



**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



DOKTORA TEZİ

SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

FERAY KÜÇÜKBAŞ DUMAN

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. SELÇUK BORA ÇAVUŞOĞLU**

**SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİCİLİĞİ DOKTORA PROGRAMI**

İSTANBUL-2020

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Feray KÜÇÜKBAŞ DUMAN

İTHAF

Bu çalışmayı, beni bugünlere getiren canım annem ve babama ithaf ediyorum.



TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmamda değerli bilgi birikimiyle çalışmamızı şekillendiren, her aşamada destek ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım, kıymetli hocam Doç. Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU'na, doktora eğitimim ve tez süreci boyunca bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, çalışma hayatımda beni cesaretlendiren, desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Eray YURTSEVEN'e, tez izleme komitesinde yeralan ve çalışmamın her aşamasında bilgi ve desteği ile katkı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Bilge DONUK'a teşekkür ederim.

Desteğini her zaman hissettiğim, üniversite yıllarımda bana kazandırdığı biricik dostum Doç. Dr. Elif ATABEK YİĞİT'e, kıymetli bilgilerinden istifade ettiğim değerli abim Lokman Fatih SOYLU'ya teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren canım aileme, beni her konuda destekleyen ve yanımda olan değerli eşim Bekir DUMAN'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	
BEYAN.....	ii
İTHAF.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
ÖZET.....	xiv
ABSTRACT.....	xvi
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1. KALİTE KAVRAMI.....	4
2.1.1. Kalitenin Tanımı ve Özellikleri.....	4
2.1.2. Kalite Kavramını Tanımlamada Kullanılan Nitelikler.....	8
2.1.3. Kalitenin Temel Unsurları.....	9
2.1.4. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	10
2.1.5. Toplam Kalite Yönetimi.....	15
2.1.5.1. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi.....	17
2.1.5.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Öncüleri ve Yaklaşımlar.....	18
2.1.5.2.1. Frederick Winslow Taylor.....	18
2.1.5.2.2. Henri Fayol.....	20
2.1.5.2.3. William Edwards Deming.....	21
2.1.5.2.4. Joseph M. Juran.....	24
2.1.5.2.5. Kaoru Ishikawa.....	25
2.1.5.2.6. Armand Vallin Feigenbaum.....	25
2.1.5.2.7. Philip Crosby.....	26
2.1.5.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	27
2.1.5.3.1. Müşteri Odaklılık.....	27
2.1.5.3.2. Üst Yönetimin Liderliği.....	28

2.1.5.3.3. Sürekli Gelişme.....	29
2.1.5.3.4. Tam Katılım.....	31
2.1.5.3.5. Sürekli Eğitim.....	33
2.1.5.3.6. Kurum Kültürü.....	33
2.1.5.3.7. Tedarikçilerle İşbirliği.....	35
2.1.5.3.8. Ölçüm ve İstatistik.....	35
2.1.5.4. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri, Amacı ve Yararları.....	36
2.1.5.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri.....	36
2.1.5.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı.....	39
2.1.5.4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Faydaları.....	41
2.1.5.4.4. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler.....	44
2.1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması.....	46
2.1.6.1. Toplam Kalite Yönetiminin Diğer Yönetim Modellerinden Farkı.....	46
2.1.6.2. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Kullanılan Yöntemler.....	47
2.1.6.2.1. Tam Katılımın Sağlanması.....	47
2.1.6.2.2. Kıyaslama (Benchmarking).....	48
2.1.6.2.3. Toplam Kalite Kontrol.....	49
2.1.6.2.4. Kalite Güvence Sistemi.....	50
2.1.6.2.5. Süreçlerin İstatistiksel Kontrolü.....	50
2.1.6.2.6. Kalite Çemberi.....	51
2.1.7. Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi.....	53
2.1.7.1. Hizmetin Tanımı ve Özellikleri.....	54
2.1.7.2. Hizmet Sektörüne Ait Genel Özellikler.....	56
2.1.7.3. Üretim Sektörü ve Hizmet Sektörü Arasındaki Farklılıklar.....	57
2.1.7.4. Hizmet Kalitesi.....	58
2.1.7.4.1. Hizmet Kalitesi Nedir.....	58
2.1.7.4.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	59
2.1.7.4.3. Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi.....	61
2.2. SPOR KULÜPLERİ YÖNETİMİ.....	62
2.2.1. Sporun Tanımı ve Tarihçesi.....	62
2.2.2. Sporun Fonksiyonları.....	65
2.2.2.1. Ferde Yönelik Fonksiyonları.....	65
2.2.2.2. Topluma Yönelik Fonksiyonları.....	66

2.2.2.3. Sporun Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevresel Fonksiyonları.....	66
2.2.2.3.1. Spor ve Ekonomik Gelişme.....	67
2.2.2.3.2. Spor ve Sosyal Eşitlik, Sosyalleşme.....	67
2.2.2.3.3. Spor ve Çevresel Koruma.....	67
2.2.3. Spor Endüstrisi.....	68
2.2.4. Yönetim.....	68
2.2.4.1. Yönetim Biliminin Dünyadaki ve Türkiye'deki Tarihsel Gelişimi.....	69
2.2.4.1.1. Klasik Yönetim Teorisi.....	70
2.2.4.1.2. Neo-Klasik Organizasyon ve Yönetim Teorisi.....	74
2.2.5. Yönetimin Fonksiyonları.....	75
2.2.5.1. Planlama.....	76
2.2.5.1.1. Plan Yapmanın Nedenleri.....	77
2.2.5.1.2. Planlamanın Aşamaları.....	78
2.2.5.2. Örgütlenme.....	78
2.2.5.2.1. Örgütlemenin Ana İlkeleri.....	79
2.2.5.2.2. Örgütlemenin Aşamaları.....	80
2.2.5.3. Yönetme (Yöneltme).....	80
2.2.5.3.1. Grup Yönetimi.....	81
2.2.5.3.2. Motivasyon.....	81
2.2.5.3.3. Yaratıcılık ve Yenilikçilik.....	82
2.2.5.3.4. Personelin Güçlendirilmesi.....	83
2.2.5.3.5. İletişim.....	83
2.2.5.3.6. Liderlik.....	84
2.2.5.4. Koordinasyon.....	85
2.2.5.5. Kontrol (Denetleme).....	86
2.2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	86
2.2.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi.....	87
2.2.6.1.1. İşgören Bulma.....	87
2.2.6.1.2. İşletme İç Kaynaklarından Yararlanma.....	88
2.2.6.1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	88
2.2.6.1.4. Eğitim.....	89
2.2.6.1.5. Performans Değerlendirme.....	90
2.2.6.1.6. Kariyer Yönetimi.....	93

2.2.6.1.7. Ücret Yönetimi.....	94
2.2.6.1.8. Koruma İşlevi (İş sağlığı ve Güvenliği).....	95
2.2.7. Spor Kulüpleri Yönetimi.....	95
2.2.7.1. Spor Kulüplerinin Türleri.....	97
2.2.7.1.1. Faaliyet Alanlarına Göre Spor Kulüpleri.....	97
2.2.7.1.2. Temsil Ettikleri Kuruma Göre Spor Kulüpleri.....	98
2.2.7.1.3. Profesyonel ve Amatör Spor Faaliyetlerine Göre Spor Kulüpleri.....	98
2.2.7.2. Spor Kulüplerinin Yapılanması İle İlgili Hukuki Düzenlemeler.....	99
2.2.7.2.1. Ülkemizde Spor Kulüplerinin Hukuki Durumu.....	99
2.2.7.2.2. Spor Kulüplerinin Dernek Olarak Yapılanması.....	99
2.2.7.2.3. Spor Kulüplerinin Şirket Olarak Yapılanması.....	100
2.2.7.3. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Karşılaştığı Güncel Sorunlar.....	102
2.2.7.3.1. Yasal Sorunlar.....	102
2.2.7.3.2. Finansal Sorunlar.....	104
2.2.7.3.3. İnsan Kaynakları, Altyapı ve Tesisleşme Kaynaklı Sorunlar.....	105
2.2.7.3.4. Yönetim Kaynaklı Sorunlar.....	105
2.2.7.4. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma.....	106
2.2.7.4.1. Kurumsallaşmanın Unsurları.....	107
2.2.8. Spor Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	109
2.2.8.1. Spor Hizmet Sektörünün Özellikleri.....	112
2.2.8.2. Spor Hizmeti Sunumunda Kalite Boyutları.....	114
2.2.8.3. Spor Hizmetlerinin Sunumunda Hizmet Kalitesi Yaklaşımları.....	116
2.2.8.4. Spor Hizmetlerinde Kaliteyi Etkileyen Faktörler.....	117
2.2.8.5. Spor Kulüpleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi.....	118
2.2.8.6. Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlarının Spor Kulüplerine Uygulanması.....	118
2.2.8.6.1. Müşteri Odaklılık.....	118
2.2.8.6.2. Tedarikçi İşbirliği.....	119
2.2.8.6.3. Liderlik ve Hedef Belirleme.....	120
2.2.8.6.4. Personelin Geliştirilmesi ve Katılımının Sağlanması.....	120
2.2.8.6.5. Süreçlere ve Verilere Dayalı Yönetim Anlayışının Benimsenmesi.....	120
2.2.8.6.6. Sürekli İyileştirme.....	121
2.3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ.....	121

2.3.1. Standardizasyon ve Önemi.....	121
2.3.1.1. Standardizasyonun Sağladığı Faydalar.....	122
2.3.1.2. Kalite Sistemi.....	124
2.3.1.3. Yönetim Sistemi.....	124
2.3.1.4. Kalite Yönetim Sistemi.....	125
2.3.1.5. Türkiye’de Standardizasyon Çalışmaları.....	125
2.3.1.6. Kalite Yönetim Sistemi Standartlarının Tarihsel Gelişimi.....	125
2.3.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi.....	127
2.3.2.1. Kalite Yönetim Prensipleri.....	128
2.3.3. Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması.....	129
2.3.3.1. TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri - Şartlar Standart Maddeleri.....	129
2.3.3.1.1. Kapsam.....	129
2.3.3.1.2. Atıf Yapılan Standard ve/veya Dokümanlar.....	130
2.3.3.1.3. Terimler ve Tarifler.....	130
2.3.3.1.4. Kuruluşun Bağlamı.....	130
2.3.3.1.5. Liderlik.....	132
2.3.3.1.6. Planlama.....	136
2.3.3.1.7. Destek.....	139
2.3.3.1.8. Operasyon.....	145
2.3.3.1.9. Performans Değerlendirme.....	149
2.3.3.1.10. İyileştirme.....	152
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	154
3.1. Araştırmanın Modeli.....	154
3.2. Çalışma Grubu.....	156
3.3. Veri Toplama Aracı.....	156
3.4. Veri Toplama.....	157
3.5. Verilerin Analizi.....	158
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik	159
4. BULGULAR.....	160
4.1. Farkındalık.....	160
4.2. Liderlik ve Taahhüt.....	166
4.3. Kurumsal Bilgi ve Dokümantasyon.....	169

4.4. Bağlam.....	172
4.5. Kişiler.....	177
4.6. Kalite Politikası.....	179
4.7. Kurumsal Görev, Yetki ve Sorumluluklar.....	179
4.8. İletişim.....	180
4.9. Müşteri Memnuniyeti.....	181
4.10. Değişikliklerin Planlanması.....	183
4.11. Personel Yetkinliği.....	185
4.12. İnovasyon ve Geliştirme.....	187
4.13. Performans Değerlendirme.....	190
4.14. Denetim.....	191
4.15. Risk Tabanlı Düşünme.....	193
5. TARTIŞMA.....	195
KAYNAKLAR.....	208
FORMLAR.....	233
ETİK KURUL KARARI.....	234
İNTİHAL RAPORUNUN İLK SAYFASI.....	235
ÖZGEÇMİŞ.....	236

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2-1: Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	60
Tablo 4-1: KYS ve Tanımı.....	161
Tablo 4-2: KYS ve Kalite Standartları.....	163
Tablo 4-3: Kulüp Yönetiminde Standardizasyon.....	165
Tablo 4-4: Başarılı Spor Kulüplerinin Sportif ve Yönetimsel Özellikleri.....	167
Tablo 4-5: Hesap Verilebilirlik.....	169
Tablo 4-6: Deneyim ve Bilgi Paylaşımı.....	170
Tablo 4-7: Kurumsal Yönetim Hafızasını Muhafaza Yöntemleri.....	172
Tablo 4-8: Spor Kulüplerinde KYS'nin Oluşturulması.....	173
Tablo 4-9: SWOT Analizi Sonuçları.....	176
Tablo 4-10: KYS Çalışmalarında Personel Görevlendirilmesi.....	178
Tablo 4-11: Yönetimde Kalite Konusunda Yapılan Çalışmalar ve Alınan Kararların Paylaşım Yöntemleri.....	181
Tablo 4-12 : Hedef Kitle Memnuniyet Çalışmaları.....	183
Tablo 4-13: Kalite Standartları ile Yeniden Yapılandırma.....	185
Tablo 4-14: Personel Yetkinliği.....	187
Tablo 4-15: İnovasyon ve Geliştirme Çalışmaları.....	189
Tablo 4-16: Performans Değerlendirme Süreçleri.....	191
Tablo 4-17: Denetim Süreci.....	192
Tablo 4-18: Risk Yönetimi Çalışmaları.....	194

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2-1: Deming Döngüsü.....	23
Şekil 2-2: ISO 9001 Tarihçesi.....	127



SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
DÖF	: Düzeltici ve Önleyici Faaliyet
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
İK	: İnsan Kaynakları
İPK	: İstatistiksel Proses Kontrol
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
ISO	: Uluslararası Standartlar Organizasyonu
KALDER	: Kalite Derneği
KPI	: Anahtar Performans Göstergesi (Key Performance Indicators)
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al
QMS	: Quality Management System
SWOT	: Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TMK	: Türk Medeni Kanunu
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
UEFA	: Avrupa Futbol Federasyonları Birliği

ÖZET

Küçükbaş Duman, F. (2020). **Spor Kulüplerinde Kalite Yönetim Sistemi**. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD. Doktora Tezi. İstanbul.

Günümüzün hızlı değişen rekabetçi dünyasında kuruluşlar, varlıklarını sürdürebilmek için bu hızlı değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Yaşanan değişimin etkisi ile kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri, ürettikleri ürün ya da hizmetin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması ile mümkündür. Bu gerçek, kalite kavramının önemini giderek arttırmış ve kalite uygulamaları artık kuruluşlar için zorunluluk derecesinde önem arz etmeye başlamıştır.

Rekabet ortamından ayrı tutulamayacak kadar önemli ve büyük bir endüstri kolu olan spor, tüm dünyada toplumlar için vazgeçilmez bir parça haline gelmiştir. İnsanların yaşamlarına böylesine entegre olan sporun işlevlerini yerine getirebilmesi iyi bir yönetim ile mümkündür. Sporun temel yapıtaşları durumundaki spor kulüplerinde profesyonel, sistematik, etkin ve verimli bir yapının oluşturulması, sporda kurumsallaşmanın oluşmasına büyük katkı sağlayacaktır. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) dünyaca kabul görmüş bir kontrol mekanizması olup, kurumsallaşma yolunda ihtiyaç duyulan temel sistematik süreci kapsamaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye’deki spor kulüplerinde kalite ve standart kavramları doğrultusunda “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı esas alınarak spor kulüplerinin KYS ile ilgili farkındalığı, sistem yapılandırması ve geliştirilmesi konuları incelenmiştir. Çalışma “olgubilim (fenomenoloji)” araştırması olarak desenlenmiş olup, çalışmada verilerin elde edilmesi amacıyla görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, form oluşturulurken “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı dikkate alınmıştır.

Çalışma sonucunda, kulüplerde kalite anlayışını esas alan bir sisteme ihtiyaç duyulduğu ve KYS’nin gerekliliklerinin aslında kulüplerde başarılı bir yönetim için uygulanması gereken şartlar olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Spor kulüplerinin iç ve dış çevre koşullarına hızlı uyum sağlayabilmesi, etkin ve verimli bir yönetimin sistematik olarak kurgulanması ile mümkündür.

Anahtar Kelimeler: *Spor, Kalite, Yönetim, Kalite Yönetimi, Spor Kulübü.*

ABSTRACT

Küçükbaş Duman, F. (2020). **Quality Management System in Sport Clubs**. Istanbul University-Cerrahpasa Institute of Graduate Studies, Department of Sport Management Science. PhD Thesis. İstanbul

Institutions should adapt themselves to the changing environment in today's competitive environment. The survival of the institutions under the impact of this change depends on their ability to provide customer expectations and needs. This reality increases the importance of notion of quality and implementation of quality principles surfaces as a requirement for the institutions.

Sport industry has become an important and sizeable industry as part of today's competitive world, and thus an integral part of people's around the world. Sports industry is in need of good management as it takes such an important role in people's life. The cornerstones of the sports management like creating professional, systematic, effective and productive structure would help institutionalization in this area. ISO 9001 Quality Management System (QMS) is worldwide recognized control mechanism and encapsulates require basic systematic process.

In this thesis, towards the direction of conceptualization of quality and standard in sport clubs in Turkey, "ISO 9001:2015 Quality Management Systems-Requirements" standard has been analyzed. The focus is on how to improve recognition, systemic restructuring and improvement of QMS in sport clubs. This thesis employs phenomenology as research methodology and appropriated semi-structured interview to obtain data for analysis. The semi-structured interviews were designed around the "ISO 9001:2015 Quality Management Systems-Requirements" standards and norms.

In the final analysis of thesis, there is need for an understanding of a system relying on quality understanding and QMS requirements are conditions that are necessary for a successful management in sport clubs. QMS would provide active and performative management system in sport clubs that would prepare them for adapting to fast changing internal and external situations.

Keyword: *Sport, Quality, Management, Quality Management, Sport Club.*

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Teknolojik gelişmelerle birlikte hızla artan rekabet ortamı sebebi ile kuruluşlar, varlıklarını koruyabilmek ve gelişme gösterebilmek için bu değişim sürecine uyum sağlamak zorundadırlar. Yaşanan bu süreçte işletmelerin sürekliliğini sağlayabilmesi, üretilen ürün ya da hizmetin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması ile mümkün olmaktadır. Bu durum, kalite kavramının önemini giderek arttırmış ve işletmeler için artık kalite uygulamaları zorunluluk derecesinde önemli hale gelmiştir.

Kalite kavramı kullanım alanlarına göre farklı anlamlar ifade etmektedir (Schindler 2015). Latince kökene sahip bir kelime olan kalite “nasıl oluştuğu” anlamını taşıyan “qualis” kelimesinden gelmektedir (Şimşek 2002). Kalite bir ürün ya da hizmetin iyi özelliklere sahip olduğunu, iyiliği ve üstünlüğünü tanımlamada kullanılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kişisel değerleri de içine alan bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu sebeple ürün ya da hizmet kalitesi için ifade edilen kavramlar farklılık gösterebilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), klasik yönetim uygulamalarının bir alternatifi olarak doğmuş ve tüm dünyada başarılı bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Bir organizasyonda kaliteye yoğunlaşarak tüm çalışanların katılımını esas alan, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını hedefleyen TKY, ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilerek müşteri talep ve isteklerinin karşılanmasına ve verimliliğin artırılmasına odaklanır.

Kalite ve TKY kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar ve geliştirilen ilkeler zamanla standartlara dönüşmüştür. Başlangıçta belirli bir çalışma alanına, bir ülkeye ya da bir bölgeye ait standartlar zamanla uluslararası niteliğe bürünmüştür (Külcü 2018). Rekabet koşullarının her geçen gün değiştiği küreselleşen günümüz dünyasında sosyo-kültürel ve ekonomik yapının kendine özgü dinamikleri oluşmuş, teknolojik, ekonomik ve yönetsel büyük değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişime kuruluşların ayak uydurabilmeleri etkin bir kalite yönetim sistemine sahip olmaları ile mümkündür (Gencel 2001).

Kuruluşların bulundukları sektör içerisinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri ve sürdürülebilir bir başarı göstermeleri, ürettikleri ürün ya da hizmetin kalitesine bağlıdır. Kalite anlayışının kuruluşta içselleştirilmesi ve devamlılığının

sağlanması için genel kabul görmüş sistemlere ihtiyaç bulunmaktadır. Kuruluşlar faaliyetlerini gerçekleştirirken üretim, pazarlama, finansman gibi kurumun yapısına bağlı olarak oluşan farklı sistemlerinden yararlanırlar. Yönetim sistemlerinin görevi, birbirinden farklı bu sistemlerin birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktır (Yılmaz 2003). Kalite Yönetim Sistemi (KYS); “Düzenlenmiş sorumlulukları, yetkileri ve ilişkileri olan insanlardan oluşan bir kuruluşun kaliteyle ilgili, organizasyonu yönlendiren ve kontrol eden yönetim sistemidir” (TS EN ISO 9001:2000).

KYS, şirketler için rekabet gücünü arttırmada en etkili araçlardan biridir. KYS çalışmaları ile yapılan işler tanımlanmakta, ürün ya da hizmet kalitesi ölçülerek raporlanmakta, oluşabilecek hatalara karşı hata oluşmadan önleyici faaliyetler başlatılmakta, oluşan hatalarda ise düzeltici faaliyetlerin uygulanması ile hata tekrarı önlenmekte, mevcut durumu daha iyiye taşımak için sürekli iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Böylece daha az uygunsuz ürün ya da hizmet oluşmakta, daha az yeniden işleme, daha düşük iade oranı oluşması sağlanarak üretim maliyetleri düşürülmektedir (Priode 2012).

Günümüz rekabet ortamından ayrı tutulamayacak kadar önemli konulardan biri olan spor, tüm dünyada toplumlar için ayrılmaz bir parça haline gelmiş ve insanların yaşamlarına entegre olmuştur. İnsanoğlunun ilk zamanlarda kendisini savunmak için geliştirdiği aktiviteleri içeren spor, zaman içerisinde pek çok gelişim göstererek bireysel aktiviteler ve sosyalleşmenin de etkisi ile takım oyunlarına dönüşmüştür. Bu dönüşüm sürecinde günümüzün önemli endüstrilerinden biri haline gelmiştir.

Küreselleşme ile birlikte ekonomik ve ticari yapılar şekillenirken, bu durumdan spor da etkilenmiştir. Küresel işletmelerin spor camiasında önemli rol alması ile spor yeniden şekillenmiştir. Sporun küreselleşmesine hız kazandıran en önemli olgu teknolojik gelişmeler ve kitle iletişim araçları sayesinde kolaylaşan kültürel etkileşimdir.

Spor endüstrisi, faaliyet alanı ve kapsamı açısından incelendiğinde diğer endüstri kolları ile iç içe geçmiş durumdadır. Spor sektörü zaman içerisinde giderek büyümüş ve katma değer olarak ülkelerin gayri safi milli hasılası içinde önemli rakamlara ulaşmıştır (Erkan 2017).

Sosyal bir kurum olan sporun toplumsal görev ve işlevlerini yerine getirebilmesi iyi bir yönetim ve örgütlenme ile mümkündür. Ülkelerin spor yönetimleri, çağın

gerekliliklerine uyum sağlayabilmek için zamanla değişmek zorundadır. Spor kuruluşlarının etkin ve verimli çalışması, büyük ölçüde iyi bir yönetime bağlıdır. Spor organizasyonlarının en küçüğünden en büyüğüne kadar başarıya ulaşması, spor yönetiminin çağdaş yönetim ilkelerini uygulaması ile mümkündür.

Örgütsel bir yapısı bulunan, sporu, sporcuyu ve izleyicileri etkileyen spor kulüplerinin, oluşturduğu değer ve faaliyetler göz önünde bulundurulduğunda kurumsal yapıya olan ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, bilhassa hızlı gelişim ve değişimin yaşandığı günümüz dünyasında, kurumsal yönetim anlayışının spor kulüplerinde uygulanması önem taşımaktadır (Washington and Patterson 2011).

Sporda kurumsallaşmanın temelini spor kulüpleri oluşturmaktadır. Spor kulüplerinde kurumsallaşma doğru bir şekilde uygulandığında profesyonel, sistematik, etkin ve verimli bir yapının oluşmasına katkı sağlayacaktır. ISO 9001 KYS, dünyaca kabul görmüş bir kontrol mekanizması olup, kurumsallaşma için ihtiyaç duyulan temel sistematik süreci kapsamaktadır. KYS çalışmaları ile kuruluştaki ürün ya da hizmetin tasarımından üretimi, pazarlanması, satışı ve satış sonrası işlemleri gibi tüm faaliyetlerde sürekli iyileştirme hedeflenmektedir.

Bu çalışmada Türkiye’deki spor kulüplerinde kalite ve standart kavramları doğrultusunda, “ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı esas alınarak spor kulüplerinin KYS ile ilgili farkındalığı, sistem yapılandırması ve geliştirilmesi konuları incelenmiştir. Çalışma olgubilim (fenomenoloji) araştırması olarak desenlenmiş olup, çalışmada verilerin elde edilmesi amacıyla görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği olarak ise, karşılıklı iletişim ve sohbete olanak sağlayan yarı yapılandırılmış görüşmeden faydalanılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, form oluşturulurken “ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı dikkate alınmış ve bu doğrultuda 20 adet soru oluşturulmuştur. Araştırma sürecinde, Türkiye’deki spor kulüpleri ile sporda otorite kurumlardan birinde görev yapan ve araştırılan konu hakkında bilgi sahibi kişilerle görüşülmüştür. Alan araştırması ile sporda kalite konusunun Türkiye’deki spor kulüplerinin gündeminde olduğu, önemi konusunda farkındalık olduğu, ancak uygulama alanında sistematik çalışmaların gerektiği sonucuna varılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde ilk olarak kalite kavramı üzerinde durulmuştur. Kalitenin temel unsurları açıklanarak tarihsel gelişim süreci içerisinde TKY ve ilkeleri, TKY’de öncü kişiler ve yaklaşımları ele alınmıştır. TKY uygulamalarının faydaları ve hizmet kalitesi konuları açıklanmıştır.

İkinci olarak, spor kavramı incelenmiştir. Sporun işlevi, tarihsel gelişimi ve spor endüstrisi konuları detaylandırılmıştır. Spor kulüpleri konusuna geçilmeden önce yönetim kavramı üzerinde durulmuş, yönetimin Dünyada ve Türkiye’deki tarihsel gelişimi açıklanmıştır. Spor kulüplerinin türlerinden ve Türkiye’de spor kulüplerinin karşılaştığı güncel sorunlardan bahsedilmiş, spor kulüplerinde kurumsallaşma ve TKY uygulamaları aktarılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü kısımda ise; standardizasyon ve önemi konusu üzerinde durulmuş, KYS ve KYS standartlarının dünyadaki tarihsel gelişimi açıklanmıştır. ISO 9001 KYS ve tarihçesinden bahsedilerek, KYS uygulamalarının spor kulüplerinde somut bir şekilde ele alındığını göstermek amacıyla mülakat soruları ile eşleştirilen “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar” standardı maddeleri açıklanmıştır.

2.1. KALİTE KAVRAMI

2.1.1. Kalitenin Tanımı ve Özellikleri

Son yıllarda yaygın olarak kullanılan “kalite” kelimesi, farklı şekillerde kullanılması nedeniyle zaman zaman yanlış algılara sebep olabilmektedir. Bu nedenle öncelikle kalite kavramının ne olduğunun netleştirilmesinde fayda vardır.

Kalite (Qualities) kelimesinin kökeni, Latince’de “nasıl oluştuğu” anlamında kullanılan “Qualis” kelimesinden gelmektedir. Bu kelime, tanımladığı ürün ya da hizmetin özelliklerini açıklamayı hedeflemektedir (Şimşek 2002).

Kalite kavramı, bir kurumdaki tüm çalışanların performanslarını arttırarak, hem müşterilerin hem de toplumun ihtiyaç ve beklentilerini en etkili şekilde karşılayacak faaliyetleri benimseyen bir yönetim felsefesine sahiptir (Seawright ve Young 1996).

Dünya üzerinde yaşanan hızlı gelişmeler, kalite anlayışında ve kaliteye olan bakış açısında önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Bu kavram günümüzde; kullanım, uygunluk ve memnuniyet gibi geniş bir perspektifte incelendiğinde,

tüketicinin satınalma ve tercih etme davranışını etkileyen en önemli unsur halini almıştır. Bu durumda kalite, kullanıldığı ürün ya da hizmetin ne olduğunu tanımlamaya çalışır.

Günlük konuşmalarda da sıkça kullandığımız kalite kavramı üstün olmayı ve iyi hali, bir başka deyişle kalite ile anılan ürün ve hizmetlerin iyi niteliklere sahip olduğunu belirtir. Bu açıdan bakıldığında, kişisel bir takım değerleri de kapsamaktadır. Yalnız bilinmelidir ki; kişisel değerlendirmeleri de içinde bulunduran kalite anlayışı ülkeden ülkeye değiştiği gibi, gelenekler, ekonomik, kültürel ve toplumsal yapı, zevkler, eğitim düzeyi gibi birçok faktöre bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Satın alınan ürün ya da hizmete karşı bir güven duygusunun oluşmasını sağlayan ve tüketicilerin hayatlarını kolaylaştıran bir olgu olarak düşünülen kalite kavramı, önceleri bir mal ya da hizmetin alımı sonrası tüketicinin memnuniyet düzeyi olarak anlaşılmaktayken, günümüzde ise bu anlayış ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda gelişmiş, hem mal ya da hizmeti üretenler hem de tüketiciler açısından farklı özellikler dikkate alınarak tanımlanmaya başlanmıştır (Erem 2003).

Kaliteyi, herkesin hemfikir olacağı şekilde tanımlamak oldukça zordur. Bu zorluk kalitenin hem çok boyutlu hem de kişiden kişiye farklı algılanmasından kaynaklanmaktadır.

- 1) Kalite, mükemmellik seviyesi ya da derecesidir.
- 2) “Kalite, bir ürün ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir” (Avrupa Kalite Organizasyonu).
- 3) Kalite, müşterinin satın aldığı ürün ya da hizmetten memnun olma düzeyidir.
- 4) Kalite, belirlenmiş şartlar ve belirli bir zaman içerisinde ürün ya da hizmetten beklenen fonksiyonları sağlayabilme kabiliyetidir.
- 5) “Kalite, ürün ve hizmetlerin kullanıcısının veya müşterinin bir yargısıdır. Ürün ve hizmetlerin, müşterilerin veya kullanıcıların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama derecesidir” (Parlak 2013).
- 6) Kalite, müşteri ihtiyaçlarının karşılanarak ürün ya da hizmetten memnuniyet sağlanmasıdır.

7) “Kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirlenmiş ya da oluşabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır” (TS EN ISO 8402).

8) Kalite, uzun vadeli bir yatırımdır. Bir işin ilk defada hatasız olacak şekilde yapılabilmesini kapsayan süreçler dizinidir.

9) Kalite, bir hayat felsefesidir, müşteri memnuniyetidir.

Günümüz globalleşen dünyası, teknolojik gelişimle orantılı olarak rekabet koşullarını da arttırmaktadır. Bu sebeple “Kalite” kavramı rekabet koşullarını zorlaştırırken, sunulan hizmetlerin de memnuniyet derecesini arttırmaktadır.

Dünyanın gün geçtikçe hızlanan değişimi ile birlikte, heran oluşan yeni dinamikler doğrultusunda kalite kavramını “beklentilerin aşılması” olarak tarif etmek de doğru bir yaklaşım olacaktır (Buntak ve ark. 2012).

Yaşanan her yenilik ya da iyileşme, kısa bir süre sonra ürün ve hizmetlere de yansıtacağından, müşteri memnuniyeti artık süreklilik gerektiren bir eylem haline gelmiştir. Bu anlamda kaliteyi “sürekli iyileşme” olarak tarif etmek de mümkündür (Mora 2014).

Çağımızın yükselen değeri olan kalite kavramı, günümüzde klasik tanımlarından farklı bir şekilde algılanmakta olup, yalnızca ürünün ya da hizmetin kalitesi dikkate alınarak değerlendirilmemektedir. Kalitenin olgusunu oluşturan süreç dikkate alınarak, sürecin yönetiminin kalitesi ile olan bağlantısı göz önünde bulundurulduğunda yönetim kalitesi öne çıkmaktadır. Bu yönü ile değerlendirildiğinde, kalitenin bir kavram olduğu görülmektedir (Erem 2003).

Kalite, algılanmasında yaşanan değişikliklerden dolayı farklı özellikleri göz önünde bulundurularak ele alınmaktadır. Bu özellikler şu şekilde özetlenebilir (Erem 2003);

1. Kalite, ölçülebilen bir kavramdır.
2. Amaçlara uygunluktur.
3. Sürekli iyileştirme ile başarıya ulaşmak demektir.
4. Sunulan hizmetin ya da üretilen bir malın kusursuz bir şekilde müşteri isteklerini karşılamasıdır.
5. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri, günümüz hizmet ve üretim anlayışında en belirleyici etken haline gelmiştir.

Bir ürün ya da hizmetin kalite tanımına cevap verebilmesi için şu özelliklerini bilmek gerekir (Çabuk 2012);

a)Fonksiyonel Özellikleri: Ürün ya da hizmetin belirli bir amacı yerine getirebilmesi için sahip olması gereken özelliklerdir.

b)Kalite Özellikleri: Ürün ya da hizmetin her seferinde aynı ya da daha iyi olabilmesi için sahip olması gereken özelliklerdir.

Günümüzde kalite kavramı ile ilgili en genel tanım “kullanım amacına uygunluk” tur. Bu tanıma göre, müşteri beklentisinin karşılanması ve belirlenmiş spesifikasyonlara uygunluk önem taşımaktadır. Küreseleşen dünyada, tüketici için ürünün nerede üretildiğinden ziyade hangi özelliklerde üretildiği önem taşımaktadır. Artık tüketicilerin aradığını kolayca bulabilmesi ve seçme olanaklarının geniş olması nedeniyle ürün ya da hizmet kalitesine ait seviyenin yükseltilerek, takip ve kontrollerle güvence altına alınması gerekmektedir.

Rekabet unsurlarının sertleştiği günümüz dünyasında müşteri merkezli olmak, kaliteli mal ya da hizmet üretmek artık bir seçim olmaktan çıkmış, zorunlu bir hal almıştır (Eroğlu 2002). Kalitenin tanımı sırasında ürün ya da hizmetin hem müşteri hem de üretici açısından gerekli unsurlarının değerlendirilmesi faydalı olacaktır. Müşteri açısından kalite kavramına bakıldığında (Parlak 2013);

- İhtiyaç ve beklentilerin karşılanması,
- Ürün ya da hizmetten duyulan memnuniyet düzeyi,
- Beklentinin olumlu yönde üstüne çıkılması

gibi unsurlar müşterinin mal ya da hizmet için “kaliteli” kararını vermesinde katkı sağlamaktadır.

İşletmeler açısından kalite kavramına bakıldığında (Parlak 2013);

- Müşterinin ürün ya da hizmetten memnuniyet duyması,
- Maliyetlerin düşmesi,
- Fire, hatalı ürün / hizmet oranının düşük olması,
- Pazar payının artması,
- Karlılığın artması

gibi özellikler sıralanabilir. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için mal ya da hizmetlerini satabiliyor yani müşteriler tarafından tercih ediliyor olmaları gerekir. Bunun da yolu aldığı mal ya da hizmetten memnuniyet duyan tüketiciden geçmektedir. Beklentisi karşılanan müşteri mutlu olur. Kalite kavramı müşteriye ne kadar güven veriyorsa işletmeye de o derece güven veren bir kavramdır.

Norichi Kano kaliteyi tanımlamada kullanılmak üzere “Zorunlu Kalite” ve “Cazip Kalite” olarak iki kavram tanımlamıştır. “Zorunlu Kalite”, müşterinin ürün ya da hizmetten mutlak beklentisidir. “Zorunlu Kalite“ olarak tanımlanan ihtiyaçlar karşılanmadığında müşteri memnuniyeti sağlanamaz. Ürün ya da hizmetin güvenirliliği, kullanım kolaylığı gibi kavramlar zorunlu kaliteye örnek olarak verilebilir. “Cazip Kalite” ise; müşterinin beklemediği veya talep etmediği, öncesinde fikir sahibi olmadığı özelliklerin geliştirilmesidir. Örneğin, otomobillerde park sensörünün geliştirilmesi cazip kaliteye ait bir örnek olarak verilebilir. Belli bir süre geçtikten sonra, cazip kalite zorunlu kaliteye dönüşür (Eroğlu 2002).

2.1.2. Kalite Kavramını Tanımlamada Kullanılan Nitelikler

Kalite kavramını tanımlarken kullanılan birtakım niteliksel özellikler, ürünün ya da hizmete göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin hizmet sektörü ile üretim yapan bir işletme için kalitenin nitelikleri farklılık gösterir. Bu nitelikler (Erem 2003);

Performans: Performans, ürünün işlem yeteneğine bağlıdır. Hizmet işletmelerinde ise bu özellik hizmet sunumunun ne derece etkin olduğu ile ilişkilidir.

Güvenirlilik: Belirli bir sürede, üründe oluşabilecek bozulma olasılığı veya talep edilen hizmetin aksaması ile ilgilidir.

Uygunluk: Bir ürün ya da hizmetin belirlenmiş standartlara uygunluğudur.

Dayanıklılık: Üretilen ürünlerin özellikleri ile ilgilidir. Teknik açıdan bakıldığında bir ürünün dayanıklılığı, ürünün bozuluncaya kadar geçen kullanım süresidir.

Servis Sağlama: Bir ürünün satışı veya bir hizmetin sunumu sonrası tüketiciye sunulan servis olanaklarıdır. Hizmetin sürekliliği, arızalanan ürüne ait onarımın süresi, arızanın giderilmesi için gereken ustalık bu kapsamda değerlendirilebilir.

Estetik: Estetik özellikler, kişisel özelliklerin etkisini yansıtır. Bu nedenle de kişisel beğenilerin yansması niteliğindedir ve kişiden kişiye değişkenlik gösterir. Herkesi memnun etmek mümkün olamayacağından, firmaların bu kapsamda hedef müşteri kitlesini belirlemesi önemlidir.

Algılanan Kalite: Ürün ya da hizmet satın alınırken, o hizmet ya da ürüne ait tüm özellikler bilinmeyebilir. Bu nedenle müşteriler talep ettikleri ürün ya da hizmet ile ilgili, satınalmadan önce bazı karşılaştırmalar yapmak zorunda kalabilirler. Müşteri tarafından algılanan kalite, ürün ya da hizmetin imajına bağlı olacaktır.

2.1.3. Kalitenin Temel Unsurları

Kalite, kavramsal olarak yüklenen anlamlar açısından farklı şekillerde ele alınabilir. Kalitenin iyileştirilmesi çalışmaları kapsamında aşağıda belirtilen üç unsurun göz önünde bulundurulması gerekir (Korkusuz 2005);

- Tasarım Kalitesi
- Uygunluk Kalitesi
- Performans Kalitesi

Tasarım Kalitesi: Tasarım kalitesi, potansiyel müşterilerin araştırılması, hizmet ya da satış ziyaretlerinin gerçekleştirilmesi ile başlayıp, müşteri isteklerine cevap verecek ürün ya da hizmetin belirlenmesi ile devam eder. Kaliteli bir ürün tasarımı, müşterinin beklediği ve beklemediği iyi özelliklere sahip ürün ya da hizmeti içerir (Erem 2003).

Kaliteli bir tasarım çalışması için, düzenli şekilde müşteri araştırmaları, satış ya da hizmet sonrası ziyaret analizleri sürdürülerek ürün/hizmet tasarımları geliştirilmelidir (Korkusuz 2005). Müşteri araştırmaları ve satış/hizmet ziyareti analizleri, iyileştirmenin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Müşteri araştırmaları, şimdiki ve gelecekteki potansiyel müşteri gereksinimlerinin anlaşılması için yol gösterici niteliktedir. Satış analizleri ile de ürün ya da hizmet satışı sırasında müşteriden toplanan bugünkü ve gelecekteki gereksinimleri sistematik olarak değerlendirilir (Black ve Porter 1996).

Uygunluk Kalitesi: Uygunluk kalitesi kavramı, sunulan hizmetin ya da üretilen ürünün müşteri ihtiyaçlarını ne derece karşılayabildiğinin ölçüsüdür (Korkusuz 2005).

Uygunluk kalitesi, tasarım aşamasında belirlenen spesifikasyonların ürün ya da hizmete ne derece yansıtıldığını gösterir. “Uygunluk” kavramı, kalite kavramının da temelini oluşturmaktadır.

- Kullanıma uygunluk,
- Belirlenmiş spesifikasyonlara uygunluk,
- Fiyat uygunluğu,
- Henüz açığa çıkmamış gereksinimlere uygunluk

gibi boyutlar da “uygunluk” kavramının tarihsel gelişimi içerisinde değerlendirilebilir (Cole 1992).

Performans Kalitesi: Performans kalitesi, bir ürün ya da hizmetin performans düzeyinin analiz edilerek belirlenmesidir.

Performans düzeyleri, satış ya da hizmete ait analizlerin sonuçlarına göre belirlenir. Bu analizler, satış sonrası hizmetler ile müşterilerin satın aldığı ürün ya da hizmeti neden tercih etmediklerinin tespit edilmesini içerir (Sawant ve Bagi 2011). Performans kalitesinde yaşanan kalite kaybı, ürün ya da hizmet özelliklerinin pazar ihtiyaçlarından farklı olduğu durumlarda gerçekleşir. Bu kaybın önlenmesi için ürün ya da hizmetin müşteri isteklerini karşılayacak şekilde düzeltilmesi gerekir. Kalite karakteristiklerindeki değişimin fazla olduğu ürün ya da hizmet süreçlerinde de kalite kaybı ortaya çıkabilir (Takeuchi ve Quelch 1983).

2.1.4. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramı son dönemde gündeme gelmiş bir olgu değildir. İnsanların var oluşundan günümüze kadar önemini korumuştur. Dünya üzerinde ilk kalite çalışmaları, bir nesnenin çoğaltılması isteği ile başlamıştır. Bu açıdan düşünüldüğünde, insanoğlunun değişkenliğe ve kalitesizliğe olan savaşının kendi tarihi kadar eskilere dayandığı söylenebilir (Yavuz 2006).

Kalitenin tarihçesi incelendiğinde M.Ö.2150 yıllarına kadar uzanan oldukça köklü bir geçmişinin olduğu görülmektedir. Kalite ilk olarak M.Ö. 2150 yılında yazılmış Hamurabi yasalarında karşımıza çıkmaktadır. İlgili yasanın 229. maddesinde bir inşaat ustasının ev yapımında dikkat etmesi gereken hususlar açıklanmakta ve bu şartnameye uyulmaması halinde inşaat ustasının nasıl cezalandırılacağı anlatılmaktadır.

Fenikeliler, kalite standartlarında tekrarlayan uygunsuzluklarda, kusurlu ürünü yapan kişinin elini keserek cezalandırmışlardır. Yine M.Ö.1450’lerde eski Mısır’da taş blok yüzey dikliği tel yardımı ile kontrol ediliyordu. Benzer bir yöntemi Orta Amerika’da Azteklerin de kullandığı bilinmektedir. Ayrıca, Romalıların beton ile inşa edilen binaların yapımını, sarnıç ve su kanallarının imarlarını ve şehir planlamacılığını şartnameler şeklinde yasalarla belirledikleri bilinmektedir (Şireci 2006).

Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi, kalite kavramı ile ilgili ilk tanımlamalar milattan önceki yüzyıllarda başlamış ve bugünlere kadar gelişerek bir süreklilik göstermiştir.

Onüçüncü yüzyılda çıraklık ve loncalar gelişmiştir. Loncalar ilk meslek teşkilatlarından olup Osmanlı dönemindeki bu teşkilatların benzeri Selçuklularda “Ahilik” olarak bilinmektedir. Belli bir mesleği yapan kişilerin oluşturduğu bu örgütlerde amaç üyelerin menfaat ve haklarının korunması amacıyla yardımlaşmak, birbirini desteklemektir. Aynı zamanda o mesleğin ustalıkları, incelikleri de yeni nesillere aktararak mesleğin etik kurallarının oluşturulması, korunması ve uygulanması sağlanmıştır. Ustalar, hem eğitici hem de muayene elemanlarıydı. Alım satım işini, ürünü ve müşteriyi biliyor ve buna göre kaliteyi oluşturuyorlardı. Günümüzün meslek odaları gibi faaliyet yapan bu örgütler, müşteri hakları ve çıkarlarını da koruyor, bir bakıma kalite kontrol görevini üstleniyordu (Parlak 2013).

Ahi birliklerinin kullandıkları “müşteri velinimetimizdir” sözü, günümüzde toplam kalite yönetimindeki müşteri odaklılık yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir. Esnafın denetlenmesi çok önemli olup, denetlemelerde yanlış bir uygulama ile karşılaşılırsa dükkana kilit vurulurdu. Ürünü kalitesiz olan esnafın sağ ayağındaki papuç işyerinin damına atılır, müşterinin uğradığı zarar ödenirdi. Günümüzde de kullandığımız “pabucu dama atılmak” deyimini buradan gelmektedir (Paşaoğlu 2011).

Osmanlıda da loncalar hem üretim hem de insanın kalitesi ile ilgilenmiştir. Bir atölye açmak isteyen kişi öncelikle “kethüda”, “yiğitbaşı” ve loncanın onayını almak zorundaydı. Gelen malzemelerin kontrolü yiğitbaşılar tarafından yapıldıktan sonra esnafa dağıtılırdı. Malın fiyatı kalitesine göre belirlenir, belirlenen fiyatın üzerinde mal satan ya da malı bozuk olan esnafın belgesi elinden alınırdı. Loncalarda çırak, belli aşamalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselirdi. Bu durum, işin konunun

uzmanına yaptırılması anlamında da önem taşımaktadır. Cumhuriyet sonrası locaların yerini esnaf odaları almıştır (Şireci 2006).

Sultan II. Beyazıd Han'ın 1502'de çıkarttığı “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa”, Dünyadaki ilk standarttır. Bu belgede kalite, ambalaj gibi bir takım unsurlarla birlikte fiyatlandırma ve ceza hükümlerine değinilmiştir. Osmanlı Devleti'nde malların standartlara uyup uymadığı ciddi bir biçimde izlenmiş ve belirlenen uygunsuzluklar kadıların sicillerine kaydedilmiştir (Paşaoğlu 2011).

Avrupa'da 16. yüzyılda görülen silah yapımında faydalanılan standartlar, 17. ve 18. yüzyılda ölçü birimlerinde yapılan standartlaşma çalışmaları o dönemlerdeki kalitenin sağlanmasına yönelik yapılan çalışmalara örnek olarak verilebilir (Parlak 2013). Kalitenin kavramlaştırılarak ortaya çıkması ise 19. yüzyıla rastlamaktadır. Bu yüzyılda başlamış olan sanayi devrimi ile birlikte, ilk zamanlar sadece kontrolden ibaret olan kalite kavramı, daha sonraları müşteri kavramının da öne çıkması ile gelişerek bugünlere ulaşmıştır.

Sanayi devrimi, insanlık yaşamına her yönü ile etki eden önemli bir olaydır. Buhar gücü ve makinelerin icadı ile artık üretim atölye ve imalathanelerden çıkmış, fabrikalarda yapılmaya başlanmıştır. Sanayi devrimi öncesi kalite sistemi, atölye ya da imalathanelerde birkaç çalışanın ürünün hem üretimi hem de kalitesinden sorumlu olduğu bir sistem olarak tarif edilebilir (Paşaoğlu 2011). Sanayi devrimi ile birlikte üretimin artık fabrikalarda büyük adetlerde yapılıyor olması, farklı yerlerden, farklı bilgi ve beceri sahibi çalışanların fabrikalarda çalıştırılmaya başlanması ile bu insanların yönetimi, koordinasyonu gibi farklı sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır.

Sanayi devrimi öncesinde uygulanan kalite sistemi, birkaç çalışanın hem üretim yapıp hem de ürünün kalite kontrolünden sorumlu olduğu bir sistem olarak tanımlanabilir (Dotchin ve Oakland 1992). Bu dönemde üretici ve müşteri sürekli yüz yüze ilişki içinde bulunabiliyordu. Ürünün seçimi ise gözle kontrol ve iyi olanı seçerek alma şeklinde tüketici tarafından yapılıyordu. Üretilen ürünlerin içinden iyi olanların seçilmesi tamamen ustaların kabiliyeti ile yapıldığından, bu dönemde kalitenin tamamen ustaların elinde olduğu söylenebilir.

Modern fabrika kavramının ortaya çıkması ile aynı işi yapan çalışanların başına “ustabaşı” olarak adlandırılan kişiler getirilmiş ve bu kişiler ürünün kalitesinden sorumlu tutulmuştur (Yusufoğlu 2008).

Sanayi devrimi ile birlikte Taylor'un kalite ile ilgili düşünceleri önem kazanmaya başlamıştır. Bu düşünceyi işlerin parçalara ayrılarak basitleştirilmesi ve çalışanların konularında uzmanlaşması oluşturmaktadır. Böylece, işletme yönetimi işine bilimsel bir bakış açısı ile yaklaşılmaya başlanmıştır. 1930'lu yıllarda kalite kontrol kavramı oluşmuştur. Oluşturulan kaliteden sorumlu muayene bölümleri ile hatalı ürünlerin ayrılarak kalitesiz ürünün müşteriye gitmesi engellenmeye çalışılmıştır.

Sanayi devrimi ve işletme yönetimi yaklaşımının kalite kavramına etkileri (Parlak 2013);

- F.Taylor'un geliştirdiği “Bilimsel Yönetim” ile işletmelerde planlama, uygulama, yürütme ve kontrol mekanizmalarının ayrılması,
- Üretimde standartlaşmanın oluşması,
- Kalite kontrol birimlerinin kurulması

olarak özetlenebilir.

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde “kalite” kavramının önemi ve bu konuda yapılan çalışmalar büyük bir gelişme göstermiştir. Bu dönemde kalite teknolojisi ve kalite anlayışının gelişimi hız kazanmıştır. Amerika'da savaş sırasında askeri malzemeler %100 kontrole tabi tutulmuştur. Üretim miktarlarındaki artış, ürünlerde %100 muayeneyi imkansız hale getirmiştir. 1924 yılında Walter A. Shewhart'ın Amerika'da yaptığı uygulamalı çalışma ile istatistiksel teknikler endüstriye girmiş, seri üretimde kalitenin ekonomik olarak uygulanabileceği kanıtlanmıştır (Hackman ve Wageman 1995). Bu yöntemin başarı sağlaması ile numune alma yöntemlerinde istatistiksel çalışmalar geliştirilmiş ve bir kalite denetim metodu olarak kullanılmaya başlanmıştır (Erem 2003).

