumluluk verilmesine olumlu yaklaştığı ancak uygulamada aynı şekilde düşünmedikleri görülmektedir. Yine bu durumu kamu yönetiminin mevcut yapısıyla ilişkilendirmek geçerli bir yaklaşım olacaktır.

Hesenov'un yapmış olduğu araştırma sonuçları da, bizim araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir. Yöneticilerin takdir hakkı verilmesine ilişkin görüşleri 2,29 düzeyindedir. Bu durum ilgili kurumda da personele verilen yetki ve sorumluluğun yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir.¹⁷

Spor yöneticilerinin “Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir” önermesine ilişkin verdiği cevaplar incelendiğinde bu maddeye ilişkin genel ortalama değer 2,99 olmuştur. Başka bir ifade ile bu maddeye ilişkin yöneticilerin görüşleri “Az Katılıyorum” düzeyindedir.

Bu sonuca göre, yöneticilerin, belki de farkında olmadan kendileriyle ilgili bir özeleştiri veya bir durum tespitinde bulundukları kabul edilebilir. Çünkü bu çalışmaya katılan kişiler, halen spor federasyonlarında aktif olarak görev yapan yöneticilerdir. Dolayısıyla verdikleri cevaplar doğrudan kendilerinin durumunu ve yaklaşımlarını ortaya koymaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticilerin görüşleri bir gerçeği yansıtmaktadır. Bu ifadelerden yola çıkarak yöneticilerin tamamı olmasa da önemli bir kısmının personeli objektif kriterlere göre değerlendirmedeğini söylemek mümkündür.

Ayrıca bu sonuç tablo-12 deki bulguları da destekler niteliktedir. Nitekim spor yöneticileri personeli değerlendirirken %12,6’lık oranla “dini ve siyasi görüşü” seçeneğini 3. derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdi.

“Personelin verimliliğini etkileyen en önemli faktör motivasyondur” önermesine ilişkin cevaplar incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşımlarında genel ortalama değer 3,57 bulunmuştur. Başka bir ifade ile bu değer, “Katılıyorum” düzeyinde olmuştur. Aynı soruya paralel olarak spor yöneticilerinin, “Personeli motive eden en önemli unsur paradır” önermesine ilişkin cevapları incelendiğinde, bu maddeye ilişkin genel ortalama değer 3.60 (Katılıyorum) yönünde olmuştur. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin görüşleri olumlu yönde olmuştur.

Bu iki sonuç karşılaştırıldığında ortaya çıkan durum ilginçtir. Birinci önermede yöneticiler personelin verimliliğini etkileyen en önemli unsur “motivasyondur” derken, bu motivasyonu sağlayan en önemli unsurunda “para” yani personelin aldığı ücretin olduğunu ifade etmişlerdir. Yönetim bilimleri açısından düşünüldüğünde motivasyonu sağlayan unsurun “para” olarak görülmesi olumlu bir sonuç değildir. Ancak, ülkemizde kamuda çalışan personelin en önemli sorunlarının başında maaşının az olması, kamuda çalışanlar arasındaki ücret adaletsizliği gelmektedir. Hal böyle olunca personelin motivasyonunu sağlayan en önemli faktörde “para” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Akçakaya'nın¹⁸ yapmış olduğu araştırmada, paranın motivasyon unsuru olarak görenlerin oranı %66 düzeyde olmuştur. Yani ilgili kurumda da, yöneticilerin önemli bir kısmı çalışanları en çok paranın motive ettiği görüşünde birleşmişlerdir.

Hesenov'un¹⁷ yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre de; çalışanları en çok paranın motive ettiği konusuna üst düzeyde katılanların oranı % 70'dir.

Her üç araştırmanın sonuçları göstermiştir ki; bir kurumda alt düzeyden üst düzeye çalışan tüm personelin motivasyonunu dolayısıyla verimini etkileyen en önemli unsurların başında "para" yani çalışan personelin aldığı maaş gelmektedir. Ülkemizde  cretli kesimin, özelikle alt kademe de çalışan memurların maaşların düşük olduğu göz önüne alınırsa, kamudaki personelin verimsizliğinin önemli sebeplerinden biride anlaşılmış olacaktır. Dolayısıyla, kamu personel rejiminde yeniden yapılanma veya bir iyileştirme yapılacaksa, bu konuların başında " cret sistemi" gelmektedir.

Spor yöneticilerinin "Yöneticiler, personel arasındaki işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmektedir"  nermesine ilişkin verdiği cevaplar incelendiğinde, bu maddeye ilişkin genel ortalama değer 3,27 (Az katılıyorum) düzeyinde olmuştur.