Amerika'da 1946-1950 yıllarında özellikle savunma sanayinde uygulanan istatistiksel metodlar zamanla birçok sektörde kullanılır hale gelmiştir. Kalite ile ilgili bu çalışmaların başarı ile uygulanması Japonya'da olmuştur. İkinci Dünya Savaşı yıllarında maliyet ve fiyat kalitenin önüne geçmiştir. Ucuz fakat düşük kalite üretimle rekabet edilirken, ABD işgal kuvvetlerinin Japonya'ya ulaşması ve telekomünikasyon sektöründe modern kalite yöntemlerinin kullanılması talimatının verilmesi ile birlikte ilk kalite kontrol çalışmaları 1946 yılında Japonya'da başlamıştır (Kaya ve Uçar 2001). Japonlar tarafından davet edilen Deming, istatistiksel yöntemler ve kalite kontrol konularında Japon bilim adamlarını ve mühendislerini bilgilendirmiştir. Yine,

Japonya'dan gelen bir davet ile Japonya'ya giden Dr. J.M Juran, yaptığı seminerlerde “kalite kontrolün tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunu ve bir yönetim aracı olarak algılanması gerektiğini” vurgulamıştır (Parlak 2013). Bu süreçte kalite, Japonlar tarafından “müşteriye söz vermek” olarak görülmüş ve aynı sözü işlerinde de vermesi gerektiği farkedilmiştir. 1962 yılında Kauro Ishikawa'nın başlattığı Kalite Çemberleri ve işçi eğitimleri bu görüşün etkisi ile gerçekleşmiştir (Yusufoğlu 2008). 1970'li yıllarla birlikte ve 1980'li yılların başlangıcında, kalite çalışmalarının Japonya gibi birtakım Uzakdoğu ülkelerindeki yansımaları ile hem daha ucuz hem de daha kaliteli ürün üretmenin yöntemleri diğer ülkelere de yayılmıştır. Bu ülkeler, bilhassa otomotiv ve elektronik eşya sektöründe pazar paylarını arttırmaya başlamıştır (Toroman 2010).

İkinci Dünya Savaşı sonrası önemi giderek artan kalite kavramı, geniş çevrelerce anlaşılmış ve kalitenin kontrol edilmesi/kontrol altında tutulması ile ilgili çalışmalar yayılarak artmıştır. Bunun sonucunda, kalite kavramı hem tüketici hem de üreticiler için önemli bir kavram olmuştur. Üretilen ürün veya hizmette kaliteyi yakalamanın, kontrol işinin tüm sürece yayılarak yapılması gerekliliği anlaşılmıştır. Bu amaçla İstatistiksel Proses Kontrol (İPK) yöntemleri kullanılarak, iş süreçlerinde son kontrol yerine istatistiki metotlarla süreç boyunca alınan örneklerin kontrolü yapılmaya başlanmıştır.

Ülkemizde kalite kavramının tanınması ve değerini görmeye başlaması ihracat faaliyetleri ile gerçekleşmiştir. Maalesef, bundan önceki dönemlerde iç piyasaya üretim yapan firmalar ürün/hizmet kalitesi anlamında bir zorlama hissetmediklerinden, kalite kavramının ülkemizde gelişmesi gecikmiştir. Gümrük birliği anlaşmaları ile Avrupa Birliği ülkeleri ile gelişen ticaret sayesinde şirketlerin kaliteli ürün üretme çabaları hız kazanmıştır. İhracatçı firmalar, diğer firmalara karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kalitenin ne kadar önemli olduğu gerçeğini anlamıştır.

Batıda, işletmelerde kalitenin sağlanmasının yolu, bir kalite güvence sisteminin oluşturulması olarak benimsenmeye başlanmıştır. Böylece, 1987 yılında “Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO)” kurulmuştur. Dünyadaki bu gelişmelere bağlı olarak, ülkemizde de kaliteye yönelik çalışmaların artması ve dünya pazarında rekabetin ön koşulu olarak kaliteli ürün/hizmet üretmek olarak benimsenmeye başlanması ile birlikte 1991 yılında Kalite Derneği (KALDER) kurulmuştur (Toroman 2010). Ülkemizde kalite çalışmalarının geç başlamış olmasına rağmen, son dönemlerde birkaç Türk

firmasının Dünya Kalite Ödülü alması, kalite konusundaki azim ve kararlılığımızı ortaya koymuştur.

2.1.5.Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kavramı çok eski zamanlardan günümüze kadar geçen süre içerisinde değerini arttırmış bir kavramdır. Günümüzde, her alanda çok sık kullanılmakta ve insanlar tarafından da bilinmektedir. Kalitenin bir yöntem olarak tarif edilmesinde karşımıza TKY çıkmaktadır.

TKY, kalite yönetimine sistemsel bir yaklaşımdır (Talib 2013). TKY'yi, daha iyinin aranma süreci olarak tanımlamak mümkündür. TKY'yi oluşturan kelimeler teker teker incelendiğinde; “Toplam”, kelime olarak bir bütünü ifade etmektedir. Ürün ya da hizmetle ilgili tüm süreçleri, bireyleri, fonksiyon ve faaliyetleri kapsar. “Kalite”, müşteri isteklerinin eksiksiz karşılanma derecesidir.“Yönetim” ise; kalitenin kendiliğinden gerçekleşmeyeceği ve yönetilmesi gerekliliği ile ilgili teknik ve prensiplerdir (Ateş ve Batuk 2007). Tanımdan da anlaşıldığı gibi, bir kuruluştaki tüm çalışanların katılımı ile kurumun bütününe uygulanması gerekir. TKY; müşterinin tatmin edilmesini, başarıyı, çalışanları ve toplum için fayda sağlamayı amaçlayan, odak noktası kalite olan ve tüm çalışanların katılımı üzerine dayanan bir yönetim sistemi olarak da tarif edilebilir.

Her kuruluşun yapısına, hedeflerine göre esneklik gösterir ve uygulanabilir. TKY ile kuruluştaki organizasyonun bir parçası olan çalışanlarla ortak hedefler paylaşarak, ürün ya da hizmetin müşteri beklentilerinin eksiksiz karşılanması hedeflenir. Başka bir ifade ile TKY, birçok yönetim yaklaşımlarını barındıran bir yönetim felsefesidir (Alghamdi 2018).

TKY ile ilgili tüm tanımlamalarda üst yönetimin liderliği, çalışanların katılımı, müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkiler temel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Ateş ve Batuk 2007). Bir kuruluştaki verimliliğin en üst düzeye çıkarılması, müşteri tatmininin sağlanması ve çalışanların tam katılımının hedeflendiği bu yönetim anlayışının temeli insana dayanır. TKY felsefesinde bir işin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde ana etken o işi yapan personelin sürece katılımıdır. Çünkü bir işi ayrıntıları ile bilen, işi yapan kişidir (Mendes 2012). Kalitenin, kuruluştaki çalışan herkesin sorumluluğunda olduğu bilinci, üst yönetimden aşağıya doğru tüm kademe çalışanlara iletilmelidir. Bu amaçla, kalite anlayışı kuruluşun öncelikli politikası haline gelmeli, müşteri beklentileri iyi bir

şekilde analiz edilerek işe ait yöntemler bu hedef doğrultusunda oluşturulmalıdır. Kalitenin sürekliliği için üst yönetim kalite stratejisini desteklemeli, çalışanların kalitenin gelişiminde ihtiyaç duyduğu kaynaklara, vizyona ve amaçlara sahip olmasını sağlamalıdır. Duygusal yöntemler yerine, sistematik ölçümlerle mevcut durum analiz edilmeli, ilerleme takip edilmelidir. Ürün ya da hizmette oluşabilecek hatanın baştan önlenmesi hedef alınmalıdır.

TKY’de “sıfır hata” bir ilke olarak benimsenmiştir. Bu yaklaşım doğrultusunda, ürün/hizmette oluşabilecek hatanın baştan önlenmesi hedef alınmaktadır. Son ürün kontrolü yerine prosesin yani bir ürün ya da hizmetin oluşumu esnasındaki sürecin kontrolü önem kazanmaktadır. Bu süreçte müşteri şikayetleri, tedarikçiler ve satış sonrası hizmetler de dahildir. Burada en kritik nokta ise eğitimlerle sağlanan sürekli gelişimdir.

Bilimsel olarak bakıldığında TKY’nin ilk ortaya çıktığı yer Amerika olsa da Japonya’da geliştirilmiştir. TKY’nin temel ilkeleri aşağıda belirtilmiştir (Toroman 2010);

1. İnsan odaklıdır.
2. Hem müşteri hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine odaklanan bir yaklaşımdır.
3. Kalitenin sürekli iyileştirilmesi hedeflenmektedir.
4. Hatanın ayıklanması yerine, ilk seferde ve her defasında işin istenildiği şekilde yapılması gerekliliğini öngörür.
5. Sonuçlar yerine süreçlere odaklanılarak, süreçlerin iyileştirilmesi ile sonuçların da iyileşeceğini temel yaklaşım olarak alır.
6. Süreçler ölçülebilirse iyileştirilebilir. Bu nedenle verilere dayalı yaklaşımı benimser. Kaliteye ait tüm parametreler tanımlanmalı, istatistiksel olarak analiz edilerek takip edilmeli ve sürekli iyileştirilmelidir.

Günümüz dünyasında teknolojik gelişmelerle birlikte artan rekabet şartları, işletmelerin sunduğu mal ve hizmetleri alan müşterinin önemini arttırmış, mal ve hizmetin üretiminde daha dikkatli olunması gerektiği gerçeğini gözler önüne sermiştir. Bu nedenle kuruluşlar yalnızca ürettikleri mal ve hizmetin kalitesine değil, çalışanlarının ve örgütün kalitesine de dikkat etmek zorundadır. Yönetim anlayışındaki bu değişiklik, kuruluşları TKY felsefesini benimsemeye yöneltmiştir (Merter 2006).

Tüketiciler artık hem ucuz hem de kaliteli ürün ve hizmeti talep ettiğinden, organizasyonların mevcut rekabet ortamında rakiplerinin önüne geçebilmesi için TKY uygulamaları zorunlu bir hal almıştır. TKY ile tüm faaliyetlerde kaliteyi yükseltmek hedeflenerek her süreçte hata oluşmadan önlenmeye çalışılır (Ngwenya ve ark. 2016).

TKY, müşteri ihtiyaçlarının tam olarak belirlenerek ürün ya da hizmetin eksiksiz tasarlanmasına, prosesi oluşturan tüm faaliyetlerden satış sonrası hizmetlere kadar, tepe yöneticiden en alt kademe çalışanı içine alacak şekilde geniş bir alanı kapsamaktadır. Buradan hareketle TKY'nin evrensel çerçevesini; iş süreçleri ile ilgili faaliyetlerde direk ya da dolaylı olarak muhatabı olan herkesin katkısını sağlamak, sağlıklı iletişim kurmak, hatanın tekrar etmesini önlemek amacıyla süreçlerin gözden geçirilerek verilere dayalı sürekli iyileştirmenin sağlanması, öğrenme odaklı ve insanı esas alan yönetim anlayışı olarak ele almak mümkündür.

2.1.5.1. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

Ondokuzuncu yüzyılın sonlarında kalite kontrol işlemi bir ya da birkaç kişinin görevi gibi görülürken, 20. yüzyılın başlarındaki teknolojik gelişmelerle beraber “formen kalite kontrolü” kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde benzer işi yapan işçiler bir formenin kontrolüne verilmiş ve bu işçilerin yaptığı ürünlerin kalitesinden formen sorumlu olmuştur. Zaman içerisinde üretim sisteminin giderek karışık bir hal alması ile formene bağlı çalışan sayısı artmıştır. Bundan sonraki aşamada ise son ürünün kontrolü esas alınmaya başlanmış ve bu işi yapmak amacıyla “denetçiler” ortaya çıkmıştır. 1950’lerde kalite kontrolde Shewhart’ın öncülüğünde istatistiksel kontrollerin kullanılması gündeme gelmiştir. Daha sonraları ürün ya da hizmetin tasarımından üretimine kadarki süreçte “Toplam Kalite Kontrol” kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Kalite kontrolün yalnızca üretim ve kontrol birimlerinin görevi olmadığı, bir organizasyonda tüm birimlerin üstlenmesi gerekliliği bu aşamada üzerinde durulan konulardan olmuştur. TKY olarak tanımlanan yönetim felsefesi ise “Muayene”, “İstatistiksel Kalite Kontrol” ve “Toplam Kalite Kontrol” süreçlerinden sonra doğmuştur (Aktan 2012).

TKY kavramı 20. yüzyılda yönetim uygulamalarında ortaya çıkmış olsa da, 19. yüzyılda Frederick Taylor ile başlayan bu süreç, yönetim bilimine katkı sağlamış bilim adamlarının görüşlerinden oluşan bir yönetim felsefesidir (Zeyrekli Yaş 2009). Kalite kontrolün yerini alan bu yönetim felsefesinde kalite, sonuçlara odaklı bir kavram olarak

ele alınmayarak süreç bazlı, bir organizasyonun tüm fonksiyonlarını kapsayan bir yaklaşım haline gelmiştir.

İlk TKY uygulamaları İkinci Dünya Savaşı'ndan kayıplarla çıkan Japonya'da uygulanmaya başlanmıştır. Kalitesiz ürünleri ile anılan Japonya, müşteri isteklerinin belirlenerek müşterinin üretimin bir parçası olarak görülmesi, çalışanların eğitilmesi, üretimde istatistiksel metotların kullanımı gibi TKY'nin temelini oluşturan yöntemleri kullanarak üretimde kaliteyi arttırmış, maliyetleri düşürerek ucuz ve aynı zamanda kaliteli mal üretilebileceğini göstermiştir. Japon mucizesi olarak bilinen bu yöntem, Amerika başta olmak üzere başka ülkelerde de kullanılmaya başlanmıştır (Gülşen 2012).

Öncelikle sanayide, üretim sektöründe kullanılan bu yönetim anlayışı, üretimde kalitenin artmasının yanı sıra, maliyeti ve üretim kayıplarını düşürmesi sebebiyle diğer sektörlerde de hızla yayılmıştır. TKY, bir işletmede yönetim, üretim, tedarik zinciri, çalışanlar ve müşteriler ile toplumsal etki gibi tüm ekonomik unsurlar üzerine titizlikle eğilen bir yaklaşıma sahip olduğundan, kuruluşun ilerlemesine yardımcı olan bir yaşam biçimi olmaktadır (Zeyrekli Yaş 2009).

TKY uygulamaları ile kuruluştaki; çalışanların ve yöneticilerin işbirliğini sağlamak, sıfır hatayı hedef alarak hatayı ve israfı önlemek, ürün/hizmet işlem zamanını azaltmak, işletmedeki tüm süreçlerde sürekli iyileştirme sayesinde maliyetleri düşürerek kaliteli ürün/hizmeti daha ucuza maalemk, müşteri talep ve isteklerinin tam olarak anlaşılaraq müşteri memnuniyetini sağlamak hedeflenmektedir.

2.1.5.2.Toplam Kalite Yönetimi'nin Öncüleri ve Yaklaşımlar

TKY'nin oluşumunda geliştirdikleri teknikler, uyguladıkları yöntemlerle katkı sağlayarak öncülük eden kişilerden bahsetmek, kavramların anlaşılması açısından önemli olacaktır.

2.1.5.2.1.Frederick Winslow Taylor

Toplam kalitenin başlangıcı, bilimsel yönetim dönemi olarak bilinmektedir. Bu süreçte, üretimde verimlilik konusuna profesyonel anlamda ilk yaklaşan kişi Frederick Winslow Taylor'dur (Blake ve Moseley 2011).

Taylor verimliliğin uygulamada yaşanan problemleri ile ilgilenmiş ve yaptığı analizlerinde temel unsur olarak işyerindeki bireyi ele almıştır (Kerman 2016). Taylor

öncesinde, bir işin tüm aşamaları bir kişi veya birkaç kişi tarafından yapılmakta ve ürünün kalitesinden de o kişiler sorumlu tutulmaktaydı. Taylor sisteminde ise işlemlerin tümü en basit ve standart hale getirilebilen işlere bölünmüş ve iş tanımları oluşturulmuştur. Bu sayede verimliliğin artırılması hedeflenmiştir. Teknolojik gelişmeler, şirketlerin büyümeleri, işlerin çeşitlenmesi ile birlikte karmaşık bir hal alması, verimlilik için uzmanlaşmanın gerekliliğini ortaya koymuş ve çalışanların denetlenmesinin gerekliliğini zorunlu hale getirmiştir (Solunoğlu 2013).

Taylor, Bilimsel Yönetim olarak adlandırdığı teorisi ile işleri küçük parçalara ayırmış ve iş tanımları oluşturmuştur. Bu sistemde bütün işlemler basit ve standartlaştırılabilen işlere ayrılmış, işin tasarlanması, yapılması ve denetlenmesi adımlarının farklı kişiler tarafından yapılması ilkesi esas alınmıştır. Yönetim Teorisinin birkaç özelliği şu şekilde özetlenebilir (Paşaoğlu 2011);

1. Bir iş verimli bir şekilde yapılmak isteniyorsa, alışılmış eski yöntemlerin dışında yeni yöntemler denenmelidir. Zaman ve hareket etütleri bu amaçla uygulanabilir.
2. İşin en iyi ve en hızlı şekilde yapılması için çalışanlar teşvik edilmelidir. Belirlenen standardın üzerinde iş yapan çalışanlara normal ücretleri dışında prim, ikramiye gibi ödemeler yapılarak çalışanlar özendirilmelidir.
3. Çalışanlar için çalışma kuralları oluşturulmalı ve aykırı davranışlar cezalandırılmalıdır.

Taylor, bir işi yapmanın en doğru yöntemini, işi yapacak çalışanın itina ile seçilmesi ve dikkatli bir şekilde eğitilmesi olarak görmektedir. Ayrıca Taylor, çalışanların maksimum düzeyde üretim yapmalarının teşvik edilmesi amacıyla parasal ödülleri de savunmuştur (Ateş ve Batuk 2007). Yönetim sorumluluğunun çalışanlar ve yöneticiler arasında dengeli bir şekilde dağıtılması Taylor'un görüşlerinden bir diğeridir. Ekonomik kazanç yalnızca kapital ve işçilikle olmayıp, bilginin işe yansıtılması ve sorumluluğun paylaşılması ile gerçekleşmektedir (Paşaoğlu 2011).

Taylor tasarım, planlama, uygulama ve kontrol işlemlerinin farklı kişilerce yapılması gerekliliğini de savunmuştur. Herkesin işin bir bölümünü yapması ve yaptığı işin de uzmanı olması olarak tanımlanabilen “Taylor Modeli” ile bir uzmanlar yönetimi

oluşturulmuştur. Üretim ve kontrol işlemlerini yapanların farklı kişilerden seçilmesi sağlanarak üretim ve kalite birimleri birbirinden ayrılmıştır (Ateş ve Batuk 2007).

2.1.5.2.2.Henri Fayol

Henri Fayol, yönetim sürecini sistematik bir şekilde inceleyerek yol gösterici bir yönetim anlayışının oluşumunu sağlamıştır.

Maden Mühendisi olan Fayol, mesleğinde yönetici olarak kazandığı tecrübelerini yönetim düşüncesi olarak çeşitli toplantılarda dile getirmiş, yönetimin ders olarak okutulması gerekliliğini belirtmiştir. Çalışmalarında yönetsel doktrin eksikliğine değinmiş, hem teorik hem de pratik anlamda yönetim fonksiyonuna odaklanmıştır (Şengül 2007).

Taylor'dan sonra Henry Fayol, bir işletmedeki birimlerin başında görev alan yöneticilerin yapması gereken faaliyetleri ve bunlara bağlı ilkeleri açıklamıştır. Taylor'un Bilimsel Yönetim görüşü Amerika'da devam ederken, Avrupa'da Fayol "Yönetim Süreçleri" görüşü ile farklı bir bakış açısı geliştirmiş, görüşlerinde işletmelerde verimliliği arttırıcı önlemlere ağırlık vermiştir. İşletmeleri "toplumsal organizma" olarak tanımlayan Fayol, yönetimi süreçler bütünü olarak gören kişi olarak bilinmektedir (Asunakutlu 2001).

Fayol iş dağılımını, işte uzmanlaşmayı, yetki ve sorumluluk dağılımını, işlerin bir düzen içerisinde yürütülmesi gerekliliğini bir takım ilkelere bağlamıştır. İşletme faaliyetlerini kendi içinde ana bölümler açısından inceleyerek altı grupta toplamıştır. Bunlar; teknik, güvenlik, ticari, muhasebe, finansal ve yönetim faaliyetleridir (Asunakutlu 2001).

Yöneticilerin kullanabileceği pratik yöntemler üzerinde yaptığı çalışmaları 1916 yılında "Endüstriyel ve Genel Yönetim" kitabında yayımlayan Fayol, yönetimi büyük ölçekli ve bütünleşmiş bir kurumun yöneticisinin gözünden değerlendirmektedir. Yönetim ilkeleri eleştirilere maruz kalmış olsa da, her geleneksel kuruluştaki değiştirilmeden kullanılmıştır. Fayol'un bilinen ve en yaygın kullanılan yönetsel ilkeleri şu şekilde ifade edilebilir (Ateş ve Batuk 2007);

1. Direktif uyumu ile çalışanların tek kaynaktan emir alması,
2. Yönlendirme uyumu ile tek eylem planı olması,

3. Merkezileşme ile otoritenin tek merkezde toplanması.

2.1.5.2.3. William Edwards Deming

W. Edward Deming ABD’li öğretim görevlisi, istatistikçi ve danışman olarak bilinmektedir. İkinci Dünya Savaşı yıllarında ABD üretimini iyileştirme çalışmaları ile tanınsa da Japonya’da kalite yönetimi çalışmaları ile ünlenmiştir (Özer 2013).

Deming, yöneticilere müşterilerin artık kalitesiz ürün istemediklerini, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için ürün kalitesine odaklanmaları gerekliliğini belirtmiştir. Deming’in bu güçlü mesajı ilk olarak Japonya’da birçok firma tarafından uygulanmaya başlanmıştır (Parlak 2013). Üretim kalitesinin ölçülmesinde istatistiksel ölçütlerin kullanılmasının kalite problemlerinin nedenlerinin belirlenmesinde anahtar yöntem olduğunu savunmuştur (Çimen ve Gürbüz 2007).

Örgütlerle ilgili görüşlerinde, çalışanların örgütün en önemli güç kaynağı olduğunu ve örgütsel ortamda kendilerini güven içinde hissetmeleri gerekliliğini vurgulamıştır. Çalışanlara huzurlu bir ortamda çalışma imkanı sağlamanın daha iyi kalite ve üretkenlik anlamında katkı sağlayacağını belirtmiştir. Deming’in TKY uygulamalarına kazandırdığı çok önemli kavramlar bulunmaktadır. Örgütsel değişimin önemini, görüşlerini işlemsel olarak özetleyen 14 ilke ile açıklayarak örgütsel değişimdeki başarı için bir yol haritası belirtmiştir. Deming’in Kalite Yönetimi için belirttiği 14 ilke şu şekildedir (Özer 2013);

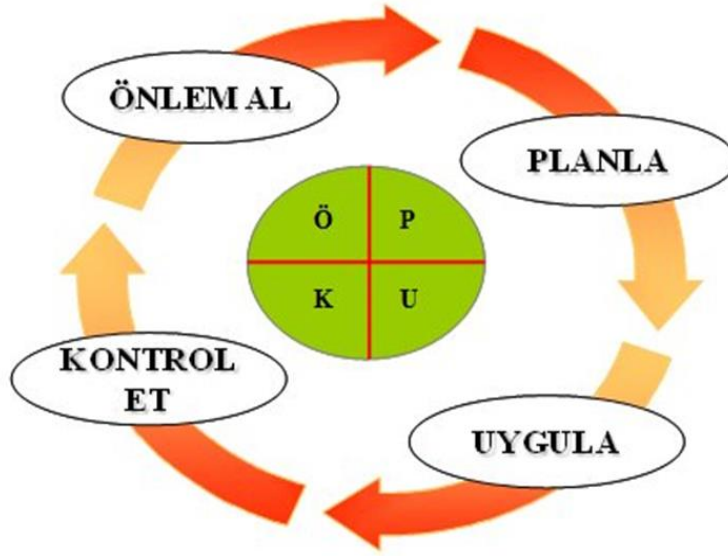
1. İşletmeler, rekabet gücünü arttırarak varlığını devam ettirebilmek ve ürün/hizmetlerini geliştirmek için bir amaç oluşturmmalıdır.
2. Hataların önlenmesi, sürekli iyileştirmenin tüm çalışanların işi olduğunun üst kademededen en alt kademeye kadar herkes benimsemelidir.
3. Kalitenin sağlanması için son kontrolden vazgeçilmeli, kalite üretimin tüm aşamalarında gerçekleştirilmeli, bunun için istatistiksel yöntemler kullanılmalıdır.
4. İş başarısı yalnızca fiyata göre değerlendirilmemelidir.
5. Üretim ve hizmetlerde yaşanan sorunlar araştırılarak kalite ve verimliliğin arttırılması için süreçler sürekli iyileştirilmelidir.
6. Eğitim kurumsallaştırılmalı, çalışanlara iş başı eğitimleri verilmelidir.

7. Liderlik kurumsallaştırılmalıdır. Liderler, TKY kültürünü kurumda yerleştirmek için gerekli stratejileri oluşturmalarıdır.
8. Çalışanlarda korku engeli yok edilmelidir. Kendini güvende hissetmeyen kimse iyi bir performans ortaya koyamaz.
9. Bir takım ruhu oluşturabilmek için birimler ve yönetim arasındaki engeller kaldırılmalıdır.
10. Çalışanlara kalite konusunda slogan ve öğüt vermekten vazgeçilmelidir.
11. Çalışanları zorlayacak üretim kotası gibi sayısal hedefler verilmemelidir. Çalışanlar kaliteyi sağlamaya cesaretlendirilmelidir.
12. Çalışanların işyerinden gurur duymasını engelleyebilecek herşeyi ortadan kaldırılmalıdır.
13. Çalışanların kendini geliştirmesini sağlayan etkin eğitim programları desteklenmelidir.
14. Değişim ve dönüşüm başlatmak için eyleme geçilmeli, çalışmalara herkesin katılımı sağlanmalıdır.

Deming, kalite yönetimi ve geliştirilmesinin tüm çalışanların sorumluluğunda olduğunu savunmuştur. Üst yönetim kalite bilincinin kurumda yerleşmesi için liderlik rolünü üstlenmeli, süreçlerin iyileştirilmesinde yer alarak hedeflere ulaşmak için çalışanlara gereken desteği vermelidir. Deming'in TKY'ye katkılarından bir diğeri de problem çözme sistematüğini içeren, bir proses ya da süreçteki iyileştirmeleri hayata geçirmek için kullanılan Deming Döngüsü'dür (Çimen ve Gürbüz 2007).

Döngü, sistematik bir şekilde ve kesintiye uğramadan devam eden bir süreçtir. "PUKÖ döngüsü" olarak da adlandırılan bu döngü "Planla", "Uygula", "Kontrol Et" ve "Önlem Al" basamaklarının baş harflerinden oluşur.

Şekil 2-1: Deming Döngüsü



Kaynak: Bakan 2015

PUKÖ döngüsü şu şekilde açıklanabilir (Sokovic ve ark. 2010);

Planla: Mevcut durumun analiz edilerek ayrıntılı uygulama planının hazırlanması aşamasıdır.

Uygula: Hazırlanan planın uygulama aşamasıdır.

Kontrol Et: Sonuçların izlendiği aşamadır.

Önlem Al: Sonuçlar olumsuz ise gerekli düzeltici önlemleri alındığı, sonuçlar olumlu ise bunların standart hale getirildiği aşamadır.

“Planlama” aşamasında tüm varsayımların düşünülmesi, görevlerin doğru bir şekilde dağıtılması ve hedeflerin düzgün bir biçimde belirlenmesi ile döngüde yer alan “Önlem Al” basamağında yapılacaklar en aza indirilebilir. Şayet “Planlama” basamağına gereken önem verilmezse, diğer aşamalarda yapılacak işlemlerin maliyeti artacaktır. Yine, başlangıçta çok yüksek hedeflerin konulması ve bunların gerçekleştirilememesi de motivasyon eksikliğine ve verimsizliğe neden olacaktır. Deming döngüsünde çevrim sürekli olduğundan bir döngünün tamamlanması ile yeni bir planlama evresine başlanmaktadır. Sürekli iyileştirmelerin sürdürülmesinde PUKÖ döngüsü uygulanmaktadır. Döngünün başarı ile devam edebilmesi, son aşama olan “Önlem Al” basamağının etkin bir şekilde yönetiliyor olmasına bağlıdır (Özer 2013).

2.1.5.2.4. Joseph M. Juran

TKY'ne önemli katkılarda bulunan bir diğer öncü olan Juran, 1924'de Minnesota Üniversitesi elektrik mühendisliği bölümünden mezun olmuştur (Petersen 1999). Shewart ve Deming'in çalışmalarını yakından izleyen Juran, 1954 yılında Japonya'nın sanayisini güçlendirmek için yapılacak çalışmalar için Japonya'ya davet edilmiş ve Japonya sanayisinin önde gelen şirketlerinde üst ve orta düzey yöneticilere kalite kontrol çalışmaları hakkında eğitimler vermiştir. Kalitedeki ününe ise 1950'lerde kaleme aldığı "Kalite Kontrol El Kitabı" ile ulaşmıştır. Juran, Deming gibi kalitenin sorumlusunu ilk olarak üst yönetim olarak görmüş ve kalite arayışının üst yönetimden başladığını belirtmiştir (Paşaoğlu 2011).

Juran, kaliteli mal ve hizmet üretmek isteyen işletmelere üç aşamadan bahsetmiştir (Parlak 2013);

1. Sürekli geliştirme ve iyileştirme çalışmaları yapılmalı,
2. Eğitim programları uygulanmalı,
3. Üst yönetim KYS çalışmalarında liderlik görevini üstlenmelidir.

Juran'a göre kaliteyi yönetmek, kalitenin içerisindeki üç süreci yönetmekten geçmektedir. Juran üçlüsü olarak da bilinen bu metodoloji şu şekildedir;

Kalite Planlaması: Müşteri beklentilerinin belirlenerek mevcut yapının bu doğrultuda iyileştirilmesi, tedarikçilerle işbirliği yapılarak düşük maliyet ile yüksek kazançların sağlanmasına yönelik çalışmaları içermektedir (Şen 2012).

Kalite Kontrol: Süreç performansının belirlenen ölçü birimi ve ölçütlere göre ölçülerek gerçekleşen ve planlanan arasındaki sapmanın değerlendirilmesidir. Kalite kontrol, mevcut durumun kötüleşmesini engellemektedir. Kayıpların sebepleri araştırılarak gerekli tedbirler alınabilir (Paşaoğlu 2011).

Kalite Geliştirme: İyileştirme ve geliştirme gerektiren noktalar ayrı birer proje olarak değerlendirilerek üzerinde çalışılmalıdır (Şen 2012).

Juran ayrıca, kalitenin maddi boyutu üzerinde de durmuş ve işletmelerde kalite maliyetlerinin hesaplanmasının önemine dikkat çekmiştir. Buna göre, mevcut yönetim durumu başlangıç olarak kabul edilir ve kalite sistemi ile gerçekleşen iyileştirmeler mevcut temel üzerine inşa edilir (Aljuboury 2010).

2.1.5.2.5. Kaoru Ishikawa

Japon kalite öncülerinin başında gelen Kaoru Ishikawa, “Toplam Kalite Kontrol” veya “Tüm Firma Kalite Kontrolü” olarak da bilinen kavramla anılmaktadır (Özer 2013). Amerikalı kalite uzmanlarının çalışmalarını kendi ülkesinde uygulayarak farklı teknik ve yöntemler geliştirmiştir. İlk olarak mevcut sistemin tanımlanması gerektiğini belirten Ishikawa, varolan sistemin tanımı için öncelikle temel değerler, yönetim, müşteri beklentileri, problemler ve aksayan yönlerin belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu veriler kalite sorunlarının kaynağının tespit edilmesini sağlayacaktır (Vargas-Hernández ve ark. 2017).

Ishikawa, işletmelerin kalite ile ilgili sorunlarının çözümünde basit ve etkili bir yöntem olan “Sebeup-Sonuç Analizi” yöntemini önermiştir. Ayrıca, kalite sorunlarının istatistiksel tekniklerle çözüleceğini savunmuş, istatistiksel teknikleri çalışanların düzeylerine göre kategorize ederek kullanımı kolaylaştırmıştır (Parlak 2013).

TKY’nde başarılı olmak için yapılması gerekenleri şu şekilde belirtmiştir (Paşaoğlu 2011);

- Tüm çalışanların katılımını sağlayarak organizasyonun tamamında kalite kontrol çalışmaları yürütülmelidir.

- Eğitim, kalite çalışmalarında çok önemlidir. Aktif eğitim programları uygulanmalıdır.

- Kalite çemberleri kullanılmalıdır.

- Kalite çalışmaları, üst yönetim tarafından her yıl en az 2 defa denetlenmelidir.

- Problem çözümlerinde istatistiksel teknikler kullanılmalıdır.

- Kalite çalışmalarının ulusal olarak yaygınlaştırılması için yapılan faaliyetlere katılım sağlanmalıdır.

- Radikal değişimler için devrimci olunmalıdır.

2.1.5.2.6. Armand Vallin Feigenbaum

Toplam Kalite Kontrol tanımını ilk kez yapan kişi olan Armand Vallin Feigenbaum, kalite sorumluluğunun üretim biriminden daha ötelere uzandığını,

kalitenin kontrol edilebilmesi için işletmedeki tüm unsurları kapsayacak şekilde bir yaklaşımın olması gerektiğini savunmuştur (Parlak 2013).

Armand V. Feigenbaum, kalitenin organizasyonu yönetmenin bir yolu olduğunu belirtmiştir. Kalite alanında iyileştirme yapılabilmesi için tüm çalışanların katılımı sağlanmalı ve müşteri odaklı bir yönetim anlayışı geliştirilmelidir (Erol 2011).

2.1.5.2.7. Philip Crosby

Philip Crosby, Toplam Kalite çalışmalarına büyük katkıları bulunmuş bir yönetim düşündürüdür. Bir dönem Amerika’da ITT firmasında kaliteden sorumlu başkan yardımcısı olarak görev yapan Crosby, Florida’da “Kalite Koleji” isminde okul açmıştır. Daha sonra “Philip Crosby Association” isimli yönetim danışmanlık şirketini kurmuştur. “Kalite maliyeti” kavramını geliştirerek Toplam Kalite Felsefesine yeni bir boyut kazandırmıştır. Crosby kuruluşların, yanlışlar nedeniyle büyük harcamalar yaptığını, oysa hata önlemenin ürünün dizayn aşamasında yapılması gerektiğini savunmuştur. Crosby’e göre önleme faaliyeti sürekli başarının en temel koşuludur. Kalitede tek performansın “sıfır hata” olduğunu ve kuruluşun kaliteyi sürekli iyileştirebilmesi için bazı şartların gerekliliğini savunmuştur. Ayrıca, kaliteyi düşük ya da yüksek kalite şeklinde değil, “uygun” ve “uygun olmayan” olarak gruplandırmıştır (Aktan t.y.).

Crosby’nin adının ön plana çıkması “ilk defada doğruyu yapmak” ve “sıfır hata” kavramları ile olmuştur. Başarının güvence altında olmasından çok kabul edilebilir kalite limitlerinin önemi üzerinde durmuştur. Kaliteyi, firmanın müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretilen mal ya da hizmetin standartları olarak tanımlamaktadır (Parlak 2013).

Performansın en iyi ölçüm yolunun kalite maliyetleri olduğunu belirtmiş ve kalite maliyetlerini üç başlıkta ele almıştır (Çimen ve Gürbüz 2007);

- **Korunma Maliyeti:** Bir ürün ya da hizmetin tasarlanmasından oluşturulmasına kadar tüm faaliyetlerde meydana gelebilecek hataların önlenmesi için yapılacak çalışmaların maliyetidir.
- **Değer Biçme Maliyeti:** Üretilen ürün ya da hizmetin belirlenmiş standartlara uygunluğunun kontrolü sırasında ortaya çıkan maliyettir.
- **Hata Maliyeti:** Müşteri memnuniyetsizliği sonucunda ortaya çıkan maliyettir.

2.1.5.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

2.1.5.3.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri Odaklılık, TKY'nin en önemli öğelerindendir. Müşteri, bir ürün ya da hizmetten faydalanan veya bir şekilde ilişkisi olan, kişi ya da birim olarak tanımlanır. TKY çalışmalarında müşteri tüm faaliyetlerin temelini oluşturur. Tüm çalışmaların değerlendirilmesi, müşteri memnuniyetinin karşılanıp karşılanmadığı üzerine kuruludur.

TKY'nin bu ilkesi, uygulanması zor olsa da uzun vadede kuruluşlara büyük faydalar sağlamaktadır. Bir kuruluşu var eden ve devamını sağlayan müşterileridir. Bu nedenle bir işletmenin temel hedefi müşteri memnuniyeti olmalıdır.

TKY'de “İç Müşteri” ve “Dış Müşteri” olarak iki çeşit müşteri kavramı mevcuttur.

- **İç Müşteri:** İç müşteriler, bir kuruluştaki çalışanların tamamını kapsar. Bir ürün ya da hizmetin oluşumu boyunca ilgili süreçlere katkı sağlayan herkes “İç Müşteri” olarak tanımlanır (Demirkaya 2002). Bu mantık ile değerlendirildiğinde, her departman birbirinin müşterisi olduğundan ve TKY anlayışına göre müşterinin memnun edilmesi gerektiğinden ürün ya da hizmet son kullanıcıya ulaşana kadar en yüksek kaliteye ulaşmış olacaktır.
- **Dış Müşteri:** Dış müşteriler, üretilen ürün ya da hizmetleri tüketen son kullanıcılardır. Dış müşteri ile olan ilişkilerde aynı dili konuşarak müşteriye anlamak ve uzlaşmak önemlidir. Müşteriden geri bildirim almak, alınan geri bildirimleri değerlendirerek oluşan hataları düzeltmek, sıfır hatayı hedeflemek ve ulaşmak için gayret sarfetmek, dış müşteri ile etkili bir iletişim sonucunda gerçekleşir (Demirkaya 2002).

Müşteri odaklılık ilkesi, müşteri talep ve ihtiyaçlarının anlaşılmasını hedeflediğinden, iletişim kanallarının açık olmasını gerektirir. Müşteri tatmininin ölçülmesi, memnuniyetin artırılması yönünde tedbirler almayı ve çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılarak daha iyi hizmet vermeyi sağlar.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru ve eksiksiz olarak belirlenip karşılanması, müşteri memnuniyetini oluşturacak, bu da satışların ve pazar payının artmasını sağlayacaktır (Rego ve ark. 2013).TKY uygulamalarında kuruluşlar “kalitenin müşteri

tarafından belirlendiği” bir örgüt kültürünün oluşturulmasına çalışırlar. Bunun sebebi, artık işletmelerin ürettikleri ürün ya da hizmeti sattıkları değil, satabileceğini üreten organizasyonlar haline gelmeleridir (Bumin ve Erkutlu 2002).

TKY’de en temel unsur olan müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar, kuruluş ve müşterisi için avantaj sağlamaktadır. Sonuçta müşteri memnuniyeti sağlanmakta, böylece hem müşteri hem de işletme kazanmaktadır.

2.1.5.3.2. Üst Yönetimin Liderliği

TKY, etkin bir liderlik anlayışını öngörür. Örgütler çeşitli nedenlerden dolayı bir lidere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenler (Yatkın 2007);

- Örgüte ait mevcut planlar beklenmeyen gelişmelere yanıt veremeyebilir.
- Örgüt yapısı, değişen koşulları zamanla karşılamayabilir.
- Örgütteki büyüme, zamanla yeni istekler ortaya çıkarabilir.
- Örgütteki bireylerin önceden tahmin edilemeyen çeşitli davranışları oluşabilir ve bunlarla uğraşmak gerekebilir.

Değişen şartlarla birlikte sürekli gelişmeyi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine etkili cevap verebilmeyi amaçlayan TKY’de liderlik önemli kavramlardan biridir. Bir organizasyonda TKY anlayışına geçilmesi demek; mevcut alışkanlıkların ve süreçlerin gözden geçirilerek toplam kalite felsefesine göre hareket edilmesi anlamına gelmektedir. Böylesi bir süreçte oluşabilecek direnç karşılık üst yönetimin kararlılığı ve TKY çalışmalarını desteklemesi büyük önem taşımaktadır.

Üst yönetimin liderliği, kuruluşlarda itici bir güç oluşturmaktadır. TKY çalışmalarında üst yönetimin liderliği ve çalışanların bu konuda motivasyonunun sağlanması sürecin tamamlanmasında etkili bir rol oynamaktadır. Bu nedenle üst yönetimin destek ve inancı, uygulamaların başarı ile sonuçlanması açısından son derece önem taşımaktadır.

“Toplam kalite lideri sistemden ve insandan sorumludur. Juran, bir örgütün başarısını sistem ve insan olarak iki önemli faktörün belirlediğini savunur. Bu iki faktörün sonuç üzerindeki etkisini de %85 sistem, %15 insan şeklinde ifade eder. Sistemin tasarımı ve işletilmesi doğrudan üst yönetimin sorumluluğunda olan bir

alandır. İnsanı yönetme sorumluluğu da kalite liderinin sorumluluk alanı içindedir” (Yatkın 2007).

TKY’nin öngördüğü liderlik anlayışında; olayların bütününe bakabilen, hedef ve vizyonunu organizasyon içerisinde benimsetebilen, önceliklerin planlanması konusunda gerekli özen ve dikkate sahip, kuruluştaki açık, kolay, anlaşılabilir ve uygulanabilir yargılar oluşturan, kurumsal bilinci aşılayan liderler yer almaktadır (Esam ve Bon 2012). TKY lideri, organizasyon içerisinde oluşabilecek gerilimleri azaltan, oluşan direnci olumlu bir motivasyonla kırabilen, müşteri memnuniyetinin işletmenin başarısındaki etkisini bilen ve bunu önemseyen, dış müşteri memnuniyetini sağlamanın iç müşterinin memnuniyeti ile oluşacağını bilen, yönetim sürecine maksimum katılımı sağlayabilen kişilerdir (Demirkaya 2002).

2.1.5.3.3. Sürekli Gelişme

TKY felsefesi, kalite geliştirme faaliyetlerini sürekliliğin ayrılmaz bir parçası olarak görür. Sistemin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması, verimliliğin artırılması gibi süreklilik gerektiren konularda iyileştirmelerin devamı işletmeler açısından esas amaçtır (Bumin ve Erkutlu 2002).

Sürekli gelişme, bir diğer anlamı ile “toplam iyileşme” olarak da tanımlanabilir. İşletmedeki tüm faaliyetlerin iyileştirilmesidir. Bu kavram, Deming’in PUKÖ döngüsündeki “planla”, “uygula”, “kontrol et” ve “önlem al” sistemi ile iyileştirmelerin sürekliliğini öngörür (Dağlı 2003). İyileştirmenin, başlangıç ve bitiş noktalarına sahip bir proje olarak değil, süreklilik arzeden bir döngü olarak görülmesi gereklidir. Bu döngü TKY’nin her faaliyetinde ayrılmaz bir parçadır (Bumin ve Erkutlu 2002).

Sürekli iyileştirme prosesinin temelinde, bir kuruluştaki çalışan herkesin mevcut durumu bir adım öteye taşıyabilmek adına düşünce ve davranışlarını ortaya koyabilmesi ve gerekli konularda iyileştirme yollarını araştırması yatmaktadır.

TKY’nin en temel ilkelerinden olan sürekli iyileştirme Japonca’da “Kaizen” olarak bilinir. Kelime anlamı olarak; “Kai: Değişim”, “Zen: İyi, daha iyi” anlamına gelir. Bu sözcüklerden oluşan Kaizen “Bir organizasyondaki tüm çalışanları kapsayan sürekli iyileştirme” olarak tanımlanır (Yalçın 2006). Kaizen, süreç odaklıdır. Hedeflenen, sadece belirlenen standardı tutturmak değil, mevcut durumu amaçlanan düzeye hızlı ve sürekli bir tempoda taşımaktır. Sürekli gelişmenin temelinde çalışanlar

tarafından yapılan küçük ama sürekliliği olan iyileştirmeler yattığından TKY'nin çalışanların prosese yönelik çalışmalarını destekleyen bir yönetim anlayışı olduğunu söyleyebiliriz. Sonuç odaklı çalışmalar kısa süreli başarıları oluştururken, süreç odaklı çalışmalar ise uzun vadeli başarılar oluşturur. Bunun nedeni ise sonuca ulaşıldığında amacın gerçekleşmiş olmasıdır. Oysa ki sürece odaklanıldığında süreçlerde oluşacak iyileştirmeler uzun soluklu başarıları beraberinde getirecektir (Sevimler ve ark. 2011). Kaizen, bir organizasyonda herkesin katılımını gerektiren ve süreklilik arzeden bir prosestir. Bu nedenle organizasyonda yer alan herkes faaliyetleri sırasında birbiri ile iç içedir (Masaaki 2014).

Kaizen, bazen sürekli iyileştirmenin kendisi bazen de bir aracı olarak kullanılmaktadır. Dünyadaki ve Türkiye'deki birçok uygulamada bu çalışmalar "Öncesi-Sonrası Kaizen" ve "Kobetsu Kaizen" olarak iki farklı kategoride değerlendirilmektedir. Öncesi-Sonrası Kaizen'de, genellikle bireysel ya da iki üç kişilik bir grubun sonuçlandığı, çalışma ortamından edinilen bilgi birikimi ve deneyime dayalı olarak çözümün hızlıca ortaya konulduğu çalışmalardır. Kobetsu Kaizen de ise, altı-sekiz kişilik bir grupla uzun bir planlama aşamasının ardından uygulamaya konulur (Taşdeviren 2017).

Kobetsu Kaizen 12 adımdan oluşmaktadır. Bunlar (Taşdeviren 2017);

1. **Ekip Seçimi:** Sürekli iyileştirme çalışmaları için öncelikle ekibin seçilmesi gerekir.
2. **Konunun Seçimi:** Kalite, maliyet ve zaman açısından en çok getiri sağlayan konu seçilir.
3. **Mevcut Durum Analizi:** Sorunun netleştirilmesi sonrası mevcut durum belirlenir.
4. **Faaliyet Planı:** Ekip çalışma planı oluşturularak on iki adımın hangi zaman diliminde gerçekleştirileceği tanımlanır.
5. **Hedef Tespiti:** Kalite, maliyet ve zaman açısından neyin, hangi seviyede iyileştirileceği konusunda hedef net olarak tespit edilir.
6. **Sebeup-Sonuç İlişkisi:** Ekip tarafından tüm faktörler sebep-sonuç ilişkisi doğrultusunda ele alınarak olası problemler tespit edilir. Sorunsuz noktalar da belirlenerek bir plan oluşturulur.

7. **Çözüm Planı/Faaliyet Planı:** Sorumlu, çözülecek sorunlar,çözüm için hedeflenen zaman bu basamakta belirlenir.
8. **Çözüm Aktiviteleri/Uygulama:** Planın uygulanmaya başlandığı aşamadır.
9. **Hedef-Sonuç Kıyaslaması:** Elde edilen sonuçlar belirlenmiş olan hedeflerle karşılaştırılır. Bulunan sapma, ekibin öngörüsünü gösterir. Sürekli iyileştirmelerle sonuç ve hedef arasındaki sapma azalacaktır.
10. **Kazançlar:** Kalite, maliyet ve zaman gibi elde edilen kazanımlar üst yönetime sunulur.
11. **Ekip Üyelerinin Değerlendirilmesi:** Grupta yer alan ekip üyelerinin devamlılığı esastır.
12. **Standartlaşma:** Gerçekleştirilen uygulamanın kalıcı olmasını sağlayacak çalışmalar belirlenir ve izlenir.

Sürekli gelişme uygulamaları kullanılarak hem müşteri memnuniyeti sağlanırken hem de müşteri tatmininin sağlanması sırasında izlenen süreçlerin maliyetlerinde azalma oluşur. Değişen müşteri talep ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için sürekli iyileştirmenin uygulanması gerekir. “Süreç iyileştirme” olarak da tanımlanan sürekli iyileştirme sayesinde (Tanık ve ark. 2017);

- Süreçlere ait ölçülebilir hedefler oluşturulur.
- Süreçlerin verimi ve hızı artar.
- Süreçlere ait standart uygulamalar sağlanır.
- Maliyetler azalır.
- Etkin takım çalışması oluşturulur.
- Süreçlerde oluşan aksamalar kontrol altına alınır.

2.1.5.3.4. Tam Katılım

TKY'nin bir işletmede uygulanabilmesi öncelikle çalışanların bu felsefeyi içselleştirmesi ve çalışmalara katkı sağlaması ile mümkündür. Katılımdan kasıt, üstlere uymak ya da astlara yetkinin devredilmesi demek değildir. Çalışanların katılımı; sorunların çözümünde, hedef belirleme ve karar alma süreçlerinde çalışanların gönüllü olarak yer almasıdır (And ve Sohal 2008).

Günümüz iş dünyasında çalışanlar, kendilerini ilgilendiren kararların görüşülmesi ve sonuçlandırılması aşamalarında bulunmak, fikir bildirmek ve fikirlerinin önemsendiğini bilmek istemektedir. Bu nedenle yönetim faaliyetleri de dahil olmak üzere, çalışanların tüm çalışmalara katılımlarının sağlanması yaratıcılığın ve yeni fikirlerin ortaya konması bakımından önem taşımaktadır. TKY çalışmaları ile, çalışanların yeni fikir ve düşüncelerini iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşma imkanının tanınması yapılan işin kalitesinin artmasına katkı sağlayacaktır (Gürbüz 2014).

Çalışanların tam katılımının sağlanması noktasında yönetimin liderliği, çalışanlar arasında bir takım ruhunun oluşturulması ve de ödüllendirme sisteminin varlığı, katılımın sağlanmasını arttıracaktır.

Katılımcı karar verme (Bakan ve Büyükbeşe 2008);

- Performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Verimliliğin artmasını sağlar.
- Birden fazla kişinin belirli bir konu üzerinde bilgi ve becerilerini paylaşması kalitenin artmasını sağlar.
- Çalışanlar kararların nasıl alındığını tecrübe etmiş olur, bu durum alınan kararlara katılım sağlamayan çalışanların yorumlarının etkisini azaltır.
- Çalışanların motivasyonunu yükselterek iş tatmini ve kurum bağlılığını artırır.
- Kuruma duyulan güveni geliştirir.
- Çalışanlar arasındaki işbirliğini artırır.
- Çalışanların kurumdaki örgütsel değişimi kabullenmelerini kolaylaştırır.
- Alınan kararların başarılı bir şekilde uygulanması yönünde anlamlı bir baskı oluşturur.
- Ast-üst arasındaki iletişimi geliştirir.
- Çalışanların bilgi ve tecrübelerini yaptıkları işe katarak yaptıkları işin anlamının farkına varmalarını sağlar.

2.1.5.3.5. Sürekli Eğitim

Hızla gelişen ve değişen iş dünyasında kuruluşların bilgiye ulaşma ve faydalanma kapasitelerindeki hız ve esneklik önemini giderek arttırmaktadır. Günümüz koşullarında kuruluşlarda bir kişinin herşeyi düşünüp diğer çalışanların onun peşinden gitmesi önemini kaybetmiştir. Kalite, tek kişinin sorumluluğuna bırakılabilecek bir kavram değildir.

Değişimle birlikte eğitim ve geliştirme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetiminin önem kazandığı günümüz dünyasında, teknoloji ile insanı buluşturmak, bilgiyi kullanmak ve yönetmek büyük önem kazanmıştır. Bu çerçeveden bakıldığında bilginin öne çıktığı kuruluşlarda çalışanlar, öğrenme ve gelişim için desteklenmekte, eğitimin sürekliliği için ortamlar oluşturulmaktadır (Atak ve Atik 2007).

TKY’de eğitim çok önemlidir. Çalışanlar, sadece kendi bilgi ve becerileri ölçüsünde başarılı işler yapabilirler. Eğitimle geliştirilebilen bu özellikler sayesinde çalışan kalitesi artırılarak kuruluş için faydalı çalışmalar sağlanacaktır.

Sürekli eğitim ile bilgiye nasıl ulaşacağını, nasıl öğreneceğini öğrenen çalışanlar oluşur. Bireysel öğrenme ile süreklilik sağlanarak aşağıda belirlen hedefler amaçlanmaktadır (Atak ve Atik 2007);

- İş becerisini arttırmak,
- Mesleki bilgi derinliğini geliştirmek,
- Nasıl öğreneceğini öğrenmek,
- Bilgiyi paylaşmaya açık bireyler oluşturarak bilgi kıskançlığını önlemek,
- Araştırmacı, geliştirici, yaratıcı bireyler oluşturmak,
- Değişimi destekleyen, yenilikçi ve esnek bireyler yaratmak,
- Takım ruhu ile çalışabilecek bireyler oluşturmak.

2.1.5.3.6. Kurum Kültürü

Kurum Kültürü, bir kurumdaki insanların davranışlarını şekillendiren değerler, normlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tarif edilebilir. Çalışanlarca ortaklaşa paylaşılan adetler, inançlar, değer ve düşünceler kurum kültürünü oluşturmakta ve kurumun resmi olmayan yapısına şekil vermektedir. Kurum kültürü, organizasyonda yapıyı

bütünleştirici bir rol oynar. Resmi ve resmi olmayan organizasyon yapısı arasındaki uyumu sağlar (Kılıç 2015).

Kurum kültürü, organizasyonun tümüne yöneliktir. Çalışan davranışlarını etkilemekte, kişiler arası iletişimi şekillendirmektedir. Zaman içerisinde oluştuğundan geçmiş zamanı da kapsayan, öğrenilebilir, öğretilbilir özelliklere sahiptir (Espin ve ark. 2013). Genellikle en belirgin özelliği yazılı olmayan kurallara sahip olmasıdır. Düzenli olarak tekrarlanan faaliyet ve davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Kurum kültürü, öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış olup, organizasyon içerisinde koordinasyon ve bütünleşmeyi sağlayan bir olgu olarak da değerlendirilebilir. Organizasyona ait alışkanlık, norm ve benzeri özellikleri benimseyen çalışanlar, örgüt içerisinde daha olumlu katkılar sağlayabilirler (Kılıç 2015).

Örgütler yalnızca bir kültürle sınırlı olmayıp beraberinde alt kültürler de barındırır. Örgütlerin iyi bir şekilde yönetilmesi için, örgüt kültürü iyi analiz edilerek güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmelidir. Kuruluş içerisinde yüksek performansa ulaşmak, bu verilerin analiz edilmesi ile mümkündür (Erdil ve ark. 2005).

Kurum kültürü, kurum yapısını belirli kurallar doğrultusunda devam ettirerek çalışanlara bir kimlik oluşturan soyut gerçekliktir. Bu gerçeklik, çalışma yönteminden hiyerarşik yapıya, kutlamalardan ödül-ceza yöntemine kadar tüm alanları kapsar. Toplumlara benzer şekilde kuruluşların da kendi değerleri, amaçları, bakış açıları gibi kurumu yansıtan özellikleri vardır. Bunların tümü kurum kültürünü oluşturur (Erdem ve Dikici 2009).

Kuruluşa ait konuşulan ve konulmayan kurallar, değerler ve düşünceler, varsayımlar gibi unsurlar bir kurumun kültürü içerisinde değerlendirilir. Bu anlayıştan yola çıkılarak kurum kültürünün temel işlevleri şu şekilde belirtilebilir (Erdem ve Dikici 2009);

- Çalışanları benzer değerler ve benzer çalışma yöntemleri çerçevesinde yakınlaştırır.
- Kurumda bir bütünlük oluşturur.
- Kurum kültürü, değişen şartlar altında yol göstericidir.
- Bireylerin kurumda nasıl davranacağını açıklar.

- Kuruluşta önemli olan şeyin ne olduğunu belirler.
- Çalışanlara aidiyet duygusu verir.
- Organizasyonel bir kimlik oluşturur.
- İnanç ve değerlere bağlılık oluşturur.
- Çalışanların davranış biçimlerini belirlemede yol gösterir.
- Kuruluş içinde bağlayıcı bir rol alır.
- Çalışanların kuruluş içinde etkileşim şeklini belirler.

Organizasyona yeni katılan üyelere bu kültürün aktarılması, kurum kültürünün oluşturulması kadar önem taşımaktadır. Uygulanacak insan kaynakları faaliyetleri ve de oryantasyon programları ile kurum kültürünün geliştirilmesi ve pekiştirilmesi sağlanabilir.

2.1.5.3.7. Tedarikçilerle İşbirliği

TKY'nin başarısını etkileyen önemli bileşenlerden birisi de tedarikçilerdir. Malzeme ya da hizmet sağlayan tedarikçilerin süreçlerinin de kontrol altında olması, ilişkilerdeki süreklilik ve uyum açısından önem taşır. TKY yaklaşımı ile tedarikçi ile ilişkiler ivme kazanmakta, güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır (Yıldırım 2009).

Bir kuruluşun karlılığı düşünüldüğünde ilk akla gelen çoğunlukla müşterilerdir. Haklılık oranı yüksek olsa da, başarı için tedarikçiler de oldukça önem taşımaktadır. Çünkü “Tedarikçi-Üretici-Müşteri” bir zincirin halkaları olup, halkalardan birinde oluşabilecek zayıflık zincirin gücünü zayıflatacak, dolayısıyla diğerlerini de etkileyecektir. Klasik yaklaşımda, kuruluşlar kar elde etmek için ürün/hizmet aldıkları tedarikçileri seçerken en uygun temin edene göre seçer. TKY felsefesinde ise tedarikçiler işletmeler için birer çalışma partneridir. Başarılı olmak için tedarikçi ile ortak hareket edilmekte, ortak hedefler belirlenmektedir. Böylece, karşılıklı güven ve çıkar ilişkisi içerisinde uzun vadeli çalışmalar gerçekleştirilir (Temiroğlu 2011).

2.1.5.3.8. Ölçüm ve İstatistik

Kaliteli ürün ya da hizmet, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamak için geliştirmesi gereken en önemli özelliklerdendir. Bir şeyin geliştirilebilmesi için

öncelikle mevcut durumun tespit edilerek değerlendirilmesi gerekir. Bu nedenle TKY’de ölçüm ve istatistik olmazsa olmazlardandır.

TKY, sistematik ve planlı faaliyetler toplamından oluşur. Tüm faaliyetler süreçlere bağlı olarak yönetilmeli, sürecin kime ait olduğu ve sürecin başarı kriterleri bilinmelidir.

TKY çalışmalarında, süreçlere ait sonuçların etkin değerlendirilmesi için sistematik bir yaklaşımla ele alınması gerekir. Süreçlere ait tüm faaliyetler somut bir şekilde doğru veriler üzerine kurulmalı, veriler etkin bir şekilde değerlendirilmelidir. Sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için mevcut durumun sistematik analizlerle ve sürekli ölçümlerle kontrol edilmesi gerekir. Bu sayede, mevcut durumun analizi, problemin tespit edilerek çözüm yollarının belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanması mümkün olacaktır (Demirel Etöz 2008).

2.1.5.4. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri, Amacı ve Yararları

2.1.5.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

TKY uygulamaları sektörel ve organizasyonel farklılık gösterse de özellikleri bakımından bir görüş birliği mevcuttur. Bu bakımdan incelendiğinde (Erem 2003);

- TKY yalnızca sanayi kuruluşları ile sınırlı olmayıp tüm çalışma alanlarına ve organizasyonlara uygulanabilir.
- Uygulamaya yönelik olduğundan sonuçları somut bir şekilde ölçülebilir.
- TKY, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama temeline dayanmaktadır.
- TKY, uzun vadeli bir faaliyettir. Bu nedenle kuruluşun uzun süreli kararlılığını gerektirir.
- TKY, insan odaklı bir sistem olup, kaliteyi temel alan bir sistem oluşturmayı hedefler.
- TKY, ekip çalışmasının gerekliliğini vurgular.
- TKY’de çalışanlar belirli bir amaç etrafında motive edilmelidir.
- TKY, müşteri memnuniyeti için sürekli gelişmenin gerekliliğine odaklanır.

TKY’de kalite, üretilen mal ya da hizmetin durumu, güvenilir olması ve kaynakların verimliliğini kapsar. Geleneksel yönetim anlayışları incelendiğinde

standartlara uymak koşulu ile hata ve israf bir nebze gözardı edilirken, TKY’nde sıfır hata amaçlanmaktadır. Üretim sürecinde gerekli kontroller ile ürün ya da hizmetin hatasız üretilmesi sağlanır. TKY’nin başarılı bir şekilde yürütülmesi, ulaşılabilir ve somut hedeflerin belirlenmesi, ölçümler yapılarak performansın değerlendirilmesi, üst yönetimin yapılan çalışmalara destek ve inancı ile mümkündür. Bu özellikleri taşıyan TKY programları sonucunda hedeflenen kaliteli ve hatasız ürün ya da hizmete kolaylıkla ulaşılmaktadır (Özer 2013).

TKY’nin bir diğer özelliği, hataları ayırmak yerine işlemin hatasız yapılması yaklaşımını esas almasıdır. Bunun sağlanabilmesi, planlamanın doğru bir şekilde yapılmasından geçer. Tüm detayları içerecek şekilde hazırlanmış plan ile oluşabilecek hatalar baştan engellenmektedir. Bu süreçte ölçüm ve istatistiksel yöntemlerden yararlanılarak değerlendirme yapılır. İstatistiksel teknikler ile süreçteki değişkenlikler incelenmekte, hata kaynakları tespit edilerek gerekli önlemlerin alınması sağlanmaktadır (Özer 2013).

TKY dört temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; insan, müşteri, süreç ve yönetimdir (Erem 2003).

- **İnsan:** TKY felsefesinin temelini insan faktörü oluşturmaktadır. Bunun nedeni, üretilen ürün ya da hizmetin sunumunun insan olmadan olamamasıdır. TKY’nin “önce insan” anlayışı ile insan kalitesinin önemi vurgulanmaktadır. İnsan faktörü bulunmadan TKY’nin bir ürün ya da hizmet sürecine adapte edilmesi mümkün değildir. TKY içinde insan, hem kalite uygulamalarını gerçekleştiren hem de ürün ya da hizmeti satınalan olması sebebiyle önemlidir. TKY’nin başarıyla uygulanabilmesi için süreçlere ait faaliyetlere insanların etkin katılımı sağlanmalıdır. İnsan faktörü yalnızca verilen işi yerine getiren değil, aynı zamanda içinde bulunduğu süreci en iyi bilen, iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunan, örgütün başarısı için öneriler geliştirerek problemlerin çözümüne ve maliyetlerin azalmasına katkı sağlayacak kilit bir unsurdur (Erem 2003).
- **Müşteri:** Günümüz rekabet dünyasında, rakiplerine fark atmak isteyen kuruluşları yönlendiren kavramlardan biri de müşteri memnuniyetidir. Bu sebeple bir kuruluşun ana hedefi, kurum stratejisinin merkezine müşterisini yerleştirerek müşteri istek ve taleplerini en az maliyetle karşılayabilmek

olmalıdır. Artık insanlar aldıkları ürün ya da hizmetlerde artan seçim sansına sahip olup, tercihlerini kalite unsurunu dikkate alarak yapmaktadırlar. Bu nedenle bir kuruluşun başarısı, müşteri tatminine verdiği önem ile yakından ilişkilidir (Naktiyok ve Küçük 2003). TKY, klasik yapıdaki müşteri tanımının yerine müşteri kavramını “İç Müşteri” ve “Dış Müşteri” olarak iki kategori olarak değerlendirmekte, dış müşterinin tatmininin iç müşteri memnuniyeti ile sağlanabileceğini vurgulamaktadır.

Müşteri memnuniyetini sağlamak için faaliyetlerini müşteri odaklı gerçekleştiren kuruluşlar, müşteriye alıcı ve satıcı kategorisinde değerlendiren eski anlayışlarını değiştirmiştir. Sadece satış yapmak yerine müşteri ile uzun vadeli iletişim kurulması, müşterinin ürüne rahatlıkla ulaşabilmesinin sağlanması gibi anlayışlar ön plana çıkmıştır (Kim 2016). Müşteri için değer yaratma kavramı üzerine odaklanan kuruluşlar, zaman içerisinde en değerli varlıklarının aslında çalışanları olduğunu anlamış ve müşteri tatmininin aslında çalışanlarının memnuniyetinden geçtiğini farketmişlerdir. Böylece müşteri kavramı iç ve dış müşteri olarak genişletilmiştir. Bu anlayış için nihai amaç müşteri tatminidir. Ancak kuruluş çalışanları iç müşteri, eski anlayıştaki müşteri de dış müşteri olarak tanımlanmakta, sonuç olarak her iki tarafın da memnuniyeti esas alınmaktadır. Müşteri memnuniyetini esas alan kuruluşlar ürünlerini, hizmet ve süreçlerini müşteri ihtiyaç ve beklentisini karşılayacak şekilde geliştirerek diğer işletmelerden farklılaşabilmektedirler (Doğan ve Kılıç 2008).

- **Süreç:** TKY'nin temel unsurlarından bir diğeri de süreçtir. Süreç, ürün ya da hizmetin tasarımından müşteriye ulaşmasına kadar devam eden her bir faaliyettir. Bu oluşum boyunca her bir faaliyet net bir şekilde tanımlanmalı, sorumluları belirlenmeli ve sürece ait performans kriterleri oluşturularak analiz edilmeli ve değerlendirilmelidir. Kuruluş süreçleri müşteri talep ve ihtiyaçları doğrultusunda gözden geçirilerek sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.
- **Yönetim:** TKY teknik bir uygulama olmakla birlikte aynı zamanda bir kültürdür. Bu uygulamanın başarılı olabilmesi için öncelikle kuruluşta tüm çalışanlar tarafından anlaşılıp benimsenmesi gerekir. TKY kültürünün kuruluş içerisinde yerleşmesi, toplam kaliteyi öncelikli hedefleri arasında bulunduran ve

kuruluşun uzun vadeli performansını takip eden bir üst yönetimin varlığı ile mümkündür (Burati ve ark. 1992).

TKY'nin kuruluştaki benimsenerek uygulanması, üst yönetimin destek ve inisiyatifi ile gerçekleşir. Bu yönetimin uygulamaya konulması ile kalite ve insan faktörü temeli üzerine kurulu bir sisteme geçiş sağlanır. Bu tür köklü değişimlerde çalışanlarda yeni sisteme karşı bir direnç oluşabileceğinden, üst yönetimin liderliği çok önemlidir. Bu aşamada, üst yönetim TKY prensiplerini içselleştirerek kuruluş çalışanlarına örnek olmalı ve yol göstermelidir. Uygulamanın başarısı, üst yönetimin TKY çalışmalarına verdiği destek ölçüsünde artacaktır (Erem 2003).

2.1.5.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

“Toplam Kalite Yönetimi, işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin en üst düzeyde karşılanması ve işletme mükemmelliğinin sağlanarak topluma hizmet edilmesi amacıyla tedarik aşamasından başlayarak sıfır hata prensibiyle ürünün veya hizmetin son müşteriye kadar sunulması süreci içerisinde mükemmelliğe ulaşmayı ve bunu sürekli kılmayı, kurumsal eğitim ve işbirliği içerisinde gerçekleştiren ve bu yolla rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır” (İnce 2008).

TKY, insan temelli bir yaklaşımdır ve kaliteye dayanan bir kültür oluşturmayı hedefler. Temel amaç, işletmenin tüm faaliyetlerinde kalite sağlamanın hedef olarak alınmasıdır. Başka bir deyişle, gerçekleştirilen ürün ya da hizmet için gerekli tüm kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, süreci oluşturan faaliyetlerin bir plan dahilinde koordineli olarak gerçekleştirilmesidir.

TKY felsefesi, yönetim ve üretkenlik temelinde kalitenin iyileştirildiği, çalışan katılımı ve bütünlüğünün sağlandığı, rekabet edebilirlik, verimlilik ve performansın artırıldığı, sürekli iyileştirme ve gelişim ilkesine dayalı, çalışan katılımının desteklendiği, insan merkezli bir yönetim anlayışına sahiptir. TKY felsefesinin hedefleri şu şekilde açıklanabilir (Açıkgöz t.y.);

- Kuruma ait vizyon oluşturmak ve yapısını etkinleştirmek,
- Çalışanları kurumun süreçlerine dahil ederek iletişimi güçlendirmek ve üretim sağlamak,

- Çalışanların gelişimini desteklemek ve mesleki açıdan ilerlemesini sağlamak,
- Eğitimi önemsemek ve teşvik etmek,
- Çalışan düşüncelerinden faydalanmak,
- Kurumda kazan/kazan ilişkisini oluşturmak,
- Yeni teknik ve yöntemler geliştirmek,
- Bilgi ve beceriyi iş yaşamında kullanmak ve geliştirmek,
- Ekip ruhunu oluşturmak ve yaygınlaştırmak,
- Çalışanların işlerini sahiplenmesini sağlamak,
- Kurum kültürü oluşturmak ve çalışanların kurum kültürünü benimsemelerini sağlamak,
- Çalışanlara mutlu bir çalışma ortamı sağlamak,
- Motivasyonu ve üretkenliği arttırmak,
- Kurumun rekabet edebilme gücünü arttırmak,
- Kurumda “biz” bilincini yaygınlaştırmak,
- Kalitenin içselleştirilerek yaşamın tüm alanına taşınmasını sağlamak,
- Çalışanların, sistem ve süreçlerin standartlarını sürekli geliştirmek.

TKY, tanım ve felsefesinden de anlaşılacağı üzere müşteri talep ve ihtiyaçlarının karşılanması, müşteri memnuniyetinin sağlanması esasına dayanır (Nassar ve ark. 2015). İşletmelerde TKY'ne geçilerek hedeflenen, mükemmele ulaşma isteğidir. Böylece kaliteyi arttırarak rekabet gücünü yükseltmek, ilk defada doğru üretimi yapabilmek, çalışanların düşüncelerine saygı duyarak yararlanmak, hataları önlemek için problemleri tespit etmek, sürekli iyileştirme ve gelişme çalışmalarını gerçekleştirmek, verimliliği arttırmak, organizasyonda demokrasiyi koruyarak çatışmaları önlemek, maliyetleri düşürmek, sıfır hatayı hedeflemek amaçlanmaktadır (Erem 2003).

TKY daha iyiyi arama sürecidir. Daha iyiye ulaşmak süreklilik gerektirir. Kalite herkesin işidir ve kuruluştaki herkes işinin kalitesinden sorumludur. Bu bakış açısı ile,

müşteri taleplerinin hızlı ve doğru bir şekilde ve de optimum maliyetle karşılanması hedeflenmektedir.

Başarılı bir TKY için kültürel değişim göz önünde bulundurulmalıdır. Kalite uygulamalarında kurum kültürünün yerleşmesi evresinde doğal tepkiler, yeniliğe ayak uyduramama korkusu ile oluşan direnişler meydana gelebilir. Kurumsallaşmanın yakalanacağı bu değişim ile yeni bir yapılanma oluşturulabilecektir. Bu değişime kolay uyum sağlayabilmek için kuruma ait kurallara ve yönetmeliklerine esnek bir yapı kazandırılmalıdır. Bu amaçla (Açıkgöz t.y.);

- Kişisel bütünlük anlayışına uygun bir yönetim sergilenmelidir.
- Çalışanlara değer veren, onları onurlandıran, fikirlerine danışılan, çalışanlarla iletişim halinde olan bir yönetim geliştirilmelidir.
- Kurumda tüm çalışanları eşit sayan bir anlayış oluşturulmalıdır.
- Bireye ait değer ve ilkelere saygı duyan bir anlayış geliştirilmelidir.
- Çalışanı değerli hissettirecek güven ortamı oluşturulmalıdır.
- Kayırmacılık yerine liyakat sistemi oluşturulmalıdır.
- Çalışanlara iş tatminini yaşatacak bir sistem sağlanmalıdır.

2.1.5.4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Faydaları

Rekabet koşullarının hızla değiştiği küreselleşen dünyada, geçmişten tamamen farklı olan sosyo-kültürel ve ekonomik yapının kendine ait dinamikleri oluşmuş, teknolojiye, üretim ve yönetim sistemlerinde büyük değişiklikler yaşanmıştır. Kuruluşların, gün geçtikçe değişen koşullarda ayakta kalabilmek için etkili bir kalite yönetim sistemi oluşturmaları zorunlu hale gelmiştir. TKY, günümüz koşullarında bu dinamik yapıyı sağlayabilecek bir modeldir.

Klasik olarak “standartlara uygunluk” şeklinde tanımlanabilen kalite kavramı için, günümüzün hızla değişen dünya şartlarında bu tanım eksik kalmaktadır. Temel anlamda incelendiğinde, kalite yönetimi kuruluşlara bir rasyonellik kazandırmaktadır. Bu kazanımın sürdürülebilmesi, birtakım şartların sağlanması ile mümkündür. Bunlar, mevcut pazarın, tasarım sürecinin ve hizmet faaliyetlerinin iyileştirilmesi, verimlilik ve rekabet gücünün artırılması ile gerçekleştirilebilir. Rekabet gücündeki artış, kuruluşlar için

tek başına da bir hedef olup, bu hedef kuruluşun verimli iş gücü çalışmaları ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, kalite tanımında bahsedilen “uygunluk” durumunun yakalanabilmesi için müşteri talep ve ihtiyaçları doğru ve eksiksiz bir şekilde tanımlanması gerekir. Bir işletmenin başarısındaki temel faktörlerden biri budur (Atay 2000).

Günümüzün değişen iktisadi koşullarında, işletmelerin başarılı olup hedeflerine ulaşmaları giderek zorlaşırken, yaşanan başarısızlıkların kuruluşun faaliyetlerini devam ettirme noktasında çok daha tehdit edici bir hal oluşturduğu görülmektedir. Zorlu rekabet koşulları altında, işletmelerin uzun süreli başarılar elde etmeleri, ayakta kalabilmeleri açısından önemli ve zor bir hale gelmiştir. Rekabet gücünün azalması neticesinde pazar payında oluşan azalma, bilinçli ve gerektiğinde hakkını arayan tüketici grubunun oluşması, müşteri beklentilerinin karşılanamaması durumunda işletmeler için oluşan imaj kaybı, verimsiz çalışmaların maliyetleri yükseltmesi ve bu durumu işletmelerin kaldıramıyor olması gibi durumlar TKY çalışmalarının işletmeler için ne derece önemli olduğu ve benimsenmesi gerektiğini gösteren sebeplerden sadece bir kaçıdır (Erem 2003).

TKY uygulamaları ile kuruluşlarda “yönetim”, “insan”, “sistem” ve “ürün kalitesi” sürekli iyileştirilmekte, kalite planlama, geliştirme ve kalite kontrol çalışmaları ile standartların oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu çalışmalar ile hedeflenen nihai amaç; ürün ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilerek müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesidir. TKY bu hedefe rekabet unsurunu temel alarak ulaşmaya çalışır. Bu nedenle TKY, rekabet gücünün artırılması ve değişimin yönetiminde kuruluşlara hız sağlayan bir yönetim sistemidir. Toplam kalite uygulamaları ile kuruluştaki gerçekleştirilen kalite çalışmaları ile hız-verimlilik- maliyet-kar ilişkisi geleneksel yapıdan farklı olarak ele alınmakta, israfın önlenmesi, verimliliğin artırılarak maliyetlerin düşürülmesi sağlanmaktadır (Özer 2013).

TKY çalışmaları, gerekliliklerin yerine getirilmesi sonucunda başarılı sonuçlara ulaşabilmektedir. Başarılı uygulamalar neticesinde elde edilen faydalar;

- Pazar payının artması,
- Karlılıkta artış,
- Maliyetlerin azalması,

- Rekabet edebilirlik düzeyinin yükselmesi,
- Kuruluşun tüm düzeyinde hedef odaklı çalışma anlayışının gelişmesi,
- Tasarımın müşteri odaklı yapılması,
- İşbirliği ve ekip çalışmasının geliştirilmesi,
- Müşteri şikayetlerinde azalma,
- Tedarikçilerle iyi ilişkiler geliştirmek,
- Tedarikçi ürün/hizmet kalitesinde iyileşme,
- Tüm süreçlerde sürekli iyileşme,
- Çalışan motivasyonunda artış,
- Yeni pazar ve müşteri kazanma becerisinde gelişim,
- Çalışanlar arasında iletişimin gelişmesi,
- Enerji verimliliği,
- Kapasite kullanımında artış,
- Tasarım sürelerinde kısalma,
- Ortam koşullarında iyileşme,
- Çalışan katılımının artması,
- Üretim faaliyetleri sırasında oluşan hurda, fire ve yeniden işlemede azalma,
- Garanti kapsamında gerçekleşen değiştirme ve onarım işlemlerinde azalma,
- Ürün/hizmet teslimat zamanlarına uyum

şeklinde sıralanabilir (Bozkurt 1994).

Ayrıca, TKY uygulamaları ile (Tekin 2015);

- Kuruluş çalışanlarının yeteneklerinden faydalanma ve çalışan yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır. Böylece çalışan yetenekleri ortaya çıkarılarak kuruluş amaçları doğrultusunda kullanılmaktadır. TKY ile çalışanlar kurum kültürü kazanmakta ve iş bilincinde artış görülmektedir.

- TKY çalışmaları yenilikçi bir sistem gerektirmektedir. Bu nedenle kuruluş yöneticileri, yenilikleri takip edebilmek için birçok bilgiyi kullanmakta ve bilişim ağlarından faydalanmaktadır. Bu durum kuruluşun yenilikleri takip ederek dünyaya açılmasını sağlamaktadır.
- TKY düzenli bir çalışma gerektirdiğinden, kuruluşun bölümleri ve çalışanlar arasındaki bilgi akışının sürekliliği sağlanmaktadır.
- Kuruluşun ürün ve hizmet kalitesi tüm çalışanların ortak sorumluluğunda olduğundan, çalışan görüş ve önerileri doğrultusunda kalite çalışmalarında isabetli kararlar alınması mümkün olmaktadır.
- TKY ekip ruhu ile hareket edilerek takım çalışmasını teşvik ettiği için, bu sayede çalışanlar arasındaki işbirliği güçlenmekte ve yönetim süreçlerine katılım kolaylaşmaktadır.
- TKY ile kuruluştaki kalite bilinci öngörüldüğünden, bu bilinçle bir kalite kültürü oluşmakta ve kuruluştaki bilimsel çalışmalar ağırlık kazanarak rasyonel yaklaşımlar benimsenmektedir.
- TKY ile yeniden yapılanma öngörülmekte, bu sayede kuruluştaki yeni yönetim ve denetim mekanizmasının kurulması sağlanmaktadır.
- Müşteri talep ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde karşılanabilmesi için çalışana yatırım yapılmakta, bu sayede çalışan kalitesinin yükselmesi ile TKY çalışmaları ile başlatılan mükemmele yolculukta birçok değerli kazanım sağlanmaktadır.
- TKY çalışmalarında değişim öngörüsü ile hareket edilerek kalite, maliyet, verimlilik, hız ve kar ilişkisi gözetilmekte, kuruluşun kaliteli ürün ya da hizmeti daha uygun ve düşük fiyat ile piyasaya sunması sağlanarak dengeli ve süreklilik arz edecek şekilde büyümesi hedeflenmektedir.

2.1.5.4.4. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler

Uygulandığında kuruluşlara büyük faydaları bulunan TKY sisteminin, kuruluşlarda hayata geçirilmesi bazen çok da kolay olmamaktadır. TKY anlayışının kurumda benimsenmesi için, öncelikle üst yönetimin kalite çalışmaları konusunda istekli davranarak örnek olması gerekir (Chowdhury ve ark. 2007). Tüm kuruluş

alışanlarının TKY faaliyetlerine katılımlarının sağlanması, hataların tespit edilerek tekrar oluşunun engellenmesi amacıyla sürekli lmler yapılarak hata kaynağının tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gibi çalışmalar yapılmalıdır. Bu süreç zarfında st yönetimin kararlı ve destekleyici bir tutum izlemesi gerekir. Ayrıca st yönetim değişimi sahiplenerek, çalışanlarını değişim ve gelişim konusunda bilinçlendirmelidir. TKY alışmaları kapsamındaki faaliyetler, st yönetimin önderliğinde kuruluş çalışanlarının katkıları ile şekillendirilmelidir (zer 2013).

Değişimin sürekli olduğu günümüz rekabet ortamında, TKY uygulamalarının başarılı olabilmesi için kuruluşların değişim bilincine sahip çıkararak değişimi etkin bir şekilde yönetmesi gerekir. Uygulamaların başarılı sonuçlanması için gerekli olan tüm faaliyetler vakit kaybetmeden tamamlanmalıdır. Örneğin, bir dönem kuruluşta kullanılan bir tekniğin zaman içerisinde değişmesi, yeniden yapılandırılmasını ya da tamamen bırakılıp yeni metotların kullanılmasını gerektirebilir (Yıldız ve Mesci 2010).

TKY'nin bir kuruluşta yerleşmesi beş-on yıl gibi uzun bir süreci gerektirmektedir. Bu süreç esnasında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi kurum kültürünün ve de çalışanların değişime henüz hazır olmaması nedeniyle direnç göstermesidir. Bunların yanı sıra (Gürbüz 2014);

1. TKY'nin st yönetimin aktif katılımı olmadan yalnızca bir program olarak ortaya çıkması,
2. Müşteri odaklılıkta yetersizlik,
3. Kalite kavramının, kurum yönetiminin slogan olarak kullandığı, takipçisi olmadığı, sıradan bir konu şeklinde algılanması,
4. TKY ile başlayacak değişim için gerekli personel, eğitim, motivasyon, kişisel gelişim, teknik bilgi gibi alt yapının yetersizliği,
5. Kaynak yetersizliği,
6. Klasik yönetim anlayışının terkedilememesi,
7. Verilerle değil, varsayımlarla hareket edilmesi,
8. Çalışanların eğitimine yatırım yapılmaması,
9. Kaliteye olan inanç yetersizliği,

10. TKY çalışmalarının sihirli bir değnek olarak görülmesi,
11. Yöneticilerde TKY çalışmaları ile otoritede azalma olacağı endişesi,
12. Liderlik konusundaki yetersizlikler,
13. TKY'ye geçişte tüm paydaşların etkin katılımının sağlanamaması,
14. Kurum çalışanlarının TKY uygulamaları ile başlatılan faaliyetlerin nedenini ve yararını anlayamaması,
15. Yöneticilerin, çalışanların TKY'yi kavramalarına olanak tanımadan TKY uygulamalarında ısrarcı olmaları,
16. Mevcut durumun detaylı analiz edilmemiş olması,
17. TKY'nin moda olarak görülmesi,
18. "Biz zaten bunu yapıyoruz" düşüncesi,
19. Belirlenen hedeflere ulaşırken yeterince azimli olunmaması,
20. TKY'nden beklentinin yüksek ya da çok düşük olması

sıralanabilir.

2.1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

2.1.6.1. Toplam Kalite Yönetiminin Diğer Yönetim Modellerinden Farkı

TKY felsefesi yalnızca ürün ya da hizmeti değil, yönetim kalitesi ve verimliliği bir bütün olarak ele alır. Bu bakış açısı ile ürün ya da hizmetin müşterilerin şimdiki ve gelecekteki beklentilerinin karşılanması, tüm faaliyetlerin verimli bir çalışma ve yönetim anlayışı ile yönetilmesi hedeflenmektedir. TKY uygulamalarında bilimselliğin ve insan faktörünün ön plana çıktığı görülmektedir. Sistemin başarı ile uygulanabilmesi TKY' nin temelini oluşturan unsurların eksiksiz yerine getirilmesine bağlıdır (Uryan 2002).

Klasik yönetim yaklaşımı, ürün ya da hizmeti belli bir standarda göre gerçekleştirerek kontrol altına almayı hedeflerken, TKY'de ise sürekli iyileştirme ve geliştirme amaçlanır. Klasik yönetim anlayışını benimsemiş işletmelerde yalnızca ölçülebilir maliyetler gözönünde bulundurulmaktadır. TKY'de ise kalitesizlik maliyetleri de dikkate alınarak en az maliyetle ürün ya da hizmette yüksek kalite hedeflenir (Kendirli ve Çağırın 2002).

Klasik yönetim anlayışı verilen emrin yerine getirilip getirilmediği esasına dayanmaktadır. Kurumdaki yöneticiler bu anlayış doğrultusunda hiyerarşik bir yaklaşımla, kendi değer yargılarına göre ve çalışanlarla aralarına mesafe koyarak yönetim gerçekleştirirler. Böyle bir yönetim anlayışı ile çalışanların daha saygılı olacağını, yöneticilerin çalışanları tarafsız olarak değerlendireceğini düşünürler. TKY’de ise bu anlayış yerini yetki devri ve takım çalışmasına bırakmaktadır (Gencel 2001).

2.1.6.2. TKY’nin Uygulanmasında Kullanılan Yöntemler

Toplam Kalite Yönetimi’nde kullanılan yöntemlerden bazıları aşağıda belirtildiği gibidir. Bunlar;

- Tam Katılımın Sağlanması,
- Kıyaslama (Benchmarking),
- Toplam Kalite Kontrol,
- Kalite Güvence Sistemi,
- Süreçlerin İstatistiksel Kontrolü
- Kalite Çemberleri

2.1.6.2.1. Tam Katılımın Sağlanması

İnsan faktörü TKY’nin temelini oluşturmaktadır. Çalışanların ortak hedefler ile bir araya gelmesi sonucunda istenilen kalite seviyesi yakalanabilir.

TKY’de çalışanların süreçlere katılımı ve kaliteye bağlılığı en temel özelliklerdendir. Çalışanların süreçlere katılımının sağlanması üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu amaçla üst yönetimin; kuruluşa ait vizyon, misyon, kalite hedeflerini ve stratejilerini belirleyerek organizasyonda yer alan tüm çalışanlara iletmesi, kurum içerisinde gerekli organizasyonel düzenlemeyi yapması, ihtiyaç duyulan eğitimleri organize etmesi, kaynak sağlaması, adil, objektif ve ölçülebilir bir performans değerlendirme sistemi oluşturması beklenir. Böylece motivasyon, performans değerlendirme, ödüllendirme, karar alma, liderlik gibi unsurların yönetimi, personelin kalite uygulamalarına inancını arttıracak hem de TKY felsefesine uygun çalışma yöntemine temel oluşturacaktır (Gencel 2001).

TKY uygulamalarında kuruluş çalışanlarının kalite yönetimi çalışmalarına katılımlarının sağlanması, kalitenin belli bir departman ya da kişinin değil, organizasyondaki herkesin işi olduğu anlamına gelir (Vladavic 2014).

Çalışan katılımı ile kişilerin süreçlerdeki sorumluluklarını yerine getirmeleri ve organizasyona fayda sağlamaları hedeflenir. Böylece, belirlenen hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır. Katılımın sağlanmadığı durumda, çalışanlar yalnızca söylenen işi yapmaya çalışır, işin geliştirilmesi, daha iyi bir şekilde yapılması için çaba harcamazlar. Organizasyonda yer alan tüm çalışanların katılımı ile, çalışanlar birbirinin bilgi ve becerisinden faydalanarak hem uyumlu hem de iş geliştirici bir çalışma yakalanır. Çalışanların yönetimi TKY’nde önemli bir etkidir. Organizasyonda yer alan herkesin yönetim süreçlerine katkı sağlayabileceği, bu katkıdan maksimum düzeyde yararlanılması gerektiği benimsenir. Karar alma süreçlerine çalışan katılımının sağlanması için iletişim kanallarının çok yönlü olarak açık tutulması gerekir. Üst yönetim çalışan görüşlerine değer vermeli ve onları dinlemelidir (Uryan 2002).

2.1.6.2.2. Kıyaslama (Benchmarking)

Her şeyin çok çabuk tüketildiği hızla değişen günümüz dünyasında, müşteri talep ve beklentilerinin karşılanması için işletmeler yeni teknikler geliştirmek zorundadır. Rakiplerine karşı güçlerini korumak ve devamlılığını sağlamak için sürekli gelişme ve iyileşmeye önem vermek, yüksek kalitede bir ürünü rakiplerine kıyasla daha ucuza ve daha hızlı üretmek durumunda kalmaktadır. Bunların yapılabilmesi için kuruluşların kullandığı yöntemlerden bir tanesi de benchmarkingdir (Öneren 2011).

Kıyaslama bir diğer ifade ile benchmarking mükemmele ulaşma yolunda en önemli araçlardan biridir. Benchmarking ile kuruluşlar işlerinde en iyiyi yakalayabilmek için kendi ürün ya da hizmetlerini mükemmelliği ile bilinen işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini kıyaslayarak iyi uygulamaları kendilerine adapte etmeye çalışırlar. Böylece süreçler iyileştirilerek performansta, verimlilikte ve kalitede artış sağlanır (Öneren 2011).

Benchmarking yöntemi ile sektöre ait en iyi uygulamalar öğrenilerek kuruluşa bu uygulamaları kendi süreçlerine adapte etme fırsatı sağlanır. Sektörde en iyi olma yolunda yöneticilere yol göstererek yeni ufuklar açar. Kıyaslama sürecinde, konusunda en iyi olan firmalar tespit edilerek uygulamaları incelenir. Buna bağlı olarak plan ve projeler oluşturularak performans izlenir. İyi örnek uygulamaları bir döngü olarak

devam ettirilir. Bu yöntem ile kuruluş içinde oluşan özendirici güç ile değişime olan direnç azaltılır (Gencel 2001).

TKY çalışmalarına önemli bilgiler sağlayan Benchmarking, sürekli gelişmeyi hedefleyen kuruluşların ürün ve hizmetlerinde lider firmaları örnek alarak, kuruluşların etkin ve gelişmiş uygulamalarını kendi firmalarında uygulamak amacıyla kullanılan bir karşılaştırma yöntemi olarak belirtilebilir. Geniş bir iyileştirme uygulaması olan Benchmarking, TKY süreçlerini destekleyen ve süreklilik içeren bir yöntemdir. Benchmarkingın TKY'nin ayrılmaz bir parçası olarak görülme nedenleri (Öneren 2011);

- Diğer kuruluşların sahip olduğu performans seviyesi esas alınarak hedeflerin oluşturulması,
- Süreçler oluşturulurken en iyi yolların belirlenmesi,
- Yeni fikirlerin desteklenmesi,
- Kısıtların ortadan kaldırılması,
- Bir sürecin gerçekleştirilmesi sırasında, farklı metotlar kullanılmasının daha iyi sonuçlar oluşturabileceğinin ispatlanması,
- Karar verme sürecinden öznelliğin azaltılması

şeklinde sıralanabilir.

2.1.6.2.3. Toplam Kalite Kontrol

Kalite kontrol; bir ürünün ya da hizmetin başlangıç aşamasından tamamlanma sürecine kadar niteliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan kontrol ve denetimlerdir. Bu sayede, ürün ya da hizmetin her aşaması, standartlara uygunluk açısından kontrol edilmiş olur (McGown 2010).

Toplam kalite kontrol kuruluşun malzeme, ekipman, hizmet, bilgi, işçilik, gibi tüm girdilerinin kalitesinin iyileştirilmesi esasına dayanır. Süreçlere ait girdi kalitesi arttıkça problemleri oluşumlar engellenmiş olacaktır. Böylece, hatalı ürün/hizmet bir sonraki süreçte devam edemeyeceğinden, süreçlere ait etkinlik de yükselmiş olacaktır. Kalite kontrolün güçlü olması, kuruluştaki verimliliği arttıracak en etkili yöntemlerdendir. Bu sayede, süreçlerdeki işe yaramayan değerler tespit edilerek

ayrılması hedeflenmektedir. Sistemi mükemmelleştirmek için sürekli gelişme sağlamaktadır (Gencel 2001).

2.1.6.2.4. Kalite Güvence Sistemi

Toplam kalite uygulamalarında büyük öneme sahip olan kalite güvencesi, müşteri talep ve ihtiyaçlarının bir sistem dahilinde planlanması, organize edilmesi ve kontrolünü kapsayan planlı faaliyetler toplamıdır (Çabuk 2012).

Ürün yada hizmetlerde oluşan standartlardan sapma nedenlerinin belirlenmesi ve süreçlerin standartlaştırılması amacıyla kullanılan kalite güvence uygulamaları, hataların önlenmesi ve kalite planlaması yaklaşımlarını içerir. Üretici ve müşteri arasında güvene dayanan ilişkinin oluşturulmasında rol oynayan kalite güvencesi ile kalite düzeyinin korunarak sürekliliğin sağlanması kolaylaşır. Kalite güvence sistemi ile oluşan hataların sebepleri araştırılarak hataya yol açan etkenlerin ortadan kaldırılması hedeflenmektedir (Çabuk 2012).

Kalite güvence sistemi, planlı ve titiz çalışmalarla sonuca varılabilen faaliyetler toplamıdır. Yapılan tüm faaliyetlerin kuruluş içerisinde yayılmasının sağlanması önemlidir. Üst yönetimin kalite güvence çalışmalarında örnek olarak, sistemin çalışanlar tarafından benimsenmesi başarıya ulaşmak için önem taşımaktadır. Aksi takdirde sistemin fazlalık ya da yük olarak görülmesi, başarıya ulaşmayı engelleyecektir.

Günümüzde müşteri memnuniyeti artık yalnızca satılan ürün ya da hizmetin kalitesinden ibaret olmayıp, bu çevrim ürün ya da hizmetin tasarımından başlayıp satış sonrası hizmetleri de kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bu nedenle kalite güvence sisteminin yönetim kalitesini, tasarım ve ürün kalitesini, süreç kalitesini, müşteri geri bildirimleri de dahil ölçme ve analiz sisteminin kalitesini, iş gücü kalitesini kapsamaması gereklidir.

2.1.6.2.5. Süreçlerin İstatistiksel Kontrolü

İPK, proseslerin sürekli denetlenerek oluşan değişkenliklerin kontrol altına alınmasında kullanılan bir kalite kontrol metodudur. İstatistiksel metotlar, ürün ya da hizmetin oluşturulması sürecinde müşteri şartlarının sağlanıp sağlanmadığını, süreç içinde oluşan değişkenlerin belirlenen sınırlar içinde olup olmadığını görmede kullanılan yöntemlerdir. Bir ürün ya da hizmetin en ekonomik ve en faydalı şekilde üretilmesi, spesifikasyonlara uygunluğun sağlanması, hatalı üretimin en alt düzeye

düşürülmesi gibi amaçları gerçekleştirmek için istatistiksel yöntemlerin ürün ya da hizmet süreçleri boyunca kullanılması amaçlanmaktadır (Patır 2009).

İPK’da istatistik, bir bütünün hepsinin kontrol edilmesi yerine, bütün içerisinden örnekler alınarak sonuçların neticesine göre işlemin geneli için tahminde bulunurken kullanılan araçları tanımlar. Proses, bir ürün ya da hizmetin belirlenen standartlara uygun şekilde üretilmesi için malzeme, makine, teçhizat, insan gücünün tümünü içerir. Kontrol ise, proses verilerinin ölçümü ve değerlendirilmesinde istatistiksel metotların kullanılmasıdır. Gerçek değerlerden sapmalar ise değişkenliği gösterir (Durman ve Pakdil 2005).

TKY çalışmalarında verilere dayalı karar verme büyük önem taşır. Kalitenin gelişimi verilere dayalı olarak sağlanır. Bu nedenle verilerin düzenli olarak toplanarak analiz edilmesi gereklidir. Veri analizinde kullanılan tekniğin başarısı, belirlenen tekniğin hangi aşamalarda kullanılacağına doğru karar verilmesi ile mümkündür (Gencel 2001).

2.1.6.2.6. Kalite Çemberleri

“Kalite çemberleri herhangi bir işyerinin verimlilik, etkenlik, kalite gibi çok çeşitli sorunlarını görüşmek, tartışmak ve çözümlemek amacı ile tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşturulan ve düzenli olarak toplanan küçük çalışan gruplarıdır” (Bayazıt 1998).

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında, ayakta kalabilmek için TKY uygulamalarını benimseyen işletmeler, bu yaklaşımı sürdürebilmek için bazı yöntemlerden yararlanmaktadır. Bu yöntemlerden birisi de kalite çemberleridir. TKY çalışmalarının başarı ile yürütülmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşılmasında hiç kuşkusuz kalite çemberlerinin başarı ile yürütülmesinin rolü büyüktür.

Kalite çemberleri değişik amaçlarla oluşturulurlar. Çember üyelerinin yaptıkları işle ilgili karşılaştıkları sorunları belirlemek ve değerlendirerek çözümler bulmak, bu sayede bir takım ruhu oluşturmak, çalışan motivasyonunu arttırarak kalitenin iyileştirilmesini sağlamak, kuruluştaki iletişimi güçlendirmek, yönetici-işçi arasındaki ilişkinin güçlenmesini sağlamak kalite çemberlerinin oluşturulma amaçlarından bazılarıdır (Çalışkan 2006).

Gönüllülük esasına dayanan kalite çemberlerine üye olmak kişinin tercihiine bağlıdır. Çemberden ayrılmak da üye olmak kadar doğal bir tercihtir. Bu çalışmaların isteğe bağlı olarak yapılması kişilerde güven duygusu oluşturmakta, böylece kendilerini zorlanmış hissetmeleri önlenmektedir. Farklı uygulamaları olmakla birlikte, genellikle haftada bir kez bir araya gelen çember üyeleri, görüşecekleri konuyu da kendileri belirlemektedir. Belirlenen konu incelenerek soruna ait çözümler oluşturulmaktadır. Değişik konularda eğitim alan grup üyeleri arasında etkin bir iletişim mevcuttur (Bayazıt 1998).

Kalite çemberlerinde amaç (Toroman 2010);

- Kurumun gelişimine katkı sağlamak,
- İş ortamını yaşanmaya değer bir hale getirmek,
- İnsana verilen değer ve saygıyı arttırarak çalışanların yeteneklerinden yararlanmaktır.

Kalite çemberleri kuruluşlarda birbirinden farklılık gösterse de genellikle bir “çember lideri” ve “çember üyeleri”, bir “yönlendirici” ile “yürütme komitesinden” oluşur. Her çemberde bir lider bulunur. Lider, çember faaliyetlerinin aksamadan ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar. Çember üyelerinin toplantılarda konuşmalara katılması ve görüş bildirmesi konularında çember liderinin farklı yöntemlere başvurarak üyeleri teşvik etmesi gerekir. Çember liderinin üyeler tarafından benimsenmesi çemberin faaliyetlerinde başarıya ulaşması açısından önem taşımaktadır. Çember üyeleri, grup tarafından belirlenen sorunla ilgili en yüksek başarıya ulaşmak üzere katılım sağlarlar. Yönlendirici bir diğer adıyla rehber çemberin faaliyetlerini koordine etmekte ve yönetmektedir. Yürütme komitesinin seçtiği rehber, işletme içinden ya da işletme dışından belirlenebilmektedir. Rehberin kuruluşu tanıyan biri olması, çember faaliyetlerinin başarısı açısından önemlidir (Bayazıt 1998).

Kalite çemberlerinde görev alan yürütme komitesi de işletmedeki grup sayısına göre değişmektedir. Tek kişi olabileceği gibi grup sayısının artması ile görev bir komiteye de verilebilmektedir. Yürütme komitesi, çemberi ait amaçları saptamak ve bu amaçlara ulaşmak için politikalar geliştirmekle sorumludur. Kalite çemberlerinde işleyiş beş aşamadan oluşmaktadır (Bayazıt 1998);

- İlk aşama, sorunların tespit edildiği ve seçildiği aşamadır. Ele alınacak konunun seçiminde çember üyeleri tamamen serbesttir. Bunun nedeni,

konuyu kendilerinin belirlemesi nedeniyle daha istekli davranmalarını sağlamaktır. Aksi takdirde, lider tarafından diretilecek bir konu üyelerin isteksizliğine ve verimsizliğine yol açabilir.