H lbuki toplam kalite yönetiminin en önemli ilkelerinde bir tanesi de "ekip çalışmasıdır." Yüksel'e göre de; Toplam Kalite Yönetiminin önemli bir ilkesi de, problemin üzümünde, değişim ve gelişim sağlanması, çalışanların enerjisinden faydalanılmasıdır ve buradaki katılımdan, sadece üst yönetimde olan kişilerin değil, tüm örgüt çalışanlarının katılımı kastedilmektedir. Bu da her konuda oluşturulabilecek grup çalışmalarında, katılımın sağlanması ile mümkün olabilir. Dolayısıyla bu yoğun rekabet ortamında müşteri tatmini; ürün veya hizmetin tasarımıdan sunumuna kadar tüm süreçte, tüm çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Bu şekilde çalışanlar, işin yapımına katılır ve bu konuda çeşitli alternatifler geliştirmeleri sağlanırsa, yaptıkları işten daha çok zevk alırlar ve işi daha kaliteli yaparlar.⁵⁷

"Personelin büyük bir çoğunluğu bir an önce mesainin bitmesini istemektedir."  nermesine ilişkin olarak, spor yöneticilerinin görüşleri 3,46 (Katılıyorum) düzeyinde gerçekleşmiştir. Akçakaya'nın¹⁸

Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü'nde yapmış olduğu araştırmada, çalışanların büyük çoğunluğunun, bir an evvel mesainin bitmesini beklediği görüşüne katılımcıların % 48'i kısmen, %%25'i orta düzeyde, %17'si büyük ölçüde şeklinde görüş bildirmişlerdir. İlgili kurumda da çalışanların mesainin bir an önce bitmesini istediği görülmektedir.

Yine bu önermeye paralel olarak "Personelin büyük çoğunluğu yaptığı işten ve kurumdan memnundur" önermesine ilişkin cevaplar incelendiğinde, bu maddeye ilişkin genel ortalama değer 3,04 olmuştur. Başka bir ifade ile, yöneticilerin görüşleri "Az Katılıyorum" düzeyinde olmuştur. Hesenov'un¹⁷ Posta işletmelerinde yapmış olduğu araştırma elde edilen sonuçlara göre; personelin yaptığı işten ve kurumdan memnun olma durumu, %80 gibi büyük bir oranda -kısmen ve alt düzeyde- gerçekleşmiştir. ilgili kurumda çalışanların yaptığı işten büyük ölçüde memnun olmadığı görülmektedir.

Bu iki sonuca göre yöneticiler, çalışan personelin mesai saatini doldurup bir an önce gitmek istediğini ve çalışan personelin önemli bir kısmının yaptığı işten ve kurumdan memnun olmadığını düşünmektedir. Bu durum yöneticiler tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir durumdur. Çünkü personelin bir an önce işyerinden ayrılmak istemesi, o iş yerinde önemli sorunların göstergesi olarak kabul edilebilir. Buradan öncelikle personelin işini severek yapmadığı sonucuna varılabilir. Diğer bir ihtimal ise, personel işini seviyor olsa bile çalışma ortamından veya idari konulardan, yönetimden kaynaklanan bazı sorunlar bu duruma sebep olabilir. Ayrıca kamu yönetiminin de yaşanan bazı aksaklıkların, genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimine de yansımış olması çok uzak bir ihtimal değildir. Dolayısıyla spor teşkilatının içinde bulunduğu mevcut yapının da personeli olumsuz yönde etkileyeceği düşünülebilir. Böylesi bir durumda yöneticilerin, sorunların kaynağına inip, personelin sorunlarını en aza indirmeye çalışması, bu yönde tedbirler alması gerekmektedir.

6- SONUÇ

Kamu hizmetlerinin sunumunu derinden etkileyen bir çok yönetsel çaba ve yaklaşım özellikle son 20-30 yıldır global ölçekte kamu yönetimlerini etkisi altında bulundurmaktadır. Arkasında toplumsal, kültürel, teknolojik ve ekonomik bir takım etmenlerin de yer aldığı bu oluşum, değişim ve dönüşüm çabaları birçok ülkede uygulamaya konu olmakta bazı ülkelerde ise tartışma başlığı olarak kamuoyunun gündeminde bulunmaktadır. Artık kamu yönetimleri eskiden olduğu gibi tepeden inme, vatandaş istek ve beklentilerine duyarsız, aşırı bürokratik ve merkeziyetçi, gizli-kapalı ve sorgulanamayan yöntemlerle hareket eden, performansı çok fazla dikkate almayan yapılar olarak varlıklarını sürdürmede zorluk çekmektedirler.

Örgütsel değişmeye ilişkin yukarıdaki açıklamalar, örgütlerin hızlı bir değişim sürecinde gerek kendi iç çevrelerine gerekse faaliyetlerini sürdürdükleri dış çevrelerine uyum sağlama gereğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Ancak bu noktada, geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerin değişimini sağlamaları, başta yöneticiler olman üzere örgüt üyelerinin direnişleri nedeniyle zorlaştığı ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, bir taraftan değişme mecburiyeti, diğer taraftan alışlagelmiş düzen ve yönetim anlayışları değişime karşı bir tutumun oluşmasına sebep olmaktadır.