- İkinci aşamada, sorunlar analiz edilir. Sorun üyeler tarafından teşhis edilip, soruna neden olan sebepler ve çözüm yolları belirlenir.
- Üçüncü aşama, çözüm önerilerinin geliştirildiği aşamadır. Sebepleri belirlenen sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirilir. Öneriler üyeler tarafından değerlendirilerek tek çözüm üzerinden karara varılır. Belirlenen çözümün doğruluğundan emin olmak için çözüm yolu öncelikle denenir.
- Dördüncü aşama, bulunan çözüm yolunun üst yönetime sunulması aşamasıdır. Çalıştığına emin olunan çözüm yolu üst yönetime sunulur. Sunum yapılırken çember üyeleri üst yönetim ile bir araya gelerek fikirlerini paylaşabilmektedir. Bu da kuruluş içerisinde iletişimin güçlenmesini sağlamaktadır.
- Son aşamada, öneriler yönetim tarafından incelenir. Yönetim öneriyi beğenmezse reddeder. Çember üyelerinin moralinin bozulmaması için red nedeninin açıklanması gerekir. Eğer öneri kabul edilirse, uygulamaya konulur.

2.1.7. Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Hızla gelişen ve değişen günümüz dünyasında, bilimsel ve teknolojik alanda yaşanan gelişmelerle birlikte müşteri talep ve beklentileri de her geçen gün değişiklik göstermektedir. Bu değişim rüzgarı bütün sektörleri olduğu gibi hizmet sektörünü de tüm gerçekliği ile yakından ilgilendirmektedir (Juneja ve ark. 2011). Müşteri talep ve beklentilerine cevap veremeyen kuruluşlar rekabetin etkili olduğu piyasa şartlarında faaliyetlerini sürdürmekte zorlanmaktadırlar. Bu nedenle kuruluşlar, hizmetlerinin üretimi ve satışında müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak memnuniyeti yükseltmeyi arzulamaktadır (Şahin ve Şen 2017).

Günlük yaşamımızda sağlık, finans, yönetim, bankacılık, eğitim, perakendecilik, iletişim, danışmanlık gibi pek çok alanda hizmet sektöründen faydalanmaktayız. Özellikle gelişmiş ülkeler başta olmak üzere, ülke ekonomilerinin istihdam şeklinde eskiye göre hizmet sektöründe büyük gelişmeler yaşanmıştır. Gelişmiş ülkelerde hizmet

sektörünün payı istihdamda yaklaşık %70'lerde bir orana sahiptir. Bu oran gittikçe artmaktadır. Hizmet sektöründe yaşanan bu artış yaşam standartlarındaki artışın ve gelişmişliğin yükseldiğinin bir ölçütü olarak değerlendirilmektedir. Şöyle ki; hizmet sektörü bir ekonomi için olmazsa olmaz bir değere sahiptir. Çünkü hizmet sektörünün diğer sektörlerin gelişmesine büyük katkısı bulunmaktadır (Aydın 2005).

Ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahip olan ve hızla gelişen hizmet sektörünün de, yaşanan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kalite olgusunu ön plana çıkarması kaçınılmazdır.

Çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkan hizmet kalitesi; müşterilerin kaliteyi nasıl değerlendirdiği, işletmenin fiziksel özellikleri, güvenilirliği, çalışanların müşteriye karşı tutumu gibi pek çok unsuru kapsamaktadır. Bu unsurları dikkate alarak faaliyetlerini planlayan işletmeler müşteri memnuniyetini sağlayabilmektedir (Angelova ve Zekiri 2011).

2.1.7.1. Hizmetin Tanımı ve Özellikleri

Bin yediyüzlü yıllardan günümüze gelişerek gelen hizmet kavramı, yaşamımızda değişik şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Hizmet, her kullanıcı tarafından farklı algılanabilen soyut bir kavramdır (Sayım ve Aydın 2011).

Hizmetler soyut yani elle tutulup gözle görülemeyen ürünlerdir. Taşınamazlar, depolanamazlar ve hemen bozulabilir özelliktedirler. Hizmetlerin, meydana getirilmesi, satın alınması ve tüketilmesi eşzamanlıdır (Aydın 2005).

Hizmet kavramının özelliklerini şu şekilde belirtmek mümkündür;

- **Soyutluk:**Hizmette soyutluk kavramı; hizmetin görülemez, ölçü birimi ile tanımlanamaz, duyulamaz, paketlenemez ve sergilenemez olması ile açıklanabilir. Üretilen hizmet tüketiciye direkt geçmesi ve bir mülkiyet ilişkisi bulunmaması nedeniyle saklanamamaktadır (Waichigo 2016).
- **Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim:**Hizmetler, özellikleri gereği üretildiği anda tüketilirler. Sunumu, tüketim sürecinde ya da tüketimin bir bölümünde gerçekleşebilir. Bir başka deyişle; hizmetin oluşumu ve kullanımı eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Buna bağlı olarak oluşan iki sonuç bulunmaktadır (Topaloğlu 2010);

Birincisi: Çoğu zaman hizmet aynı kişi tarafından üretilir ve satılır. Hizmet sunumunu sağlayan kişi hizmetin de bir parçası haline gelmektedir. Bu durumda hizmet, hizmeti üretenden ayrıştırılamaz.

İkincisi: Müşteri, eş zamanlı üretim ve tüketim nedeniyle hizmetin üretim sürecinde yer alır. Sağlık hizmeti, saç kesimi, yeme- içme gibi daha birçok hizmet çeşidinde müşterinin de üretim süreci içinde bulunması gerekir.

- **Heterojenlik:** Bir ürünün üretiminde belli bir standart sağlanmasına karşın, hizmette durum biraz daha farklıdır. Hizmetin içeriği, müşteriye, hizmeti sunan kişiye ya da zamana göre farklılık gösterebilir. Hizmetin algılanmasında, tüketicilerin tecrübesi doğrudan etkilidir. Bu açıdan bakıldığında hizmetin standartlaştırılmasında bazı güçlüklerle karşılaşmaktadır. Müşteri kendisine verilen hizmeti daha önce aldığı benzer hizmetlerle kıyaslayarak bir karar verecektir. Bu sebeple hizmetin başarılı olup olmaması, hizmeti sunan ve satınalan arasındaki etkileşim türüne bağlı olarak değişkenlik gösterecektir. Aynı kişi tarafından üretilip sunulan hizmetler bile zamana, tüketiciden tüketiciye, üretici ve tüketici arasındaki ilişkiye bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Sayım ve Aydın 2011).
- **Değişken Talep:** Hizmete duyulan talep değişkenlik ve belirsizlik gösterir. Bu değişkenlik sadece seneden seneye ya da mevsimlere göre değil, her gün hatta saatlere göre bile farklılaşabilir. Bu değişkenlik karşısında, sunulan ve talep edilen hizmet miktarı arasında denge kurabilmek, işletmeler açısından zorluk oluşturmaktadır. Hizmet talebinde yaşanan dalgalanma nedeniyle kapasitenin belirlenmesinde zorluk yaşanmaktadır. Bu durum, performans ve verimlilik ölçümünde de güçlüğü sebep olmaktadır (Topaloğlu 2010).
- **Emek ve Yoğunluk:** Birçok hizmet organizasyonunda, etkinliği sağlayan temel kaynak emektir. Yoğun emek özellikleri taşıyan hizmet süreçlerinde performans ve kalite de insana bağlıdır. Hizmeti üreten ve tüketen arasında birebir ilişki gerektiren hizmet sektöründe, insanlar arasındaki ilişkiler oldukça önemlidir. Bu nedenle personelin bilgi ve tecrübesinin artırılması büyük önem taşımaktadır (Sayım ve Aydın 2011).

2.1.7.2. Hizmet Sektörüne Ait Genel Özellikler

Hizmetin kendine özgü bir takım özellikleri nedeniyle hizmet işletmeleri ve mamul üreten işletmeler bir takım farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar genel anlamda şu şekilde belirtilebilir (Yumuşak 2006);

- Hizmet üretiminin çıktıları soyuttur.
- Mamul üretim teknolojileri, yoğun sermaye gerektirmektedir.
- Hizmet üretim süreçlerinde, müşteriler süreçlere dahil olurlar. Mamul üretiminde ise müşterinin direk katılımı seyrek.
- Hizmet üretim çıktıları yaygın bir biçimde geleneksel nitelik kazanırken, mamul üretim çıktılarında bu durum sınırlıdır.
- Hizmet üretim süreçlerinde müşteri ile kurulan yakın ilişkiler sonucunda gelenekselleşme meydana gelirken, imalat süreçlerinde olmamaktadır.

Ayrıca,

Üretim Yönetimi Esneklik Değildir: Hizmet işletmelerinde hizmet soyut olması nedeniyle depolanamamakta ve satışları artırma planlanırken mevcut kapasite değiştirilmek zorunda kalındığından kısa vadede bunu gerçekleştirememektedir (Sayım ve Aydın 2011).

Emek Yoğundur: Hizmet işletmelerinde emek yoğundur. Yani, hizmet işletmelerine göre daha az donanım mevcuttur. Bu durum hizmet üretiminin kontrolünü zorlaştırmakla birlikte yeni stratejilerin geliştirilmesinde de belirsizlik oluşturur (Sayım ve Aydın 2011).

Maliyet Hesaplamalarının Yapılması Güçtür: Hizmet üretiminin özellikleri nedeniyle maliyet hesaplamak zordur. Bu nedenle birim maliyetlerin hesaplanması işletme açısından sorun oluşturabilir (Sayım ve Aydın 2011).

Pazara Yakındır: Hizmet işletmelerinde üreten ve satın alan direk ilişki içinde olduğundan hizmet işletmelerinin pazara yakın olması gerekir. Bu özellik, müşteri açısından bakıldığında bir avantaj, rakiplere karşı da üstünlük sağlayabilir (Dalgıç 2013).

Hedef Pazarın Tanımlanması Zordur: Hem mamul hem de hizmet üreten işletmelerde pazarın tanımlanmış olması yeterli değildir. Pazarın tanımlanması ile birlikte hizmetin niteliklerinin de belirtilmesi gereklidir. Pazarın tanımlanmasına öncelikle tüketici talep ve istekleri incelenerek başlanmalıdır (Sayım ve Aydın 2011).

Kalite ve Miktar Ölçüm İmkânı Sınırlıdır: Hizmet işletmelerinde üretim standartlarını oluşturmak ve bunları kontrol etmek kolay değildir. Hizmet kalitesi ölçümü için, hizmetin müşteriye sunumu sırasında ölçülmesi gerekir. Müşterinin hizmetten alacağı tatmin sübjektif olduğundan bu yöntem zor ve sağlıklı değildir (Dalgıç 2013).

2.1.7.3. Üretim Sektörü ve Hizmet Sektörü Arasındaki Farklılıklar

Ürün, ihtiyaç duyulan talebi karşılamak amacıyla üretilen fiziksel bir objedir. Ürünler dokunulabilir, depolanabilir, yerleri değiştirilebilir, sahip olunabilir ve taşınabilirler. Genel olarak, üretildikleri yerden farklı yerde tüketilirler. Hizmette ise; çıktının yapısı ve değerlendirme yöntemi farklıdır. Değerlendirmede önemli olan performansdır. Müşteri hizmet sürecinin bir parçasıdır ve aktif katılımı söz konusudur (Sayım ve Aydın 2011).

Hizmet sektöründe ürünün soyut olması nedeniyle işletmelerin bu ürünleri tasarlaması, geliştirmesi ve kontrol etmesi imalat sektörüne göre oldukça zordur. Bu nedenle, imalat ve hizmet sektörü arasında birçok farklılık bulunmaktadır. Bu farklılıklar şu şekilde açıklanabilir (Dalgıç 2013);

- İmalat işletmelerinin ürettiği ürünlerin sahipliği satınalma sonrası değişirken, hizmet işletmelerinde değiştirilemez.
- İmalat işletmelerinin ürünleri tekrar satılabilirken, hizmet işletmelerinde bu durum mümkün değildir.
- İmalat işletmelerine ait ürünlerde satış öncesi deneme mümkünken, hizmet işletmelerinde mümkün değildir.
- İmalat işletmelerinde ürün stoklanabilirken, hizmet işletmelerinde stoklama söz konusu değildir.
- Hizmet üretilen işletmelerde üretim ve tüketim eş zamanlı gerçekleşirken, üretimde durum farklıdır. Üretimin tüketimden önce olması gerekir.

- İmalat işletmelerinde üretim ayrı tüketim ayrı yerde olurken, hizmet işletmelerinde aynı yerde oluşmaktadır.
- İmalat işletmelerinde ürünün taşınması mümkünken, hizmet işletmelerinde ise ürün taşınmaz.
- İmalat işletmelerinde, müşteri ile dolaylı bir ilişki söz konusudur. Hizmet işletmelerinde ise genellikle direk bir ilişki vardır.
- Hizmet işletmelerinde satışlar ve üretim fonksiyonel olarak ayrılamazken, imalat işletmelerinde ayrı fonksiyonlar tarafından organize edilmektedir.

2.1.7.4. Hizmet Kalitesi

2.1.7.4.1. Hizmet Kalitesi Nedir

Hizmet sektöründe yaşanan gelişmelerle birlikte ülke ekonomisindeki payının artması, hizmet üretiminde yaşanan problemlerin güncellik kazanmasını sağlamıştır. Bunun sonucunda verimliliğin artması, hizmet kalite kontrolünün sağlanması, hizmet kalitesinde farklı modellerin çalışılması ve hizmet kalitesinin nasıl ölçüleceği konularında araştırmalar hızlanmıştır. Hizmet sektöründe yaşanan gelişmeler hem ülke ekonomisi hem de yaşam standardı açısından önemini arttırmış, kalite çalışmaları kapsamında imalat sektöründeki uygulamaların hizmet sektöründe de uygulanmasını kaçınılmaz kılmıştır (Yumuşak 2006).

Deming'e göre verimsizlik, tıpkı imalat işletmelerindeki gibi hizmet işletmelerinde de fiyatların yükselmesine ve yaşam standardının düşmesine sebep olmaktadır. Kalite iyileştirme, uygulama ve yöntem olarak farklılık gösterse de hem imalat hem de hizmet sektörlerinde aynıdır (Deming, 1994).

Parasuraman hizmet kalitesini hem tanımlanması hem de ölçülmesi zor bir kavram olarak açıklamaktadır (Parasuraman ve ark. 1988).

Hizmet kalitesi, satın alınan hizmetin müşteri üzerinde oluşturduğu duygu olup, alınan hizmetten ne derecede memnun olduğunu belirtmektedir. Bu durumda hizmet kalitesi, hizmetin müşteri talep ve gereksinimlerini karşılayacak özelliklere sahip olma derecesi olarak tanımlanabilir (Demireli ve Bayraktar 2014).

Hizmet kalite ile ilgili birçok tanımlama yapmak mümkündür. Bunlardan bazıları (Rosander 1989);

- Hizmet kalitesi, performansın hatasız bir şekilde gerçekleştirilmesidir.
- Hizmet kalitesi, tanının doğru yapılmasıdır.
- Hizmet kalitesi, gerekli önlemlerin alınmasıdır.
- Hizmet kalitesi, problemlerin çözülerek ortadan kaldırılmasıdır.
- Hizmet kalitesi, zamana uyumdur.
- Hizmet kalitesi, müşterinin ödediği paranın karşılığını almasıdır.
- Hizmet kalitesi, güven vermeyen durumlara karşı korunmaktır.
- Hizmet kalitesi, güvenilir olmaktır.
- Hizmet kalitesi, etkin bir performans göstermektir.

Hizmet kalitesinin önemi giderek daha iyi anlaşılmakta olup, firmaların yoğun rekabet ortamında tutunma şansları kaliteye verdikleri önem doğrultusunda artacaktır. Hizmetin müşteri beklentilerini tatmin etmesi kadar, hizmetle ilgili şikayetlerin çözülmesi için gerekli aksiyonların alınması da firmaların başarı şansını yükseltecektir (Zengin ve Erdal 2000).

İki çeşit hizmet kalitesinden bahsetmek mümkündür; ilki, hizmetin sürekliliği yani düzenli ulaştırılmasıdır. İkincisi ise yaşanan problemlerin değerlendirilmesi sırasında karşılaşılan hizmet düzeyidir. İyi bir hizmet kalitesi için firmaların her iki durum için de güçlü olması gerekir. Çünkü müşteri ile sorun oluştuğunda, normal koşullarda az kişisel ilişki gereken firmalarda bile ilişki yoğunluğu artmaktadır. Müşteri ve firma arasındaki iletişim, firmanın problemi etkin bir şekilde çözmesi kalite algısında önem taşımaktadır (Öztürk 1996).

2.1.7.4.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmet kalitesinin somutlaştırılabilmesi için hizmet kalitesinde etkisi olan boyutları incelemek gerekir. Hizmet kalitesinin boyutlarında oluşacak kalite artışları hizmetin kalitesinin artmasını sağlayacaktır.

Hizmet kalitesi boyutları ile ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır. Bunlar sonucunda ortaya çıkan hizmet kalitesi boyutlarına ait görüşler aşağıda yer alan tabloda özetlenmiştir (Merter 2006);

Tablo 2-1: Hizmet Kalitesinin Boyutları

Yazar / Yazarlar	Önerilen Hizmet Kalitesi Boyutları	
- SASER - OLSEN - WYCKOF	1. Üretimde kullanılan materyallerin niteliği 2. Hizmetin yaratıldığı fiziksel atmosfer ile araç gereç gibi teknik imkanlar 3. Hizmeti veren personelin tutum ve davranışları	
	Üç Boyutlu Yaklaşım	İki Boyutlu Yaklaşım
LEHTINEN	1. Fiziksel Kalite 2. Etkileşim Kalitesi 3. Şirket Kalitesi	1. Süreç Kalitesi 2. Çıktı Kalitesi
GRÖNROOS	1. Teknik Kalite 2. Fonksiyonel Kalite 3. Kurum İmaja	
- PARASURAMAN - ZEITHALM - BERRY	1. Güvenilirlik 2. Heveslilik 3. Yetenek 4. Ulaşılabilirlik 5. Nezaket 6. İletişim 7. İnanılabilirlik 8. Güvenlik 9. Müşteriyi Anlamak 10. Maddi Değerler	
	Hizmet Paketinin Özellikleri	
NORMANN	1. Değişir Özellikler 2. Değişmez Özellikler	

Kaynak: Merter 2006

Kalite hizmet işletmelerinde müşteri tarafından belirlenir. Bu yüzden kalitenin müşteri tarafında algılanma düzeyi büyük önem taşır. Müşteri tarafında algılanan hizmet kalitesi, müşteri beklentisi ile aldıkları hizmet sonrası ortaya çıkan memnuniyet düzeyidir (Agyapong 2011).

Ürün ve hizmetlerin kaliteli üretilmesi son dönemde işletmelerin güncel sorunları arasında bulunmaktadır. Kalite ile ilgili çalışmaların son yıllara kadar ürün kalitesi esas alınarak yapılmış olması, hizmet işletmelerinin bu konudaki gecikmelerini göstermektedir. Bu gecikmenin ve hizmetlerde yaşanan kalite problemlerinin sebeplerinden bazıları şunlardır (Yumuşak 2006);

- İşletmeler yaşanan ekonomik krizler nedeniyle maliyet azaltma çalışmalarına gitmişlerdir. Maliyet düşürmek için hizmetlerin kısılması, eski hizmet düzeylerine ulaşmalarını etkilemiştir.
- Yasal düzenlemeler bazı hizmetlerde daha yoğundur.
- Bazı işletmelerin faaliyet gösterdiği alanın dar bir coğrafya olması rekabet gücünü azaltmıştır.
- İşgücünde yaşanan yetersizlik, kendi kendine hizmeti ve otomasyona yönelimi arttırmıştır.
- Hizmet sektörü çalışanları genel olarak kısa süreli ya da geçici çalışan, eğitim seviyesi diğer sektörlere göre daha düşük kişilerdir.
- Hizmetlerin standartlaştırılamamış olması hizmet işletmelerinde değişkenliğe sebep olmaktadır.
- Hizmet işletmelerinde hizmet üretilirken müşteri tarafından tüketilmektedir. Üretim ve tüketim aynı anda gerçekleştiğinden, müşterinin hatanın düzeltilip hizmetten tekrar yararlanması için zaman bulunmamaktadır.
- Soyut şeylerin kalitesi karşı tarafın algısı ve beklentilerine göre ölçüldüğünden, çoğu kişi sayılamayan şeylerin ölçümlenemeyeceği ve ölçülemediği için de kontrol edilemeyeceğine inanmaktadır.

2.1.7.4.3. Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi

Birçok uzman hizmet kalitesinin uzun bir dönemi yansıtan genel bir performans olduğu, müşteri memnuniyetinin ise daha kısa dönemli ve belli bir işlemi gösterdiği konusunda hemfikirdir. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti birbirini ile ilişkilidir. Müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi algısının tekrar gözden geçirilmesinde etkilidir. Bu yaklaşıma göre (Aydın 2005);

- Bir işletme ile ilgili hizmet kalitesi algısı, şayet müşterinin daha önce bu firma ile ilgili bir deneyimi yoksa müşterinin beklentilerini yansıtır.
- Firma ile müşterinin ilk tanışmadan sonraki karşılaşmaları sürecin doğrulanması ve kalite algısının gözden geçirilmesi aşamasıdır.
- Müşterinin firma ile her karşılaşması, ileri bir gözden geçirmenin yanı sıra hizmet kalitesi algısında gelişim de sağlar.
- Gözden geçirilerek deneyimlenen hizmet algısı, müşterinin satın alma eylemi üzerinde etkilidir.

2.2. SPOR KULÜPLERİ YÖNETİMİ

2.2.1. Sporun Tanımı ve Tarihçesi

Birçok kişi “spor” kavramı ile neyin ifade edilmeye çalışıldığını tecrübelerine dayanarak bilmektedir. Kimilerine göre spor sağlık ve eğlence iken, profesyonel sporcular için bir iş, spor turizmi, spor kulüpleri ya da federasyonlar düşünüldüğünde spor bir istihdam alanı ya da bazıları için de ticaret olabilmektedir (Parks ve ark. 2011).

Sporun tanımı Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “Bedeni veya zihni geliştirmek amacıyla kişisel veya toplu olarak gerçekleştirilen, bazı kurallara göre uygulanan hareketlerin tümü” olarak yapılmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>).

“En geniş anlamı ile spor, bir rekreasyon, bir yarışma, bedensel ve fiziksel bir aktivite ve dansı ifade eder” (Basım ve Arğan 2016).

Çağdaş toplumlarda insanların mutluluk ve refahı, hem beden hem de ruh sağlıklarının tam ve sürekliliği ile mümkündür. Spor, ferdin sosyalleşmesini sağlayan, boş zamanlarını değerlendirebileceği, ruh ve beden sağlığını geliştiren kültürel bir olgudur (Devecioğlu ve ark. 2011b).

Sporun neden yapıldığı, yani amacı ve anlamına bakıldığında, yakın bir geçmişe kadar sportif faaliyetlerin yalnızca bedenin eğitimi şeklinde görüldüğü, bireye ait bilişsel ve duyuşsal özelliklerin gelişmesine sağladığı katkının, toplumsal boyuttaki öneminin dikkate alınmadığı söylenebilir. Oysa ki spor, sadece bireyin bedeni ile ilgili değil, aynı zamanda bütünlüğünü de eğiten bir eylemdir. Bir başka deyişle sporun; ferdin kendine olan güvenini sağlamak, yaratıcı olmak, sorumluluk almak, sağlık ve

zindelik sağlamak ile toplumsal özellikleri geliştirmek amacıyla yapıldığını söylemek mümkündür (Grössing 1991).

Talimciler (2008) sporu; “toplumsal yaşam içerisinde kök salan ve kültürün üretilmesinde, dolaşıma sokulmasında katkıları bulunan bir alan olarak, egemen ideolojilerin üretiminde ve toplumsal rızanın sağlanmasında kullanılan bir simgeler sistemi” şeklinde tanımlamaktadır.

Sağlıklı bir nesil yetiştirmede, sosyal kalkınmanın ve sosyal adaletin temininde sporun rolü oldukça önemlidir (Yazıcı 2014). Nasıl tanımlanırsa tanımlansın spor, insanoğlunun ilk dönemlerinde temel ihtiyaçların giderilmesinde faydalanan, günümüzde ise sosyalleşme ve sağlık aracı, bir iş ya da bir eğlence olarak nitelendirilmektedir (Basım ve Arğan 2016).

Günümüzde spor, hem toplumsal hem de kişisel sağlığı koruma ve geliştirme özellikleri nedeniyle oldukça önem taşıyan bir sektör olarak görülmektedir. İletişim araçlarının ve medyanın etkisi ile tanıtım ve reklam için karlı bir aracıya dönüşen spor, bir yandan büyük bir insan kitlesinin ilgisini çeken gösteri ve eğlence sektörü iken, diğeryandan müteşebbisler için ekonomik faaliyet olarak cazip bir alan haline gelmiştir (Can ve ark. 2000).

Bireysel ya da grup halinde yapılabilen, kendi içinde bir takım kurallara sahip olan, genellikle rekabete dayanan, hem bedensel hem de zihinsel yeteneklerin gelişimine yardımcı olan, eğitimciliğinin yanında eğlenceli uğraşlar olarak tanımlanan, yüzyılımızın modern toplumunda etkisi yüksek sosyal kurumlarından birisi olan spor, insanların ruhsal, bedensel ve sosyal açıdan gelişmesinde etkili bir sosyal olgudur. Ayrıca, tüm bu sayılanların yanısıra spor kulüplerinin ekonomik faaliyetlerinin büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda sporun dünya çapında bir sektöre dönüştüğü açıkça görülmektedir (Aydın ve ark. 2007).

Kronolojik olarak bakıldığında spor, insanların topluluk halinde yaşamaya başlamaları ile ortaya çıkmıştır. Sporun tarihsel olarak doğuşu ve gelişimi insanoğlunun doğa ile olan mücadelesiyle başlar. İster araçlı ister araçsız olsun tarihte ilk spor, saldırı ve savunma kaynaklı yapılmıştır. Savaşların beden gücü ile yapıldığı dönemlerde spor, bir nevi savaşa hazırlık için yapılmaktaydı. Buna dayanarak sporu tarihsel bir perspektiften bakarak tanımladığımızda spor, yarışma ve rekabete dayanan, savaşçı güçleri geliştiren disiplin içeren kolektif bir oyundur (Yazıcı 2014).

Sporun savunma kökenli oluşuna en güzel örnek, yaklaşık olarak elli bin yıl önce avcılarının geliştirdikleri ve Orta Taş Çağı olarak da bilinen “Mezolitik Çağ” toplumlarında öne çıkan ve bir beceri olarak bilinen okçuluktur. İ.Ö. 3000’li yıllarda okçuluk, tarihin ilk devletlerinden biri olan Mısır’da, soyluların ve prenslerin hedefi yakalama başarısının özenle kaydedildiği bir yarışmaya dönüşmüştür (Basım ve Argan 2016).

M.Ö. doğuya bakıldığında Göktürk, Hun ve Çin, batıda ise Roma, Isparta, Yunan ve Pers uygarlıklarında spor bir nevi savaşa hazırlık olarak düşünülmüş, birçok alet, araç ve gereçler kullanılarak yapılmıştır (Yazıcı 2014). Günümüz batı uygarlıklarının temelini oluşturan Eski Yunanlılarda felsefe, sanat ve yüksek düşünce etkinlikleri ile birlikte, insanın genel eğitiminde yeri olan ve cimmastik olarak tanımlanan bedensel hareketler bugünkü modern sporun başlangıcını oluşturur (Basım ve Argan 2016). 19. yüzyılda Rönesans hareketlerinin başlattığı Hümanist Kültür, insanı tanıma gayreti ile istenen insan tipini oluşturmada sporun gücünü görmüş ve bunu ilk eyleme dönüştüren İngiltere olmuştur (Erdemli 1996).

Sporun günlük hayata girişi ile birlikte fiziksel aktivite olarak günlük yaşantıya yansımış, okullarda ders olarak okutulmaya ve sağlık amacı ile değişik uygulamalarda görülmeye başlanmıştır (Basım ve Argan 2016). Sporun bugünkü manada formal bir şekilde yapılması ve eğitim kurumlarında beden eğitimi ve spor dersi olarak okutulmaya başlanması insanların örgütlenmesi sonucu başlamıştır. Bilhassa okullarda başarılı ve ulusal bilince sahip bireyler yetiştirme yollarından biri olarak görüldüğünden oldukça desteklenmiştir. 20. yüzyıla gelindiğinde ise artık profesyonel bir anlam kazanmıştır (Yazıcı 2014).

Küreselleşen dünyanın uzağı yakın kılmasına karşın ideoloji, etnik yapı veya farklı düşünce yapılarına karşı oluşan hoşgörüsüzlük, kutuplaşmaları da beraberinde getirmiştir. Bu durum bazen ürkütücü boyutlara ulaşmış, yaşanan olumsuz bakış açıları sonraki nesillere aktarılmıştır. Eşitlik, adalet, demokrasi, insan hakları, hoşgörü ve dayanışmanın egemen olduğu bir barış kültürünün oluşmasında sporun etkisi büyüktür. Çünkü spor, eşit kurallar çerçevesinde rakiplerin mücadelesini ve katılımcılığını desteklemektedir. Sporun sağladığı birleştirici güç sayesinde, farklı insan grupları arasında ve uluslararası alanlarda bir iletişim ortamı oluşmaktadır (Korkmaz ve Çakır 2016).

Bütün bu özellikleri göz önünde bulundurulduğunda spor, eğitime, sağlığa, birliktelik ve dayanışmaya yani barışa hem bireysel hem de toplumsal olarak katkı sağlamaktadır. Spor ve barış arasındaki ilişki incelendiğinde “Kutsal Barış-Ekecheria” ile birlikte zorunlu olan antik olimpiyatlara kadar uzandığı görülmektedir. Bu olimpiyat oyunları, çok tanrılı dinlere uzanan ilişkisi sebebiyle yasaklanana kadar binlerce yıl sürmüştür. Rönesans ile birlikte, yeniden incelenen antik Yunan eserleri ve 19.yüzyılda gerçekleştirilen arkeolojik kazılarda “Olimpia” kentinin keşfi, rekabete dayanan “İngiliz” oyunlarının hızlı yayılımı, ulaşım ve iletişim imkanlarının kolaylaşması olimpiyatların yeniden canlandıracak koşulları sağlamıştır (Korkmaz ve Çakır 2016).

Modern olimpiyatların başlaması ile spor daha geniş kitlelere yayılmış ve bir spor felsefesi oluşmuştur. Spor olgusu zamanla daha da büyümüş, hizmet, üretim ve organizasyon açısından ayrı bir sektör haline gelmiştir (Basım ve Arğan 2016).

2.2.2. Sporun Fonksiyonları

Sporun fonksiyonları genel olarak (Yazıcı 2014);

- Ferde,
- Topluma,
- Sürdürülebilir kalkınma ve çevreye

yönelik olmak üzere üç başlıkta toplanabilir.

2.2.2.1. Ferde Yönelik Fonksiyonları

Sporun bütün amaç ve fonksiyonları fert üzerinde gerçekleşir. Yani tüm toplumsal, çevresel, kültürel ve medeni hedefler yalnızca ferdin kalitesini ve kabiliyetini arttırmak amacıyla gerçekleştirilen eğitim ile sağlanır. Evrensel ve toplumsal bir kalite düzeyine ulaşabilmek ferdin kalitesi ile mümkündür. Fert, bir ortamın psikososyal ve çevresel olarak bozulmasında ya da iyileşmesinde en etkili birimdir. Kısaca, bir toplumda bozulmanın ya da iyileşmenin fert ile başladığı söylenebilir. Klasik pedagojiye göre spor, ruh, beden ve zihin için bir eğitim aracıdır. Son yıllarda spor ile ilgili yapılan araştırmalar ilginç bir takım gerçekleri göstermektedir. Bu araştırmalara göre spor ferdin (Yazıcı 2014);

- Ruh sağlığı,
- Beden ve zihinsel sağlığı,

- Ahlaki ve kişilik gelişimi,
- Kendine güveni,
- Algı gelişimi,
- Sosyalleşmesi ve statü sahibi olması

gibi konularda oldukça etkili sonuçları bulunmaktadır.

2.2.2.2. Topluma Yönelik Fonksiyonları

Spor, birtakım sosyal değerlerin oluşmasına ve büyük önem taşıyan bu değerlerin süreklilik kazanmasına yardımcı olur. Sporun bu işlevi başarılmasında birçok yol vardır. Sporda insanın kendini ifade edebileceği bir alanın olması, bir sosyalleşme sürecinde bulunmaları sayesinde psikososyal açıdan gelişimlerine yardımcı olmaktadır (Lenger ve Schumacher 2015).

Sosyalleşmenin hem birey hem de toplumsal açıdan farklı anlamları bulunmaktadır. Toplumsal açıdan bakıldığında, kültürel değerlerin nesilden nesile iletilmesini ve bireylerin belirlenmiş birtakım kurallara uymasını sağlar. Bu nedenle sosyalleşme bireyde benlik ve kişiliğin oluşumunda temel etkenlerdendir. Başarılı olma ihtiyacı, insanların psiko-sosyal gelişimleri içinde kendine güven kazanma ve tazelenme yönünden önem taşımaktadır. İşte bu noktada spor, kişinin kendini başarılı bulmasının en kolay yollarındandır. Spor yalnızca fiziksel birtakım faaliyetler olarak düşünülmemeli, ferdin duygusal, sosyal ve toplumsal olarak gelişmesinde önemli bir unsur olduğu unutulmamalıdır (Küçük ve Koç 2004).

2.2.2.3. Sporun Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevresel Fonksiyonları

“Dünya Çevre Komisyonu” tarafından hazırlanan “Brundtland Raporu” na göre “Sürdürülebilir Kalkınma, bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılamaktır”(London Assembly Environment Committee 2012).

Sürdürülebilir kalkınmada ilk tema olarak belirtilen “ekonomik boyutta”; temel ihtiyaçların rahatlıkla karşılandığı, dünya piyasalarıyla rekabet düzeyi yüksek, refah düzeyinin artırılmasını sağlayan uygulamalar ele alınmaktadır. “Toplumsal boyut”; eşitlikçi, hakkaniyetten yana, kaliteli bir yaşam sağlayan uygulamaları içine alır. Sporun

ilişkili olduğu bir diğer boyut olan “çevre ve doğal sistemler boyutu” nun temel konuları ise; koruyucu ve önleyici faaliyetler şeklindedir (Güzel ve ark. 2009).

Geçmişten günümüze süregelen faaliyetlerden olan spor aracılığı ile, katılımcıların üstlendikleri roller ve spor etkinlikleri sayesinde sürdürülebilir kalkınmanın gelişimi için üç önemli mesaj verilmektedir. Bunlar; “spor ve ekonomik gelişme”, “spor ve sosyal eşitlik, sosyalleşme” ve “spor ve çevresel koruma” başlıkları ile sınıflandırılmaktadır (Yazıcı 2014). Çünkü spor, bir taraftan güçlü bir sosyal değere sahipken, diğer taraftan birtakım çevresel etkileri bulunan, bünyesinde bazı ekonomik faaliyetleri barındıran bir olgudur.

2.2.2.3.1. Spor ve Ekonomik Gelişme

Sporun, ulusal ekonominin büyüüp gelişmesinde önemli katkıları bulunmaktadır (Opolska ve Proskina 2017). Futbol, basketbol gibi haftalık gerçekleşen müsabakalar, olimpiyatlar gibi büyük organizasyonlar, yalnızca iş alanı oluşturmak dışında, dolaylı ya da doğrudan ekonomik faaliyetleri etkilemektedir. Bu nedenle spor endüstrisi, uzun vadeli yatırımlar yapılarak sürdürülebilirliğin sağlandığı bir endüstri kolu haline gelmelidir (Güzel ve ark. 2009).

2.2.2.3.2. Spor ve Sosyal Eşitlik, Sosyalleşme

Spor, sosyal eşitliğin sağlanmasında güçlü bir araçtır. Sağlık, fırsat eşitliği, yaşam kalitesi, okullar ve sosyal bütünlük gibi farklı politikaların geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir. Spor aynı zamanda, birçok sosyal değerın oluşumunda ve süreklilik kazanmasında yardımcı olmaktadır (Güzel ve ark. 2009).

2.2.2.3.3. Spor ve Çevresel Koruma

Spor ve çevre ilişkisi ele alınırken, konuyu hem olumlu hem de olumsuz yönleri ile inceleyerek, sonuçların ortaya konulması gereklidir. Sporun; sosyal ortam oluşturma, zindelik sağlama, uluslararası alanda bütünlük yaratma gibi olumlu katkıları olsa da, özellikle günümüzde bazı olumsuzluklara da sebep olmaktadır (Yazıcı 2014).

Olimpiyat oyunlarının 1896 yılında yeniden canlanması ile çevresel etkiler kendini göstermeye başlamıştır. 1972 yılında Münih Olimpiyatları’nda, organizatörlerin başlattığı ilk çevresel çalışmalarda, davetli tüm komite temsilcilerinden kendi ülkelerinde bir “olimpiyat parkı” oluşturmaları ve “el değmemiş (bozulmamış) çevrede sağlıklı müsabaka sloganı” ile birleşmeleri istenmiştir (Girginov ve Parry 2005).

2.2.3. Spor Endüstrisi

Sanayi devrimi ile birlikte insanların ekonomik olarak gelişmesi, kendileri için daha fazla boş vakit ayırabilmeleri, sporun eğitimdeki öneminin anlaşılması, barışa olan özlem ve son yıllardaki teknolojik gelişmeler sporun başlı başına ayrı bir endüstri kolu haline gelmesine sebep olmuştur. Spor endüstrisini; spor ürünlerinin (mal-hizmet) üretimi ve tüketimi süreçleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim dalı olarak tanımlamak mümkündür (Devecioğlu 2017). 1960'lı yıllardan bugünlere kadar sporla ilişkili işletmeler ve kitle iletişim araçları oldukça değişmiştir. Bununla birlikte spor alanlarının, sporcuların, sportif ürün üreten firmaların, spor alanı içerisinde amatör ve profesyonel liglerin büyümesi sporu bir endüstri haline getirmenin yanında sektörel büyümeyi de sağlamıştır (Argan ve Katırcı 2015).

Spor endüstrisinin yaşadığımız yüzyıl içinde, spor pazarında bir mevki şeklinde algılanmak yerine, spor sektöründeki yatırımları temsil eden bir yapıya bürüneceği belirtilmektedir. Spor ve sporla ilişkili unsurların ekonomik sistem içerisinde önemli bir yeri mevcuttur. Bu nedenle spor endüstrisi ekonomik göstergelerdeki değişikliklerden etkilenmekte, bazı durumlarda bu gelişmeleri etkileyebilmektedir. Ekonomik sistemde meydana gelen gelişmeler, spor kuruluşlarını ve organizasyonları doğrudan ilgilendirmektedir. Yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte dünya ekonomisinde büyük bir değişim ve dönüşüm gerçekleşmektedir. Yaşanan bu etkiler spor sektörüne yansımakta ve önemli değişikliklere yol açmaktadır. Spor sektörünün, bu gelişmeleri takip etmesi ve kurumsal yapısını bu kurallara uygun şekilde düzenlemesi kaçınılmaz bir gerekliliktir (Devecioğlu 2017).

“Spor ve sporun etkilediği endüstrilerin dünya çapındaki maddi değerinin günümüzde 600 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir. Bu kadar büyük ve insanı bu kadar ilgilendiren bir endüstrinin elbette iyi yönetilmesi gerekir“ (Basım ve Argan 2016). Spor sektörünün diğer iş sektörlerinin uyguladığı yönetim modellerine göre yönetilmesi, kişilere bağlı kalmayan, kurumsallaşmış bir yapıya geçmesi gereklidir (Donuk 2016).

2.2.4. Yönetim

Yönetim, sınırları net olarak çizilmesi zor bir kavramdır. Bu konuda bir literatür taraması yapılmak istendiğinde bir çok tanımla karşılaşmak mümkündür. Yüzyıllardır tanımı yapılmaya çalışılmış, değişik şekillerde ifade edilmiştir (Basım ve Argan 2016).

Yönetim kavramı kimi zaman “idare”, kimi zaman “sevk ve idare”, bazen de “kurum” ya da “örgüt” anlamında kullanılmaktadır (Genç 2012).

Bu tanımlara bakıldığında yönetim, bilimadamlarının yaklaşımlarına göre farklılık göstermektedir. Ekonomistler yönetimi işgücü, toprak, sermaye gibi üretim fonksiyonlarından biri olarak görmektedir. Yönetim bilimciler ise yönetimi bir otorite sistemi olarak belirtmekte ve örgütü, yöneten ve yönetilenler olarak iki gruba ayırmaktadırlar. Toplum bilimcilere göre ise bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Pek çok farklı disiplin yönetimi, kendi alanlarının amacına uygun şekilde tanımlamaya çalışmıştır. Tüm bu yaklaşımlarda benzer nokta ise yönetimin temelinde diğer kişilerin yardım ve çabaları ile amaçların başarıma sürecinin olmasıdır (Saticı 1998). Yönetimde yalnızca insanların aracılığı ile amaca ulaşmak sözkonusu değildir. O halde yönetimin tanımı yapılırken; başta insanlar olmak üzere, hammadde, yardımcı malzemeleri, donanımı, demirbaşları, parasal kaynakları ve zamanı etkili kullanabilecek kararların alınması ve alınan kararların uygulanması süreçlerinden bahsetmek gerekir (Eren 2012).

Bilimsel çalışmalara ait tanımlar incelendiğinde yönetimin süreç, kaynaklar, insan, amaç, yapı, bilim ve sanat unsurlarını içerdiği söylenebilir. İyi bir yönetimin öncelikle varolan insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanması beklenir. Bu nedenle de günümüzde yönetim kavramı, maddi faktörlerden daha çok “insan kaynaklarının idaresi” olarak algılanmaktadır. Bütün organizasyonlar girdi olarak çevrelerinden dört temel kaynak alırlar. Bunlar; “insan”, “madde”, “finansman” ve “bilgi”dir. Bu yaklaşımla yönetimi “belirli bir işbirliği içinde bir kurumun sahip olduğu insan, madde, bilgi ve finansal kaynakları etkin ve yeterli bir şekilde planlama, örgütleme, liderlik etme, kontrol etme süreciyle amaçlara ulaştırma ya da amaçları gerçekleştirme bilim ve sanatı” şeklinde tanımlamak mümkündür (Gökçe ve Şahin 2003).

2.2.4.1. Yönetim Biliminin Dünyadaki ve Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi

Yönetim, insanlık tarihine kadar dayanan eski bir oluşumdur. Belli gelişimlerden geçerek bugünkü haline ulaşmıştır. İnsanoğlu zamanla, yaşama savaşı, yiyecek bulma gibi hayati bir takım ortak amaçlar için biraraya gelerek gruplar oluşturmuştur. Grubun oluşması ile yöneticiye ihtiyaç duyulmuş ve böylece yönetim faaliyeti ortaya çıkmıştır.

Tarihe bakıldığında yönetimin geçmişi M.Ö. 5000 yıllarında Sümerlere kadar uzanmaktadır. Bazı arkeolojik bulgulara göre insanlar organize olmuş topluluklar halinde yaşamaktaydılar ve kendilerince bir yönetim tarzları mevcuttu. Yönetimin iyi

uygulamalarını ve idari uygulamaların mükemmel sonuçlarını Eski Mezopotamya, Roma ve Grek medeniyetlerinde politik işlerin yürütülmesinde, büyük binaların inşa edilmesi ve geliştirilen karmaşık muhasebe sistemlerinde görmek mümkündür. Örgütler ve yönetim tarihten günümüze binlerce yıldır vardır ve sürekli gelişme içindedir (Nişancı 2015).

Yönetim, yüzyıllar boyunca bir yetenek ve sanat olarak algılanmış, 1900’lü yılların başı itibari ile bir bilim dalı olarak görülmeye başlanmış, üzerinde birçok çalışma ve araştırmanın yapıldığı bir disiplin haline gelmiştir (Koç ve Topaloğlu 2012).

Klasik anlamda yönetimin temelleri Frederick Winslow Taylor tarafından atılmıştır. Frederic Winslow Taylor’un “Bilimsel Yönetim Kuramı”’nı Henri Fayol’un “Yönetim İlkeleri Kuramı” ve Max Weber’in “Bürokrasi Kuramı” izlemiştir. Klasik Yönetim Teorisi bu kuramlar etrafında gelişmiştir.

2.2.4.1.1. Klasik Yönetim Teorisi

Klasik Yönetim Teorisi’nin amacı rasyonelliktir. Yönetim, işlerin yürütülmesinde, makine - insan ilişkisinde amaçladığı rasyonelliği sağlayabilmek, bilimsel verilere dayalı verimli ve etkin bir sistem oluşturmak için gerekli tedbirleri almak zorundadır (Mahmood ve ark. 2012). Verimlilik, üretimin rasyonellik düzeyi ile ölçülür ve kaynakların en ekonomik şekilde kullanımı ile ilgilidir. İnsanların yönetiminde akılcı davranışlar önem taşımaktadır. Grup üyeleri, pozisyonlarının gerekliliği olan ilişkileri üstlerinin rehberliği olmadan yürütemezler. Görevlerine ait sınırlar belirlenmedikçe ve belirlenen sınırlarda kalmaya zorlanmadıkça kişiler yetki dışına çıkarlar. Yetki, örgütte üst kademedede toplanmıştır (Ertekin 2017).

Klasik Yönetim Teorisi’nin üç kuramından bahsedecek olursak;

1. Frederic Winslow Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı

Sanayi devriminin etkilerine ait sonuçlar hızla görülmüş ve üretimde büyük artışlar sağlanmıştır. Üretimde gerçekleşen bu artışa karşılık kullanılan yöntemlerin bilimsel olmayışı nedeniyle Taylor, bilimsel çalışmalar yapmaya yönelmiştir. Bu düşünceden hareketle Taylor, hem verimliliğin hem de üretimde görev alan işçilerin kazançlarının artacağına inanarak birtakım bilimsel deneyler sonucunda elde ettiği verileri “Bilimsel Yönetimin Prensipleri” adlı kitapta yayımlamıştır (Dalay 2013a).

Taylor’a ait görüşler literatürde “Taylorizm” olarak adlandırılır. Taylorizm, bir organizasyonda teknik standartların ve iş standartlarının formülize edilmesi gerekliliğini belirtmektedir. İşçiler yalnızca kendilerine verilen işleri yapmalı ve işlerini yaparken de kendilerine verilen iş standartlarını izlemelidirler (Aktan 2004).

Taylorizm’e göre (Ratnayake 2009);

- Bir iş bölümlere ayrıştırılmalı ve çalışanlar o alanda uzmanlaşmalıdır.
- Her çalışan, işin belirli bir kısmından sorumlu tutulması gereklidir.
- Bir işe ait tasarlama, uygulama ve de kontrol fonksiyonlarını farklı çalışanlar gerçekleştirmelidir.
- Bir organizasyonda yetki ve sorumlukların tümü merkezde, yöneticilerde olmalıdır.
- Personel, bilimsel ilkeler esas alınarak eğitilmelidir.
- Organizasyon, hiyerarşik bir yapıdan oluşmalıdır.
- İşe uygun personel seçimi bilimsel yollarla yapılmalıdır.

Bilimsel Yönetim’in oluşturduğu prensipler, o dönemde devrim etkisi yaratmıştır. Endüstride verimlilik artışına önemli katkılar sağlamıştır.

2. Henri Fayol’un Yönetim İlkeleri Kuramı

Yönetim süreci yaklaşımı, Klasik Yönetim Teorisi’nin ikinci yaklaşımı olup Fransız mühendis Henri Fayol tarafından oluşturulmuştur (McNamara 2009). Fayol, 1916 yılında yayınladığı “General and Industrial Management (Genel ve Endüstriyel Yönetim)” isimli eseri ile yönetsel özellikleri ortaya koymuş ve eser klasik kuramda yerini almıştır (Ertekin 2017).

Taylor ve Fayol’un yaklaşımlarında amaç, varsayım ve felsefe açısından benzerlikler söz konusudur. Fayol, yönetimi süreçler bütünü olarak ele almıştır. Bu süreçleri de fonksiyonlara ayırarak yönetim ilkeleri oluşturmuştur (Dalay 2013a).

Fayol yönetim olgusunun “planlama”, “komuta”, “örgütlenme”, “eşgüdüm” ve “denetim” öğelerinden oluştuğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, belirttiği bu beş yönetim olgusuna ilave olarak şu yönetim ilkelerini de belirtmiştir;

1. **İş Bölümü:** Hem yöneticilerin hem de örgüt içindeki çalışanların iş bölümü yaparak kendi alanlarında uzmanlaşmasıdır (Ertekin 2017).
2. **Otorite ve Sorumluluk:** Emir verme hakkının olması ve buna uyulmasıdır. Bu yönetim ilkesine göre otoritenin artması demek sorumluluğun da artması demektir (Ertekin 2017).
3. **Disiplin:** Örgüt üyelerinin kurallara uyma sorumluluğu vardır. Ancak bu ilke iki yönlüdür; eğer yöneticiler iyi bir liderlik sergileyebilirlerse, çalışanların iş talimatlarına uymalarını sağlayabilirler (Ertekin 2017). Disiplin; işe devam, çalışkanlık, davranışlardaki düzen, itaat ve çalışanın örgüt ile arasındaki anlaşma hükümlerine saygısı gibi durumların ortaya çıkış şeklidir (Uzuegbu ve Nnadozie 2015).
4. **Komuta Birliği:** Fayol bu ilkesinde, çalışanların üstlerine olan bağlılığını, üstünden emir almasını ve hesap verme yükümlülüğünü ifade etmiştir. Organizasyonun başarısı için bu konunun açık ve net olarak tanımlanmış olması gerekir (Godwin ve ark. 2017).
5. **Yönetim Birliği:** Organizasyondaki her grup aynı amaca hizmet etmelidir ve tüm hizmetler ortak bir yönetim çatısında toplanmalıdır (Ertekin 2017).
6. **Genel Çıkarların Bireysel Çıkarların Önünde Olması:** Bireylerin kişisel çıkarları, organizasyonun genel çıkarlarının önüne geçmemelidir.
7. **Ödül ve Ceza İlkesi Sistemi:** Çalışanlara hizmetlerine uygun olacak şekilde ödeme yapılmalıdır. Performansı yüksek olan çalışanlar, maaş ödemesi ile ödüllendirilir.
8. **Merkezileşme ve Yerinde Yönetim İlkesi:** Yöneticinin yetkileri elinde bulundurması merkezileşme, yetkilerini devretmesi ise merkezileşmeme ya da merkezkaç olarak tanımlanmaktadır. Fayol bu ilkesinde, tüm canlılarda hareketlerin bir merkezden yönetildiğini, bu sebeple bu ilkenin de iş bölümü ilkesinde olduğu gibi doğal olduğunu ifade etmektedir. Örgütün buna karar vermesi yöneticinin arzu ve eğilimlerine ve de koşullara bağlıdır (Dalay 2013a).