Bununla birlikte Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde, örgüt üst yönetiminin değişime inanması ve yöneticilerin liderliği değişimin önündeki engelleri giderebilir. Gerçekten de, değişim liderlik gerektirir; mevcudu sürdürmek yerine farklı olanı mümkün kılmak, risk almak demektir. O halde, hızla değişen çevrede, yöneticiler, değişmeyi ve gelişmeyi engelleyen geleneksel örgütler yerine, çevreye uyabilen, dinamik ve sürekli kendini yenileyebilen örgütlenme modellerinden olan TYK' yi benimsemeli ve hayata geçirmelidirler.

Toplam Kalite Yönetimi, faaliyet alanı farklı olsa bile, bir örgütün bütünündeki gelişmeyi sağlayan çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, kaliteyi, müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla daima ön planda görmektedir. Zira, ülkelerin refah ve kültür düzeyleri yükseldikçe insanların kaliteli mal yada hizmete olan talepleri de artmaktadır. Artık tüm kuruluşlar faaliyet alanı ister mal ister hizmet olsun, rekabette kaliteyi üstünlük aracı olarak görmektedirler. Çünkü kaliteden memnun olmayan müşteriler kolayca başka kuruluşlara kayabilmektedir. Bu nedenle spor kuruluşları da kaliteli hizmet tasarlayıp sunarak hedef kitlelerinin

memnuniyetini sağlamalıdır. Bunun için de Toplam Kalite Yönetimine geçmeleri zorunluluktur. Zira, özellikle Türkiye’de spor kuruluşlarının hala geleneksel yöntemlerle çalıştıkları ve çağdaş yaklaşımlara ilgisiz kaldıkları görülmekte, bunun sonucunda da üretilen spor hizmetleri hem kalite hem de kantine (nicelik) açısından yetersiz kalmaktadır.

Bugün ülkemizde sporu yöneten örgütün (GSGM’nin) merkeziyetçi karakterdeki yapısı nedeniyle sürekli tartışıldığı ve değişmesi gerektiği de sıkça dile getirilmektedir. Çünkü, merkeziyetçi yapı ve yönetim anlayışından ortaya çıkan merkez bürokrasisinin aşırı büyümesi, ayrıntı sayılabilecek hemen her hizmet için üstlerin onayına baş vurulması, çözümün merkezde aranması nedeniyle iş takiplerinin çoğalması, asli görevlerin ihmal edilmesi gibi sorunlar cari giderleri artırmakta, etkinliği azaltmaktadır. Bu yaklaşım içinde, GSGM bünyesinde spor faaliyetlerinin yürütücüsü konumundaki örgütsel birimler olarak spor federasyonlarının da karar verme ve uygulama açısından yetki alanlarının genişletilmesine yönelik yapısal değişikliğe gidilmesi söz konusu olmuştur. Gelişmelere ve bazı uygulamalara bakarak bu değişim “federasyonların özerkleşmesi” yönünde olmuştur.

Federasyonların özerkleşmesi, şeffaflaşmayı ve katılımı zorunlu kılan bir yeni yapılanma modeli olarak ilk bakışta çok olumlu bir beklenti yaratmış olsa da, yasal dayanağın ikili karakteri, daha daralan üst yönetim mekanizmalarının oluşması, denetim ve denetime bağlı olarak iyileştirmenin gerçekleşmemesi, vb birçok nedenle ortaya çıkan uygulama sorunları akıllara da birçok soru işareti getirmiştir.⁵³

Dolayısıyla spor federasyonların daha etkin ve verimli çalışması amacıyla tanınan özerk statünün de federasyonların etkinliğinin arttırmadığı söylenebilir. Mevcut yapının yarı-özerk olduğu söylenebilir. Çünkü tam bir özerklikten bahsedilebilmesi için gerekli şartlardan olan mali ve idari özerklik sağlanabilmiş değildir. Öncelikli olarak yeniden bir düzenleme yapılarak, spor federasyonları mevcut yarı-özerk yapıdan kurtulması gerekmektedir.

Ancak, devlet yönetiminde tamamen bağımsız bir federasyon yapılanması, bugünün sosyal, ekonomik ve siyasi şartları düşünüldüğünde uygulamada Türkiye’deki amatör sporu bugünkünden daha güç şartlar altına sokabileceğinden, özerkleşme fikrinin sağlam bir örgütsel altyapıya dayandırılması ve özerk yapılara geçişlerde süreçlerin esnekliğe imkan tanıyan hazırlıkların tamamlanması gerekli görülmektedir.⁴⁶

Özerklikle ilgili mevcut aksaklıkların giderilmesiyle birlikte, mevcut yönetim anlayışının da değişmesi gerektiği düşünülmektedir.