9. **Hiyerarşi İlkesi:** Fayol’a göre hiyerarşi, örgütte en tepedeki basamaktan en aşağıdaki basamağa kadar inen ve yönetim bütünlüğü sağlayan bir zincirdir. Haberleşme ve iletişimde bu yol izlenmelidir (Poperwi 2018)
10. **Düzenlilik İlkesi:** Bu ilke her şeyin kendine ait yerde olması olarak tanımlanmıştır. Örgütteki her çalışan kendine uygun yerde olmalıdır (Godwin ve ark. 2017).
11. **Eşitlik İlkesi:** Örgüt çalışanlarının her birine eşit davranılmalıdır (Ertekin 2017). Eşitlik ilkesinin varlığı sayesinde çalışanlar motive edilebilir ve bu şekilde verimlilik artırılabilir.
12. **Görevde Süreklilik İlkesi:** Örgüt, çalışanlarına işte kalabilme güvencesi verebilmelidir. Bu güvence, verimliliğin artmasını da sağlayacaktır (Ertekin 2017).
13. **Girişimcilik İlkesi:** Fayol yöneticilerin gerektiği durumlarda astlarına güvenerek yetki verip iş yapma olanağı sağlamalarını savunur. Yöneticiler, girişimci güçlerini geliştirmek için astlarını desteklemelidir (Ramakrishna ve Shivappa 2019)
14. **Takım Ruhu Oluşturma:** Örgüt çalışanları “hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için” diyebilmelidir (Ertekin 2017). Örgüt amaçları doğrultusunda birleşerek koordinasyonun sağlanması örgütü başarılı kılacaktır.

Henri Fayol’un yaklaşımı tüm yönetim fonksiyonlarını kapsayan bir yapıda olduğundan “genel” bir yaklaşımdır.

3. Max Weber’in Bürokrasi Kuramı

Max Weber bürokrasi üzerine detaylı ve sistematik çalışmalarını ortaya koymuş önemli bir sosyolog ve düşünürdür. Günümüzde halen özellikle devlet ve bürokrasi ile ilgili çalışmalarda Weber’in görüşlerinden faydalanılmaktadır (Akçakaya 2016).

Başlangıçta Weber “İnsanlar niçin itaat ederler” sorusunu yanıtlamaya çalışmıştır. İnsanlar arasındaki otoriteye karşı itaat etmeyi incelemiştir (Öztaş 2017).

Weber’e göre bürokrasi, toplumsal olgu ve davranışların, rasyonel bir şekilde, objektif esaslar dikkate alınarak düzenlenmesi sürecidir. Özellikle iletişimin yüz yüze

gerçekleşmediği, belli bir büyüklüğü geçen organizasyonlar bürokrasi özelliği kazanırlar (Daneshfard ve Aboalmaali 2016).

2.2.4.1.2. Neo - Klasik Organizasyon ve Yönetim Teorisi

Neo-Klasik yaklaşımda ana fikir; organizasyonda çalışan insanı tanımak, anlamak, potansiyelinden maksimum seviyede faydalanmak, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında çalışanların katkılarından faydalanmak, bu amaçla da çalışanı motive edici yolları aramaktır. Bu yaklaşımın temel konuları; insan davranışı, grupların oluşumu, grup davranışları, insan ilişkileri, liderlik, motivasyondur (Ferdous 2017).

Neo-Klasik yaklaşımın gelişimine katkı sağlayan araştırmalardan bazıları şunlardır;

- **Hawthorne Araştırmaları ve Sonuçları**

Elton Mayo başkanlığında 1924-1930 yıllarında birtakım araştırmalar yürütülmüştür. Bu araştırmalar ile klasik teorinin varsayımları kontrol edilmeye çalışılmış, bir diğer ifade şekli ile işin gerçekleştirildiği çevrenin, çalışma ortamı ve koşullarının, çalışma saatlerinin ve dinlenme molalarının çalışan verimliliğine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır (Dalay 2013b).

- **Douglas McGroger ve X&Y Teorisi**

McGregor organizasyon içerisinde yöneticilerin çalışanlara ait davranışları nasıl algıladıklarını incelemiş ve çalışma sonuçlarını “The Human Side of Enterprise (Örgütlerin İnsan Yönü)” adlı kitapta açıklamıştır (Kopelman ve ark. 2008).

Bu yaklaşımda, yönetici davranışlarını belirleyen en önemli etken çalışan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. X yaklaşımında; lider otoriterdir. Astlarından ne beklediğini söyler ve onlara yol gösterir. Y yaklaşımında ise, lider katılımcı-demokratik tavır sergiler. Astları ile fikir alışverişinde bulunur ve kararlara katılımı onları cesaretlendirir (Koçel 2014).

- **Modern Yönetim Teorisi**

Neo klasik düşüncenin yalnızca insan ilişkilerine dayanan bir yönetim geliştirmesi, örgütlerin yalnızca sosyal bir sistem değil, fiziksel ve teknik yönlerinin de olduğunun unutulması eleştirilere neden olmuştur. Bu durum yeni yaklaşımların

oluşmasına neden olmuştur. Bu yeni yönetim yaklaşımı “Modern Yönetim Teorisi” dir (Shockley-Zalabak 2015).

Modern Yönetim Teorisi, sistemsel yaklaşım ve durumsallık yaklaşımından oluşmaktadır. Sistemsel yaklaşım ile karmaşık bir bütünün ve onu oluşturan alt sistemlerin incelenmesi, elde edilen bilgiler ile işletmeye gerekli yönün belirlenmesi mümkündür. Sistemsel yaklaşım genel olarak, sistematik, objektif ve analitiktir. Durumsallık yaklaşımı diğer yönetim yaklaşımlarının yerine geçen bir yaklaşım değil, onlarla beraber değerlendirilen ve yönetim yaklaşımlarının hangi durumlarda kullanıldığında etkili olduğunu araştıran bir yaklaşımdır (Çetintaş 2016).

Modern yönetim düşüncesinin gelişimi ile “Çağdaş Yönetim” anlayışı oluşmuştur. Bu yönetim anlayışı 1970’li yıllardan itibaren görülmeye başlanmıştır.”Toplam Kalite Yönetimi” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi”, günümüzde uygulanan Çağdaş Yönetim yaklaşımıdır. Bununla birlikte; Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Stres ve Stres Yönetimi, Personel Güçlendirme, Kriz ve Kriz Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kıyaslama gibi yöntemler de Çağdaş Yönetim yaklaşımında kullanılan diğer başlıklardandır (Bakan 2015).

Özellikle 2000’li yıllar ile hız kazanan gelişmeler, küreselleşen dünyada sosyolojik, politik, ekonomik ve teknolojik dengelerin değişmesi yönetim ve liderlik olgularını da etkilemiştir. Bilgi gücü ve uzmanlaşma kavramları farklılaşarak kalite ve verimlilik kavramları hayatımıza girmiştir.

2.2.5. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetim süreci, örgütün büyüklüğünden ve toplumsal kültürden bağımsız bir şekilde bazı fonksiyonların yerine getirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin temel bazı fonksiyonları yerine getirmeleri gerekir. Fonksiyon, bir kimsenin, bir nesnenin veya bir yapının iş görebilme yetisini ifade eder. Yönetim fonksiyonları ise, kuruluşun hedeflerine ulaşması için yerine getirilmesi gereken temel yönetsel aktivitelerdir (Gürüz ve Güler 2009).

Evrensel bir takım özellikler taşıyan yönetim fonksiyonları, yöneticinin pozisyonuna, örgüt büyüklüğüne ya da tipine bağlı olarak değişmezler. Başka bir ifade ile, birkaç kişinin çalıştığı bir firmada, binlerce kişinin çalıştığı bir holdingde ya da

devlet kurumları, spor kulüpleri, organizasyon şirketlerinin de belirtilen fonksiyonları uygulamaları gerekir (Basım ve Arğan 2016).

“Bir kişi, bir birim tarafından yapılan, sonuca yönelik prosedürler, işler ve görevler” şeklinde ifade edilebilen yönetim fonksiyonları ile ilgili ilk düzenli çalışmayı yapan kişi Henri Fayol’dır. 1916’da yazdığı “Administration industrielle et generale: prevoyance,organisation,commandement,coordination,controle” adlı kitabında yönetimin beş fonksiyonunu belirtmiştir. Fayol, yönetimi, “planlama”, “örgütlenme”, “yöneltme”,“eşgüdüm”(koordinasyon) ile “denetim” fonksiyonlarına ayırarak incelemiştir. “Luther Gulick” ve “Lyndall Urwick” ise yönetim fonksiyonu olarak 7 süreç tanımlamıştır. Bunlar; “planlama, örgütlenme, personel yönetimi, sevk ve idare, eşgüdümleme, haberleşme ve bütçe yapma”dır (Göksu t.y.).

Bu çalışmada yönetim fonksiyonları “planlama”, “örgütlenme”, “yönetme (yöneltme)”, “koordinasyon ve kontrol (denetleme)” şeklinde beş süreç olarak incelenecektir.

2.2.5.1. Planlama

Planlama sürecinde, bir veya birden çok hedefi gerçekleştirmek için,

- Ne
- Ne zaman
- Ne ile
- Nasıl
- Nerede
- Niçin
- Kim tarafından

yapılacağı belirlenir. Bu sayede gerçekleştirilecek işler için bir sıralama oluşturularak, geleceğe ait amaç ve düşünceler dile getirilir. Planlama yapılarak, yapılacak iş ya da eylem önceden tasarlanır (Göksu t.y.).

Planlama, belirlenen hedefleri yakalayabilmek için gerekli çalışmaların istenilen zamana göre sıralanarak öncelikli işlemlerin belirlenmesi, etkileşimlerin tespit edilmesi ve gerekli kaynakların harekete geçirilmesidir.

Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüz dünyasında meydana gelen gelişmeler, organizasyonların yakın ve uzak çevresine ait belirsizlikleri arttırmış, rekabeti şiddetlendirmiştir. Bu yüzden, eskiden olduğu gibi herşeyin planlandığı ve beklendiği şekilde gerçekleşmesi mümkün olamamaktadır. Bu durum planların esnek olmasını gerekli kılmaktadır (Basım ve Arğan 2016).

2.2.5.1.1. Plan Yapmanın Nedenleri

Planlama yapmanın nedenleri beş grupta toplanabilir. Bunlar (Basım ve Arğan 2016);

1. **Örgüte Yön Vermek:** Planlar gelecekle ilgili faaliyetler olduklarından, örgütün ileride yapacaklarını sistematik olarak ifade ederler. Yapılacak iyi bir plan sayesinde tüm çalışanlar örgütün nereye gittiğini ve kendisinden bekleneni daha iyi anlayarak gerekli faaliyetleri koordineli bir şekilde yürütebilirler.
2. **Kontrol İçin Gereken Standartları Belirlemek:** Planlama sayesinde örgüte ait gelecek hedefleri belirlenerek yönetim fonksiyonunun son süreci olan kontrol aşaması için standartlar tespit edilir.
3. **Örgütü Değişime Hazırlamak:** Kuşkusuz her yöneticinin gelecekle ilgili bildiği kesin olan gerçek, değişimin kaçınılmaz olduğudur. Gelecekte, bugün alışkın olduğumuz insan ihtiyaçları, rekabet şartları, ekonomik durum, hizmet kalitesi gibi bir çok durum değişecektir. Başarılı bir yönetici proaktif bir yaklaşımla gelecekte gerçekleşebilecek olumlu ve olumsuz şartlar için planlar oluşturmalıdır.
4. **Örgüt İçinde Çatışmayı Azaltmak:** Çalışanlar ve yöneticiler belli bir plan üzerinde hem fikir ise, kendilerinden bekleneni bilerek hareket edeceklerdir. Bu da örgüt içerisinde itirazları azaltacak, grupların birbiri ile çatışma ihtimalini engelleyecektir.
5. **Kaynak Dağıtımını Düzenleme:** Örgüt içerisinde kaynaklar sınırlıdır ve her birim bu kaynaktan en yüksek payı almak ister. Yapılacak iyi bir plan ile kaynaklar etkin ve verimli bir şekilde dağıtılarak olası problemler engellenecektir.

2.2.5.1.2. Planlamanın Aşamaları

Planlama yapmanın temel amacı; ne yapılmak istendiği, bunun nasıl yapılacağı ve hedeflenenin başarıp başarılmadığının tespit edilmesidir. Farklı şekillerde tanımlansa da planlamanın aşamaları şu şekilde sıralanabilir (Basım ve Argan 2016);

- **İç ve Dış Çevrenin İncelenmesi**

Planlama yapılırken iç ve dış çevrenin dikkate alınması önem taşımaktadır. Ülke ekonomisinin durumu, rakiplerin kimler olduğu ve etkinliği, ekibin yeteneklerinin uygunluğu gibi örnekler bu konuya örnek olarak verilebilir.

- **Hedef ve Amaçların Belirlenmesi**

Hedeflerin belirlenmesi, planlamanın en önemli basamağını oluşturmaktadır. Belirlenen hedef ve amaçlar gerçekçi, ölçülebilir, ulaşılabilir ve motive edici olmalıdır. Şayet ulaşılamayacak hedefler belirlenirse bu durum çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir. Ayrıca, sonuçları değerlendirilemeyecek hedeflerin belirlenmesi de örgütün başarısının ölçümünde sorun oluşturur.

- **Alternatif Planların Oluşturulması**

Oluşturulan fiili plan ile birlikte, mevcut durumun olumlu ve olumsuz halini gösteren alternatif planlar oluşturulmalıdır. İç ve dış çevrede oluşabilecek iyimser ya da kötümser senaryolar alternatif planlar içinde belirtilmelidir.

- **Sürekli Güncelleme Yapılması**

Planlar değişmeyen katı kurallar dizini değildir. Değişen şartlarla birlikte planların da revize edilmesi gerekir. Bu nedenle planlar başlangıçta esnek hazırlandığında, değişen durumlarda güncellenmesi daha kolay olacaktır.

- **Başarının Ölçümü**

Planın değerlendirilmesi, belirlenen hedeflerin ne derece yakalandığının bir göstergesidir. Planlar belirli periyotlarla değerlendirilerek mevcut durumun kontrolü sağlanabilir.

2.2.5.2. Örgütlenme

Örgütlenme bir diğer ifade ile organize etme, sahip olunan maddi ve beşeri olanakların işletmenin amacı, kaynakları ve ihtiyaçları doğrultusunda uyumlu hale

getirilmesidir. Tanımından da anlaşılacağı gibi örgütlenme aşaması, planlamada tasarlanan her bir faaliyetin uygulamaya geçirildiği adımdır. Örgütlenme sürecinde hangi işlerin yapılacağı, bu işleri kimlerin yapacağı ve faaliyetler sırasında hangi araçların kullanılacağı tespit edilmektedir.

2.2.5.2.1. Örgütlemenin Ana İlkeleri

Örgütlenme, plan ve amaç arasındaki uygulamalar sürecini içerdiğinden bir takım ilkelere göre yürütülmesi gereklidir. Bu ilkeler temel olarak şu şekilde sıralanabilir (Gürüz ve Güler 2009);

- **Amaç Birliği İlkesi:** Örgütü oluşturan tüm birimlerin aynı amacı paylaşarak faaliyetlerini gerçekleştirmesidir.
- **Ekonomik Olma İlkesi:** Örgütlenme maliyetinin en az, faydanın ise en çok olmasıdır.
- **Faaliyetlerin Tanımlanması İlkesi:** Faaliyetlerin tanımlanarak bu faaliyetleri kimin yürüteceğinin belirlenmesi gereklidir. Aksi durumda, kişi ya da gruplar arasında anlaşmazlıklar oluşacaktır.
- **Hiyerarşi İlkesi:** Hiyerarşi, örgütü oluşturan birimlerin ast-üst ilişkisi bakımından kademelendirilmesidir. Amaç, her birimin ve de birimi oluşturan her çalışanın hangi yetkilere sahip olduğunu, karar aşamasında kime danışacağını bilmesidir.
- **Komuta Birliği İlkesi:** Birimlerin emir aldığı mercinin tek olmasıdır. Bu ilke, örgüt içerisindeki karmaşıklığı azaltarak oluşabilecek birimler arası çatışmayı önler.
- **Yetki ve Sorumluluk İlkesi:** Yetki, belirlenen hedefleri yakalamak için karar verme ya da iş gördürme gücü olarak tanımlanabilir. Sorumluluk ise, kişinin kendisine verilen faaliyetleri başarma gerekliliğidir. Örgüt içerisinde görevli yöneticilerin ya da işgörenlerin yetki ve sorumluluklarının görevine uygun olarak eşit ve denk olması gerekir.
- **Liderliği Kolaylaştırma İlkesi:** Örgüt yapısı, zor bir süreç olan liderliği kolaylaştırmalıdır. Lider, örgüt içerisinde en üst karar mercii olduğunu bilmeli, gerekli yetki ve sorumluluklara sahip olmalıdır.

2.2.5.2.2. Örgütlemenin Aşamaları

Örgütleme süreci sırasında bazı faaliyetlerin kademeli olarak gerçekleştirilmesi gerekir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Basım ve Argan 2016);

- **Yürütülecek İşlerin Gruplandırılması:** Örgüt içinde yürütülecek faaliyetler planlama sürecinde belirlenmektedir. Planların somutlaştırılması, örgütlenme aşamasının ilk basamağında gerçekleştirilir. İşler küçük parçalara ayrılarak hangi işleri kimin yapacağı tespit edilir.
- **Personelin Belirlenmesi:** Bu aşamada, işleri yapacak personel tespit edilir. İlgili personel özelliklerinin işe uygun bilgi ve beceriye sahip olması gerekir.
- **Yetki ve Sorumlulukların Tespit Edilmesi:** Uygun personelin uygun işe atanması sonucunda bu kişilerin yetki ve sorumluluklarının tanımlanması gerekir. Aksi durumda yetki ve sorumlulukta karmaşa yaşanabilir.
- **Fiziki Koşulların Belirlenmesi:** Örgütlenme, yalnızca insanların örgütlenmesi değil gerekli fiziksel koşulların da düzenlenmesini içerir. Sağlanacak uygun bir fiziki düzenleme, hem personel açısından motivasyon sağlayacağı gibi hem de iş verimliliğini arttıracaktır.

2.2.5.3. Yönetme (Yönelme)

Yönetim, karar verme işlemidir (Drucker 1992). Yönlendirme, emir-kumanda, sevk etme gibi anlamları taşır. İnsanlar, kaynaklar ve usuller yönetimin kapsamına girmektedir (Göksu t.y.).

Yönetim, üretimin beş unsurundan biridir. Bu unsurlar 5M olarak adlandırılan “men-insan, materials-malzeme, machines-makine, money-para ve management-yönetim” dir (Tortop ve ark. 2017).

Fayol, yönetme fonksiyonunda kısmen yöneticinin kişisel özelliklerinin kısmen de yönetim bilgisinin etkili olduğunu belirtmektedir. Bu fonksiyonun başarısı ve sürdürülebilirliği için yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar şu şekilde özetlenebilir (Dalay 2013a);

- Astları hakkında bilgi sahibi olmalı, onları iyi tanımalıdır.
- Personeline çalışkanlık, sadakat ve girişim duygularını aşılamalıdır.

- Tavrı ve davranışları ile çalışanlarına örnek olmalıdır.
- Personelini bir düzen dahilinde denetlemelidir.
- Çalışanlarla bir araya gelerek fikirlerini almak için toplantılar düzenlemelidir.
- Örgüt amaçlarına katılmayan, çalışmayan ve yeteneksiz kişileri işten uzaklaştırmalıdır.

2.2.5.3.1. Grup Yönetimi

Grup kavramının sosyal bir anlam kazanması 18. yüzyılın başlarına rastlamaktadır. Fichter grubu “ortak sosyal hedefleri izleyen, sosyal normlar, ilgiler ve değerlere göre karşılıklı roller üstlenen bireylerin sürekli birlikteliği” olarak tanımlamıştır (Yılmaz ve Eroğlu 2008).

Bir topluluğun grup oluşturabilmesi için, üyelerinin belirli aralıklarla bir araya gelmesi ve yüzyüze iletişimde olması gerekir. Bu iletişim neticesinde grup üyeleri birbirini etkileyerek ortak normlar, değer ve davranışlar oluştururlar (Basım ve Arğan 2016).

Gruplar işletmeler açısından birçok önemli fayda sağlarken, işletmede grup içinde ya da gruplar arasında çatışmaların oluşması, bu nedenle verimliliğin olumsuz etkilenmesi gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Oluşabilecek bu tür olumsuzlukların yaşanmaması için yöneticilerin grup işleyişini iyi analiz ederek doğru yöntem ve tekniklerle grubu yönetmesi gerekir (Dereli ve Cengiz 2011).

2.2.5.3.2. Motivasyon

Motivasyon, bir eylemi gerçekleştirirken insanın bazı iç ve dış faktörlerden aldığı güç sayesinde coşku ve kararlılık göstermesidir (Zaim ve Polat 2013). İnsanların belirli bir hedefe ulaşmak için kendi arzu ve istekleriyle harekete geçme süreci şeklinde de tanımlanabilir. Motivasyona işletmeler açısından bakıldığında ise, hem işletme hem de personel isteklerine cevap verebilen bir iş ortamının oluşturularak çalışanların istenilen davranışları sergilemesi amacıyla motive edilmesi süreci şeklinde ifade edilebilir (Ünsar ve ark. 2010).

Personelin kuruma katkısı incelendiğinde üç unsurun ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar; “beden”, “fikir” ve “gönül gücü” dür. Motivasyon, kişinin gönül

gücünü etkili kullanması ile ilgilidir. Çalışan motivasyonu sayesinde, özellikle hizmet sektöründe firmalar verimlilik ve kalite olarak rakiplerine fark atmaktadır (Zaim ve Polat 2013).

Motivasyon iki temel özelliğe sahiptir. Bunlardan ilki motivasyonun kişiye özgü olmasıdır. Bir kişinin motivasyonunu sağlayan bir durum, başka birini motive etmeyebilir. Bir başka deyişle, motivasyonu sağlayan faktörler kişiden kişiye değişkenlik gösterebilir. Çalışanlardan birini daha fazla para kazanmak motive ederken, diğerinin motivasyonunu işinde terfi etmek sağlayabilir. Motivasyonun diğer özelliği ise bu sürecin yalnızca insanların davranışlarında gözlemlenebilmesidir. Motivasyon kaynaklarının etkili olup olmadığı, kişinin davranışlarından anlaşılabilir (Koçel 2014).

Yöneticiler, çalışanlarını motive eden durum ve hareketleri anlamalı ve bu motivasyonu sağlamak için gayret sarfetmelidir. Bu nedenle, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin sağlıklı olması gereklidir. Çalışana değer vermek, yönetime aktif katılımın sağlanması, iş güvencesi, kariyer ve terfi olanaklarının sunulması, iyi çalışma koşulları, para, başarılı olma gibi unsurlar önemli motivasyon araçlarından sayılabilir.

2.2.5.3.3. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Yaratıcılık ve yenilikçilik günümüz iş hayatının iki önemli yeteneğidir. Örgütler iş dünyasında fark yaratan yaratıcı ve yenilikçi fikirler sayesinde rakiplerinin ilerisine geçerek varlıklarını korumaya çalışırlar. Yaratıcılık, yeni şeyler ortaya çıkarmayı ya da oluşturmayı, yenilik ise ortaya çıkan bu yeni şeyin uygulamaya konulmasını ifade eder. Bir konuda varolan durumu geliştirmek ve herhangi bir seviyede yenilik getirmek için kullanılır (Yıldırım 2007).

Yaratıcılık; karar verme, sorun çözme ve kendini ifade edebilme gibi becerilerle ilgilidir. Farklı bir bakış açısı oluşturarak örgütün dışında meydana gelen olaylara bakabilmeyi, değişimin ve yeniliğin benimsenerek fikir ve olasılıkların kontrol edilmesi gibi eğilimleri içerir (Duran ve Saraçoğlu 2009). Yenilikçilik ise bir süreçtir. Değişim ve gelişimle ilgilidir. Yaratıcılık, bu süreci sağlayan beceri ve yatkınlıklardan oluşur.

Yenilikçilik, örgütte kapsamlı bir değişimin oluşmasında oldukça etkilidir (Yıldırım 2007).

2.2.5.3.4. Personelin Güçlendirilmesi

Yönetim kavramlarından biri olan güçlendirme, grup içerisinde yardımlaşmanın sağlanması, personelin yetiştirilmesi, ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve paylaşma yolu ile çalışanların karar verebilme haklarının artırılması, böylelikle kişilerin geliştirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Çalışanların motivasyonlarının sağlanarak bilgi ve uzmanlıklarına güvenlerinin arttığı, olayların kontrolünü sağlayabileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçlarına yönelik işleri yapmalarını sağlayan koşulları içerir (Koçel 2014).

Güçlendirmede öne çıkan kavram, kişinin kendi kendine yetebilmesi ve bir işi başarı ile tamamlayabileceğine olan inancıdır. Güçlendirme, çalışanın hem geçmiş hem de gelecekle ilgili performansını kapsayan motivasyonuyla ilgilidir. Bu nedenle yeterliliğin kazanılıp pekiştirilmesi planlı bir çalışma gerektiren zor bir süreçtir (Mitchell 1994).

Bu kavram, herkesin istediğini yapması şeklinde anlaşılmamalıdır. Bu konuda amaçlanan, yeterli bilgiye sahip kişilerin karar verme sürecinde yer almasını sağlamaktır (Akçakaya 2010).

Günümüzün başarılı yöneticileri, çalışanlarını güçlendirmenin farklı yöntemlerini araştırmaktadırlar. Bu yöneticiler, çalışanların kendilerini ne kadar güçlü hissederlerse karar almada o kadar istekli olduklarının ve de işlerinin gerekliliklerini doğru bir şekilde yerine getirdiklerinin farkındadır (Akdemir 1996).

2.2.5.3.5. İletişim

İletişim, kişilerin davranışları etkilemek veya bir sonuca ulaşırken duygu, düşünce, tutum, inanç ve davranışlarını yazılı olarak, sözlü olarak ya da sözsüz bir biçimde iletmesi şeklinde tanımlanabilir. İletişim kavramına organizasyonel olarak bakıldığında ise, kişilerin davranışlarını etkilemek amacıyla oluşturulan mesajlara, bu mesajların iletildiği kanallara ve mesajların alıcıları üzerine odaklandığı görülmektedir. İç ve dış çevre ile olan iletişim örgütsel iletişimdir (Demirtaş 2010).

Bir örgütün etkinlik derecesi, iyi bir yönetime bağlı olmasının yanında iyi bir iletişime de bağlıdır. Bir kurum, yönetim ve çalışanlar arasında etkili bir iletişimin sağlanması ile başarıya ulaşabilir ve yüksek performans gösterebilir. İletişim, bireyin motivasyon ve mesleki tatmini açısından da önem taşımaktadır. Çalışanlar ne kadar

yetenekli, ne derece yüksek performansa sahip olursa olsun, şayet örgüt içerisinde iletişimle ilgili sorunlar yaşanıyorsa bu durum bireyin ya da içinde bulunduğu grubun etkin çalışmasını engelleyebilir. Çünkü iletişimin etkinliği, örgütün başarısı için temel faktörlerdendir (Gökçe 2006).

Organizasyon içerisinde iletişimin dört önemli amacı vardır. Bunlar; bilgi, motivasyon, örgütsel heyecan ve kontroldür. Örgütsel iletişimin sağlanması ile bu fonksiyonlar yerine getirilir (Tutar 2009).

Örgütsel iletişim sayesinde (Gökçe 2006);

- Bilgi sağlamak,
- Örgüt üyelerini motive etmek,
- Ast-üst ilişkilerini düzenlemek,
- Duygu ve hisleri rahatlıkla ifade etmek,
- Etkilemek ve ikna etmek,
- Hem bireysel hem de örgütsel çabaların kontrolünü sağlamak,
- Emretmek ve öğretmek,
- Sosyal ve teknolojik çevredeki değişime karşı uyumu kolaylaştırmak,
- Etkin bir iletişim yolu ile işbirliği ve koordinasyonu sağlamak

mümkündür.

Örgüt içerisinde verimlilik ve etkinlik yönünden hem örgüt çalışanlarının kendi arasında, hem de örgütün dış çevresi ile olan iletişimi büyük önem taşımaktadır. Kurumda sağlanacak çok yönlü bir iletişim ağı sayesinde; çalışanların serbestçe üstlerine ulaşabilmesi, çeşitli önerilerini iletebilmesi, kurumu ilgilendiren konularda bilgilenmesi, tecrübe, düşünce ve duyguların paylaşılabilmesi çalışan motivasyonu açısından önemlidir.

2.2.5.3.6. Liderlik

TDK lider sözcüğünü “gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef, alemdar” şeklinde

tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Liderlik ise, belirlenen amaç ve hedefleri yakalayabilmek için bilinçli ve düzenli olarak insanları yönlendirme ve etkileme kabiliyeti olarak kabul edilmektedir (Önen ve Kanayran 2015).

Liderlik, anlamı ve içeriği değişen şartlara göre sürekli gelişen ve değişime uğrayan bir kavramdır. Toplumsal yaşam içerisinde farklı ihtiyaçların ortaya çıkması, bireyleri aynı hedefler etrafında toplayan liderlerin özelliklerinin değişmesini de kaçınılmaz hale getirmiştir (Özkan 2016).

Çalışanlarla örgütün amaçları arasındaki uyumun sağlanabilmesi, örgütte liderlik kavramını ön plana çıkarmaktadır. Lider, kurum ile çalışanlar arasında dengenin kurulmasında ve çalışanların motive edilmesinde önemli rollere sahiptir (Önen ve Kanayran 2015).

Liderlik ve yöneticilik birbirine benzeyen kavramlar olsalar da, aslında anlam olarak farklılık göstermektedirler. Liderlik belirlenmiş amaçlara yönelik olarak, kişinin insanları etkisi altına alması ve amaçların gerçekleşmesi için örgüt üyelerini yönlendirmeyi başarabilmesi yeteneğidir (Serinkan 2012). Yöneticilik ise, aynı amaçlar etrafında biraraya gelmiş insanların, bu amaçlara ulaşması için belli bir düzen ve uyum içinde çalıştırılması şeklinde ifade edilmektedir (Eren 1993).

Lider, örgütte çalışanlar üzerine yoğunlaşarak en yüksek verimin sağlanması için yeteneklerini ortaya koyarken, yönetici ise önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yönetim fonksiyonlarını en etkin şekilde kullanmaktadır (Önen ve Kanayran 2015).

2.2.5.4. Koordinasyon

Bir kuruluştaki amaçların gerçekleştirilmesi için etkileşim halindeki tüm birimlerin belli bir düzen ve uyum içinde hareket etmesi gerekir. Koordinasyon, birimlerin belli bir amacı gerçekleştirmek için birbirleri ile ve diğer kuruluşlarla yaptıkları işbirliğidir (Tortop ve ark. 2017).

Fayol, yönetim fonksiyonu olarak önemli bir süreç olan koordinasyonu; örgütün çalışmasını kolaylaştıran ve başarısını sağlayan faaliyetlerin uyumlaştırılması şeklinde tanımlamaktadır. Kurulusta sağlanan koordinasyon sayesinde (Dalay 2013a);

- Birimler birbiri ile uyumlu hareket ederler.

- Her bölüm ve bölümlerde bulunan görevliler görevlerini ve birbirlerine karşı yapmaları gereken yardımların ne olması gerektiğini bilirler.

2.2.5.5. Kontrol (Denetleme)

Kontrol süreci, planlanan faaliyetlerin uygulanıp uygulanmadığının tespit edilmesi, eğer belirlenen faaliyetlerden belirgin sapmalar varsa bunların giderilmesi için ilgili düzeltmelerin belirlendiği bir süreçtir (Robbins and Decenzo 2004).

Kontrol süreci;

- Gerçekleşen sonuçların planlarla kıyaslanması ,
- Sonuçların planlardan sapması durumunda gerekli düzeltmelerin yapılması

ile ilgilidir.

2.2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi

Her konuda hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında, kuruluşlar değişikliklere ayak uydurmak ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için yenilenmek zorundadır. Bu bağlamda, nitelikli çalışanlara sahip olmak örgüt açısından büyük önem taşımaktadır.

Değişimin kaçınılmaz olduğunun bilincinde olan ve bu süreci başarı ile atlatmak isteyen kuruluşlar, mevcut insan kaynağının niteliğini arttırmak için çeşitli yöntemlerden faydalanmakta ve nitelikli çalışanları bünyelerine dahil etmek için çaba göstermektedirler (Tunçer 2012).

Artan rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için insan faktörünün öneminin gözönünde bulundurulması, son yıllarda çalışma hayatı içinde kabul görmüş bir düşüncedir. Bu düşüncenin etkisi genişleyerek örgütün temel değerlerinden olan misyon ve vizyon unsurlarında da yerini göstermektedir. İnsan unsurunu merkez olarak kabul eden ve örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde insan kaynağını önemli bir faktör olarak gören anlayışa göre, örgütün yatırım unsurlarından birisi de insan kaynakları olarak görülmekte ve kurum hedeflerine ulaşabilmenin, bu unsurun sürekli olarak geliştirilmesi ile mümkün olduğu düşünülmektedir. Sürekli gelişmekte olan teknolojik sistemler, değişen çevresel şartlar ve rekabet dünyası, insan kaynağının çok daha etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Kaya ve Kesen 2014).

Yöneticiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanların talep ve ihtiyaçlarını gözönünde bulundurmalıdır. Başarılı kuruluşlar insan merkezlidir ve çalışan motivasyonunu sağlamak amacıyla değişik yöntemler kullanmaktadırlar.

Çalışan tatminini sağlayamayan kuruluşlar insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetemezler. Personel niteliği ve yeterliliği örgütün etkin yönetimi açısından büyük bir öneme sahip olmasına rağmen yalnız başına yeterli bulunmamaktadır. Bu noktada çalışan performansının yükseltilmesi için motivasyonu arttırıcı araçların da çok iyi değerlendirilmesi gerekir (Tunçer 2012).

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynağına ait niteliklerin, kuruluşun maddi kaynakları da göz önünde bulundurularak sistematik bir şekilde ele alınması ve örgütün amaçları yönünde verimliliğe dönüştürülmesini sağlayan tüm fonksiyonlar şeklinde belirtilmektedir (Argon ve Eren 2004). Bu kavram, insan unsurunun hem örgüte hem de çevreye faydalı olması için yapılan tüm çalışmaları kapsamaktadır (Donuk 2016).

2.2.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi

2.2.6.1.1. İşgören Bulma

İşgören bulma, kuruluşların ihtiyaç duydukları nitelikte aday bulma sürecidir. Bu süreç esnasında işletmelerin personel bulma çabalarını aktif hale getirmeleri ve adaylar arasından en iyi olanı seçmeleri gereklidir. Bu seçimin hangi kaynaklardan sağlanacağını iyi tespit edilmesi gereklidir. İşletmenin personel politikası, bu seçimin nasıl yapılacağını belirler (Çavdar ve Çavdar 2010).

İşletmelerin personel ihtiyaçlarını karşılamak için genellikle başvurdukları iki yöntem bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kurum içindeki iç kaynaklardan faydalanmak, diğer yöntem ise dış kaynaklar aracılığı ile ihtiyacın karşılanmasıdır. Eğer iç kaynaklar kullanılacak ise, personelin terfi etmesi ya da transferi yolu ile personel ihtiyacı kurum içinden karşılanır. Kuruluşun bu iki kaynaktan hangisinden faydalanacağına karar vermeden önce şu konulara netlik kazandırması gereklidir (Çavdar ve Çavdar, 2010);

- Hangi işe personel alınacağı,
- Bu kişiden neler beklendiği,
- İşin gerekliliklerinin neler olduğu,
- İhtiyaç duyulan personelin sahip olması gereken özellikler.

2.2.6.1.2. İşletme İç Kaynaklarından Yararlanma

İç kaynak kavramı, işletmede halen çalışmaya devam eden personeli ifade etmektedir. Bu anlamda, personel gereksiniminin değişik yöntemlerle mevcut personel ile giderilmesi yani iç kaynaklardan faydalanılması söz konusudur (Erarslan ve ark. 2013).

Boş pozisyonlarda kurum içi kaynakların değerlendirilmesinin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Örücü 2002);

- Çalışan moral ve motivasyonunu artırır.
- Çalışanların tanınmasını sağlar.
- Bu yöntem az zaman alır, ekonomik bir yöntemdir.
- İç kaynakların kullanımı ile çalışan yönetim işbirliği gelişir.
- Bu yöntem örgüt içinde bir canlılık sağlar.
- Yükselme ve terfi beklentisi içinde olan çalışanların beklentilerini karşılar.
- Dış kaynaklardan personel bulunması için gereken yatırımı engeller.
- Dış kaynaklardan sağlanacak çalışanın kuruluşa uyumu, eğitimi, kurum kültürüne adaptasyon sürecinde yaşanabilecek sorunların giderilmesini sağlar.
- Alt kadrolara fırsat verilerek yeni yeteneklerin açığa çıkarılmasını sağlar.

2.2.6.1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletmelerin çoğu eleman arayışında öncelikle iç kaynaklara başvurmasına karşın, personel ihtiyacını iç kaynaklardan sağlayamadığında dışa açılmak ve dış kaynaklardan faydalanmak zorundadır. Firmaların personel ihtiyacını karşılamak için dış kaynaklara başvurma nedenleri;

- İşletmenin yeni kuruluyor olması ya da yeni yatırımlar ile büyümenin söz konusu olduğu durumlar,
- Değişim ve gelişmeler sonucunda ortaya çıkan teknik ve uzman personel ihtiyacı,

- Dış kaynaklardan personel seçmenin iç kaynaklara kıyasla daha geniş seçenekler sunuyor olması,
- İşe uygun kişinin bulunması ve o kişiden maksimum verimin alınmasının, geniş bir aday havuzundan en iyinin seçilmesi ile gerçekleşiyor olması,
- Yeni personelin kendini kurum içinde kabul ettirmek için göstereceği gayretin, mevcut personeli de aynı şekilde çalışmaya özendirerek kuruluştaki verimliliğinin artırılması

şeklinde sıralanabilir (Sabuncuoğlu 2016).

2.2.6.1.4. Eğitim

Eğitim, kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında istenen standartlar doğrultusunda değişiklik yapmak için gerçekleştirilen planlı bir süreçtir. Çalışan eğitimleri, hem kuruluş hem de birey yetkinlikleri açısından önem taşımaktadır. Hızla gelişen ve değişen günümüz şartlarında teknolojinin de etkisi ile eğitimin önemi giderek artmaktadır. Etkin bir eğitim yönetimi sayesinde; üretim ve hizmette kalitenin artması, verimliliğin ve karlılığın sağlanması, örgüt içerisinde etkin bir iletişim kurulması, iş kazalarının önlenmesi, maliyetlerin azaltılması mümkündür (Kızıloğlu 2011).

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Çalışma hayatında insan değerinin ve öneminin toplumlar için vazgeçilmezliği, bilginin ise büyük bir güç ve sermaye olduğu bilinmektedir. Eğitimin amacı, işle ilgili becerilerin çalışanlara öğretilmesidir. Bahsi geçen beceriler, iş hayatında başarılı bir performans yakalayabilmek için gereken bilgi ve davranış biçimini kapsar (Fındıkçı 2018).

Çalışma hayatında kişiler bilgi eskimesi sorunu ile karşı karşıyadırlar. Başarıyı yakalamak için sürekli kendilerini geliştirerek yenilemeleri gereklidir. Bu sebeple, personelin gelişim gereksiniminin ve değişimin izlenmesi gerekliliği şirketleri bu durumla uğraşmak zorunda bırakmaktadır.

Yaşanan hızlı gelişmeler ve bu gelişmelere paralel olarak eğitim ihtiyacının artması “öğrenen organizasyonlar” kavramını oluşturmuş ve bu tür yapılandırılan örgütler meydana gelmiştir. Bu organizasyonlardaki çalışanlar çözüm odaklı olup, alışılmışın dışında değişik durumlarla karşılaştıklarında vakit kaybetmeden probleme çözüm bulabilmek için yaratıcı davranırlar (Gürüz ve Özdemir Yaylacı 2004).

2.2.6.1.5. Performans Değerlendirme

Çalışanlara verilen işlerin, çalışan tarafından ne kadarının gerçekleştirildiği veya çalışanın iş görme kapasitesinin belirlenmesi günümüz iş hayatında karşılaşılan önemli sorunlar arasındadır. Bu sorun kuruluşlarda performans kavramının önemini ortaya çıkartmıştır (Akçakanat 2009).

Günümüzde popüler bir kullanıma sahip olan performans değerlendirme, Taylor'un iş ölçümü uygulaması ile çalışan verimliliğinin ölçümü sonrasında bilimsel olarak kabul görerek kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil 2006).

Bu kavram çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde ele alınarak tanımlanmıştır. Fındıkçı (2018)'ya göre performans değerlendirme, çalışan personelin görev tanımında belirlenmiş görev ve sorumluluklarını, belirli bir periyot içinde gerçekleştirebilme derecesinin belirlenmesidir. Ökmen ve Dönmez'e göre (2005) personelin bireysel başarısının belirli bir süre içindeki davranış ve tutumlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Sabuncuoğlu'na (2016) göre ise çalışanın işinde yakaladığı başarı ve gelişimin sistematik değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirme, çalışan becerisinin belirlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla yapılan çalışmaların tümünü kapsayan bir süreçtir. Bu sürecin sonunda, ihtiyaç duyulan eğitimlerin planlanması ve gerek duyulan geliştirme faaliyetleri için bir içerik belirlenerek geliştirmenin açık bir tanımı yapılır. Böylece, personelin eksik yönleri belirlenerek bu eksiklerin giderilmesi amacıyla gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi sağlanır. Performans değerlendirme sayesinde kuruluş, çalışanın iş anlaşmasına göre koşulları ne ölçüde sağladığını, bilgi ve yeteneklerini işe hangi düzeyde yansıtabildiğini, görev tanımındaki standartları ne ölçüde karşıladığını belirlemiş olur. Ayrıca performans değerlendirme, iş değişikliği ve ihtiyaç duyulan eğitimlerin belirlenmesinde, acil ücret sisteminin uygulanmasında, çalışan seçimi, atanması ya da işten uzaklaştırılmasında kullanılan etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol 2016).

Performans değerlendirmenin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2016);

- Çalışanların işleri ile ilgili sağlıklı ve güvenilir bilgiye ulaşmak,
- Sürekli iyileştirmenin sağlanması için yeni fikirler ve fırsatlar oluşturmak,

- Personel motivasyonunu yükseltmek ve verimliliğini arttırmak,
- Çalışan beklentileri hakkında belirsizliği ortadan kaldırmak,
- Çalışan performansını geliştirmek,
- Ücretlendirme ve ödüllendirme şartlarını belirleyerek başarıyı ödüllendirmek,
- Kötü performansı görünür kılmak, bunun sebeplerini ve çözüm yollarını araştırmak, yetersiz çalışan personelin durumunu tekrar gözden geçirmek,
- Çalışanların yönetim becerilerine geliştirmek,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyerek grup çalışmasını teşvik etmek,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin gelişmesini sağlamak,
- Personelin ilgi duyduğu konuları belirleyerek, örgütün amaçları ve çalışanın ilgi duyduğu konular arasındaki uyumu yakalamak.

Performans değerlendirme sisteminden istenen faydanın sağlanabilmesi için, değerlendirmenin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Temel olarak bu özellikler (Can ve ark. 2006);

- ***Adil Bir Performans Değerlendirme Sistemi Uygulanmalıdır:*** Her şeyden önce adil bir değerlendirme sisteminin olması gereklidir. Adil olmayan bir değerlendirme sisteminin sonuçları gerçeği yansıtmaz. Bu durum personelin motivasyonunu düşürerek işe karşı tatminsizliğin oluşmasına neden olur. Ayrıca, performans değerlendirme sisteminin çalışanın kişisel özelliklerine girmeden iş başarısı ile ilgili konuları değerlendirmesi gereklidir.
- ***Geliştirici Bir Performans Sistemi Uygulanmalıdır:*** Değerlendirme sistemi sonucunda elde edilen bilgiler çalışan ile paylaşılmalıdır. Böylece, çalışanın kendini geliştirmesi için fırsat sağlanmış olur. Personel bu sayede eksik yönleri hakkında bilgi sahibi olur ve geliştirmeye çalışır.
- ***Motive Edici Bir Performans Değerlendirme Sistemi Uygulanmalıdır:*** Uygulanan performans değerlendirmesinin neden yapıldığı, ne tür faydalar sağlayacağı personele açıklanmalıdır. Değerlendirme sonrası, başarılı personelin ödüllendirilmesi de personel motivasyonunu sağlayacaktır.

- ***Yapılan İşe Uygun Bir Performans Değerlendirme Sistemi Uygulanmalıdır:*** Uygulanan değerlendirme sistemi, işle ilgili tüm detayları dikkate almalıdır.
- ***Performans Değerlendirme Sistemi Geçerli Olmalıdır:*** Sistemin geçerli olması, sonuçların personelin fiili başarısı ile örtüşmesi anlamına gelmektedir. Organizasyonun yapısı ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirilen ölçüm neticesinde elde edilen sonuçlar, ne derece gerçeği yansıtıyor ve ideal ise o derecede de geçerlidir.
- ***Kapsamlı ve Sürekliliği Olan Bir Performans Değerlendirme Sistemi Uygulanmalıdır:*** Uygulanan performans değerlendirme sistemi, belli bir başlangıç ve bitiş tarihine sahip olmayıp, personele ait performans verileri gözlem ve kayıt yolu ile sürekli tutulmalı ve değerlendirilmelidir.
- ***Tüm Personelin Katılımını Sağlayan Bir Performans Değerlendirme Sistemi Uygulanmalıdır:*** Üst yönetim tarafından hazırlanarak alt kademeye dayatılan bir performans değerlendirme sistemi, çalışanlar tarafından tepki ile karşılanacaktır. Bu nedenle, tüm personelin sistemin geliştirilmesinde katkıda bulunması, çalışanların sistemi benimsemelerini ve içtenlikle uygulamalarını sağlayacaktır.

Tüm organizasyonlarda etkin bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması, bu sistemi olumsuz yönde etkileyen faktörlerle mücadele edilmesine bağlıdır. Performans değerlendirme sistemini etkileyen bazı önemli faktörler şu şekilde sıralanabilir (Aldemir ve ark. 2004);

1. **Yapılan İşin Türü:** İşin rutin bir iş mi yoksa teknik bir iş mi olduğu, ofis ortamında ya da üretim alanında gerçekleştirilmesi gibi etkenler performans değerlendirme yöntemini ve sonucunu etkilemektedir. Kullanılacak değerlendirme yöntemi, yapılan işe göre değişiklik gösterebilmektedir.
2. **Yasalar:** Yasaların herkesi ilgilendiren hükümler içeriyor olması, örgütsel uygulamalarda da kendini hissettirmektedir. Kamu ve özel sektördeki uygulamalar da doğrudan ya da dolaylı bir biçimde yasalardan etkilenmektedir.

3. **Çalışan Tutum ve Tercihleri:** İşini büyük bir istekle yapan, çalışkanlığı ilke edinmiş kişiler için performans değerlendirme oldukça önem taşımaktadır. Başarılarının takdir edilmesini bekleyen bu kişilere fırsat verilmediğinde düşük verimlilik, moral bozukluğu, işten ayrılma isteği gibi durumlar söz konusu olabilir. Diğer taraftan, işi bir araç olarak gören çalışanlar için de performans değerlendirmenin bir önemi bulunmamaktadır.
4. **Yönetim Anlayışı:** Performans değerlendirme sistemini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri ise yönetim anlayışıdır. Yöneticiler, değerlendirme sistemini değişik biçimlerde kullanabilirler. Örneğin, ceza verme anlayışına sahip bir yönetici, ödüllendirilerek motive olan bir çalışanın motivasyonunu düşürebilir, işten ayrılma sebebi dahi olabilir. Ya da, yetki almak isteyen çalışanlara karşı fazla demokratik davranışlarda bulunmak istenildiği şekilde sonuçlanmayabilir.

2.2.6.1.6. Kariyer Yönetimi

Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca elde ettiği deneyim ve etkinliklere karşı takındığı tutum ve davranışlardır. Bireyin hayatı boyunca yaptığı işler ve bu işlere katılım konusunda aldığı tavır, yaşamı boyunca yaptığı işlerin tümü ya da kişinin çalışabildiği süre zarfında herhangi bir iş konusunda basamak basamak ve sürekli olacak şekilde ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması kariyer yönetimi kavramı içinde yer almaktadır (Öge 2006).

Kariyer kavramı için kullanılan en yaygın tanım; çalışma yaşamında ilerlemek ve buna bağlı olarak kazancın, statünün ve sorumluluğun artması, güç ve saygınlığın elde edilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Can ve ark. 2006).

Günümüz modern yönetim yaklaşımında, insan kaynaklarından etkin bir biçimde yararlanabilmek için kariyer geliştirmeye önem verilmesi, örgüt etkinliği ve çalışanların iş tatmininin sağlanması açısından büyük öneme sahiptir.

Her çalışan, işinde ilerlemek ve daha yüksek pozisyonlara gelmek ister. Fakat bu sanıldığı kadar kolay bir durum değildir. Çalışanın kişilik özellikleri, aldığı eğitimler, zihinsel yetenekler ve kendini geliştirme derecesi bu konuda etkin rol oynamaktadır. Personelin çalışma hayatında mesleki olarak yükselmesi kariyer yönetimi içerisinde değerlendirilir. Bu açıdan kariyer yönetimi en temel tanımı ile bireyin çalışma hayatına

ilişkin planlarıdır. Bu planlar kişinin hayatı ile yakından ilgilidir. Bunun nedeni ise iş hayatının bireyin yaşamında önemli bir alanı kaplamasıdır. Kişinin hayatının önemli bir bölümünü kaplayan iş yaşamının süreç olarak yönetilmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır (Bayraktaroğlu 2016).