Yapılacak yasal düzenlemelerle birlikte, “Spor Federasyonlarında” Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçilmelidir. Toplam Kalite Yönetimin anlayışı çerçevesinde “Spor Federasyonlarında” bir kalite kültürünün oluşturulması, verimliliğin artırılması, bazı standartların geliştirilmesi ve hizmet sunacakların niteliklerinin artırılması mümkündür.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan spor yöneticileri, toplam kalite yönetiminin spor federasyonlarında uygulanabilirliğine ilişkin genel anlamda olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu noktadan hareketle; üst yönetimin liderliği, desteği olmadan “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamalarında başarılı olunamayacağı gerçeği de göz önünde bulundurulduğunda ve araştırma sonuçları esas alındığında, mevcut yöneticilerle özerk spor federasyonlarında toplam kalite uygulamalarının başarılı olacağını söylemek gerçekçi bir yaklaşım olacaktır.

7- ÖZET

Bu çalışmanın amacı: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı "Özerk Spor Federasyonlarında" görev yapan spor yöneticilerinin (Federasyon Başkanı, Federasyon Asbaşkanı, Yönetim Kurulu Üyesi, Federasyon Genel Sekreteri ve Şef) Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir.

Bu amaçla; ilgili literatür incelenerek araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında spor federasyonlarında görev yapan spor yöneticilerine bir anket uygulanmış ve anketten elde edilen bulgularla araştırmanın problemine çözüm aranmıştır.

Araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı 57 Spor Federasyonunda fahri ve tam zamanlı olarak görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklemi ise Özerk Spor Federasyonlarında görev yapan 859 yönetici arasından tesadüfi yöntemle seçilmiş 168 spor yöneticisi oluşturmuştur.

Toplanan anketlerde verilerin işlenmesi bilgisayar vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Anketlerdeki verilerin çözümlenmesinde istatistikçilerin de görüşleri alınarak, frekans ve yüzde dağılımları bulunmuş, ayrıca spor yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesinde t-testi ve anova testleri kullanılmış, 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Anketteki verilerin değerlendirilmesinde SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır.

Sonuçta; kamu yönetiminin bir parçası spor yönetiminde de, kamu yönetiminin doğasından kaynaklanan katı, hiyerarşik ve bürokratik yapıyla alakalı bazı sorunların vardır. Buna bağlı olarak da; spor yönetiminin bir parçası olan spor federasyonlarında da benzer problemler yaşanmaktadır. Ayrıca mevcut özerk statünün de amaçlara hizmet etmediği kabul edilmektedir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen spor yöneticileri, "Toplam Kalite Yönetimi'nin Spor Federasyonlarında Uygulanabilirliği" konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir.

Buna göre; öncelikle spor federasyonlarında hedef tam özerkleşme olmalıdır ve yapılacak yasal düzenlemelerle birlikte, Spor Federasyonlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Spor Federasyonu, Spor Yöneticisi

8 - SUMMARY

The aim of this study is identifying the opinions of the managers (president of the Federation, member of the board, deputy chief, General Secretary of the Federation and chief) of the autonomous Sports Federations concerning the implementability of Total Quality Management.

With this aim; the relevant literature was consulted and the information found was considered to inform the current research. In the scope of the research, a questionnaire has been administered to the sports managers who are working for sports federations and a solution of the problems investigated with this research have been examined in terms of the findings of the questionnaires.

The managers working for the 57 Sports Federation under the Youth and Sports General Directorate as a voluntary and full time form the population of the research. 168 sports managers selected randomly out of the 859 managers working for autonomous Sports Federations make up the sample of the research.

The data of the questionnaires was processed by use of a computer. During the analysis of the data from the questionnaires, the opinions of the statistics experts have been taken. The frequency and percentage spreads have been found and t-test and anova tests have been used to evaluate the opinions of the sports managers and scored according to the five score Likert scale. The data of the questionnaires were evaluated using the SPSS 10.0 statistics programme.

In conclusion, it was seen that some problems were due to the strict, hierarchical and bureaucratic structure of the sports administration that is a part of the state structure was exist. On this account sport federations is a part of sport management has same problems. Besides existent autonomous sport federations statute didn't serve that aims. Despite all of this difficulties, sports managements were "Implement Of Total Quality Management Within The Autonomous Sport Federations" consider a positive act.

In light of the findings, it is possible to conclude that the aim of the sports federations should be to become completely autonomous and Total Quality Management should be implemented in the autonomous Sports Federations once the necessary legal regulations are put in place.

Key Words: Total Quality Management, Sports Federation, Sports Manager

9. KAYNAKLAR

- 1- Şimşek H. Toplam Kalite Yönetimi- Kuram, ilke ve Uygulamalar. 1. baskı. Ankara. Seçkin Yayınları. 2007
- 2- Şimşek M. Kalite Yönetimi. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 1998
- 3-Peşkiricioğlu M. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Standartları. İstanbul. MPM Yayınları. 1994
- 4- Imai M. Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. 4.Baskı. İstanbul: Kalder Yayınları. İstanbul 1999.
- 5- Bayrak S. Önce İnsan Anlayışı ve Toplam Kalite Modeli. Verimlilik Kongresi Bildirileri. İzmir 1998.
- 6- Ersen H. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi.2.Baskı. İstanbul. 1997.
- 7-Koçel T. İşletme Yöneticiliği, 7.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 1999.
- 8-Tekin M. Toplam Kalite Yönetimi. 1.Baskı. Seçkin Yayınları. Ankara 2004.
- 9-Akat İ, Budak G, Budak G. İşletme Yönetimi. 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları. 1994.
- 10- Kavrakoğlu İ. Toplam Kalite Yönetimi. 1.Baskı. İstanbul: Kalder Yayınları. 1994.
- 11- Yenersoy G. Toplam Kalite Yönetimi. 2.Baskı. İstanbul: Rota Yayınları. 1997
- 12- Onay İ, Koroğlu A. Toplam Kalite ve Müşteriler İçin Üstün Değerler Yönetimi. 1.Baskı. Ankara: MPM Yayınları. 1995.
- 13- Geçikli F. Sürekli İyileştirme (Kaizen) ve Sürekli İyileştirme İçinde Yönetimin Yeri. Celal Bayar Ün. İ.İ.B.F. Der.1999:5:225-239.
- 14- Bumin E. Toplam Kalite Yönetimi: İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler. 1.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları. 2003.
- 15- Önder M. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörü Örgütlerinde Uygulanabilirliği ve Ankara Büyükşehir Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi;1997.
- 16- Cevher E. Toplam Kalite Yaklaşımının Uygulanabilirliği ve Örgüt Etkinliği (Gülbirlik Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi;2006.

- 17- Hesenov, M. Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Kuruluşlarında Uygulanması (TCDD İle İlgili Bir Alan Araştırması). Yüksek Lisans Tezi. Ankara:Gazi Üniversitesi;2001.
- 18- Akçakaya M. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörü Örgütlerinde Uygulanabilirliği ve Posta İşletmeleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara:Gazi Üniversitesi;2001.
- 19- Canbolat C. Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi;2002.
- 20- Gündoğan G. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi;1999.
- 21- Bingöl D. Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Kuruluşlarında Uygulanması- Kuramsal ve Pratik Güçlükler. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs Ankara. 1998.
- 22- Bakı, A. Kamu Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs Ankara. 1998
- 23- Bayrak S. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasının Engelleri. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs Ankara. 1998
- 24- İmamoğlu AF. Türkiye’de Sporun Yönetimsel Yapısı İçinde Spor Federasyonları. 7. Uluslar Arası Spor Bilimleri Kongresi.27-29 Ekim 2002 Kongre Paneller. Antalya
- 25- Erkiner K. “Türkiye Spor Yapısındaki Hukuki Gelişmeler” The 10th ICHPER-SD Europe Congress & The TSSA 8th International Sport Science Congress, November 17-20 2004, Antalya
- 26- Tortop N. Yerel yönetimler ve Mahalli Özerklik. Çağdaş Yer.Yön.Der. 1996: 5 (5): 15-20.
- 27-Saran MU. Özerklik ve Mahalli İdareler Düzeyinde Denetim. Türk İdare Der. 408,1995. s.21-32.
- 28- Devlet Planlama Teşkilatı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Beden Eğitimi Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyon Raporu, DPT Yayınları. Ankara;2000.
- 29- Çimen Z, Gürbüz B. Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. 1.Baskı. Ankara: Alp Yayınevi. 2007.
- 30- MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü. Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite 13,Toplam Kalite Yönetimi. Ankara:2001.
- 31- Çimen Z, Sunay H. Spor işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi: Büyük Ölçekli Spor İşletmeleri Örneği. Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi Bildirile Kitabı. 1.Baskı. Ankara Sim Matbaacılık 2003.s.238-244.