Kariyer yönetimi, bireyin çalışma hayatında içinde bulunduğu durumun bilincinde olması, kendini bir sonraki basamakta neyin beklediğini bilmesi, geleceği öngörebilmesi, gelişimine uygun olarak eksiklerini tamamlaması, bir diğer ifade ile kendini geleceğe hazırlayabilmesi için faydalı ve gerekli bir çalışmadır. Bu amaçla, çalışanın işe başladığı bölüme uygun ve organizasyon şeması ile uyumlu bir kariyer planı oluşturularak bu plan kişisel dosyasında bulundurulabilir. Hazırlanan kariyer planının tutturulması her zaman mümkün olmasa da personelin önünü görmesi ve gelişme isteğinin canlı tutulması açısından önemlidir (Fındıkçı 2018).

Kariyer yönetiminin temel hedefi, çalışan kabiliyetlerinin, gereksinimlerinin ve gayelerinin örgütte şimdi ve gelecekte oluşabilecek fırsat ve engeller ile uyumunu sağlamaktır. Böylece kuruluşlar, uygulayacakları kariyer yönetim programları sayesinde doğru elemanın doğru zamanda ve doğru yere yerleştirilmesine imkan tanımış olurlar (Bingöl 2006).

2.2.6.1.7. Ücret Yönetimi

Ücretlendirme, uzun yıllardır ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişiminde, ülke istikrarının sağlanmasında önemli bir rol almıştır. Bu yüzden, hem çalışanlar hem de emeğe karşı ödenen ücretler üzerinde titiz çalışmalar yapılmaktadır. Diğer taraftan ücretlendirme konusu gün geçtikçe karmaşıklaşan bir sorun olarak karşımıza çıkmakta, önemini ve güncelliğini korumakta, bilimsel birçok çalışmanın konusu olmaya devam etmektedir. Bunun nedeni ise, bu konunun hem sosyal hem de ekonomik hayatta birçok etkisinin bulunmasıdır. Ücret, bir taraftan çalışanın emeğinin karşılığı olarak bireyin yaşam seviyesini belirleyen bir öge iken, diğer taraftan endüstrinin gelişmesinde etkili önemli bir maliyet unsuru ve milli gelirin farklı gruplar arasındaki dağılım şekli ile sosyal adaleti yansıtan çok yönlü bir göstergedir (Bayraktaroğlu 2016).

Ücretler ve bir takım ekonomik yardımlar, çalışanlar için işe bağlılığı sağlayan ve isteklendiren faktörlerden biridir. Çalışan bağlılığının arttırılması, özverili çalışarak firmaya daha çok katkı sağlaması için kuruluşların çalışanlarına yüksek ve adil ücretlendirme ile ödeme yapması gerekir. Bunun nedeni, her çalışanın kendisini benzer

durumdaki diğer personelle kıyaslayarak kendi katkısı için bir değer biçmesidir. Bu çerçeveden bakıldığında ücretlendirmenin eşit ve güdüleme açılarından ele alınmasında fayda bulunmaktadır (Aldemir ve ark. 2004).

2.2.6.1.8. Koruma İşlevi (İş Sağlığı ve Güvenliği)

İşverenler ve çalışanlar çalışma hayatının iki ana tarafını oluşturmaktadır. Çalışma hayatının güvenli ve verimli olması iki tarafın da faydasıdır

“İSG Kanununun nihai amacı, iş kazaları ve meslek hastalıkları ile çalışanların işe ve iş ortamına bağlı gelişen diğer fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarını önlemektir” (Bilir 2014).

İş sağlığı kavramını, yaşamın sağlıklı bir şekilde devam etmesi için gerekli olan sağlık kuralları oluştururken, iş güvenliği kavramı ise çalışma ortamındaki işletmeye ve çalışanlara yönelik tehlikelerin belirlenerek ortadan kaldırılması için uyulması gereken kuralları içerir. Dolayısıyla, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarında tüm işletmenin güvenliğinin korunması esastır (Tozkoparan ve Taşoğlu 2011).

Koruma işlevinin amacı ise, çalışanın işyeri ortamında hem ruhsal hem de fiziksel varlığının korunmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin etkin koruma işlevi sayesinde; çalışma ortamının güvenli hale getirilmesi, iş kazası ve meslek hastalığına sebep olacak etkenlerin belirlenerek ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınması ile kayıp iş günü sayısının azaltılarak verimliliğin artırılması sağlanabilir (Kızıloğlu 2011).

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının kuruluşlar, çalışanlar ve ülke ekonomisi açısından önemi oldukça yüksektir. Gerekli sağlık ve güvenlik tedbirlerinin uygulandığı kuruluşlarda çalışanların iş verimliliği ve iş doyumu artarken, sonuçlar işletmelere olumlu yönde yansımaktadır. Ayrıca, alınan sağlık ve güvenlik tedbirleri sayesinde hem işletmeler hem de ülke ekonomileri, meslek hastalıkları ve iş kazalarının sebep olduğu maliyetlerden kurtularak büyük zararların önüne geçilmektedir (Tozkoparan ve Taşoğlu 2011).

2.2.7. Spor Kulüpleri Yönetimi

Spor kulübü kavramı için farklı tanımlar yapılabilir. Bunlardan bir kaçışu şekildedir;

TDK'nın “spor kulübü” tanımına bakıldığında; “özellikle gençlerin değişik spor etkinliklerinde bulunmaları amacıyla ilgili devlet kurumuna kayıt ve tescilini yaptırmış kuruluş” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (<https://sozluk.gov.tr/>).

Spor kulüpleri “Belirli kurallara göre kurulan, üyelerinin her birinin yetki ve sorumlulukları belli olan, gerek amatör gerekse profesyonel spor branşları ile topluma hizmet veren; her yaş grubunun spor yapabileceği tesis ve araç gereçlere sahip olan, diğer bir yönü ile de yüksek performans sporcularının yetiştirilmesini hedefleyen özel hukuk kuruluşlarıdır” (Şahin 2004).

Sosyal bir kurum olan sporun toplumsal görevlerini gerçekleştirebilmesi için iyi bir örgütlenme ve yönetime sahip olması gereklidir. Ülkelerin spor yönetimleri, çağın gerekliliklerine ayak uydurabilmek için zamanla değişmek zorunda kalmaktadır (Öğüt 2010).

Ülkemizde spor yönetiminin başında Gençlik ve Spor Bakanlığı bulunmaktadır. İlgili iş ve işlemler Bakanlık hizmet birimlerinden olan Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir (Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi).

Ülkemizde spor kulüpleri, sporu yöneten devlet organlarına bağlı birer dernek olmuştur. 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu'na göre spor kulüplerini doğrudan ilgilendiren iki hüküm bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, ilgili kanunun 20. maddesidir. Bu maddeye göre; “Gençlik ve spor kulüpleri, Dernekler Kanununa göre teşekkül eder ve tescil ile Gençlik ve Spor Bakanlığına dahil olurlar. Tescil edilmemiş kulüpler, federasyonlar tarafından tertiplenen veya bunların denetimi altında yapılan müsabakalara katılamazlar. Tescil olunmamış kulüpler adına lisans verilmez. Spor kulüpleri faaliyet gösterdikleri dallarda antrenör tutmaya mecburdurlar. Tescile ilişkin esas ve usuller yönetmelikle belirlenir”. İkinci hüküm ise 21. maddesi olup buna göre; “Gençlik ve Spor Bakanlığı, kulüpleri her yönden denetler. Gerekirse hesap, defter ve işlemlerine el koyar. Dernekler Kanunu hükümleri saklıdır” (3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu).

İnsanların sosyal ve fiziksel birtakım ihtiyaçlarını gideren spor kulüpleri tüzel bir kişiliktir. İster kişi ister mal topluluğu olsun tüzel kişiler, kendilerini meydana getiren kişilerden ayrı olarak, bağımsız bir kişilikleri vardır. “Kamu hukuku esaslarına göre kurulan tüzel kişilikler kamu hukuku tüzel kişisi, özel hukuk hükümlerine göre

kurulan tüzel kişilikler özel hukuk tüzel kişisi olarak adlandırılır. Dernekler ve dolayısıyla kulüpler birer özel hukuk tüzel kişisidirler. Özel hukuk tüzel kişileri hakkında genel hukukun birer ana dalı olan Medeni Hukuk, Borçlar Hukuku gibi özel hukuk kuralları geçerli olur” (İmamoğlu ve ark. 2007).

Ticari amaç güden kişilikler Türk Ticaret Kanunu (TTK)’na tabidir ve genel olarak ortaklıklar, şirketler ya da kooperatiflerdir. Dernek ve vakıfların örnek verilebileceği ticari amaç gütmeyenler de Türk Medeni Kanunu (TMK)’na tabidir.

Spor kulüpleri, tüzel kişiliklerden olup, yasa ve yönetmelikler çerçevesinde sportif etkinliklere katılım sağlamak üzere kurulmuş derneklerdir (Ertaş ve Petek 2005). Toplumda ailenin yeri düzeyinde önem taşıyan spor kulüpleri, spor ahlakı ve disiplinine ilişkin olarak verilecek eğitim ve öğretimin, gerekli bilgilendirmenin ilk başladığı yerdir. Spor kulüplerindeki mali, idari ve teknik donanımın gücü ve yeterliliği sporcuya, dolayısıyla da ilişkili spor federasyonuna ve sonuç olarak spor camiasına yansiyacaktır (İmamoğlu ve ark. 2007).

2.2.7.1. Spor Kulüplerinin Türleri

2.2.7.1.1. Faaliyet Alanlarına Göre Spor Kulüpleri

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği’nde spor kulüpleri; “spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurularak Genel Müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran dernekleri” ifade etmektedir. İlgili yönetmeliğin 5. maddesinde derneklerin başvurusu durumunda;

- “Spor faaliyetlerine yönelik olanlar spor kulübü”,
- “Boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar gençlik kulübü”,
- “Her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar gençlik ve spor kulübü”

statüsünü kazanacakları belirtilmektedir (Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği).

Yönetmeliğin 31. maddesinde bir başka kulüp şekli olan “İhtisas Spor Kulübü”nden bahsedilmektedir. Buna göre, “5253 sayılı Dernekler Kanununa göre kurulan ve en fazla iki spor dalında faaliyet göstermek üzere bu Yönetmelik uyarınca kayıt ve tescilleri uygun görülen kulüpler, İhtisas Spor Kulübü adını alırlar. Bu kulüplerin;

- Seçtikleri spor dalının bütün kategorilerinde faaliyet göstermeleri,

- Faaliyet gösterecekleri spor dalında, en az üçüncü kademe antrenör belgesine sahip sözleşmeli antrenör çalıştırmaları,
- Faaliyet gösterecekleri spor dalının faaliyet giderlerini karşılayacak gelire sahip olmaları,
- Faaliyet gösterecekleri spor dalı ile ilgili tapulu veya kiralanmış tesislerinin bulunması,

Zorunludur.

Faaliyet gösterecekleri spor dallarına ilişkin şartlar uygunsa, spor kulüplerinin tescilleri ihtisas spor kulübüne, ihtisas spor kulüplerinin tescilleri ise spor kulübüne dönüştürülebilir” (Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği).

2.2.7.1.2. Temsil Ettikleri Kuruma Göre Spor Kulüpleri

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği’nin 27. maddesinde yer alan “kulüp, kamu kurum ve kuruluşları veya eğitim kurumları bünyesinde kuruluyor ise, ilgili kurum veya kuruluşun vereceği izin yazısı” ibare ile ülkemizde spor kulüplerinin bir kuruluşun ya da eğitim kurumunun bünyesinde kurulabileceğini belirtilmektedir.

Buna göre bahsi geçen bu kulüpler;

- Kamu kurum ve kuruluşlarına bağlı olarak kurulan spor kulüpleri “müessese- kurum kulüpleri”,
- Eğitim ve öğretim kurumlarına bağlı olarak kurulan spor kulüpleri “okul kulüpleri”,
- Askeri örgütlere bağlı olarak kurulan spor kulüpleri “askeri kulüpler”

olarak değerlendirilirler (Öğüt 2010).

2.2.7.1.3. Profesyonel ve Amatör Spor Faaliyetlerine Göre Spor Kulüpleri

Amatörlük ve profesyonellik arasındaki en ayırt edici özellik; yapılan spordan gelir elde edilip edilmediği, geçim sağlama amacıyla yapılıp yapılmadığı hususudur. Bu bağlamda amatör spor kulüpleri, bir ya da birden çok spor branşında maddi ya da benzeri bir karşılık beklemeden topluma hizmet veren, spor üst yönetiminin amatör yapılanmasını kararlaştırdığı özel hukuk kuruluşlarıdır. Profesyonel spor kulüpleri ise,

müsabakalardan maddi gelir elde etmek amacıyla etkinlikte bulunan kulüplerdir (Öğüt 2010).

2.2.7.2. Spor Kulüplerinin Yapılanması İle İlgili Hukuki Düzenlemeler

2.2.7.2.1. Ülkemizde Spor Kulüplerinin Hukuki Durumu

“Hukukî anlamda kişi (şahıs-personne), hukukî ilişkilere taraf olabilen, hak sahibi ve yükümlü (alacaklı ve borçlu) olabilen hukuk öznesidir. Hukuk nazarında kişiler gerçek kişiler ve tüzel kişiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır” (Çağlayan, 2016).

Gerçek kişiler, insanlardır. Günümüz hukuk düzeninde cinsiyet, dil, din, ırk vb. farklar gözetilmeksizin tüm insanlar birer kişidir. Ortak bir amacın sürekli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla örgütlenmiş kişi veya mal topluluğu olan Tüzel Kişiler “kamu tüzel kişileri” ve “özel hukuk tüzel kişileri” olarak iki gruba ayrılırlar (Çağlayan, 2016). Spor kulüpleri birer tüzel kişilik olup, kuruluşları ile ilgili hukuk kuralları TMK’da yer almaktadır (4721 Sayılı TMK). TMK’da özel hukuk alanı içerisinde geçerli olan kurallardır. Bu nedenle spor kulüplerinin özel hukuka tabi olan tüzel kişilikler olduğu söylenebilir (İmamoğlu ve ark. 2007).

Ülkemizde dernek ya da şirket statüsünde kurulabilen spor kulüplerine, dernek statüsünde kurulduğunda profesyonel branşlarını şirketlere devretme, satma ya da branşlarını doğrudan şirket olarak kurma, kiralama imkanı tanınmıştır (İmamoğlu ve ark. 2007).

Dernek olarak kurulduklarında, TMK ve bu kanuna bağlı olarak düzenlenmiş “5253 sayılı Dernekler Kanunu”na tabi olurlar. Spor kulüplerinin şirket olarak kurulması durumunda gerekli düzenlemeler TTK hükümlerine tabidir.

2.2.7.2.2. Spor Kulüplerinin Dernek Olarak Yapılanması

5253 Sayılı Dernekler Kanunu’ndaki tanımına göre dernek; “kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarını” ifade eder (5253 Sayılı Dernekler Kanunu).

Dernekler için üç ana unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki, gerçek ya da tüzel farketmeksizin en az yedi kişinin gerekli olmasıdır. İkinci unsur, amaçtır. Derneklerde

kazanç elde edilebilse de bu durum üyeler arasında bir paylaşma amacı haline getirilemez. Spor kulüplerinde amaç sportif faaliyet yapılması olmalıdır. Üçüncü unsur ise, amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan bilgi, birikim ve emektir (İmamoğlu ve ark. 2007).

Hiç kimse herhangi bir derneğe üye olmak için, dernekler de üye kabul etmek için zorlanamazlar. Eşitlik ve oy hakkı dernek üyelerinin hakkıdır. Dernek üyelerinin dernek düzenine uymak, derneğe sadakat göstermek ve dernek kurallarına uymak gibi birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Derneklerde bulunması gereken zorunlu organlar; “Genel Kurul”, “Yönetim Kurulu” ve “Denetim Kurulu” dur. Bunların dışında başka yapılar da oluşturulabilir. Yalnız, zorunlu bu üç organın görev, yetki ve sorumlulukları başka yapılara devredilemez (İmamoğlu ve ark. 2007).

Genel kurul, bir kulüpte en yetkili karar merciidir. Genel kurul üyelerinin belirlenme yöntemi ve kaç üyeden oluşacağı kulüp tüzüğünde yer almaktadır. Genel kurul üyeliğine, kayıtlı üyelerin dışında başkası seçilemez. Genel kurul toplantıları, yönetim kurulu tarafından yapılan çağrı üzerine tüzükte belirtilen zamanlarda gerçekleştirilir. Toplantılar, en az üç yılda bir yapılmalıdır (Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği).

Yönetim Kurulu, kulüp tüzüğünde belirlenmiş sayıda üyeden oluşur. Bu sayının “beş asil” ve “beş yedek” üyeden az olmaması gerekir.

Denetim Kurulu, kulüp tüzüğünde belirlenmiş sayıda üyeden oluşur. Bu sayının “beş asil” ve “üç yedek” üyeden az olmaması gerekir. “Kulüplerde iç denetim esastır. Genel kurul, yönetim kurulu veya denetim kurulu tarafından iç denetim yapılabileceği gibi bağımsız denetim kuruluşlarına da denetim yaptırılabilir. Genel kurul, yönetim kurulu veya bağımsız denetim kuruluşlarınca denetim yapılmış olması denetim kurulunun yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz”(Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği).

2.2.7.2.3. Spor Kulüplerinin Şirket Olarak Yapılanması

Spor kulüplerinde şirket şeklinde yapılanma, profesyonel bir dalda faaliyet gösteren spor kulübünün şirket olarak kurulması ya da spor kulübüne ait profesyonel branşların şirketleşmesi olarak açıklanabilir. Şirket olarak kurulan spor kulüpleri veya bu kulüplere ait şirketleşmiş branşları TTK’ya ait hükümlere göre iş ve işlemlerini gerçekleştirirler (İmamoğlu ve ark. 2007).

Dernek ve şirket kavramları birbirinden belirgin farklılıklar içerir. En temel farklılık, derneklerin kar amacı gütmemesine karşılık şirketlerin ise kar amacı gütmeleri ve elde edilen karın paylaşımının olmasıdır. Şirketleşmenin temelini; daha çok gelir elde etme, ekonomik büyümenin gerçekleştirilmesi, kar elde etme, taraftar desteğinin artırılması, şirketleşmenin mali ve hukuksal avantajlarından faydalanmak oluşturmaktadır (İmamoğlu ve ark. 2007).

Türkiye’de spor kulüplerinin şirketleşme nedenleri şu şekilde belirtilebilir (Sultanoğlu 2008);

1. Büyük bütçeli kulüplerin dernek olarak yönetilmesinde yaşanan zorluklar,
2. Halka arz,
3. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme,
4. Dernek olarak yapılamayan faaliyetlerde bulunabilmek,
5. Uluslararası markalaşabilmek,
6. Kredi temininde kolaylık oluşturmak,
7. Artan rekabet ortamında maliyetleri karşılayabilmek için gerekli kaynaklara ulaşabilmek,
8. Vergi avantajlarından yararlanabilmek.

Birçok kulüp statüsünü dernek olarak devam ettirirken, diğer taraftan kulübü maddi olarak güçlendirmek ve gelir elde edebilmek için profesyonel şubeleriyle yatırım şirketi, ürün şirketi ya da gayrimenkul yatırım ortaklığı olma yönünde çalışmaktadırlar (İmamoğlu ve ark. 2007).

Kulüplerin şirketleşmesinde; sportif başarı, deneyim, taraftar gücü, gayrimenkul ve altyapı, hem ulusal hem de uluslararası ölçekte hayran potansiyeli, kamuoyu itibarı artı değerlerdir. Bu kapsamdaki zaafılar ise; başarının ticari anlamda getiriye dönüşmemesi, ölçüsüz borçlanmalar, mali ve idari açıdan yönetimdeki organizasyon eksiklikleri, bağımsız denetim eksikliği, yönetimde kalite erezyonu şeklinde belirtilebilir (Alptürk 2009).

2.2.7.3. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Karşılaştığı Güncel Sorunlar

Günümüz dünyasının öne çıkan en belirgin özelliği, her konuda yaşanan hızlı gelişim ve değişimdir. Her an karşılaşılan yenilikler yaşam koşullarını büyük bir hızla değiştirmektedir. Özellikle yirminci yüzyılın sonlarına doğru hızlanan kitle iletişim araçları ve teknolojiye yaşanan yenileşme ve gelişmeler, toplumsal hayatın birçok alanında da kendisini hissettirmiştir. Bu değişim rüzgarına hızlı tepki veren kavramlardan birisi de spor olmuştur (İnan 2007).

1960’lı yılların sonları itibari ile spor işletmelerinin, sporcuların, stadyumların, sportif eşya üretimi yapan firmaların, profesyonel ve amatör ligdeki takımların giderek büyümesi neticesinde spor yalnızca bir endüstri haline gelmekle kalmamış aynı zamanda endüstri içinde sektörel olarak da büyüme gerçekleştirmiştir (Argan ve Katırcı 2015).

Sporun medya ve finans sektörleri ile olan etkileşimi sonucunda spor kuruluşları, geleneksel dernek yapısından ticari yapıdaki kuruluşlara dönüşmüştür. Sporun bu dönüşümünde spor kulüplerinin zorlandığı, mevcut yapılarında yönetsel bir takım sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Bu durum, spor kulüplerinin yönetiminde de kurumsallaşmış organizasyon yapısının önemini ortaya koymaktadır (Kikulis 2000).

2.2.7.3.1. Yasal Sorunlar

Uzun yıllardır, Türk sporunun çağdaş ve demokratik bir yapılanmaya ihtiyacının bulunduğu dile getirilmektedir. Bu süreç 2004 yılında hız kazanmış olup, özerkleşen federasyonların ve spor kulüplerinin bu sürece ne derece uyum sağlayabildikleri tartışılmalı bir konudur. Şüphesiz ki, spor federasyonlarının temel yapıtaşları olan spor kulüpleri ne derece sağlıklı işlerse, spor sistemi de o derece sağlıklı işleyecektir (Öğüt 2010).

Spor federasyonlarının özerkleşmesi, federasyonların gelir elde edebilme ve kendi bütçelerini oluşturabilme gibi imkanları beraberinde getirmiştir. Bu süreçte spor kulüpleri ise üyelik aidatı, yarışma ve müsabaka katılım ücreti gibi hususlarda bağlı oldukları federasyonlara destek olma konusunda zorlanmaktadır (Erturan ve Yenel 2004).

Hukuki yapılanmasını TMK ile Dernekler Kanunu’na tabi olarak “dernek” statüsünde gerçekleştiren spor kulüplerine ait gelir kalemleri sınırlıdır, faaliyet alanları

dardır. Dernek olmaları nedeniyle ticari bir faaliyette bulunamamaları ve ticari bir amaç güdememeleri, mali olarak güçsüzlüğe sebep olmaktadır. Bu nedenle, dernek yapılanması çerçevesinde mali olarak güçlenmek mümkün değildir. Oysa ki, kulüp hedeflerini yakalamak, başarı sağlayabilmek için mali açıdan güçlü olmak gereklidir. Rekabet koşullarının gün geçtikçe arttığı, sporun büyük bir endüstri haline geldiği günümüz dünyasında, sporun temel unsurlarından olan spor kulüplerinin dernek statüsünde kalarak hedeflerine ulaşması zordur (İmamoğlu ve ark. 2007).

Özellikle son yıllarda her ne kadar “Dernekler Kanunu” ve “Spor Kulüpleri Yönetmeliği”nde birtakım düzenleyici değişiklikler yapılmışsa da, kulüplerin kurulması, işletilmesi ve üst örgütlenmelerinde gerekli olan bürokratik işlemlerin fazla olması, kulüpler açısından zorlaştırıcı ve caydırıcıdır. Kulüplerin, işleyişlerinde zaman kazandıracak ve kendi kendilerini yönetmelerine imkan sağlayacak mekanizmaların oluşumu için gerekli hukuki yapılanmaya ihtiyaçları vardır. Spor kulüplerinin demokratik bir sistemin parçası olmaları, sistemde kararlara katılma, spor politikalarının oluşturulmasına katkı sağlama, öz gelirlerini sağlayabilme gibi konularda aldıkları etkin rol ile doğrudan ilişkilidir (Öğüt 2010).

Vergi oranlarının yüksek olması spor kulüplerinin şikayet ettiği başlıca konulardandır. Örneğin, sporcuların talep ettiği net ücret nedeniyle spotaj vergi yükü spor kulüplerine kalmaktadır. Bu oran %15 tir. Yine, KDV oranının yüksek olması (%18) spor kulüplerinde maçlardan sağlanan gelirleri azaltan unsurlardan bir diğeridir. Ayrıca, şirketleşen kulüplerden Gelir Vergisi Kanunu uyarınca Sportif AŞ’lerden %25 oranında gelir vergisi uygulanmaktadır (İmamoğlu ve ark. 2007).

Sporun tabana yayılmasında spor kulüplerinin tesisleşmesi büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, gayrimenkule duyulan ihtiyaç büyük önem arz etmektedir. Gayrimenkullerin tahsis edilmesi, kiralanması, satılması ve intifa hakkının alınması sırasında talepte bulunan spor kulüplerinin diğer kişi, kurum ve kuruluşlara uygulanan hükümlere tabi tutulması spor kulüpleri açısından problem oluşturmaktadır. Suistimalin önlenmesi şartı ile, diğer kişi, kurum ve kuruluşlar da madur edilmeksizin, sporda eşitlik ilkesi doğrultusunda spor kulüplerinin bu konudaki talepleri değerlendirilmelidir (İmamoğlu ve ark. 2007).

2.2.7.3.2. Finansal Sorunlar

Türkiye’de birçok spor kulübünün ekonomik sorunlar içinde bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu sorun, amatör spor branşları ile uğraşan kulüplerde daha belirgin bir şekilde hissedilmektedir.

Spor kulüplerinin birçoğu borç ve haciz içinde bulunmaktadır. Kulüp üyelerinin ve yönetimin düşünce yapısı, kulüp tüzüklerinin günümüz şartlarını yansıtmaması ve tüzüklerin değiştirilmesinde yaşanan hukuki güçlükler, spor kulüplerine gelir sağlayacak kalemlerin çeşitlenmesini engellemektedir. Ülkemizde spor kulüplerinin büyük bölümünün bütçeleri zengin yöneticinin sağlayacağı maddi desteğe göre planlanmaktadır. Yani, zengin yöneticiye bağlı bir mali yapı bulunmaktadır. Böyle bir yapı, modern yönetim anlayışı ve bütçe prensipleri ile uyuşmamakta olup, kurumsallaşmaya engel teşkil etmektedir. Özellikle profesyonel olarak kabul edilen spor branşlarında yapılan sporcu ve teknik heyet sözleşmeleri kulüpler açısından önemli bir mali yük ve maddi sorun oluşturmaktadır. Ayrıca, transfer görüşmelerinin kulüpler tarafından sağlıklı ve profesyonelce yürütülememesi nedeniyle transfer ve bonservis ücretleri gereksiz yere yükselmektedir (İmamoğlu ve ark. 2007).

Spor kulüplerinde yönetim karmaşık olmayan bir yapıdan oluşur. Gelirler ve giderlerden oluşan iki ana hesap kalemi mevcuttur. İyi bir yöneticilik, gelir kalemlerinin yükseltilmesini ve gider kalemlerinin disipline edilmesini gerektirir. Süreklilik arzeden bir şekilde gelirlerin üzerinde harcama yapıldığında sorunlar büyümekte ve büyük yıkımlara sebep olan bir probleme dönüşmektedir. Spor kulübü yöneticilerinin birçoğu iş adamlarından oluşmaktadır. Kendi işlerinde son derece profesyonel olan bu kişiler, kulüp yönetim sorumluluğunu “fahri olarak” üstlenmeleri sebebi ile kulüp kaynaklarının yönetimi hususunda aynı özeni gösteremeyebilmektedirler. Bu durumun sebepleri arasında; seçilme ve popüleriteyi koruma kaygısı, sportif başarı baskısı, taraftar toplama ya da mevcut taraftarı muhafaza etme gibi faktörler sayılabilir.

Spor kulüpleri özellikle 1990’lı yıllardan sonra, dernek olmanın sebep olduğu dezavantajları bertaraf etmenin bir yolu olarak gördükleri şirketleşmeyi yanlış anlamış ve uygulamış, yalnızca şirketleşmek yeterli görülmüştür. Şirketleşme tek başına bir hedef olmamalıdır. Sportif alanda mücadele veren kulüplerin temel amacı spor etiği içerisinde başarıyı yakalamak olmalıdır. Şirketleşmenin de bu amaca ulaşmaya yardım eden bir araç olarak görülmesi gereklidir. Mesela, başarılı şirketlerin nasıl yönetildiği

incelenerek bu yöntemler kulüp yönetimine uyarlanabilir. Yine, bir şirketi mali olarak güçlü kılan yöntemler, spor kulüplerine de uygulanabilir (İmamoğlu ve ark. 2007).

2.2.7.3.3. İnsan Kaynakları, Altyapı ve Tesisleşme Kaynaklı Sorunlar

Amatör spor kulüplerinde, bir dernek üyesi olarak çalışan sporcular maaş almadıkları için iş sözleşmeleri bulunmamakta olup hizmet sözleşmesi ile görev yapmaktadırlar. Fakat, gizli profesyonelliğin tartışmasız bir şekilde kabul edildiği günümüz spor camiasında, sporcular için bazı ödemelerin yapıldığı bilinmektedir. Bu sebeple sporcular spor kulüplerinin çalışanları durumundadırlar. Dolayısıyla, şirketler personel seçiminde birçok hususa dikkat ederek eleman alımını gerçekleştiriyorsa, spor kulüplerinin de sporcu seçiminde aynı hassasiyeti göstermeleri gerekir. Aksi durumda sporcuların yasal olmayan ve spor etiği ile uyuşmayan davranışları nedeniyle yaşanan sportif cezalar kulüpler açısından maddi ve manevi sorunlar oluşturabilir. Sporcuların yanı sıra kulüp yöneticilerinin de halkın spora teşvik edilmesi sorumluluğunun bilincinde olması sporun yaygınlaştırılması açısından önemlidir. Çünkü, spor kulüpleri spor yönetiminde halka en yakın basamaktır (Öğüt 2010).

Spor kulüplerinin başka bir problemi de profesyonel bir menajer ile çalışılmamasıdır. Menajerler; sporcuların mesleki işlerini yöneten ve düzenleyen kişilerdir. Menajer yeteneği fakedip bulan, sporcuyu kendini en iyi ifade edeceği kulüple buluşturan kişilerdir. Bu anlamda, “oyuncu-yönetim, oyuncu-oyunca ve takım-medya” ilişkilerini kulüp ve sporcu adına yürütürler. Temsil ettiği sporcunun kariyer planlamasını yapmak, öncelik olarak en yüksek kontratı atmak yerine doğru zamanda ve doğru takımda en yüksek performansı göstermesini hedeflemek bir menajerin görevleri arasında yer almaktadır (Atalay 2012).

Ayrıca, devletin mülkiyetinde bulunan spor tesislerinin ve sahalarının mali açıdan güçlü spor kulüplerine tahsisi, kiralanması ya da devredilmesi, aynı alanda faaliyet gösteren diğer kulüpleri zor durumda bırakmaktadır (Öğüt 2010).

2.2.7.3.4. Yönetim Kaynaklı Sorunlar

Dünyada özellikle son yıllarda yaşanan gelişmeler, yaşam koşullarını ve çevresel şartları hızla değiştirmektedir. Bu değişim rüzgarından etkilenen sektörlerden biri de hiç kuşkusuz spor endüstrisidir.

Spor kulüpleri, yaşanan yeniliklerle birlikte finans, medya gibi farklı sektörlerle etkileşime geçmiş, geleneksel kar amaçsız dernek statüsünden ticari kuruluşlara dönüşmeye başlamıştır. Spor kulüplerinin bu dönüşüme ayak uydurmakta zorlandığı ve mevcut yapıları üzerinde bazı yönetsel sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Spor kulüplerinin yönetiminin bir ticari kuruluşu yönetmekten daha zor olduğu, daha fazla özel bilgi ve tecrübe gerektirdiği düşünüldüğünde kulüplerin yönetim yapısı ve çalışan özellikleri önem kazanmaktadır (Sönmezoğlu ve Çoknaz 2013).

Birçok spor kulübünde profesyonel bir yönetim yaklaşımı bulunmamaktadır. Bu açıdan bakıldığında spor kulüplerini ilgilendiren mevzuatların kulüplerin lehine yenilenmesinden daha önemlisi, mevcut mevzuatları kulüp lehine yorumlayarak uygulayabilecek profesyonel bir yönetim anlayışının varlığıdır (İmamoğlu ve ark. 2007).

2.2.7.4. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, kuruluşların önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmeleri için en üst kademede yer alan personelden, en alt kademe personele kadar kuruluştaki çalışan tüm personelin katılımı ile sağlanan, kuralları belirlenmiş ve herkes tarafından kabul edilmiş bir çalışma ortamının oluşturulması sürecidir (Güngör Ak 2010).

TDK'nın Genel Türkçe Sözlüğü'ne bakıldığında ise kurumsallaşmak; “kurumsal duruma gelmek”, “örgütlü duruma gelmek”, “süreklilik kazanmak” olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsallaşma; kuruluştaki sistemli bir yapı oluşturulması, işlerin yürütülmesinde kişisel yöntemler yerine belirlenmiş standartlar ve prosedürlerin kullanılarak kuruluşun dış koşullara uyumlu hale getirilmesi, dağınık ve dar bir işleyiş biçimi yerine belirli, dengeli ve düzenli bir yapının oluşturularak sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır (Çakıcı ve Özer 2008). Bir diğer ifade ile, kişisel inisiyatiflerle değil kuruluşun amaç ve hedefleri ile uyumlu bir politika doğrultusunda kurum personelinin verimli bir çalışma sergileyebilecekleri çalışma ortamının oluşturulması, kuruluşun sistematik ve kontrollü bir yapıya geçişinin sağlanmasıdır (Gençoğlu Çeçen ve Güney 2018).

Kurumsallaşmanın temelinde; kuruluşun faaliyetlerini sürdürürken kişisel yöntemlere bağımlı olmaksızın, işlerin yürütülmesinde kurumun kendi standartlarının

oluşturulması vardır. Böylece işletme, faaliyetlerini kişilere bağımlı olmadan yürütür ve geliştirebilir (Halis ve Adalıoğlu 2017).

Kurumsallaşan işletmelerin güçlü bir kültür oluşturduğu görülmektedir. Oluşan bu kültür işletmenin hedeflerini desteklemekte ve performansı arttırmaktadır (Apaydın 2008).

Örgütsel bir yapıya sahip olan, sporu, sporcuyu ve izleyiciyi etkileyen spor kulüpleri, yarattığı değer ve gerçekleştirdiği faaliyetler dikkate alındığında kurumsal bir yapıya olan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, özellikle hızla gelişen ve değişen günümüz dünyasında kurumsallaşmış bir organizasyon yapısının spor kulüplerinin yapılanmasında uygulanması önem arz etmektedir (Washington and Patterson 2011).

2.2.7.4.1. Kurumsallaşmanın Unsurları

Bir işletmede kurumsallaşmanın etkinliği bazı unsurların işletmede ne derece yerleştiği ile belirlenebilmektedir. Bu unsurlardan bazıları şu şekilde belirtilebilir;

- **Örgüt Anayasası**

Örgüt anayasası kapsamında örgütün vizyon, misyon ve hedeflerinin belirlenmesi, tüm iş ve işleyişe ait kuralların yazılı bir biçimde ortaya konulması gerekir. Tüm işletmelerde işletme anayasasının oluşturulması kurumsallaşma için önemli bir adımdır (Yazıcıoğlu ve Koç 2009).

- **Profesyonelleşme**

Profesyonelleşme, bir kuruluş bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin alanında uzman kişilerce yapılması, yapılan işler ile ilgili görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ilkesine dayanmaktadır (Egetenmeyer ve Käßplinger 2011).

Bir kuruluşun profesyonelleşmesi; yönetim kademesinde profesyonel kişilerin bulunması, işletme kültürünün sürekli eğitimlerle desteklenerek çalışanların niteliklerinin geliştirilmesi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde yer alan diğer kuruluşlarla etkileşimde bulunması şeklinde açıklanabilir (Aylan ve Koç 2017).

İşletmelerde patron ve yönetici kavramlarının birbirinden ayrılması büyük önem taşımaktadır. Profesyonel yöneticilerin bağımsız kararlar alabilmeleri için işletme sahiplerinin bazen gözlemci konumuna geçmesi gerekmektedir. Rekabet şartlarının yoğun olduğu hızla değişen günümüz şartlarında yönetimin profesyonelleşmesi

işletmeler için oldukça önemlidir. Profesyonel bir yönetim anlayışı da kurumsallaşma adına büyük bir adımdır (Şahman ve ark. 2008).

- **Kurum Kültürü**

Kurum kültürü, örgüt üyeleri tarafından benimsenerek paylaşılan ve gelecek kuşaklara aktarılan inançlar, normlar ve değerler bütünüdür (Arslan 2004).

Bir kurumsal biçimlendirme aracı olan kurum kültürü, çalışan davranışlarını şekillendirerek çalışanları ortak bir kültür etrafından birleştirir. Aynı değerler etrafında toplanan çalışan ve yöneticiler arasında bir uyum oluşturur. Böylece, kurum içerisinde dayanışmayı arttırarak bütünleştirici ve birleştirici bir rol alır. Bir organizasyonda kurum kültürü, çalışan tutum ve davranışlarını şekillendirerek bir denetim mekanizması işlevini de görür (Schein 1985).

Kurum kültürü, örgüt çalışanlarının ortak değerlerini ifade eder. Örgüt içerisinde yapılan faaliyetlerin yürütülmesinden performansın arttırılmasına kadar pek çok alanda etkisi bulunmaktadır (Akıncı Vural ve Sohodol 2004).

- **Karar Verme Şekli**

Karar vermeyi, bir olay karşısında amaçlanan hedefe ulaşabilmek için gerekli bilgi ve verinin temin edilmesi, bilimsel ve sistematik bir yöntem izleyerek alternatif seçenekler oluşturulması ve bunlar arasından en uygun olanı seçerek uygulamaya konulması olarak tanımlamak mümkündür (Tekin ve Ehtiyar 2009).

- **Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik, örgütte etkinlik ve verimlilik için temel bir yönetim aracı olup, yetki ve sorumluluk sahiplerinin yaptıklarından ve yapmaları gerekirken yapmadıklarından sorumlu olduğu, örgütün misyon ve değerlerine bağlı kalmayı gerektiren, örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli çabanın gösterilmesi konusundaki inancı içeren dinamik bir süreçtir (Ebrahim 2003).

Yapılan her faaliyetle ilgili bilgi vermenin zorunluluğu, gerekli kayıtların tutulması, sorumlu kişilerin belirlenmesi, sorumluların yapmaları gerektiği halde yapmadıkları ya da sorumlulukları gereği gerçekleştirilen her işle ilgili açıklama yapmalarını ve sonuçlarından mesul olmalarını ifade eder (Forrer ve ark. 2010).

Kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi, yönetsel ve mali anlamda saydamlığı gerektirmektedir. Yönetsel saydamlık için öncelikle hiyerarşik yetki dağılımı açık bir şekilde belirlenmelidir. Mali saydamlık ise, mali yapının ve alınacak kararların denetim ve izlenebilirliğe uygun olması olarak ifade edilebilir (Sönmezoğlu ve Çoknaz 2013).

- **Yetki Devri**

“Yetki”, karar verme, kişileri faaliyetlerle ilgili harekete geçirme ya da örgüt amaçlarına ulaşmak için belirli işleri yaptırabilme gücüdür (Karavardar 2011).

Bir örgütün yapısı, örgütsel biçimin belirlenmesi, gerekli araç gerecin tedarik edilmesi ve ilgili bölümlere uzman personelin yerleştirilmesi ile tamamlanmış olmamaktadır. Çalışanların etkin bir biçimde çalışabilmesi için örgütsel yapıda yetki tanımlarının yapılmış olması gerekir (Topaloğlu ve Koç 2010).

- **Etkin Bir İletişim Sisteminin Sağlanması**

İletişim bilginin, duygu ve düşüncenin iletiminden çok, bunlarla ilgili paylaşım faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu paylaşımlar, kişilerin benzer düşüncede olmasa bile karşısındaki kişiyi anlama, buna uygun bir tavırla davranabilme, böylelikle birlikte hareket edebilmeyi sağlamaktadır (Ölçer ve Koçer 2015).

Örgüt içerisinde etkin bir iletişim sisteminin kurulması, hem yöneticiler hem de çalışanların belirlenmiş hedefler etrafında birbiriyle etkileşimini kolaylaştırmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç 2009).

Erdemli (2002), spor kulüplerinin kurumsallaşmada temel olarak kabul edildiğini, sporda kurumsallaşmanın öncelikle spor kulüplerinden başlaması gerektiğini ifade etmektedir. Spor kulüpleri dernek statüsünde de olsa, kurumsallaşmanın doğru bir biçimde uygulanması, sistematik, planlı ve profesyonel organizasyon yapılarının oluşmasına katkı sağlayacaktır.

2.2.8. Spor Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında, pazardan pay almak isteyen işletmeler için “Kalite” kavramı önemli hale gelmiştir. Müşteri memnuniyetinin en üst seviyelere taşınarak kuruluşun tüm fonksiyonlarının gelişimini amaçlayan TKY, günümüzde güncel bir yönetim yaklaşımı ve rekabet koşullarında bir üstünlük sağlama yöntemi olarak görülmektedir (Yazıcı ve ark. 2017).

“Planla”, “Uygula”, “Kontrol Et” ve “Önlem Al” stratejisinin uygulandığı TKY ile kuruluşlarda yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi kolaylaşmaktadır. Kuruluşa ait fonksiyonlar ve faaliyet sonuçları yerine süreçlere odaklanan TKY, kuruluş çalışanlarının niteliklerinin yükseltilmesi, yönetsel kararların veri analizine dayanılarak alınması ve tüm kaynakların bir bütünlük içinde değerlendirilmesi gerekliliğine dayanan bir yaklaşımdır.

Temel amacı müşteri gereksinimlerinin belirlenerek bu doğrultuda hatasız çıktı sağlamak olan TKY’de müşteriye memnun etmek ve ürün/hizmette sürekli iyileştirme sağlamak hedef alınmaktadır. TKY’nin en belirgin özelliği kaliteli ürün ya da hizmet sağlamanın kuruluş içerisinde birkaç çalışanın omuzlarına yüklenmesinin önlenerek tüm çalışanlarla paylaşılmasıdır (Çavuşoğlu ve ark. 2003).

TKY’nin önemli özelliklerinden birisi de kurumların ve çalışanların olumlu yönlerini ortaya çıkararak geliştirmektir (García-Bernal ve Ramírez-Alesón 2015). Kalite anlayışının stratejik öneminin imalat sektöründen sonra hizmet sektöründe de anlaşılması ile hizmet sektöründe müşteri tatmini önem kazanmaya başlamıştır. Böylece hizmet kalitesinin tanımlanması, ölçümü ve artırılması çalışmalarında artış yaşanmıştır (Çimen 2003).

TKY, özellikle son yıllarda kuruluşların kurumsal bir kimlik kazanmasında ve sistemsel yönetim çalışmalarında fayda sağlayan, yönetim süreçlerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkaran etkili bir güce sahiptir. TKY’nin ortaya çıkışı imalat sektörü olmasına karşın, hizmet sektörünün milli gelirdeki ve toplam çalışan nüfustaki oranının yükselmesi ile hizmet sektöründe de yaygın bir kullanım alanı bulunmaktadır.

Küreselleşmenin etkileri, birçok alanda olduğu gibi spor sektöründe de görülmektedir. Spor giderek daha fazla endüstrileşmektedir. Birçok sportif faaliyetlerin naklen yapılan yayınları dünya üzerinde büyük bir izleyici kitlesi ile takip edilmektedir. Bu anlamda küreselleşmenin spora etkisi kadar, sporun da küreselleşmeyi etkilediğini söylemek mümkündür. Sporun içinde barındırdığı rekabet, performans gibi kavramlar dünyada ortak bir dil oluşturmakta, bu alanda küreselleşmeyi hızlandırmaktadır (Çeyiz ve Özbek 2014).

Globalleşen dünya ile birlikte artık ülkemizde de spor ve sportif faaliyetler ekonomik bir sektör oluşturmuştur (Yılmaz ve Akay 2008). İktisadi alanda önemli sektörlerden biri haline gelen spor, hizmet sektöründe yer almaktadır. Birçok

organizasyon içinde geniş bir yelpazede müşterilere hizmet sunulmaktadır (Yıldız 2008).

Çok boyutlu bir kavram olan TKY, hem kaliteye hem de kalitenin sağladığı süreçlere bir bütün içerisinde bakmayı gerektirmektedir. TKY’de “Toplam” sözcüğü bir organizasyonda yer alan tüm süreçlere çalışanların katılımını ifade etmektedir. Bu durumda kalite yalnızca üretilen hizmetin kullanımı sırasında kaliteye ulaşılması değil, bir bütünlük içerisinde tüm süreçlerde müşteri-tedarikçi ilişkisi çerçevesinde kaliteye yönelik çabaları içerir (Cafoğlu 1996). Bu sebeple sporun temel örgütlenme şekli olan spor kulüplerinde de örgüt performansını arttıracak yaklaşımlara ihtiyaç bulunmaktadır (Ekenci 2000).

Spor kulüpleri için TKY, kulübe ait hedef ve değerlerini ifade eden vizyon, kulübün varoluş sebebini açıklayan ve faaliyetlerine anlam kazandıran misyon ve kulübün işlerliğini arttıracak hedef ve değerlerin çalışan katılımı ile belirlenmesi, bu sayede kulübün faaliyet ve hizmetlerinin iyileştirilmesi için bir araçtır (Ekenci 2000).

TKY spor alanında yalnızca spor hizmetlerinin değil, bir bütünlük içerisinde hizmeti üreten kuruluşun hem kalitesini hem de verimliliğini arttırmayı hedeflemektedir. Spor hizmetlerinde uygulanacak TKY ile işlerin verimli ve bilimsel bir yaklaşımla yapılması sağlanacak, spor hizmetlerinden mevcut durumda ve gelecekteki beklentiler belirlenerek ihtiyaç ve beklentilerin arzu edilen şekli ile zamanında ve ekonomik bir şekilde karşılayacak bir iş anlayışı oluşacaktır. Spor işletmelerinin varlık nedenlerinin temelinde spor konusunda müşteri talep ve beklentilerinin, en uygun fiyat ve zamanında tasarlanıp sunulması bulunmaktadır. Bu sebeple spor hizmetlerinin müşteri ihtiyaçlarını karşılama düzeyinin bilinmesi gereklidir. Çünkü kuruluşun başarısı, müşteri beklentilerinin anlaşılması ve üretilen hizmetin bu doğrultuda gerçekleşmesi ölçüsüne bağlıdır (İmamoğlu 1998).

TKY kavramı içerisinde, kulüp hizmetlerinden faydalanacak “dış müşteri” nin talep ve ihtiyaçlarını karşılayacak, ürün ya da hizmetin sunumunda onlarla iletişime geçip istek ve şikayetleri dinleyerek işlerin hatasız ve zamanında yapılmasını sağlayan süreçler ve bu süreçleri kulübün en üst yöneticisinden en alt düzeydeki çalışanına kadar “iç müşteri” tanımına giren herkes yer alır. İşletme çalışanlarından oluşan iç müşterilerin ilişkisinde, sistem ve talimatlar kadar kişisel destek ve iletişim becerileri de yakından ilişkilidir. İç müşterinin işini etkin ve doğru yapması, hataların azalmasını

sağlayarak dış müşteriye sunulan hizmet kalitesini arttıracaktır. TKY'nin yerleştiği kuruluşlarda, teşkilat yapısında ast-üst ilişkisi ya da yetki ve sorumluluk dağılımından çok, kuruluştaki çalışanların hangi süreçlerle tedarik içerisinde oldukları ön plana çıkmaktadır (Ekenci 2000).

Böyle geniş bir çerçeveden bakıldığında kulübün geleneksel yönetimi geride bırakıp TKY'ye geçmesi beraberinde kültürel bir dönüşümü de gerektirmektedir. Bu dönüşüm sırasında esas alınacak temel kavramlardan birisi “müşteri odaklılık”tır. Müşteri talep ve ihtiyaçlarına odaklanmış bir işletme kültürüne dayanan TKY'de, her faaliyet adımıyla gerçekleştirilecek sürekli iyileştirme çalışmaları ile müşteri tatminini temel alan bir yönetim tarzı söz konusudur. Sportif hizmetlerin ve faaliyetlerin sunumu ile ilgili süreçlerin sürekli gözden geçirilerek iyileştirilmesi kaliteyi arttıracaktır.

2.2.8.1. Spor Hizmet Sektörünün Özellikleri

Hizmet sektörü, hizmet kalitesinin artırılmasında imalat sektöründen farklılık göstermektedir. Bunun en büyük nedeni, hizmetin dolayısıyla spor hizmetinin üründen farklı birtakım özelliklere sahip olmasıdır. Bu özelliklerden bazıları aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir;

1. **Heterojen Yapısı:** Aktif ve pasif katılımı ile gerçekleşen, spor kulüpleri ya da spor merkezlerindeki spor hizmetlerinin özelliği heterojen bir yapıya sahip olmasıdır. Aktif katılımı ile gerçekleşen spor hizmetlerinde, farklı antrenörlerin ya da aynı antrenörün farklı zamanlarda verdiği spor hizmetlerinde performans farklılıkları oluşabilmektedir. Seyirciye yönelik, pasif katılımlı spor hizmetlerinde de taraftar her maçta farklı bir performans izlemektedir. Belirtilen bu durumlar verilen hizmet ile müşterinin hizmeti algısı arasında farklılık oluşturmaktadır (Çimen ve Gürbüz 2007).
2. **Üretim ve Tüketimin Eş Zamanlı Gerçekleşmesi:** Spor hizmetlerinde müşteriler bizzat spor hizmeti üretiminin içinde yer almakta ve bu süreci etkilemektedir. Bu durum hizmet kalitesinin algılanmasında kişilerin yargı, tercih ve ruh hallerinin etkilerini de yansıtmaktadır. Ayrıca, üretim ve tüketimin aynı zamanda gerçekleşmesi, farklı hizmet sunumlarında farklı müşterilerin bulunması hizmetin standartlaştırılmasını zorlaştırmaktadır (Çimen ve Gürbüz 2007).