- 32- Fişek K. Devlet Politikaları ve Toplumsal Yapıyla İlişkisi Açısından Dünya'da ve Türkiye'de Spor Yönetimi. 2. Baskı, Ankara: Bağırhan Yayınevi, 1998.
- 33- Sümer, R. Türkiye'de Sporun Gelişimi ve Sporda Demokrasi.3. Baskı. Ankara: Şafak Matbaası,1990.
- 34- Can Y, Soyer F, Güven H. Spor Hizmetlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimler Kongresi Sporda Psiko-Sosyal Alanlar Spor Yönetim Bilimleri Bildiriler.1. Baskı, Ankara: Sim Matbaacılık 2000, s.182-200.
- 35- Seraslan MZ, Kepoğlu A. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi. 1. Baskı İstanbul: Morpa Kültür Yayınları,2005.
- 36- Seraslan MZ. Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi. 1.Baskı, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları, 2005.
- 37- Uyguç N. Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi. 2. Baskı, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları, 1998.
- 38- Yatkın A. Toplam Kalite Yönetimi. 1. Baskı Ankara: Nobel Yayınları, 2003.
- 39- Çetin K. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları. Milli Eğt.Der. 2002 sayı 155-156. s.33-38.
- 40- İmamoğlu AF. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri. Gazi Bed. Eğt. Spor Bil.Der.III. 1998 2:51-62
- 41- İmamoğlu AF, Çimen Z. Örgütsel Değişme ve Türk Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişme Üzerine Bazı Görünümler. Gazi Bed. Eğt. ve Spor Bil.Der. 1999, (IV) 2:59-76.
- 42- Demirci, N. Sporda Yönetim Teşkilatlanma ve Organizasyonlar. 1.Baskı. Ankara: M.E.B Basımevi.1986.
- 43- Ulukanoğlu C. Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi. İş Güç End.İlş. ve İns.Kay. Der. (Düzenli Elektronik Dergi). 2002. (07.08.2003) URL. <http://www.isgucdergi.org.cilt=3sayi=2>. 2001
- 44- Çağlayan, R. Spor Hukuku. 1. Baskı. Ankara: Asıl Yayınları 2007.
- 45- Atabeyoğlu C. Sporda Devlet mi Devlette Spor mu? TMOK yayınları, 1.Baskı. İstanbul: TMOK Yayınları, 2001.
- 46- Yenel F, Erturan EE. Federasyon Başkanlarının Spor Federasyonlarının Özerkliğine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Gazi Bed. Eğt. ve Spor Bil.Der. 2004, (IX) 1:71-87.

- 47- Ekenci G, Seraslan MZ. Gelişim Aşamaları Bakımında Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirilmesi. Gazi Bed. Eğt. ve Spor Bil.Der.1997.(II)3 :72-81.
- 48- Ekenci G. Türkiye'deki Müessese Spor Kulüplerinin Kurumsal Kültürlerinin Toplam Kalite Yönetimine Uygunluğu. Gazi Bed. Eğt. ve Spor Bil.Der..2000 (V) 4:43-54
- 49- Ekici S. Türkiye'de Spor Federasyonlarını Oluşturan Fahri (Gönüllü) Çalışanların Spor Politikalarının Oluşumu ve Uygulamalarına Yaklaşımları. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi 2002
- 50- Çolakoğlu T. Spor Federasyonlarının Özerkleşmeleri ve Hukuksal Boyutuna Spor Hukuku Gereksinimleri.2007. (01.01.2008 okundu) URL."http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_
- 51- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Özerk Spor Federasyonları Çerçeve Statüsü, 14 Temmuz 2004 Sayı: 25522 URL. http://www.gsgm.gov.tr
- 52- Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi. URL.http://www.meb.gov.tr
- 53- Türkmen M. Federasyonlarda Özerklik Sancısı. 2007. (16.01.2007 okundu) URL. http://www.sporha.com.tr
- 54- Çalışkan G. Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi. Elekt Sos.Bil.Der. (Düzenli Eletronik Dergi)2006.(5)17:(60-75).URL.http://www.e-sosder.com
- 55- Ak B, Sevin HD. Hizmet Sektörünün Genel Yapısı ve Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri. 2007. (01.10.2008 Okundu) URL.http://www.saglik.sabem.gov.tr
- 56- Aktan CC. Devlet Yönetiminde Toplam Kalite, Türk İdare.Der. 1999.Mart.(71)422.1-13.
- 57- Yüksel F. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Tartışma.2007.(11.10.2007okundu). URL.http://www.ceterisparibus.net/isletme/yonetim.htm - 49k
- 58- - Çatı K, Kınır S, Mesci M. Kıyaslamaya İlişkin Teorik bir Çalışma, Elek.Sos.Bil.Der.(Düzenli Elektronik Dergi). 2007 (6):21;147-171. URL.http://www.e-sosder.com)
- 59- Ardiç K,Yıldız G. Benchmarking'te Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu, 2007. (10.11.2007 okundu) URL.http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.htm
- 60- Tanzi V. Çev.Özgür Saraç) Devletin Rolü ve Kamuda Toplam Kalite Yönetimi,2007 (12.20.2007 okundu) URL.http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kamuda-toplam-kalite/tanzi-sarac-devletinrolu.htm

- 61- Yiğit B, Bayrakdar M. Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları, Milli Eğt.Der. 2003 Bahar. 158 URL <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/158/yigit.htm>
- 62- Baş, Türker, Ardıç Kadir. Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin (Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi. URL.[http:// www.bilgiyönetimi.com](http://www.bilgiyönetimi.com)
- 63- Aydın K. Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi ile Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli'ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması. 2008. (04.01/2008 okundu)
URL.<http://iibf.kou.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/45.pdf>
- 64- Aktan CC. Japon Yönetimindeki Başarının Sırları, Ekonomik Forum Dergisi,1998.(5)6:50-52.
- 65- Aktan CC,Kalite Bilinci, Liderlik ve Toplam Kalite felsefesi.2001. (11.11.2007 okundu).
URL.http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan.arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kalite-bilinci.pdf
- 66- Filiz A., Kalitesizliğin Maliyeti, 2006.(11.06.2006 okundu)
URL.http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=520
- 67- Balcı A. Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmeti Sunumuna Etkileri.2005. (01.02.2008 okundu)
URL.<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/balci.pdf>
- 68- Gökbunar R.,Kayalı AC. Kamuda Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları, 2007 (01.01.2007 okundu)
URL.http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kamuda-toplam-kalite/gokbunar-toplamkalite.pdf
- 69- Ardıç Kadir, Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulama Aşamaları.2007)04.04.2007)
URL http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=503
- 70- Akdoğan A. Toplam Kalite Yönetimi. 2007.(01.03.2008)
URL.http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/akdogan-toplam-kalite.htm
- 71- Aktan CC. Toplam kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması.2005. (01.01.2008 okundu)
URL .<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>
- 72- Nohutçu A. Toplam Kalite Yönetimi ve Yerel Yönetimler. 2005. (02.02.2008 okundu) URL.<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/nohutcu.pdf>
- 73- Saran U. Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. 2008. 01.05.2008 okundu)
URL .<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/saran2.pdf>

- 74- Günbayı Ç, Çevik V. Yönetici ve ğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bir Araştırma.MilliEğt.Der. 2004.yaz,sayı.163. URL <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/163/gunbayi.htm>
- 75- Yıldız SM, Erdemir İ, Gtmez M. Bir Ortaöğretim Kurumunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ğrenci Memnuniyeti zerine Etkisinin İncelenmesi. Mil Eğt. Der.2006 Gz. Sayı 172. URL <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/172/172/11.pdf>
- 76- Devedbakan S. Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve ölçümü.2008.(05.05.2008 okundu). URL <http://www.kalder.org/genel/saglik.isletymelerinde/ahlak/olcumu.pdf>.
- 77- Taş, H. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Yönetimi Kuramına Katkısı. 2007.(10.10.2007). URL.<http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/604.htm>
- 78- Dağlı, A. Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. Elekt.Sos.Bil. Der.(Düzenli Elektronik Dergi). 2003. URL <http://www.e-sosder.com/dergidetay.php?id=108>
- 79- Coşkun Can Aktan, Toplam Kalite Yönetimi, Kamuda Kalitesizliğe Çözüm Olabilir mi?1997. (01.01.2008 okundu) URL.http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kamuda-kalitesizlik.pdf
- 80- 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun R. Gazete: Tarih: 28.5.1986 Say: 19120 Tertip 5 Cilt: 25 Sayfa: 224
- 81- Yapıcı M. Toplam Kalite Yönetimi. Bil.Eğt. ve Dş.Der. 2004 Mart (4)1:10
- 82- Çetin K. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları, Milli Eğt.Der. Yaz-Gz 2002.Sayı 155-156. URL .<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kcetin.htm>
- 83- Devecioğlu S, Türkiye’de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi. Verimlilik Dergisi, 2005: (2)2:117-134
- 84- Demirel Y. Toplam Kalite Yönetimi’nin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar.2007. 02.02.2008 okundu). URL .<http://www.kalder.org.tr/>
- 85- Devecioğlu S, Çoban B, Türkiye Futbol Federasyonun zerkliği”2007 (10.07.2007 okundu) URL.<http://www.bilalcoban.com/index.php>
- 86- Devecioğlu S. Türkiye Futbol Federasyonu:Yasal Kökenler ve özerklik.2007 (10-01-2007 okundu) URL.http://www.fesam.org/sur_makale
- 87- Gülhan M. T.F.F. zerlik ve Siyaset. 2006. (07 Kasım 2006 okundu) URL.<http://www.radyospor.com/detay.asp?CID=18010>

- 88- Bayansalduz M. Türk Spor Yönetiminde Finanssal Kaynak Sağlama Çabalarının Değerlendirilmesi", Milli Eğt.Der. 2003 Güz.
URL.<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/bayansalduz.htm>
- 89- GSGM Tarihçe. URL. <http://www.gsgm.gov.tr>. (01.01.2