3. **Hizmetin Dayanıksızlığı, Depolanamaz Oluşu:** Spor hizmetleri soyut bir kavramı içerdiğinden depolanmaları söz konusu değildir. Örneğin bir basketbol maçında salonda bulunan satılmamış koltuklar, o maç için daha sonra satılmak üzere depolanamaz, satılmış kabul edilir (Yazıcı ve ark. 2017).
4. **Harcanan Zaman ve Etkileşim:** Diğer hizmetlerle karşılaştırıldığında spor hizmetlerinde sonuç almak uzun vadeli olmasının yanı sıra, müşteri ile hizmet personeli ya da müşteri-müşteri etkileşiminden etkilenebilmektedir (Yazıcı ve ark. 2017).
5. **Hizmetin Soyutluğu:** Spor hizmetlerinin duyularla algılanamıyor yani soyut bir kavram oluşu, hizmet kalitesinin ölçümünde zorluk oluşturmaktadır. Bu nedenle, spor hizmetlerinin kalitesinin ölçümünde objektif kriterler yerine müşteri algısı ve tutumu ön plana çıkmaktadır (Çimen ve Gürbüz 2007).
6. **Personelin Hizmet Üretimi Algısı:** İmalat sektöründe ürün ve çıktı çalışan personel tarafından bilinirken, hizmet sektöründe özellikle de spor hizmetlerinde çalışan personel çalışmaları sonucunda bir ürün oluştuğunu net olarak algılayamayabilir (Çimen ve Gürbüz 2007). Ürün ve çıktı arasındaki değerlendirme spor hizmetlerinde pek mümkün olamamaktadır (Yazıcı ve ark. 2017).
7. **Hizmet Sunanların Yeterliliği:** Spor hizmeti sunanların yaptığı işteki yeterliliği, diğer hizmet sektörleri ile kıyaslandığında oldukça önem taşımaktadır. Futbol, basketbol gibi kamuoyunda göz önünde bulunan spor branşları ya da yüzme gibi can güvenliğinin üst seviyede olduğu durumlarda hizmeti sunan personelin yeterliliği büyük önem taşımaktadır (Çimen ve Gürbüz 2007).
8. **Maliyet Hesaplama Güçlüğü:** Spor hizmetlerinde maliyetlerin hesaplanması diğer birçok hizmet sektörüne göre oldukça zor olabilmektedir. Örneğin bir inşaat firması maliyetlerini kolay bir şekilde hesaplayabiliyorken, bir spor kulübünde transfer edilecek sporcu ya da çalıştırılacak antrenör için maliyet hesaplanması kolay değildir (Çimen ve Gürbüz 2007).

9. **Pazara Yakın Olma Gerekliiliği:** Spor hizmetlerinin müşteriye yakın ya da erişim kolaylığına sahip olması önemlidir. Örneğin yapılacak bir spor müsabakasının izleyicinin kolay ulaşabileceği bir yerde olması katılım açısından önem taşımaktadır (Yazıcı ve ark. 2017).

2.2.8.2. Spor Hizmeti Sunumunda Kalite Boyutları

Spor işletmelerinde TKY'den yararlanılması, müşteri talep ve ihtiyaçlarının anlaşılmasından ve verilen hizmetlerden memnuniyet duyulmasından geçer (Lemak ve Reed 2000).

Spor işletmelerinin hizmet kalitesine etki eden faktörlerin bilinmesi ve uygulamada bu etkenlerin dikkate alınması, spor hizmetlerinden memnuniyet derecesini arttıracaktır. TKY'yi uygulamak isteyen spor işletmelerini ilgilendiren kalite boyutları aşağıda belirtildiği şekilde tanımlanabilir (Çimen 2003);

1. **Fiziki Görünüm:** Spor hizmeti verilirken kullanılan araç-gereç ve ekipmanların, hizmet veren personelin ve hizmet verilen alanın fiziksel olarak görünümünü kapsar. Bu özellik soyunma odası, spor salonu gibi hizmet verilen bölümler, basket topu ya da havuz kulvar ipleri gibi hizmet esnasında kullanılan malzemeler, hizmet veren personelin kılık kıyafeti ve tesisin estetik özellikleri gibi tesisin görünümünü ilgilendiren özellikler olarak ele alınabilir.
2. **Güvenirlilik:** Müşteriye verilen sözlerin tutulması, hizmetin doğru bir şekilde verilmesi ve hizmet performansının tutarlı olmasını içerir. Müşteri kayıtlarının doğru bir şekilde tutulması, hazırlanan spor programının plana uygun olarak verilmesi ve program sonunda beklenen gelişmelere karşı verilmiş sözlerin tutulması bu kalite boyutu içerisinde değerlendirilir.
3. **Heveslilik:** Hizmeti gerçekleştirecek personelin hizmet vermeye karşı istekliliğini, hizmet için her zaman hazır olmasını ve hizmetin zamanında gerçekleştirilmesini kapsar. Örneğin, çeşitli nedenlerle programda yapılacak bir değişikliğin programa katılacaklara zamanında bildirilmesi ya da şikayeti olan bir müşterinin sorununun çözümü için ilgi ve çaba gösterilmesi, bu kalite boyutu kapsamında değerlendirilir.

4. **Yeterlilik:** Hizmeti sunan personelin konu ile ilgili yeterli düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olmasını içerir. Yüzme kursunda yüzme öğreten personelin hizmet alan kişiye belirlenen sürede yüzme öğretebilmesi ya da cankurtaranın meydana gelebilecek bir boğulma vakasında doğru müdahaleyi yapabilmesi örnek olarak verilebilir.
5. **Nezaket:** Bu kalite boyutu hizmetin sunumu sırasında hizmet alanlara karşı tutumu kapsar. Bir spor işletmesinde telefonları cevaplayan sekreterden bizzat hizmeti sunan eğiticiye kadar tüm çalışanların belli bir saygı, anlayış ve nezaket çerçevesi içinde davranmasını ifade eder.
6. **İnanırlılık:** Verilen hizmetlerde müşteri çıkarlarının, dürüstlüğün ve inanırlılığın ön plana çıkarılmasını içerir. Örneğin, bir yüzme kursunda müşterilere grupların onar kişi ile yapılacağı söylenip sonrasında gruplar 13-14 kişi ile oluşturulursa bu işletme inandırıcılığını kaybedecektir. Bu durum hizmetin kötü algılanmasının yanında, katılımcılar verilen hizmetten bir daha yararlanmak istemeyebilecek, yakın çevrelerine bu yaşanan problemi anlatacaklarından işletmenin imajı olumsuz etkilenecektir.
7. **Emniyet:** Gerçekleştirilen hizmetin tehlikeden, risklerden ve şüpheden uzak olmasıdır. Verilen hizmet sırasında yaralanma, sakatlanma ya da kullanılan malzemelerde herhangi bir riske neden olacak bir durumun bulunmamasını ifade eder.
8. **Erişilirlik:** Hizmete erişmekte kolaylığı ve rahatlığı içerir. Spor işletmesinin müşterilerin kolaylıkla ulaşabileceği bir yerde olmasını ya da sunulan hizmetle ilgili bilgi gereksinimi durumunda kolaylıkla ulaşılabilirliği ifade eder.
9. **İletişim:** Verilecek hizmetle ilgili olarak; hizmetin müşteriye en uygun dil kullanılarak anlayabileceği şekilde anlatılması, sunulacak hizmetle ilgili olarak gerekli açıklamaların yapılmasını içerir. Örneğin, hizmet verilmeden önce gerekli formların nasıl doldurulacağının anlatılması, verilecek hizmet hakkında detaylı bilgi verilmesi bu kapsamda değerlendirilir.
10. **Müşteriyi Anlamak:** Bir spor işletmesinde programlardan faydalananak kişilerin farklı istekleri olabilir. Bunların anlayışla karşılanması, müşteri özel

isteklerine anlayışla yaklaşılmasını içerir. Müşterinin ne gibi isteklerinin olabileceğinin tahmin edilmesi ve bu isteklere makul bir şekilde en kısa zamanda yanıt verilmesini ifade eder. Bu kalite boyutunda en büyük görev müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini tahmin edebilecek kişilere yani hizmeti sunanlara düşer.

2.2.8.3. Spor Hizmetlerinin Sunumunda Hizmet Kalitesi Yaklaşımları

Spor hizmetlerinin sunumunda hizmet kalitesi nitelik, müşteri tatmini ve etkileşim olarak üç yaklaşım şekinden değerlendirilir (Köşker Demir 2010).

1- Spor Hizmetlerinde Nitelik Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre kalite tanımı ve ölçümü kolaydır. Fakat yönetimin bu durumdan faydalanabilmesi için spor hizmetinin üretim girdisi ve üretim sürecine ait teknoloji üzerinde tam kontrol sağlayabilmelidir ya da verilen hizmet sonucunda ürünün nitelikleri, hizmeti alan müşterinin kalite algısı ve spor işletmesine bağlılık gibi müşteri davranışları arasında bir bağlantı olmalıdır (Uyguç 1998).

2- Spor Hizmetlerinde Müşteri Tatmini Yaklaşımı

Müşteri tatmini yaklaşımında yaklaşımda hizmet kalitesi müşteri açısından incelenmektedir. Bu yaklaşımının temelini spor hizmetini talep eden müşteri oluşturmaktadır. Çünkü hizmet kalitesi, sunulan hizmetin sübjektif olarak algılanması temeline dayandırılmıştır. Bu yaklaşımda hizmet kalitesi “hizmet veren”, “hizmetten yararlanan” ve “yönetim” olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Bu nedenle spor hizmetlerinde ürün kalitesi üç farklı açıdan değerlendirilebilir. Hizmet soyut bir kavram olduğundan, hizmet kalitesinin ölçümünde her zaman nesnel ölçütler kullanılamamaktadır. Bu sebeple “müşterinin kaliteyi nasıl algıladığını ölçmek” spor işletmelerine uygun bir değerlendirme yöntemidir (Erdoğan 2012).

3- Spor Hizmetlerinde Etkileşim Yaklaşımı

Nitelik yaklaşımı ve müşteri tatmini yaklaşımı hizmet kalitesini farklı yönlerden değerlendirmiştir. Nitelik yaklaşımı kaliteye hizmeti veren açısından, müşteri tatmini yaklaşımı ise hizmeti alan açısından bakmaktadır. Etkileşim yaklaşımı ise bu iki yaklaşımı birleştiren bütünleştirici bir yaklaşımdır (Köşker Demir 2010).

Etkileşim yaklaşımında hizmette kaliteye ulaşabilmek için hem müşteri hem de personelin ihtiyaçları karşılanarak memnun edilmesi gereklidir. Hizmet kalitesi, hizmeti veren personel ile müşteri arasındaki etkileşimin bir değerlendirmesidir. Bu etkileşimin yöntemi ister yüz yüze, ister telefonla ya da yazışarak olsun, müşteriye işletme ve hizmetin kalite seviyesi hakkında fikir vermektedir (Uyguç 1998).

2.2.8.4. Spor Hizmetlerinde Kaliteyi Etkileyen Faktörler

Spor hizmetlerinde hizmetin kalitesini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları aşağıda belirtilmiştir (Erdoğan 2012);

- **Tüketici Kişilik Özellikleri:** Kişilik faktörü, bireysel ve örgütsel ilişkilerin düzenlenmesinde ve analiz edilmesinde önemlidir. Çünkü herkesin çevresel etkenlerden etkilenme derecesi farklıdır. Spor hizmetlerinde üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi müşteriye hizmet kalitesi ölçüm sürecinin vazgeçilmez bir parçası haline getirmektedir. Spor hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde tüketicinin kişilik özellikleri, spor hizmetinin niteliği ve sonucu üzerinde etkili olan önemli bir faktördür.
- **Spor Hizmeti Tüketicisinin Beklentileri:** Beklentiler, spor hizmetlerinden istek ve talepleri içerir. Spor hizmetlerinden algılanan nitelik ve müşteri kişilik özelliği, beklentileri oluşturan en önemli etkenlerdir. Bu değişken müşterinin davranışlarını etkilemektedir. Beklentiler, spor hizmet kalitesinin de bir ölçütüdür.
- **Spor Hizmetlerinde Görev Alan Personelin Kişilik Özellikleri:** Personel, spor hizmet sunumunda iki önemli görevi sebebi ile kilit bir rol oynamaktadır. İlki, müşterinin hizmet personeli ile spor hizmetini üretmesi ve sunmasıdır. İkincisi ise, hizmeti sunan personelin spor hizmetinin hem üretilmesi hem de tüketilmesi sırasında gösterdiği davranışları ile müşterinin kaliteyi değerlendirmesinde temel oluşudur. Bu nedenle spor işletmelerinin başarısını, müşteri ile doğrudan temas halinde olan personelin etkinliği büyük ölçüde etkilemektedir.
- **Spor Hizmeti Veren Personelin Beklentileri:** Beklentileri karşılanmış çalışan yaptığı işten mutluluk duyacağından, bu durum personelin motivasyonunun artmasını sağlayacaktır. Böylelikle müşterileri memnun

edecek şekilde daha iyi hizmet vermeye çalışacak ve spor işletmesinin etkinliği artmış olacaktır.

- **Spor Hizmetlerinde Yönetimin Etkinliği:** Spor işletmeleri, yönetimin etkinliği konusunda son derece duyarlıdır. Bu nedenle örgüt değerleri, örgüt kültürü ve iklimi etkinlik açısından büyük önem taşımaktadır.

2.2.8.5. Spor Kulüpleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Toplumsal hayatta kişilerin sportif hizmet ve etkinlik beklentileri çoğunlukla sporda ana örgütlenme yapısı olan spor kulüpleri ile sağlanmaktadır. Spor kulüpleri, bireylerin belli bir amaç ve hedef doğrultusunda bir araya geldiği, insanların sosyalleşmesinde önemli bir yeri olan, toplumun sosyokültürel ve ekonomik ihtiyaçlarına yönelik nitelikler taşıyan yapılardır (Devecioğlu ve ark. 2011a).

Kültürel ve ekonomik örgütlenmeler içerisinde gün geçtikçe büyüyen bir yapıya sahip bulunan spor kulüplerinin değişen dünya koşulları da gözönüne alınarak tekrar değerlendirilmesi zorunlu hale gelmiştir (Chelladurai ve Chang 2000). Kulüplerin, rakiplerine karşı rekabet avantajını arttırabilmeleri için çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemeleri gereklidir.

Spor kulüplerinde TKY'nin uygulanması, kulübün başarısını ve verimliliğini arttırarak rakiplerine karşı avantaj kazanmasını sağlayacaktır (Knop ve ark. 2004).

2.2.8.6. Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlarının Spor Kulüplerine Uygulanması

2.2.8.6.1. Müşteri Odaklılık

Spor işletmelerinde önemli unsurlardan biri, insanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması amacıyla toplumun benimsediği sportif hizmetlerin sunuma hazır hale getirilmesidir. Bu anlamda, spor kulüplerinde müşteri olarak tanımlanan topluluğun detaylı bir biçimde tanınması, ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi önem taşımaktadır (Erdoğan 2012).

Ürün ya da hizmetlerin kalitesi, müşteri memnuniyeti esas alınarak değerlendirilmektedir. Kalite uygulamalarının kuruluşlarında yerleşmesini isteyen uygulayıcıların, müşteri memnuniyetini arttırabilmek için müşteri beklentilerini çok iyi tespit etmeleri gereklidir. Özel şirketlerde olduğu gibi, karlılık ve müşteri memnuniyeti

spor kulüpleri açısından da önemlidir. Çünkü spor kulüplerinde de en büyük gelir müşterilerden sağlanmaktadır. Spor kulüplerinde müşteriler sınıflandırıldığında (Erdoğan 2012);

- **İç Müşteri:** Sporcular, yöneticiler, antrenörler ve teknik ekip,
- **Dış Müşteri:** Maçı stadyum ya da spor salonunda ücret ödeyerek izleyen izleyiciler, maçı basından, internetten, televizyondan ya da radyodan takip eden izleyiciler, sponsorlar, medya, hatıra eşyası satılanlar, medya vb.

Spor kulüplerinde kaliteyi etkileyen etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gencer ve Demiray 2003);

- Takımın ya da oyuncunun başarılı ve etkileyici oyun tarzı,
- Tesis kalitesi,
- Yönetimin, teknik ekibin ve tüm personelin süreklilik sağlanacak şekilde daha ileri seviyede eğitilmesi,
- Liderlerin başarılı yönetimleri.

Spor kulüplerinde kalitenin geliştirilmesi için ise (Scott 2001);

- Bilinirliğin artırılması,
- Hizmet beklentilerinin ve davranış standartlarının belirlenmesi,
- Engellerin ve sınırlayıcı durumların tespit edilerek çözüm bulunması,
- Müşteri taleplerinin tespit edilerek değerlendirilmesi,
- Becerilerin geliştirilmesi,
- Sürekli gelişimin desteklenmesi

gereklidir.

2.2.8.6.2. Tedarikçi İşbirliği

Mal ve hizmetin üretimi için gerekli hammadde ya da yardımcı malzemeyi temin eden işletme veya bireyler şeklinde tanımlanan tedarikçiler, müşterilerinin ihtiyaç duydukları girdileri düzenli ve sürekli bir şekilde temin etmelerini sağlarlar. Tedarikçi ile oluşturulan güven esaslı ve uygun sinerjideki işbirliği sayesinde hem tedarikçi hem de müşteri için iyileşme ve katma değer sağlanır (Al-Abdallah ve ark. 2014).

Bir stadın seyirci koltuklarından, oyuncuların kullandığı spor malzemelerine, kulüpte yedikleri yemekten stadyumdaki büfelere kadar birçok ürün tedarikçilerden temin edilmekte ve tüm bunlar organizasyonun kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle, tedarikçilerle yapılacak başarılı işbirlikteği, müşteri memnuniyetinin oluşmasını sağlayacaktır (Gencer ve Demiray 2003).

2.2.8.6.3. Liderlik ve Hedef Belirleme

Liderlik ve amaç uyumu, spor kulübünün daha ileriye taşınmasında önemli faktörlerdendir. Belirlenen hedefler ve stratejiler sistematik olarak tüm organizasyonda uygulanmalı ve kulüp faaliyetlerinde bir sinerji oluşturmalıdır. Her bir personelin davranışı şirket değerleri ve hedefleri ile paralellik göstermelidir (Erdoğan 2012).

Liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki iletişimin kalitesi ile ilişkili bir fonksiyondur. Bir spor kulübünde kulüp başkanı, kulübün liderlik misyonunu üstlenir. Aynı zamanda kulüp içerisindeki kültürü de lider belirler. Bu kişilerin kulübe ait hedeflerde birliktelik oluşturması ve hedeflere yönelik gösterdiği çabalar kaliteyi arttıracaktır. Kulüp hizmetlerindeki kalite, kulüp liderinin tutarlılığı ve birlikteliği sağlama çabaları ile anlam bulacaktır (Erdoğan 2012).

2.2.8.6.4. Personelin Geliştirilmesi ve Katılımının Sağlanması

Birçok hizmet sunan spor kulüplerinin rakiplerine karşı başarılı olabilmeleri için oyuncularından alt yapı sorumlusuna, yöneticilerinden temizlik personeline kadar tüm çalışanlarının gelişimi için uygun ortamı sağlaması gereklidir (Erdoğan 2012).

Ayrıca, tüm personel yetkinlik ve bilgilerine göre yetkilendirilmeli, böylece çalışan katılımı teşvik edilmelidir. Kulübün başarısına katkı sağlanması hususunda personele eğitimler verilmeli, çalışanların yetenekleri açığa çıkarılarak kulüp başarısı için tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır (Gencer ve Demiray 2003).

2.2.8.6.5. Süreçlere ve Verilere Dayalı Yönetim Anlayışının Benimsenmesi

Süreç, girdilerin çıktılara dönüştüğü faaliyetlerdir. Spor kulüplerinde faaliyetler süreçlerle idare edilmektedir. Her bir sürecin sorumlusunun kim olduğu belirlenmeli ve yetkilendirme net bir şekilde tespit edilmelidir. Böylece hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması, performans ölçümü ve iyileştirme aşamaları başarı ile gerçekleştirilir.

2.2.8.6.6. Sürekli İyileştirme

TKY uygulamalarında hedeflenen başarı birdenbire değil, sürekli iyileştirme ile adım adım gerçekleşir (Sanchez ve Blanco 2014). Spor kulüplerinde sürekli iyileştirme çalışmaları benimsenerek özgün fikirler ve yaratıcı düşünme tarzı desteklenmelidir. Böylece, mevcut durum ne derece iyi olursa olsun hep daha ileriye gitme stratejisi ile diğer spor kulüplerinden ayrılarak farkını ortaya koyabilir. Bu fark, yüksek rekabetin yaşandığı ortamda spor kulübü için itici bir güç haline gelecektir (Gencer ve Demiray 2003).

2.3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Sanayileşme ile birlikte gelişen kalite olgusu zamanla TKY anlayışına dönüşerek kalite sistemlerinin geliştirilmesine ve kalite sorumluluklarının yeniden tanımlanmasına neden olmuştur (Martínez-Lorente ve ark. 1998).

Kalite kavramının zaman içerisindeki evrimleşme süreci, bazı kalite standartlarının oluşturularak bu standartların uygulanmasını, denetlenmesini sağlayacak yapıları meydana getirmiştir. Bu örgütlerden bazıları; “Amerikan Kalite Derneği”, “Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği” ve 1957 yılında kurulan “Avrupa Kalite Organizasyonu”dur. TKY’ye yönelik ilkeler ve örgütlenmeler zamanla standartlara dönüşmüştür. Başlangıçta belli bir bölgeye ya da ülkeye yönelik olarak oluşturulan standartlar, zamanla uluslararası geçerliliğe sahip hale gelmiştir (Külcü 2018). Kalite yönetimi bir kuruluştaki şemsiye gibi kabul edilirse, KYS uygulamaları, kalite teknikleri, kalite planlaması, hedef belirleme gibi başlıklar bu şemsiye altında sayılabilir (Cartin 1993).

2.3.1. Standardizasyon ve Önemi

Teknolojik gelişmeler, enformasyon ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler sonucunda bugünün dünyası çok küçülmüştür. Bu durum, toplumları kıyasıya bir rekabetin içine alarak ekonomik bir yarışa zorlamaktadır. Sürekli yeni bir gelişmenin yaşandığı günümüz dünyasında rakiplere karşı ayakta kalabilmek, müşteri talep ve beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetin sağlanması ile mümkündür (“9001-Kalite Yönetim Sistemi” t.y.).

İnsanoğlu, yaratıldığı günden günümüze kadar geçen sürede karmaşadan uzaklaşarak bir düzen oluşturma çabası içinde olmuştur. Bu düzenin sağlanması neticesinde ortaya çıkan “standart” ve “standardizasyon” kavramları insanoğlunun tarihi

kadar eskidir. Yeryüzündeki kaynakların optimum düzeyde değerlendirilmesi çabaları sonucu oluşan standardizasyon “olmazsa olmaz” bir gerekliliktir.

“Standart ve standardizasyon kavramları EN 45020 Standardizasyon ve ilgili faaliyetler - Genel terimler ve tarifleri standardında aşağıdaki şekilde yer almıştır;

Standart: Uzlaşi ile oluşturulmuş, yetkili bir kuruluş tarafından onaylanmış, ortak ve tekrarlı kullanım için, kurallar, prensipler veya faaliyetlerin özelliklerini ya da sonuçlarını belirleyen, belirli bir konu veya kapsamda en elverişli düzenlemenin elde edilmesini amaçlayan dokümanlardır.

Standardizasyon: Mevcut ve potansiyel problemler dikkate alınarak, belirli bir konuda ortak ve tekrar eden kullanımlar için en uygun seviyede düzenin elde edilmesi amacıyla gerekli hükümlerin oluşturulması faaliyetidir” (“Standardizasyon Temel Düzey” t.y.).

2.3.1.1. Standardizasyonun Sağladığı Faydalar

Standardizasyonun sağladığı faydalar üretici, tüketici ve ekonomi açısından ele alınırsa (Parlak 2013);

a) Üreticiye Faydaları

- Ürün ya da hizmet üretiminin belli bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlar.
- Seri üretimin uygun kalitede gerçekleştirilmesine katkı sağlar.
- Kayıp ve artıkların minimize edilmesine katkı sağlar.
- Verimliliğin artmasına katkı sağlar.
- Maliyetlerin düşürülmesine katkı sağlar.

b) Tüketicie Faydaları

- Mal ve hizmetler arasında tercih yapabilme ve karşılaştırma imkanı sunar.
- Fiyat ve kalite karşılaştırması sayesinde aldanmaları önler.
- Kaliteli mal ve hizmete daha kolay ve daha ucuz ulaşmayı sağlar.
- Tüketicinin bilinçlenmesinde önemli bir rol alır.
- Günlük yaşamda tüketiciye kolaylık ve konfor imkanı sunar.

c) Ekonomiye Faydaları

- Verimliliği arttırarak hammadde, emek ve zaman israfının önüne geçer.
- Kalite uygulamalarının gelişmesine yardımcı olarak sanayinin belirli hedeflere yönelmesini sağlar.
- Ekonomide oluşan arz ve talep dengesine yardımcı olur.
- Yan sanayi dallarının oluşması ve gelişmesinde etkilidir.
- Rekabetin gelişmesine katkı sağlar.
- Kötü mal ve hizmetin piyasadan kalkmasını sağlar.
- İhracat ve ithalatta firmalara kolaylık ve avantaj sağlar.

Kalite ve TKY doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalar ve düzenlenen ilkeler zaman içerisinde standartları oluşturmuştur. Başlangıçta belli bir alana, ülkeye ya da bölgeye ait olan standartlar zamanla uluslararası nitelikte bir özelliğe bürünmüştür (Külcü 2018).

Kuruluşların sektörlerinde rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, ürettikleri ürün ya da hizmetin kalitesi ile bağlantılıdır. Sürdürülebilir bir kalite anlayışının işletmelerde sağlanabilmesi ise genel kabul görmüş bir sisteme sahip olunması ile mümkündür (Çetinkaya ve Ortaöner 2017).

“Uzun bir dönem boyunca ve dengeli bir yolla, müşterilerinin ve diğer ilgi tarafların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama yeteneği” (TS EN ISO 9004:2011) ile elde edilen sürdürülebilir başarı için kuruluşlarda bir kalite yönetim yaklaşımının uyarlanması gereklidir.

Kuruluşlar (TS EN ISO 9004:2011);

- Kaynakların etkin bir biçimde kullanımını sağlayabilmek,
- Gerçek kanıtlar yardımı ile karar verebilmek,
- Müşteri memnuniyetine, ilgi alanı içerisinde bulunan ilgili tarafların beklenti ve ihtiyaçlarına odaklanabilmek

için kendi kalite sistemini geliştirmelidir. Sürdürülebilir başarı bu sayede mümkündür.

Sürdürülebilir başarı ile kuruluşlarda (TS EN ISO 9004:2011);

- Uzun dönemli planlama perspektifi,
- Bulunulan ortamın sürekli izlenmesi ve analiz edilmesi,
- İlgi alanı içinde bulunan ilgili tarafların tanınması, bunların herbirinin bireysel etkilerinin değerlendirilerek ihtiyaç ve beklentilerinin nasıl karşılanacağını belirlenmesi,
- Tedarikçiler, ortaklar ve ilgili taraflarla karşılıklı gerçekleşecek çıkar ilişkilerinin oluşturulması,
- Kısa ve uzun dönemli riskleri tanımlayarak bunların etkilerini azaltmak için stratejilerin ortaya konulması,
- Gelecekteki kaynak ihtiyacının tahmin edilmesi,
- Değişen durumlara karşın çabuk tepki verebilme yeteneğinin sağlanması için kuruluş için kapsamlı bir şekilde ilgili süreçlerin belirlenmesi,
- Mevcut planlara uygunluğun düzenli olarak değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınması,
- Yenilik ve sürekli iyileştirme için ilgili süreçlerin oluşturulması

sağlanır.

2.3.1.2. Kalite Sistemi

Kalite sistemi, ürün ya da hizmetten beklenen kaliteyi yakalamak amacıyla gerek duyulan organizasyonel bir yapı olup kuruluşun yapısı, yönetimi, görev ve sorumluluklar, süreçlerin işletimi ile ilgili dokümantasyon bütününden oluşmaktadır. Kalite yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli olan kalite sistemi iki kısımdan meydana gelmektedir. Bunlardan ilki; organizasyon yapısı ve ilgili birimlerin sorumlulukları, ikincisi ise belirlenen sorumluluk ve faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için gereken dokümantasyonu ve gerekli araçları oluşturmaktır (Yılmaz 2003).

2.3.1.3. Yönetim Sistemi

Kuruluşlar faaliyetlerini gerçekleştirirken üretim, pazarlama, finansman gibi işletmenin faaliyet alanına bağlı olarak ihtiyaç duyulan farklı yönetim sistemlerinden faydalanırlar. Yönetim sistemlerinin görevi ise birbirinden farklı bu sistemlerin uyum içinde çalışmasını sağlamaktır (Yılmaz 2003).

Yönetim sistemi, işletme içerisindeki hiyerarşik yapıyı düzenleyerek kuruluş faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sırasında oluşabilecek çatışma ve karışıklıkları önlemekte, tüm birimlerin kuruluş amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktadır (Yılmaz 2003).

2.3.1.4. Kalite Yönetim Sistemi

KYS “Düzenlenmiş sorumlulukları, yetkileri ve ilişkileri olan insanlardan oluşan bir kuruluşun kaliteyle ilgili, organizasyonu yönlendiren ve kontrol eden yönetim sistemidir” (TS EN ISO 9001:2000).

Bir ürün ya da hizmetten beklenen kalite gerekliliklerinin karşılanabilmesi için uygulanan sistematik ve planlı faaliyetlerin tümü KYS’yi oluşturur (Yılmaz 2003).

KYS felsefesi ile kuruluşlarda tasarım aşamasından başlanarak ürün ve hizmetin üretimi, pazarlanması, satışı ve satış sonrası işlemlerde sürekli iyileştirmenin sağlanması hedeflenmektedir (Çetinkaya ve Ortaöner 2017).

2.3.1.5. Türkiye’de Standardizasyon Çalışmaları

Ülkemizde standardizasyon çalışmalarının tarihçesi incelediğinde bugünkü anlayışa en yakın çalışmanın 1502’de Padişah ikinci Beyazid Han’ın çıkarttığı “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa” adlı belge olduğu görülmektedir (Parlak 2013).

Türk Standartları Enstitüsü (TSE)’nin kurulması ile birlikte ülkemizde standardizasyon çalışmaları resmi bir kimlik kazanmıştır.

2.3.1.6. Kalite Yönetim Sistemi Standartlarının Tarihsel Gelişimi

ISO 9000 KYS standartları serisinin geçmişi incelediğinde sürecin aşağıda belirtildiği şekilde özetlenmesi mümkündür (Kaya 2005);

- “1963’de MIL/Q/9858 (ABD’de savunma teknolojisinde)
- 1968’de AQAP standartları (NATO üyesi ülkelerde)
- 1979’da BS 5750 (İngiltere’de)
- 1987’de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
- 1988’de EN 29000 standartları (CEN tarafından)
- 1988’de TS 6000 Kalite Güvence Sistem standardı olarak yayımlandı.

- 1991’de TS-EN-ISO 9000
- 1994’de ISO tarafından revize edildi. (9001:1994 / 9002:1994 /9003:1994)
- 1996’da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayımlandı.
- 2000’de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı.”

ISO 9001 KYS standardı 2008 yılında küçük bir revizyon geçirerek “TS EN ISO 9001:2008” ve son olarak 2015 yılında büyük bir revizyon geçirerek “TS EN ISO 9001:2015” standardı olarak yayımlanmıştır.

Standartlarda yapılan revizyonların nedenleri (TSE 2016);

- Değişen hayat koşullarına uyum sağlamak,
- Hizmeti esas alan ekonomi yaklaşımı,
- Karmaşık tedarik zinciri,
- Küreselleşmenin getirdikleri

şeklinde özetlenebilir.

Rekabet şartlarının giderek keskinleştiği günümüz dünyasında, firmalar artık sektörlerinin lideri olmak için değil, varlıklarını koruyabilmek için bile kalite konusunda standardizasyona gereksinim duymaktadırlar.

Kuruluşlar, faaliyetlerini gerçekleştirirken takip ettikleri iş süreçlerini ISO 9001 standartları ile girdiden çıktıya tanımlayarak kendilerine bir rehber edinmekte ve standart şartlarını yerine getirdiklerinde aldıkları uygunluk belgesi ile de prestij kazanmaktadırlar. ISO 9001 standardı, bir işletmeye KYS’nin kurulumu sırasında uygulanması gerekli olan şartları belirten ve belgelendirme sürecinde esas alınan standarttır. Ayrıca ISO 9001, ISO’nun yayımladığı kılavuz standartlarla birlikte ISO 9000 serisini oluşturmaktadır (Parlak 2003).

Bu standartlar, kaliteyi kendilerine önder edinmiş işletmelerin, hedeflerini gerçekleştirmek ve müşterilerinin kalite beklentilerini karşılayabilmek için kurulacak sistemin nasıl olacağını ve nasıl uygulanacağını uluslararası çapta kabul görmüş kontrol kriterleri ile yol gösteren kontrol listesi gibidir.

TS EN ISO 9000 serisi standartları, bir kuruluşta hem kalite yönetim sistemi kurmak, hem de mevcut sistemi değerlendirip geliştirmek amacı ile kullanılan bir

modeldir. Bu sayede, birçok ülke tarafından kabul edilmiş bir standarda uyum sağlanmış olur (Parlak 2013).

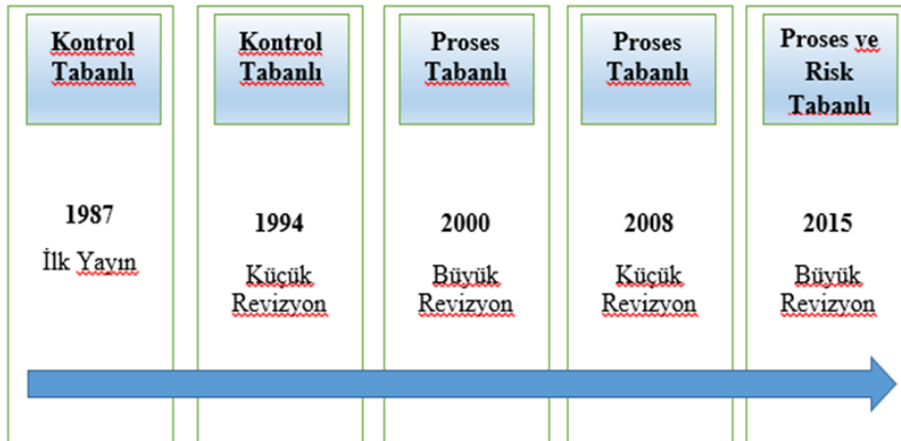
ISO 9000 standart serisi, büyük ya da küçük ölçekli farklı faaliyet kollarında bulunan her sektöre uygulanabilmektedir. Farklı organizasyonların ihtiyaçlarına cevap verebilen kriterlerden oluşmaktadır. Standart serisi, asgari gereklilikleri ortaya koyarak KYS'nin gelişmesini ve sürekli iyileşmeyi desteklemektedir (Efil 1999). Böylece, kuruluşun ürün ya da hizmet kalitesine etki eden tüm süreçlerde bir kontrol mekanizması oluşturularak kaynakların en etkin “verimlilik-kalite-maliyet” üçgeni doğrultusunda uygulamak için ihtiyaç duyulan teknik ve yönetsel dokümanların oluşturulması ve uygulanması sağlanır (Parlak 2013).

2.3.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9001 KYS standartları, ilk yayımlandığı 1987 yılından itibaren uygulama alanı en fazla olan ve ilgi gören uluslararası standartlardır (“9001-Kalite Yönetim Sistemi” t.y.).

Standardın zaman içerisinde geçirdiği revizyonlar aşağıdaki gibidir;

Şekil 2-2: ISO 9001 Tarihçesi



Kaynak: TSE 2016

Eylül 2015 tarihinde ISO tarafından yayımlanan “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı, PUKÖ döngüsünü ve risk esaslı düşünmeyi esas alan proses yaklaşımını uygular (TS EN ISO 9001:2015).

Proses yaklaşımı ile kuruluştaki proseslerin ve proseslerin etkileşimlerinin planlanması sağlanır. PUKÖ döngüsü ile, proseslerin herbirine yeterli kaynak sağlanması, proseslerin yönetilmesi, iyileştirme fırsatlarının belirlenerek bu doğrultuda hareket edilmesi kontrol edilir (TS EN ISO 9001:2015).

ISO 9001 KYS, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile mevzuat şartlarının karşılanarak müşteri memnuniyet düzeyini yükseltmeyi hedefleyen uluslararası alanda kabul görmüş bir sistemdir. Kuruluşa ait süreçlerin etkin yönetilmesinden müşteri memnuniyetine, kuruluşun organizasyon yapısından iç denetimlere, elde edilen verilerin analizinden ürün tasarımına, satınalmadan satış işlemlerine kadar bir çok noktada KYS şartlarını inceler. Bir kontrol mekanizması olan ISO 9001 standardının amacı, hatalı işlemleri azaltmak, ortadan kaldırmak ve oluşabilecek olanları da önleyerek müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Standart, sektör ve ölçek ayırtetmeksizin her sektöre uygulanabilmektedir (“ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi” t.y.).

Bir kuruluşun başarısı, sistematik ve şeffaf bir şekilde yönetilip denetlenmesi ile mümkündür. Kalite yönetimi, kuruluşun sahip olduğu diğer yönetim disiplinleri ile birleşerek yönetim sistemini oluşturur (Pektaş 2013).

2.3.2.1. Kalite Yönetim Prensipleri

Bir kuruluşun iyileştirilmiş performans doğrultusunda yönetilmesi için faydalanılan Kalite Yönetim Prensipleri şu şekildedir (TSE 2016);

1. **Müşteri Odaklılık:** Müşteri beklentilerinin tümünün anlaşılabilir ve aşılmaya çalışılmasıdır. Hem müşterinin hem de ilgili tarafların güveninin kazanılması başarıyı da sürekli kılacaktır.
2. **Liderlik:** Liderler, kurum içerisinde çalışanların kalite hedeflerine ulaşması ve katılım sağlamaları için yön birliği oluşturmalıdır. Bu sayede, amaç ve yön birliği sağlanarak kurum stratejileri, ilgili süreçler, politikalar ve kaynaklar dengelenir.
3. **Personel Bağlılığı:** Kuruluştaki her seviyede çalışan personelin yetkin ve bağlı olması, kuruluş için değer yaratma ve sunma özelliğini arttıracaktır. Bir kuruluşun etkinliği ve verimliliği, her seviyede çalışan personelin katılımı ile mümkündür.

4. **Proses Yaklaşımı:** KYS, birbiri ile ilişkisi bulunan proseslerden oluşmaktadır. Proses performanslarının iyileştirilmesi, sistemin iyileştirilmesi açısından önemlidir.
5. **İyileştirme:** Başarılı kuruluşlar iyileştirme odaklı çalışırlar. Çünkü, kuruluşun mevcut performansının sürdürülmesi, içeride ve dışarıda oluşan değişikliklere zamanında tepki verebilmesi ve yeni fırsatların yakalanmasında iyileştirme büyük önem taşır.
6. **Kanıt Esaslı Karar Alma:** Karar alma sürecinde veri ve bilgidan faydalanılması istenilen sonuçlara ulaşmayı sağlar. Objektif ve güvenilir kararlar için veri analizi önem taşır.
7. **İlişki Yönetimi:** Kuruluşların başarılarında süreklilik sağlamaları, ilgili taraflarla olan ilişkilerini iyi yönetmeleri ile mümkündür. İlgili taraflarla bir diğer adı ile paydaşlarla olan ilişkilerin etkin yönetimi, kuruluşun performansını olumlu etkiler.

2.3.3. Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması

“TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı, faaliyet alanından bağımsız olarak büyüklük farketmeksizin her kuruluşa uygulanabilmektedir. Standardın belirttiği KYS şartları, ürün ya da hizmet için olan şartları tamamlayıcı nitelik taşımaktadır. Standart, PUKÖ döngüsünü ve risk esaslı düşünmeyi kapsayan proses yaklaşımını uygulamaktadır.

Ayrıca, sahip olduğu yüksek seviyeli yapı ile diğer yönetim sistemleri ile kolaylıkla entegre olmakta, değişen ve rekabetçi şartlara uyum sağlamaktadır (TSE 2015).

2.3.3.1. TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri - Şartlar Standart Maddeleri

2.3.3.1.1. Kapsam

“Bu standard, aşağıdaki durumlarda, bir kuruluşun kalite yönetim sisteminin karşılaması gereken şartları kapsar:

a) Müşteri ve uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartlarını karşılayan ürün ve hizmetleri düzenli olarak sağlama yeteneğini gösterme ihtiyacı olduğunda ve

b) Sistemin sürekli iyileştirilmesi, müşteri ve uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartlarına uygunluk güvencesi için gereken prosesler dahil sistemi etkin olarak uygulayarak müşteri memnuniyetini arttırmayı amaçladığında.

Bu standardın bütün şartları genel olup tipine veya boyutuna ya da tedarik ettiği ürün ve hizmetlere bakılmaksızın bütün kuruluşlara uygulanması amaçlanmıştır”(TSE 2015).

2.3.3.1.2. Atıf Yapılan Standard ve/veya Dokümanlar

“Aşağıda kısmen veya tamamen atıf yapılan standard ve/veya dokümanlar, bu standardın uygulanması açısından zorunludur.

ISO 9000: 2015, *Quality management systems - Fundamentals and vocabulary* (Kalite yönetim sistemleri - Temel esaslar, terimler ve tarifler)” (TS EN ISO 9001:2015).

2.3.3.1.3. Terimler ve Tarifler

“Bu standardın amaçları bakımından ISO 9000:2015 standardında verilen terimler ve tarifler uygulanır” (TS EN ISO 9001:2015).

2.3.3.1.4. Kuruluşun Bağlamı

1- 4.1.Kuruluş ve Bağlamının Anlaşılması

“Kuruluş, amacı ve stratejik yönü ile ilgili olan ve kalite yönetim sistemlerinin amaçlanan sonucuna/sonuçlarına ulaşabilme yeteneğini etkileyen, iç ve dış hususları tayin etmelidir.

Kuruluş bu iç ve dış hususlarla ilgili bilgiyi izlemeli ve gözden geçirmelidir” (TS EN ISO 9001:2015).

Teknolojik değişimlerle birlikte, artan rekabet koşulları ve pazarda meydana gelen hızlı değişim süreci, kuruluşların iç ve dış çevrelerinde oluşan koşullara karşı daha fazla çaba göstermelerini gerekli kılmaktadır. Kuruluşların sürdürülebilir bir stratejik üstünlük sağlayabilmeleri ve bunu devam ettirebilmeleri, alınan kararların temelini sağlam olmasına, iç ve dış faktörlerin titizlikle analiz edilmesine bağlıdır (Demirtaş 2013).

Kurumsal yapıların bazı kriterler gözönünden bulundurularak incelenmesinde kullanılan teknikler, modern dünyada iş yönetimlerini güçlü kılan araçlardır. Bu yöntemlerden biri olan SWOT analizi ya da bir diğer adı olan GZFT analizi ile firmanın sektördeki yeri, rekabet gücü, kurumsal işlerliği, dış tehditlerinin neler olduğu gibi konularda etkin bir değerlendirme yapılabilir.

SWOT kelimesi “güçlü”, “zayıf”, “fırsat” ve “tehdit” sözcüklerinin İngilizcedeki karşılıklarının baş harflerinden meydana gelmektedir (Boydak Özan ve ark. 2015).

- **S (Strength):** Kuruluşun güçlü ya da rakiplerinden üstün olan yönlerini,
- **W (Weakness):** Kuruluşun zayıf olduğu yönlerini,
- **O (Opportunity):** Kuruluşun mevcut durumda var olan ve dış çevreden sağladığı fırsatları,
- **T (Threat):** Kuruluşun karşı karşıya kaldığı tehditleri

ifade edilmektedir (Demirtaş 2013).

Bu yöntem ile kuruluşun ya da kuruluşa ait bir sürecin güçlü ya da rakiplerine kıyasla üstün olduğu tarafları ile zayıf yönleri tespit edilmekte, dış etkenlerin sebep olabileceği fırsat ve tehditler saptanmaktadır (Pharmada 2019).

2- 4.2. İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentilerinin Anlaşılması

“Kuruluş, müşteri ve uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat hükümlerini karşılayan ürünleri ve hizmetleri düzenli olarak sağlama yeteneğine etkisi veya potansiyel etkisinden dolayı, aşağıdakileri belirlemelidir:

- a) Kalite yönetim sistemi ile ilgili tarafları,
- b) Bu ilgili tarafların kalite yönetim sistemi ile ilgili şartlarını,

Kuruluş, bu ilgili taraflar hakkındaki bilgiler ile bu tarafların şartlarını izlemeli ve gözden geçirmelidir” (TS EN ISO 9001:2015).

Kuruluşun yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetlerden etkilenen ilgili tarafların belirlenmesi, etkilenme sebebi ve beklentilerinin ortaya konularak düzenli gözden geçirilmesi paydaş memnuniyetinin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Kuruluşun hem iç hem de dış müşterilerinin bu kapsamda değerlendirilmesi gerekir.

İlgili taraflar belirlenirken; çalışanlar, şahıslar ya da gruplar, müşteriler, son kullanıcılar ya da tedarikçiler, yasal kuruluşlar vb. dikkate alınmalıdır (TSE 2015).

3- 4.3. Kalite Yönetim Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi

“Kuruluş, kapsamını oluşturmak amacıyla, kalite yönetim sisteminin sınırlarını ve uygulanabilirliğini belirlemelidir” (TS EN ISO 9001:2015).

KYS’nin kapsamında yer alan ürün ve hizmetler belirtilmeli, uygulanamayan maddeler için ise haklı geçerliliğin neler olduğu açıklanmalıdır. Standardın uygulanamayan maddeleri için; ürün ya da hizmetin sunum sorumluluğunu ve müşteri memnuniyetini artırma yeteneğini etkileyip etkilemediği değerlendirilmelidir (TSE 2015). Kapsam belirtilirken kuruluşun fiziksel olarak bulunduğu yer de belirtilmelidir.

4- 4.4. Kalite Yönetim Sistemi ve Prosesleri

“Kuruluş, bu standardın şartlarına uygun olarak, ihtiyaç duyulan prosesler ve bunların birbiri ile etkileşimi dahil bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve sürekli iyileştirmelidir” (TS EN ISO 9001:2015).

Proses; girdilerin sistem içinde dönüştürülerek çıktı elde edilmesi olarak ifade edilebilen, birbiri ile bağlantılı faaliyet dizisidir. Kısaca, girdilerin çıktılara dönüştüğü faaliyetler olarak tanımlamak mümkündür.

Ürün ya da hizmeti oluşturan prosesler ve faaliyetler belirlenerek prosesleri kontrol altına alabilme yeteneği kazanılmalıdır. Bunun için, proseslerin sırası ve birbiri ile olan etkileşimi, prosesin etkin bir şekilde işletilebilmesi için gereken kontrol kriterleri ve yöntemler, ihtiyaç duyulan kaynaklar, her bir prosesten sorumlu kişilerin yetki ve sorumlulukları ile prosese ait risk ve fırsatlar tanımlanmalıdır.

Belirlenen proseslerin hedeflenen sonuçlara ulaşmasının güvence altına alınması için gerekli değişiklikler uygulanarak sürekli iyileştirme sağlanmalıdır.

2.3.3.1.5. Liderlik

1- 5.1. Liderlik ve Taahhüt

a) 5.1.1. Genel

“Üst yönetim, aşağıdakiler vasıtasıyla kalite yönetim sistemi için liderlik ve taahhüt göstermelidir:

- a) Kalite yönetim sisteminin etkinliği için hesap verilebilirliği,
- b) Kalite yönetim sistemi için kalite politikası ve kalite hedeflerinin oluşturulduğu ve bunların kuruluşun stratejik yönü ve bağlamı ile uyumlu olduğunun güvence altına alınması,
- c) Kalite yönetim sistemi şartlarının, kuruluşun iş prosesleri ile entegre olduğunun güvence altına alınması,
- d) Proses yaklaşımı ve risk temelli düşünmenin kullanımının teşvik edilmesi,
- e) Kalite yönetim sistemi için gerekli kaynakların varlığının güvence altına alınması,
- f) Etkin kalite yönetimi ve kalite yönetim sistemi şartlarına uygunluğun öneminin paylaşılması,
- g) Kalite yönetim sisteminin amaçlanan çıktılarına ulaşmasının güvence altına alınması,
- h) Kalite yönetim sisteminin etkinliğine katkı sağlayacak kişilerin katılımının sağlanması, yönlendirilmesi ve desteklenmesi,
- i) İyileştirmenin teşvik edilmesi,
- j) Diğer ilgili yönetim görevlilerinin (kendi sorumluluk alanlarına uygulanması bakımından) liderliğini göstermek için desteklenmesi” (TS EN ISO 9001:2015).

Toplumsal ve evrensel bir kavram olan liderlik, insanın bulunduğu her yerde kendinden sözettirmektedir. Liderlik, belirlenmiş hedefler ve amaçlar doğrultusunda bireyleri ya da toplulukları bir arada tutma, davranışlarını değiştirme ve yönlendirme süreci şeklinde tanımlanabilir (Yatkın 2007).

KYS’de üst yönetimin liderliği büyük önem taşımaktadır. Etkin bir KYS’nin oluşturulabilmesi için üst yönetim sorumluluk alması gerekir.

Üst yönetim;

- Kuruluşun vizyonu, misyonu, stratejisi ve kurumsal değerlerinin oluşturulması,
- Etkin bir KYS için sorumluluk alınması,
- Kuruluşun kalite politikası ve kalite hedeflerinin oluşturulması,

- KYS gerekliliklerinin kuruluşun faaliyetleri ile entegrasyonunun sağlanması,
- Kaynak ihtiyacının sağlanması,
- “Risk tabanlı düşünme” ve “proses yaklaşımı”nın benimsenmesi,
- Çalışanların katılımının ve motivasyonunun sağlanması,
- İletişim,
- KYS’nin hedeflenen sonuçlara ulaşmasının sağlanması,
- Sistemin sürekli iyileştirilmesi,
- Diğer yöneticilerin kendi alanlarında liderlik yapmalarının sağlanması

konularında destek vermelidir (TSE 2015).

b) 5.1.2 Müşteri Odaklılık

“Üst yönetim, aşağıdakileri güvence altına alarak, müşteri odaklılıkla ilgili liderlik ve taahhüt göstermelidir:

- a) Müşteri ve uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartlarının tayin edilmesi, anlaşılması ve düzenli olarak karşılanması,
- b) Ürün ve hizmetlerin uygunluğunu etkileyebilecek risk ve fırsatlar ile müşteri memnuniyetini artırma yeteneğinin belirlenmesi ve ele alınmasını,
- c) Müşteri memnuniyetinin artırılmasına odaklamanın sürdürülmesini” (TS EN ISO 9001:2015).