10. EKLER

EK-1

SPOR FEDERASYONLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Sayın Yönetici;

Bu çalışmanın amacı “**Spor Federasyonlarında**” fahri ve tam zamanlı görev yapan yöneticilerin (Federasyon Başkanı, Federasyon Asbaşkanı, Yönetim Kurulu Üyesi, Genel Sekreter ve Şef) örgütte Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Aşağıda size yöneltilecek sorulara en uygun seçeneğe (X) işareti koymanız yeterlidir. Ankete verilecek cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle isminizi belirtmeyiniz. Vereceğiniz ciddi ve samimi cevaplar için teşekkür ederim.

İsa DEMİR
Gazi Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor A.B.D

- 1- Yaşınız (yıl)
☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri
- 2- Cinsiyetiniz?
☐ Bayan ☐ Bay
- 3- Eğitim Durumunuz?
☐ Lisansüstü ☐ Fakülte ☐ Beden Eğitimi ve Spor Bölümü (Spor Akademisi)
☐ İki Yıllık Yüksek Okul ☐ Lise veya Dengi Bir Okul
- 4- Halen teşkilatta bulunduğunuz göreviniz?
☐ Federasyon Başkanı ☐ Asbaşkan ☐ Yönetim Kurulu Üyesi
☐ Genel Sekreter ☐ Şef
- 5- Mesleki kıdeminiz (yıl)?
☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 ve üzeri
- 6- Yönetim veya Spor Yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?
☐ Evet ☐ Hayır
- 7- Halen yapmakta olduğunuz görevdeki hizmet süreniz (yıl)?
☐ 2 ve daha az ☐ 3-5 ☐ 6-8 ☐ 9-11 ☐ 12- ve daha fazla

8-“Kalite” kavramının size çağrıştırdıklarını önem derecesine göre, (1-5 arası rakam vererek) sıralayınız?

-() Standartlara uygunluk
-() Kullanıma uygunluk
-() Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama
-() Mükemmellik
-() Lüks

9- Yönetimin personeli değerlendirirken dikkate aldığı faktörleri önem derecesine göre (1-6 arası rakam vererek) sıralayınız.

-() Görevini zamanında yapma
-() Yaratıcılık
-() Verimlilik
-() Çalışkanlık
-() Dini ve siyasi görüşü
-() İnsani ilişkileri ve çevresiyle uyumu

**10-Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin görüşleriniz;
(Size uygun seçeneğe X işareti koyarak bütün şıkları cevaplayınız)**

Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunlarıyla ilgilenmeli ve yol göstermelidir.					
2.Yöneticilerin personel arasında işbirliğini teşvik etmesi gerekir.					
3.Yaptığım işten dolayı mutluyum, tatmin olma derecem yüksektir.					
4.Personele, görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) verilmelidir.					
5.Kurumumuzda personele inisiyatif (takdir hakkı) verilmektedir.					
6.Kurumumuzda vatandaşların hizmetle ilgili görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır.					
7.Vatandaşların hizmetler hakkındaki görüşleri önemlidir.					
8.Personele işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir.					
9.Kurumumuzda personele iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmektedir.					
10.Kurumumuzda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim verimlidir.					
11.Kurumumuzda yapılan "denetim işlevi" her zaman yararlı ve ekonomiktir.					
12.Kurumumuz hizmet sunarken, çağdaş, teknolojik ve bilimsel araçlardan yeterince yararlanıyor.					
13.Yönetim, personeli daha çok objektif kriterlere göre değerlendirmektedir.					
14. Personelin verimliliğini etkileyen en önemli faktör motivasyondur.					
15. Personeli motive eden en önemli unsur paradır.					
16. Mal ve hizmet sunumunda vatandaşların görüşleri mutlaka alınmalıdır.					
17. Yöneticiler, personel arasındaki işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmektedir.					
18. Personelin büyük bir çoğunluğu bir an önce mesainin bitmesini istemektedir.					
19. Personelin büyük çoğunluğu yaptığı işten ve kurumdan memnundur.					

11.ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Kırıkkale’de doğdu.

İlk ve ortaöğrenimini Ankara-Mamak’ da tamamladı.

1998 yılında Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği bölümünü kazandı.

2001-2002 yılları arasında Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Öğrenci Konseyi Başkanlığı görevinde bulundu.

2002 yılında mezun oldu.

2003 yılında Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı İstanbul Küçükçekmece Ticaret Meslek Lisesi’nde Beden Eğitimi Öğretmeni olarak göreve başladı.

2005 yılında Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitimine başladı.

Yabancı dili “az” derecede İngilizcedir.

Evlidir ve “halen Beden Eğitimi Öğretmeni olarak görev yapmaktadır.