Müşteri odaklılık yalnızca mevcut müşteriyi değil, gelecekteki potansiyel müşterileri de kapsamı nedeniyle özellikle hizmet işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşım, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini belirlemeyi, kuruluşu zaman içerisinde nasıl algılayacaklarını ortaya çıkarmayı hedefler (Narver ve Slater 1990). Böylece, müşteri istek ve öncelikleri konusunda bilgi sahibi olunarak müşteri araştırmaları noktasının da ötesinde bir değerlendirme yapılabilmektedir (Kohli ve Jaworski 1990). Bu sayede yeni müşteri edinme maliyetinin, varolan müşteriyi koruma maliyetinden daha yüksek olması sebebi ile müşteri sadakatinin oluşturulmasının da önemi ortaya çıkmaktadır (Fornell ve Wernerfelt 1987).

Bu noktada;

- Müşteri şartları ile yasal şartların belirlenmesi,
- Müşteri memnuniyeti ve ürün ya da hizmete etki eden risk ve fırsatların saptanması,
- Müşteri memnuniyetinde sürekliliğin sağlanması,
- Üst yönetimin müşteri odaklı tutumu

önem taşımaktadır (TSE 2015).

2- 5.2. Politika

a) 5.2.1. Kalite Politikasının Oluşturulması

“Üst yönetim, aşağıdakileri karşılayan bir kalite politikasını oluşturmalı, uygulamalı ve sürekliliğini sağlamalıdır:

- a) Kuruluşun amaç ve bağlamına uygun ve stratejik istikametini destekleyen,
- b) Kalite hedeflerinin belirlenmesi için bir çerçeve sağlayan,
- c) Uygulanabilir şartları yerine getirilmesi için bir taahhüt içeren,
- d) Kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi için bir taahhüt içeren”(TS EN ISO 9001:2015).

b) 5.2.2. Kalite Politikasının Duyurulması

Kalite politikası, yazılı hale getirilerek sürekliliği sağlanmalıdır. Ayrıca, kuruluş içerisinde duyurulmalı, çalışanların anlaması sağlanarak uygulanmalıdır. Kalite politikasının ilgili tarafların ulaşabileceği biçimde erişime açık olması beklenmektedir (TS EN ISO 9001:2015).

Kuruluş üst düzey yetkilisi tarafından onaylanarak yayımlanan kalite politikası, kuruluşun şimdi ve gelecekte nerede olmak istediğini belirtmekte, kalite hedefleri, sürekli iyileştirme, stratejik yön gibi standardın gerekli kıldığı maddeleri içermektedir. Vizyon, kuruluşların gelecek hedefleri ve gelecekte bulunmak istedikleri konum ile ilgilidir. Misyon ise kuruluşun kurulma amacı hakkında bilgi verir. Kalite hedefleri için de bir çerçeve oluşturan kalite politikasının sürekliliğinin sağlanması, kuruluş içinde

herkesin kolaylıkla ulaşabileceği şekilde duyurulması, çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanması ve uygulanması büyük önem taşımaktadır.

3- 5.3. Kurumsal Görev, Yetki ve Sorumluluklar

“Üst yönetim, kuruluş içerisinde, ilgili görevler için yetki ve sorumlulukların belirlendiğini, duyurulduğunu ve anlaşıldığını güvence altına almalıdır” (TS EN ISO 9001:2015).

Organizasyon şemasının oluşturularak çalışanların görevlerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının neler olduğunun tanımlanması, büyük ya da küçük tüm kuruluşlarda faaliyetlerin performansı bakımından önem taşımaktadır. Organizasyon şeması, şirketin faaliyetlerine göre nasıl yapılandığını, birimlerin ve sorumluların birbiri ile olan ilişkilerini gösteren şemadır. Organizasyon şemaları, kuruluş hedef ve stratejileri de dikkate alınarak ilgili iş süreçleri, vizyon ve misyonuna göre hazırlanmalıdır. Bu nedenle, kuruluş faaliyetlerinin iyi analiz edilmesi gerekir.

Görev tanımları, organizasyon şemasına göre oluşturulur. Böylece çalışanlar yaptıkları işlerde kime karşı sorumlu olduklarını, hangi konularda kiminle ortak çalışması gerektiğini, ilgili süreçlerdeki yetki ve sorumluluklarını görebilmektedirler.

KYS çalışmalarında; ilgili görevler tanımlanarak bu görevler için yetki ve sorumluluklar belirlenmeli ve ilgili kişilere iletilmelidir. Ayrıca, KYS kapsamındaki görev ve sorumlulukların da görev tanımlarına eklenmesi uygun olacaktır.

2.3.3.1.6. Planlama

1- 6.1. Risk ve Fırsatları Belirleme Faaliyetleri

Kuruluşlar,

a) “Kalite yönetim sisteminin amaçlanan çıktısına/çıktılarına ulaşabileceğine güvence vermek,

b) İstenen etkileri artırmak,

c) İstenmeyen etkileri önlemek veya azaltmak,

d) İyileştirmeyi sağlamak

için ele alınması gereken risk ve fırsatları belirlemelidir” (TS EN ISO 9001:2015).

Risk, “belirsizlik etkisi” olarak tanımlanmaktadır. Olumlu ya da olumsuz etkileri olabilen riskin olumlu sonuçları fırsatları oluşturabilir (TSE 2016).

KYS çalışmalarında risk ve fırsatları belirleme faaliyetleri kapsamında;

- İç ve dış konular ile müşteri talep ve beklentileri gözönünde bulundurularak KYS’nin risk ve fırsatları belirlenmelidir.
- Risk ve fırsatların belirlenmesi için bir yöntem oluşturulmalıdır.
- Risk ve fırsatlara yönelik faaliyetler belirlenerek ilgili süreçlere entegre edilmelidir.
- Faaliyetlerin etkinliğinin nasıl değerlendirileceği planlanmalıdır (TSE 2015).

Riskler;

- Riskten kaçınmak,
- Fırsatı takip edebilmek için risk almak,
- Riski kaynağında yoketmek,
- Riskin sonuçlarını ya da olasılığını değiştirmek,
- Riski paylaşmak,
- Riski kabul etmek

şeklinde ele alınabilir (TSE 2015).

Aşağıda belirtilen konular fırsat kapsamında değerlendirilebilir;

- Yeni müşteriler bulmak,
- Ortaklıkların kurulması,
- Yeni teknolojilerin kullanımı,
- Yeni pazarların varlığı,
- Yeni ürünler,
- Yeni uygulamaların benimsenmesi (TSE 2015).

2- 6.2. Kalite Hedefleri ve Bunlara Erişmek İçin Planlama

Kuruluşlar gerekli görülen süreçlerde kalite amaçları oluşturmaktadır. Oluşturulan amaçlar (TSE 2016);

- Kuruluşun kalite politikası ile uyum içinde olmalıdır.
- Ölçüme imkan sağlamalıdır.
- Uygulanabilir olmalıdır.
- Ürün ve hizmetin uygun şekilde gerçekleştirilmesine ve müşteri memnuniyetinin arttırılmasına katkı sağlamalıdır.
- Takip edilmelidir.
- Duyurularak ilgili kişilerin bilmesi sağlanmalıdır.
- Gerekli durumlarda uygun bir şekilde revize edilmelidir.

Ayrıca, oluşturulan kalite amaçlarının etkin takibinin sağlanabilmesi için;

- Ne yapılması gerektiğinin,
- İlgili kalite amacından kimin sorumlu olduğunun,
- Hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunun,
- Ne zamana kadar tamamlanması gerektiğinin,
- Sonuçların ne şekilde değerlendirileceğinin

belirlenmesi gerekir (TSE 2016).

3- 6.3. Değişikliklerin Planlanması

KYS'de bir değişikliğe ihtiyaç duyulursa, yapılacak değişikliklerin planlı bir biçimde yapılması gereklidir. Değişiklik durumunda kuruluş;

- Yapılacak değişikliklerin amaçları ve sonuçlarının neler olacağını,
- KYS'nin bütünlüğüne olan etkisini,
- Kaynakları,
- Gerekli yetki ve sorumlulukların tanımlanması ya da yeniden tanımlanmasını

değerlendirmelidir (TSE 2016).

2.3.3.1.7. Destek

1- 7.1. Kaynaklar

a) 7.1.1. Genel

KYS'nin oluşturulması, uygulanması, devamlılığı ve gerekli iyileştirmelerin yapılması amacıyla ihtiyaç duyulan gerekli kaynaklar belirlenerek temin edilmelidir. Ayrıca, mevcut kaynakların durumu ve kısıtları ile ihtiyaç duyulan kaynakların hangilerinin dış tedarikçilerden sağlanacağı belirlenmelidir (TS EN ISO 9001:2015).

b) 7.1.2. Kişiler

“Kuruluş, kalite yönetim sisteminin etkili şekilde uygulanması ile proseslerin işletilmesi ve kontrolü için gerekli kişileri tayin ve temin etmelidir”(TS EN ISO 9001:2015).

KYS çalışmalarında, standart gerekliliklerinin yerine getirilmesi konusunda kendi işi ile ilgili sorumlulukları yapmak tüm çalışanların görevi olup, gerekliliklerin takibinin sağlanması, sistemin etkinliğinin ölçülmesi ve izlenmesi gibi konularda görev alacak kişi ya da kişilerin belirlenmesi uygun olacaktır. Bu personel yapının büyüklüğüne göre mevcut çalışanlardan biri ya da bir grup olabileceği gibi KYS çalışmaları için ayrı kişi ya da kişiler de olabilir.

c) 7.1.3. Altyapı

Ürün ya da hizmetin belirlenen şartları karşılayacak şekilde elde edilmesi için ihtiyaç duyulan alt yapının ve sürekliliğinin sağlanması gereklidir (TS EN ISO 9001:2015).

d) 7.1.4. Proseslerin İşletimi İçin Ortam

Ürün ya da hizmetin belirlenen şartları karşılayacak şekilde elde edilmesi için ihtiyaç duyulan ortamın ve sürekliliğinin sağlanması gereklidir (TS EN ISO 9001:2015).

e) 7.1.5. İzleme ve Ölçme Kaynakları

Ürün ya da hizmetin belirlenen şartları karşılayıp karşılamadığını doğrulamak amacı ile izleme ve ölçmenin yapılması gerektiğinde, ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenmiş ve sağlanmış olması gereklidir (TS EN ISO 9001:2015).

Ölçüm cihazlarının kalibrasyonu ve takibi 7.1.5 maddesi altında izlenmektedir.

f) 7.1.6. Kurumsal Bilgi

“Kuruluş, proseslerin işletilmesi, ürün ve hizmetlerinin uygunluğa erişmesi için ihtiyaç duyulan bilgiyi tayin etmelidir.

Bu bilgi sürdürülebilir ve gerekli ölçüde ulaşılabilir olmalıdır.

Kuruluş, değişen ihtiyaçlar ve eğilimleri ele alırken, mevcut bilgi birikimini dikkate almalı ve ihtiyaç duyulan ilave bilgileri ve gerekli güncellemeleri nasıl edineceğini veya bunlara nasıl erişebileceğini tayin etmelidir“(TS EN ISO 9001:2015).

Bilgi ve teknoloji 21. yüzyılın en önemli kavramları arasında yer almaktadır. Bilgi, kuruluşlar için sermaye kadar önemli bir faktör olmuş, teknoloji de onun tamamlayıcısı haline gelmiştir. Bu sebeple bulunduğumuz çağ “bilgi çağı”, toplum “bilgi toplumu” ve çalışanlar ise “bilgi çalışanları” şeklinde adlandırılmaktadır (Özdemir ve Aydın 2007). Bilginin kuruluşlar için entelektüel bir sermaye olarak görülmesi ile birlikte kurumsal anlamda önemli gelişmeler yaşanmıştır.

Kurumsal yönetim anlayışında bilgi yönetiminin önemli bir unsur olarak görülmesi ve zihinsel sermayeyi yönlendiren bir süreç anlayışı ile ele alınması, başarıya ulaşmak için önemli bir adımdır. Kuruluşun bilgi üretmesi ve elde etmesi, elde edilen bilginin kullanılması ve geliştirilmesi, bunların süreçlere aktararak katma değer yaratılması bilgi yönetiminin varlık sebebidir (Özdemir ve Aydın 2007).

Kurumsal bilgi, tecrübe yolu ile elde edilen ve kuruluşa özel olan bilgi birikimidir. Standart, ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesi için gereken bilginin belirlenmiş ve sürekliliğinin sağlanmış olmasını istemektedir.

Bilgi birikimi belirlenirken;

- Fikri mülkiyet,
- Tecrübe yolu ile elde edilen bilgi,

- Başarı ya da başarısızlıktan ders çıkarma,
- İyileştirme çalışmalarının sonuçları,
- Kuruluş içerisindeki belgelendirilmemiş bilginin ve deneyimin elde edilerek paylaşılması

konuları iç kaynak olarak değerlendirilmelidir (TSE 2015).

Dış bilgi olarak ise;

- Standartlar,
- Akademik çalışmalar,
- Konferanslar,
- Müşteri ya da tedarikçilerden elde edilen bilgiler

bilgi birikimi olarak değerlendirilmelidir (TSE 2015).

2- 7.2. Yetkinlik

“Kuruluş:

a) Kalite yönetim sisteminin performansını ve etkinliğini etkileyen kendi kontrolü altında çalışan kişi/kişilerin gerekli yeterliliğini belirlemeli,

b) Uygun eğitim, öğrenim veya tecrübeleri temelinde bu kişilerin yetkin olduğunu güvence altına almalı,

c) Uygulanabildiğinde, ihtiyaç duyulan yetkinliğin kazanılması için gerekli faaliyetleri yapmalı ve bu faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmeli,

d) Uygun dokümente edilmiş bilgiyi yetkinliğin kanıtı olarak muhafaza etmeli
dir” (TS EN ISO 9001:2015).

Bir işin en iyi şekilde yapılabilmesi için o işi yapacak personelin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin neler olması gerektiğinin tanımlanması gerekir. Bu amaçla oluşturulacak yetkinlik matrisleri ya da kriterler, yeterliliklerin ortaya konulması açısından önem taşımaktadır.

Teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında kuruluşların ayakta kalabilmeleri için öğrenen organizasyonlara dönüşmesi gereklidir (Çınar 2016).

Endüstri toplumlarında, iş yaşamında çalışanların kullandıkları bilgiler çok hızlı değişmekte, yaklaşık üç yıl içinde eskiyerek geride kalmaktadır (Drucker ve ark. 2015). Bu nedenle çalışanların bilgilerini hızlı bir şekilde güncellemesi, bilgi çağına ayak uydurmak açısından büyük önem taşımaktadır. Kuruluşlarda eğitimin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Organizasyonlarda eğitim; personelin işini daha etkili yapabilmesi için gereken bilgi, beceri ve tutumun kazandırılmasıdır. Kuruluşlarda insan gücünün etkin bir biçimde kullanılabilmesi için ihtiyaç duyulan eğitimlerin belirlenerek eğitim faaliyetlerinin hem çalışanın hem de kuruluşun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde sistematik ve bir bütün olarak ele alınması gereklidir (Çınar 2016).

Eğitim süreci bir bütün olarak ele alındığında;

- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Eğitim amacının belirlenmesi,
- Verilecek eğitimin programının hazırlanması,
- Verilen eğitimin değerlendirilmesi

şeklinde 4 basamaktan bahsedilebilir (Çınar 2016).

3- 7.3.Farkındalık

Standart, kuruluşta kalite politikası ve kalite hedeflerinin çalışanlar tarafından bilinmesi, çalışanların KYS'nin etkin bir şekilde uygulanmasına etkileri ve KYS gerekliliklerinin yerine getirilmemesi durumunda oluşacak sonuçların farkında olmaları ile ilgili bir metot belirlenmesini ve uygulanmasını gerekli kılmaktadır (TSE 2015).

4- 7.4. İletişim

“Kuruluş; aşağıdaki hususlar dahil olmak üzere kalite yönetim sistemi ile ilgili gerekli olan iç ve dış iletişimlerini belirlemelidir:

- a) Neyle ilgili iletişim kuracağını,
- b) Ne zaman iletişim kuracağını,
- c) Kiminle iletişim kuracağını,
- d) Nasıl iletişim kuracağını,

e) Kimin iletişim kuracağını” (TS EN ISO 9001:2015).

İletişim, iki ya da daha fazla tarafın bilgi alışverişini sağlayan bir süreçtir. İnsanlar birbirini anlamak ya da kendilerini ifade edebilmek için iletişim kurarlar (Griffin ve ark. 2017). İletişim; duygu ve düşüncelerin yazılı, sözlü ya da sözlü olmayan kanallarla paylaşılması şeklinde ifade edilebilir (Helms 2006).

Bir örgütün sağlıklı bir yapıya sahip olduğunun en önemli göstergesi örgütün iletişim yapısıdır. Bilginin ilgili kişi ya da birimlere aktarılması, örgütün işleyişi açısından son derece önemli bir durumdur. Sürekli ve etkin bir iletişim yapısı, örgütün sağlıklı ve başarılı işlediğini gösterir (Gökçe ve Başkan 2012).

Ürün ya da hizmetin oluşumunu sağlayan faaliyetlerin etkin ve zamanında gerçekleştirilmesinde iletişim önemli bir rol oynamaktadır. İletişimde amaç, bir bilginin değişime uğramadan bir yerden başka bir yere iletilebilmesidir. Kuruluşun ilgili taraflarla iletişim metotlarını belirlemiş olması beklenir.

5- 7.5. Dokümanite Edilmiş Bilgi

a) 7.5.1. Genel

Kuruluş, standardın gerekli kıldığı dokümanlar ile KYSnin etkinliği için ihtiyaç duyulan dokümanite edilmiş bilgiyi belirlemelidir. Dokümanite edilmiş bilginin boyutu kuruluşun büyüklüğüne, ürün ya da hizmetin türüne, süreçlerin karmaşıklığına ve çalışanların yeterliliğine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (TSE 2015).

b) 7.5.2. Oluşturma ve Güncelleme

“Kuruluş; dokümanite edilmiş bilgileri oluştururken ve güncellerken aşağıdakilerin uygunluğunu güvence altına almalıdır:

a) Tanımlama ve açıklama (örneğin, bir başlık, tarih, yazar veya referans numarası),

b) Format (örneğin, dil, yazılım sürümü, grafikler) ve ortam (örneğin, kâğıt, elektronik),

c) Uygunluk ve yeterlik için gözden geçirme ve onay “ (TS EN ISO 9001:2015).

c) 7.5.3. Dokümanite Edilmiş Bilginin Kontrolü

Bilginin;

- İhtiyaç duyulduğunda kullanım için hazır olması,
- Uygun bir şekilde korunması

güvence altına alınmalıdır (TSE 2016).

Ayrıca, dokümante bilginin kontrolü için aşağıda yer alan uygulanabilir faaliyetler belirlenmelidir (TS EN ISO 9001:2015);

- Erişim, dağıtım, kullanım ve yeniden kullanım,
- Niteliğinin korunmasını da kapsayacak şekilde arşivleme ve koruma,
- Olası değişikliklerin kontrolü,
- Muhafaza edilmesi ve imhası.

Ayrıca, KYS'nin işletiminde ihtiyaç duyulan “dış kaynaklı dokümante edilmiş bilgi”nin de tanımlanarak kontrolü sağlanmalıdır (TS EN ISO 9001:2015).

KYS dinamik bir yapıya sahiptir. Yapılan işlerin yazılı hale getirilmesi sistemi harekete geçiren ilk adımlar olarak sayılabilir. Dokümantasyon sayesinde, istenen amaç iletilerek faaliyetin tutarlılığı sağlanır. Dokümantasyon oluşturulması, tek başına bir amaç değil, değer katan bir faaliyet olarak değerlendirilmelidir. Dokümantasyonun kullanımı ile;

- Kalitenin iyileştirilmesi,
- Müşteri şartlarının yazılı hale getirilerek uygunluğun sağlanması,
- İzlenebilirliğin ve tekrarlanabilirliğin sağlanması,
- KYS'nin etkinliğinin ve uygunluğunun değerlendirilmesi,
- Objektif kanıtın sağlanması

mümkündür.

Dokümante edilmiş bilgi;

- Kuruluşun büyüklüğüne,
- Faaliyetlerine,
- Ürün ya da hizmet türlerine,
- Süreçlerinin birbiri ile olan etkileşimine,

- Personelin yeterliliğine

göre farklılık gösterebilmektedir (TSE 2015).

KYS çalışmalarında, hazırlanan dokümanların kontrolünün de sağlanması gereklidir. Bu amaçla;

- Dokümanın başlığı, referans kodu, tarihi, revizyon numarası gibi tanımların ve açıklamaların belirtilmesi,
- Dokümanı hazırlayan, gözden geçiren ve onaylayan kişilerin belirtilmesi,
- Doküman formatının ve hangi ortamda oluşturulacağının

netleştirilmesi ve güvence altına alınması gereklidir (TSE 2015).

Dokümante edilmiş bilgiye nerde ve ne zaman ihtiyaç duyulursa kullanılabilir durumda olduğu ve uygun şekilde korunduğu kontrol edilmelidir. Ayrıca kuruluşlar, dokümanlara nasıl erişileceğini, nasıl kullanılacağını ve korunacağını, olası değişikliklerin dokümanlara nasıl yansıtılacağını, dokümanların korunması ve imha durumlarını da ele almalıdırlar (TSE 2015).

2.3.3.1.8. Operasyon

1- 8.1. Operasyonel Planlama ve Kontrol

“Kuruluş, ürün ve hizmetlerin sunulmasına ilişkin şartları karşılamak için ihtiyaç duyulan prosesleri (bk. Madde 4.4) planlamalı, uygulamalı ve kontrol etmeli ve Madde 6’da belirlenen faaliyetleri yerine getirmelidir“ (TS EN ISO 9001:2015).

Bu amaçla;

- Ürün ya da hizmetin gerçekleştirilmesi için gerekli olan şartlar belirlenmelidir.
- Kabul ve kontrol kriterleri oluşturulmalıdır.
- Kaynak ihtiyacı tespit edilmelidir.
- Her bir prosesin belirlenen şekilde yürütülmesini sağlamak ve ürün ya da hizmetin belirlenen şartları karşıladığını göstermek amacı ile dokümante edilmiş bilgi oluşturulmalı, sürekliliği sağlanmalı ve uygun şekilde saklanmalıdır.

- Planlanan faaliyetler kuruluş faaliyetleri ile uyumlu olmalıdır.
- Planlanan değişiklikler gözden geçirilmeli, istenmeyen değişikliklere ait sonuçlar kontrol edilerek olumsuz sonuçların etkilerini azaltmak için eyleme geçilmelidir.
- Kuruluş dışında yaptırılacak prosesler için uygulanacak kontroller tanımlanmalıdır (TS EN ISO 9001:2015).

2- 8.2. Ürün ve Hizmetler İçin Şartlar

a) 8.2.1. Müşteri ile İletişim

“Müşteri ile iletişim aşağıdakileri içermelidir:

- a) Ürün ve hizmetle ilgili bilgi sağlanmasını,
 - b) Değişiklikler dahil, taleplerin, sözleşmelerin veya siparişlerin ele alınmasını,
 - c) Müşteri şikayetleri dahil, ürün ve hizmetlerle ilgili müşterilerden geri bildirimler sağlanmasını,
 - d) Müşteri mülkiyetinin ele alınması veya kontrolünü,
 - e) Beklenmedik durumlar için özel şartlar belirlenmesini (uygun olduğunda)”
- (TS EN ISO 9001:2015).

Etkin bir iletişim, müşteri ilişkilerinin temelini oluşturur. Çift yönlü bir bilgi akışı sayesinde müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğru bir şekilde analiz edilebilir.

Müşteri ile kurulan iletişimde talep edilen ürün ya da hizmet hakkında bilgi sağlanmalı, olası değişiklikler sözleşme ya da siparişlere yansıtılmalıdır. Beklenmedik durumların da göz önünde bulundurularak özel şartların belirlenmesi uygun olacaktır.

8.2 maddesi altında ayrıca; “ürün ve hizmetler için şartların tayin edilmesi”, “ürün ve hizmetler için şartların gözden geçirilmesi”, “ürün ve hizmetler için şartların değişmesi” maddeleri yer almaktadır.

3- 8.3. Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Geliştirilmesi

a) 8.3.1. Genel

”Kuruluş, ürün ve hizmetlerin daha sonraki sunumunu güvence altına almak için bir tasarım ve geliştirme prosesi oluşturmalı, uygulamalı ve sürekliliğini sağlamalıdır” (TS EN ISO 9001:2015).

8.3. maddesinin altında ayrıca; “tasarım ve geliştirmenin planlanması”, “tasarım ve geliştirme girdileri”, “tasarım ve geliştirme kontrolleri”, “tasarım ve geliştirme çıktıları”, “tasarım ve geliştirme değişiklikleri” maddeleri yer almakta olup bu maddeler tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin güvence altına alınması için gerekli bilgileri içermektedir.

4- 8.4. Dışarıdan Tedarik Edilen Proses, Ürün ve Hizmetlerin Kontrolü

a) 8.4.1. Genel

Kuruluş tarafından gerçekleştirilmeyip dışarıdan temin edilen proses, ürün ya da hizmetlerin belirlenen şartlara uygunluğu güvence altında olmalıdır (TS EN ISO 9001:2015).

8.4 maddesi altında ayrıca; “kontrolün tipi ve boyutu”, “dış tedarikçi için bilgi” maddeleri de yer almaktadır.

5- 8.5. Üretim ve Hizmetin Sunumu

a) 8.5.1. Üretim ve Hizmet Sunumunun Kontrolü

“Kuruluş, üretimi ve hizmetin sunumunu kontrollü şartlarda yürütmelidir.

Kontrollü şartlar uygulanabildiği ölçüde:

a) Aşağıdakileri tanımlayan dokümanite edilmiş bilgilerin mevcudiyetini:

1) Üretilecek ürünlerin, sunulacak hizmetlerin veya gerçekleştirilecek faaliyetlerin karakteristikleri,

2) Erişilmesi amaçlanan sonuçlar.

b) Uygun izleme ve ölçme kaynaklarının varlığı ve kullanımını,

c) Proses veya çıktıların kontrolü için kriterler ile ürün ve hizmetler için kabul kriterlerinin, karşılandığının uygun aşamalarda doğrulanması için izleme ve ölçme faaliyetlerinin uygulanmasını,

d) Proseslerin işletimi için uygun altyapı ve ortamın kullanımını,

e) Her türlü gerekli vasıf dâhil yetkin kişilerin görevlendirilmesini,

f) Elde edilen çıktıların sonraki izleme veya ölçümle doğrulanmadığı durumda, üretim ve hizmetin sunumu için proseslerin planlanan sonuçlara erişme yeteneğinin, geçerli kılınması ve periyodik olarak geçerli kılma faaliyetinin tekrarlanması,

g) İnsan hatalarını önlemek için faaliyetlerin gerçekleşmesini,

h) Ürünün serbest bırakılması, teslimatı ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanmasını kapsamalıdır” (TS EN ISO 9001:2015).

8.5 maddesi altında ayrıca; “tanımlama ve izlenebilirlik”, “müşteri veya dış tedarikçiye ait mülkiyet”, “muhafaza”, “teslimat sonrası faaliyetler”, “değişikliklerin kontrolü” maddeleri de yer almaktadır.

6- 8.6. Ürünlerin ve Hizmetlerin Piyasaya Sunumu

Kuruluş, üretilen ürün ya da hizmetin talep edilen şartları karşılayıp karşılamadığını doğrulamak amacı ile planlı faaliyetler uygulamalı ve kabul kriterlerine ait kanıtları muhafaza etmelidir. Yetkili ya da müşteri tarafından aksi bir şekilde onaylanmadığı sürece, ürün ya da hizmetin müşteriye sunulmaması ile ilgili gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu noktada, ürün ya da hizmetin serbest bırakılmasından sorumlu olan kişi yada kişilerin izlenebilirliğinin de sağlanması gerekmektedir (TS EN ISO 9001:2015).

7- 8.7. Uygun Olmayan Çıktının Kontrolü

“Kuruluş, şartlara uymayan çıktıların istenmeyen kullanımı veya teslimatını önlemek amacıyla tanımlanmasını ve kontrol edilmesini güvence altına almalıdır” (TS EN ISO 9001:2015).

Uygunsuzluğun yapısı ve etkisi dikkate alınarak uygun faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Bu amaçla aşağıda belirtilen yöntemler kullanılabilir (TS EN ISO 9001:2015);

- Düzeltmek,
- Ayırmak,
- Ürün ya da hizmetin sunumunu durdurmak,
- Müşteriye uygunsuzluk ile ilgili bilgi vermek,
- Uygun olmayan ürün ya da hizmet için “şartlı kabul” ü için yetkilendirme yapmak.

Ayrıca, uygunsuz çıktılar düzeltildiğinde, şartlara uygunluğun doğrulanması gereklidir.

2.3.3.1.9. Performans Değerlendirme

1- 9.1. İzleme, Ölçme, Analiz ve Değerlendirme

a) 9.1.1. Genel

“Kuruluş aşağıdakileri tayin etmelidir:

- a) Neyin izlenmesi ve ölçülmesi gerektiğini,
- b) Geçerli sonuçları güvence altına almak amacıyla ihtiyaç duyulan izleme, ölçme, analiz ve değerlendirme için yöntemlerini,
- c) İzleme ve ölçmenin ne zaman gerçekleştirilmesi gerektiğini,
- d) İzleme ve ölçme sonuçlarının ne zaman analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerektiğini.

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin performansını ve etkinliğini değerlendirmelidir.

Kuruluş, sonuçların kanıtı olarak, uygun dokümanite edilmiş bilgiyi muhafaza etmelidir” (TS EN ISO 9001:2015).

KYS’nin amacına ulaşabilmesi, süreçlere ait ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin ölçülerek izlenmesi ile mümkündür. Her bir sürecin belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadığının ölçülüp izlenmesi çalışmaları KYS’nin en önemli maddelerindendir. Çünkü bir süreç ölçülüp izlenemiyorsa o sürecin başarı ile yönetildiğinden söz etmek mümkün değildir.

İzleme ve ölçme çalışmalarında; neyin ölçülüp izleneceği, bunun hangi yöntem ve sıklıkla yapılacağı, analiz ve değerlendirmelerin ne zaman yapılacağının belirlenmesi gerekir. Elde edilen veriler kanıt olarak muhafaza edilmelidir.

b) 9.1.2. Müşteri Memnuniyeti

“Kuruluş, ihtiyaç ve beklentilerinin ne ölçüde karşılandığına dair müşteri algılarını izlemelidir. Kuruluş, bu bilginin elde edilmesi, izlenmesi ve gözden geçirilmesi için yöntemler tayin etmelidir” (TS EN ISO 9001:2015).

Müşteri memnuniyet algısının izlenmesi amacıyla farklı faaliyetler gerçekleştirebilir. Bu yöntemlere örnek olarak;

- Memnuniyet anketleri,
- Müşteri ile yüzyüze gerçekleştirilen toplantılar, ziyaretler,
- Ürün ya da hizmetten duyulan memnuniyet ile ilgili geri dönüş bilgileri,
- Pazar payı ile ilgili veriler,
- Gizli müşteri kullanımı,
- Takdir etmeler

verilebilir.

c) 9.1.3. Analiz ve Değerlendirme

“Kuruluş, izleme ve ölçmeden gelen uygun veri ve bilgiyi analiz etmeli ve değerlendirmelidir.

Analiz sonuçları, aşağıdakilerin değerlendirilmesi için kullanılmalıdır:

- a) Ürün ve hizmetlerin uygunluğu,
- b) Müşteri memnuniyet derecesi,
- c) Kalite yönetim sisteminin performansı ve etkinliği
- d) Planlamanın etkin şekilde yapılıp yapılmadığı,
- e) Risk ve fırsatları belirlemek için yürütülen faaliyetlerin etkinliği,
- f) Dış tedarikçilerin performansı,
- g) Kalite yönetim sisteminin iyileştirme ihtiyaçları” (TS EN ISO 9001:2015).

2- 9.2. İç Tetkik

KYS'nin standarda ve kuruluş KYS'sine uygunluğunu belirlemek, etkinliğini ve sürekliliğini kontrol etmek amacıyla belirli aralıklarla iç tetkikler gerçekleştirilmelidir (TS EN ISO 9001:2015).

“Kuruluş:

a) Sıklık, yöntemler, sorumluluklar, planlama şartları ve raporlama dahil, ilgili proseslerin önemi, kuruluşu etkileyen değişiklikler ve önceki tetkik sonuçları değerlendirilerek, bir tetkik programı/programları planlamalı, oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalı,

b) Her bir tetkik için tetkik kriterleri ve kapsam belirlemeli,

c) Tetkik prosesinin objektifliği ve tarafsızlığını güvence altına almak için tetkikçileri seçmeli ve tetkikleri yapmalı,

d) Tetkik sonuçlarının ilgili yönetime rapor edilmesini güvence altına almalı,

e) Herhangi bir gecikmeye mahal vermeden uygun düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler gerçekleştirmeli,

f) Tetkik programının uygulandığının ve tetkik sonuçlarının kanıtı olarak dokümanite edilmiş bilgiyi muhafaza etmeli

dir” (TS EN ISO 9001:2015).

İç tetkikler, KYS'nin belirlenen şartlara uygun ve etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığının planlı ve sistematik bir şekilde değerlendirilmesi, sonuçların objektif delillere dayandırılarak doğrulanması amacıyla gerçekleştirilirler. Elde edilen veriler değerlendirilerek gerekli durumlarda düzeltici/önleyici faaliyetler başlatılır.

İç tetkikler, bu konuda eğitim almış kişiler tarafından gerçekleştirilir. Tetkik periyodu kuruluştan kuruluşa farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık, ürün ya da hizmet kalitesi açısından ilgili faaliyetlerin kritiklik düzeyi, bir önceki tetkik sonuçları gibi sebeplerden kaynaklabilmektedir.

Tetkik sonrası elde edilen sonuçlar kanıt olarak muhafaza edilmelidir.

3- 9.3. Yönetimin Gözden Geçirmesi

a) 9.3.1. Genel

“Üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sisteminin amacına uygunluğunun, yeterliğinin, etkinliğinin ve kuruluşun stratejik yönü ile uyumluluğunun devamlılığını güvence altına almak için kalite yönetim sistemini planlı aralıklarla gözden geçirmelidir” (TS EN ISO 9001:2015).

9.3 maddesi altında ayrıca, “yönetimin gözden geçirmesi girdileri” ve “yönetimin gözden geçirmesi çıktıları” maddeleri de yer almaktadır.

2.3.3.1.10. İyileştirme

1-10.1. Genel

“Kuruluş iyileştirme için fırsatları tayin etmeli ve seçmeli, müşteri şartlarını karşılamak ve müşteri memnuniyetini arttırmak için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır.

Bunlar aşağıdakileri içermelidir:

- a) Şartları karşılamamanın yanı sıra gelecekteki ihtiyaç ve beklentilere de cevap vermek amacıyla ürün ve hizmetleri iyileştirmek,
- b) İstenmeyen etkileri düzeltmek, önlemek veya azaltmak,
- c) Kalite yönetim sisteminin performans ve etkinliğini arttırmak”(TS EN ISO 9001:2015).

Küreselleşmenin yoğun olarak hissedildiği günümüzün zorlayıcı rekabet ortamında, işletmelerin rekabet üstünlüğü yakalayarak ayakta kalabilmeleri sürekli yenilenme ve değişim ile mümkündür (Manuylenko ve ark. 2015).

Yenilik, işletmeler için hem yaratıcı ve dinamik bir çalışma ortamı oluştururken aynı zamanda istihdamı da geliştirmektedir (Gatignon 2002). Stanford Research Institute (ABD)’de yapılan bir araştırmada varlığını zorlukla sürdüren işletmelerle hızlı bir şekilde büyüyen işletmeler karşılaştırıldığında yeniliğe açık, değişime adapte olan firmaların daha hızlı bir gelişme sağladığı tespit edilmiştir. Bu da yeniliğin büyüme ve gelişmedeki rolünü göstermektedir (Gökçe 2010).

Oslo Kılavuzu’nda (Oslo Manuel 2005) yenilik, bir diğer adıyla inovasyon; “işletme iç uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya

önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi” olarak belirtilmektedir.

İyileştirme faaliyetleri; bilinen ya da öngörülen müşteri şartlarının karşılanması için ürün ya da hizmetin, KYS’nin etkinliğinin ve istenmeyen etkilerin iyileştirilmesi faaliyetlerini kapsamalıdır (TSE 2015).

2- 10.2. Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet

Bu madde, şikayetler sebebi ile oluşan uygunsuzluklar da dahil olmak üzere oluşan uygunsuzlukların nasıl ele alınacağını, uygunsuzluğun tekrarlamasını önlemek amacı ile gerçekleştirilecek faaliyetlerde nelerin gözönünde bulundurulması gerektiğini, düzeltici faaliyetin etkinliğinin değerlendirilmesi, gerekli durumlarda risk ve fırsatların güncellenmesi ve KYS’nde değişiklik yapılması konularını ele almaktadır (TS EN ISO 9001:2015).

3- 10.3. Sürekli İyileştirme

KYS’nin “uygunluğu”, “yeterliliği” ve “etkinliği” sürekli olarak iyileştirilmelidir (TS EN ISO 9001:2015).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın yürütülmesinde “Nitel Araştırma Yöntemleri” kullanılmıştır. Özellikle sosyal bilimcilerin sıkça kullandığı yöntemlerden biri olan nitel araştırma için herkes tarafından kabul edilen genel bir tanım yapmak zordur.

Nitel araştırma kavramının genel bir çerçeve olarak kullanılması ve bu kavramın altında değişik disiplinlerle ilişkili pek çok kavramın bulunması tam bir tanımlama yapılmasını güçleştirmektedir. ”Her ne kadar tüm bu yönelimleri, yöntemleri, süreçleri ve özellikleri kapsayan bir tanım yapmak güç ise de, nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür” (Yıldırım 1999).

Çalışma “olgubilim (fenomenoloji)” araştırması olarak desenlenmiştir. Olgubilim çalışmalarda, tanımlanan bir olgu hakkında katılımcıların bireysel tecrübe ve bilgilerini açığa çıkarmak amacı ile sorgulama stratejisi uygulanır (Creswell 2013). Olgular “deneyimler”, “algılar”, “yönelimler”, “durumlar” ve “kavramlar” olarak farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Tamamen yabancı olmadığımız fakat tam olarak da kavrayamadığımız, derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışımızın bulunmadığı olguları araştırmayı hedefleyen çalışmalar için olgubilim uygun bir yöntemdir (Şimşek ve Yıldırım 2016). Olgubilim araştırmalarında elde edilen veriler literatürdeki kuram ve kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada Türkiye’deki spor kulüplerinde kalite ve standart kavramları doğrultusunda, “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar” standardı esas alınarak spor kulüplerinin Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili farkındalığı, sistem yapılandırması ve geliştirilmesi konuları incelenmiştir.

Çalışmada verilerin elde edilmesi amacıyla görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, hedefe yönelik olarak belirlenmiş soruların karşı tarafa yöneltilerek yanıtların alındığı bir iletişim sürecidir. Veri toplama tekniklerinden olan görüşme (mülakat) tekniği nitel araştırmalarda sık kullanılan bir tekniktir.

DeMarrais (t.y.) görüşme tekniğini; görüşmecinin ve katılımcının bulunduğu, araştırılan konuya yönelik hazırlanan soruların odak noktayı oluşturduğu bir konuşma

süreci şeklinde tanımlamaktadır. Patton (1987) ise görüşmenin amacını, katılımcının iç dünyasına girerek araştırma konusu hakkındaki bakış açısını anlamak olarak belirtmektedir.

İnsanların tecrübelerini, algılarını, bakış açılarını ve duygularını ortaya koymada güçlü bir teknik olan görüşme tekniği, temel olarak sözlü iletişime dayanmaktadır (Bogdan ve Biklen1992).

Görüşme tekniğinin avantajları arasında araştırma soruları hakkında ayrıntılı bilgi toplama olanakları bulunmaktadır. Dahası, bu türden bir birincil veri toplama araştırmacısı, sürecin akışı üzerinde doğrudan kontrol sahibidir ve gerektiğinde süreç boyunca belirli hususları netleştirme şansına sahiptir. Diğer yandan dezavantajlar ise, uzun zaman gerekliliği ve görüşme yapmak üzere örnek grup üyeleriyle uygun bir zaman ayarlanması ile ilgili yaşanan zorluklardır.

Görüşme tekniğinin üç türü bulunmaktadır. Bunlar (Patton 1987);

- Yapılandırılmış,
- Yarı yapılandırılmış,
- Yapılandırılmamış

şeklinde sınıflandırılabilir.

Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Bu görüşme türü karşılıklı iletişim ve sohbete olanak sağlarken, karşılıklı öğrenme fırsatları da sunmaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, görüşme öncesi hazırlanan konu başlıkları veya sorular kullanılarak görüşme yapılır. Soruların sırası, soruluş biçimi gibi birtakım değişiklikler görüşme sırasında yapılabilir. Ayrıca görüşme konusuna bağlı kalınarak soru eklemesi ya da çıkarılması da yapılabilir (“Derinlemesine görüşme” t.y.).

Bu çalışmada görüşme sırasında katılımcı tarafından anlaşılmayan kısımlarda soru sormasına izin verilerek alternatif tanımlamalarla açıklamalar yapılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Bu çalışmada görüşülen kişiler, araştırmaya katılmayı kabul eden kişilerdir. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan “kartopu/zincir örnekleme (snowball sampling)” yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur.

Kartopu/zincir örnekleme yöntemi, araştırılan konu hakkında yetkin ve bilgi sahibi kişilere ulaşılmasında etkili bir yöntemdir. Bu teknik, veri elde edilebilecek kişi ve kritik durumlara odaklanmaktadır (Creswell 2014). Kartopu/zincir örnekleme yönteminde araştırmacı incelediği konu ile ilgili olarak evrende “bu konuda en fazla bilgi sahibi olan kişi kimdir? Kiminle görüşmeye başlamalıyım?” sorularını sorarak başlar (Flick 2009). Başlangıçta birçok isim ortaya çıksa da daha sonra belli başlı bazı isimler tekrarlanmaya başlamaktadır (Abbak 2015).

Çalışmada Türkiye’deki spor kulüpleri ile sporda otorite kuruluşlardan biri belirlenmiştir. Öncelikle spor kulüplerinin web sayfaları incelenerek kulübün faaliyetleri ve yönetimi hakkında bilgi edinilmiş, alan uzman görüşleri de dikkate alınarak çalışmaya fayda sağlayabilecek ve yönetimi ile iletişim kurulabilecek kulüpler belirlenmiştir. Daha sonra belirlenen kulüplere kartopu/zincir örnekleme tekniği uygulanmıştır. Araştırılan konu hakkında bilgi sahibi olan ve kulüple ilgili bu konuda bilgi verebilecek kişiler tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Form oluşturulurken “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar” standardı dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda yirmi adet soru hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular hakkında TS EN ISO 9001:2015 KYS Baş Tetkik Görevlisi iki kişi, TS EN ISO 9001:2015 KYS eğitmeni bir kişi ve spor yönetimi alan uzmanı iki kişinin görüşleri alınarak forma son şekli verilmiştir.

Görüşme formunda yer alan sorular, “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar” standardının uygulamaya yönelik olan;

- 4. Kuruluşun bağlamı,
- 5. Liderlik,
- 6. Planlama,

- 7. Destek,
- 8. Operasyon,
- 9. Performans Değerlendirme,
- 10. İyileştirme

maddeleri altında dağıtılmıştır.

Çalışma, 10/09/2018-241412 tarih ve sayılı İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu izni ile yürütülmüştür.

3.4. Veri Toplama

Nicel veri toplama yöntemleri çeşitli biçimlerde matematiksel hesaplamalara dayanmaktadır. Nicel veri toplama ve analiz yöntemleri arasında kapalı uçlu sorular içeren anketler, korelasyon ve regresyon yöntemleri, ortalama, mod, medyan ve diğerleri sayılabilir. Nicel yöntemlerin uygulanması daha ucuzdur ve nitel yöntemlere kıyasla daha kısa sürede uygulanabilir. Ayrıca, nicel metotların yüksek düzeyde standardizasyonu nedeniyle, bulguların karşılaştırmasını yapmak kolaydır.

Nitel araştırma yöntemleri, aksine, sayıları veya matematiksel hesaplamaları içermez. Nitel araştırma kelimeler, sesler, duygular, renkler ve ölçülemez diğer unsurlarla yakından ilişkilidir. Nitel araştırmalar, derinlemesine anlayış ve nitel veri toplama yöntemlerinin daha üst düzeyde olmasını sağlamayı amaçlar; röportajlar, açık uçlu sorular içeren anketler, odak grupları, gözlem, oyun veya rol oynama, vaka çalışmaları vb. bu kapsamda sayılabilecek örneklerdir.

Çalışmada, verilerin toplanması kapsamında spor kulüplerinde görev yapan ve araştırılan konu hakkında bilgi sahibi on yetkili kişi, spor konusunda otorite bir kuruluşta görev yapan iki yetkili kişi olmak üzere toplam 12 kişi ile iletişime geçilmiştir. Spor kulüpleri ile birlikte sporda otorite olan kuruluşla da görüşülmesinin sebebi, bulundukları otorite konum itibari ile sporda kalite algılarını inceleyebilmektir. İletişime geçilen spor kulüplerinden iki kişi mülakatı başta kabul etmesine rağmen, mülakat sorularını inceledikten sonra kulüpleri hakkında bilgi veremeyeceklerini ilterek görüşmeden vazgeçmiştir.

Görüşme öncesi belirlenen kişilere mail yolu ile sorular gönderilerek ön bilgilendirme yapılmıştır. Sonrasında görüşme gününe karar verilmiştir. Görüşmelerde

dijital ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmeler, 15 Eylül - 15 Aralık 2018 tarihleri arasında, ortalama 45-60 dakika sürecek şekilde gerçekleştirilmiştir.

Ses kaydına başlanılmadan önce katılımcıdan izin alınmış ve kayıt cihazı sesi net olarak kaydedecek şekilde görünür bir yere yerleştirilmiştir. Ses kayıt cihazı sadece görüşme esnasında açık tutulmuştur.

Ses kaydının alınmasını istemeyen katılımcılardan sorulara ait cevaplar yazılı kayıt olarak alınmıştır. Katılımcının sorular hakkında açıklama istedikleri durumlarda, bilgilerini aktarmasını sağlamak amacıyla örneklerle gerekli açıklamalar yapılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Nitel veri analizi, nicel verilerden biraz farklı çalışır, çünkü nitel veriler sözcüklerden, gözlemlerden, görüntülerden ve hatta sembollerden oluşur. Bu tür verilerden mutlak anlam çıkarmak neredeyse imkansızdır. Bu nedenle, çoğunlukla keşif araştırması için kullanılır. Nicel araştırmalarda veri hazırlama ve veri analizi aşaması arasında açık bir ayrım olsa da, nitel araştırma için analizler genellikle veri kullanılabilir olduğu anda başlar.

Görüşme esnasında alınan ses kayıtları bilgisayar ortamına aktarılmış, deşifre edilerek Microsoft Word formatından elektronik metin belgeleri oluşturulmuştur. Oluşturulan metinler üzerinden, ses kayıtları tekrar dinlenerek geçilmiş, böylece oluşabilecek eksiklik ya da yanlışlık önlenmiştir. Ses kaydının alınmasını istemeyen katılımcılardan sorulara ait cevaplar yazılı kayıt olarak alınmıştır.

Verilerin analizinde “İçerik Analizi Yöntemi” kullanılmıştır. Bu yöntem, sonuçların sistematik ve tarafsız bir biçimde sunumunu hedeflemektedir.

İçerik analizi yoluyla verilerin tanımlanarak verilerin içinde saklı gerçekler açığa çıkarılmaya çalışılır (Gülbahar ve Alper 2009). Bu yöntem, eldeki bilgilerin temel içerikleri ile içerdikleri mesajın belirtilmesi şeklinde de tanımlanabilir (Cohen ve ark. 2007).

Veriler çalışmada kullanılırken “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standart maddeleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Çalışmada katılımcı bilgilerinin gizli tutulması amacı ile A, B, C vb. şeklinde kodlama sistemi kullanılmıştır. Aynı kulüp ya da kuruluştan birden fazla kişi ile yapılan

görüşmelerde kodlama, kulübe verilen kod üzerinden ardışık numaralandırma şeklinde tanımlanmıştır.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Tüm araştırmalar geçerlik ve güvenirlilik gerektirir. Geçerlik, araştırmanın evrensel yasalar, nesnellik, doğruluk ve gerçeklerle uyum içinde kalmasına bağlı olarak araştırma metodolojisinin sağlamlığını ve oluşturulan sonuçları gösterir. Güvenirlilik, tekrarlanan ölçümlerle varılan sonuçlardaki tutarlılıktır. Güvenirlilik, ölçümün tutarlılığı veya bir enstrümanın aynı konularla aynı koşullar altında her kullanıldığında aynı şekilde ölçüm yapma derecesidir. Kısacası, ölçümün tekrarlanabilirliğidir.

Çalışmada bulguların kapsam geçerliği ve güvenirliliği konusunda bazı önlemler alınmıştır. Bunlar;

1. Soru formu oluşturulmasında ve katılımcıların belirlenmesinde alan uzmanlarının görüşleri alınmıştır.
2. Ses kaydı alınarak elde edilen veriler hem kayıt cihazında hem de elektronik ortamda korunmuştur.
3. Görüşme sırasında kaydın düzgün bir şekilde alınabilmesi için cihazın yerleştirildiği yer, ortamın sessizliği gibi konularda gerekli özen gösterilmiştir.
4. Görüşmeler sonucunda elde edilen olumlu ve olumsuz tüm veriler bütünün birer parçası olarak çalışmada değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, tezin ele aldığı spor kulüplerinde KYS uygulamalarını tespit etmek amacı ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular ortaya konacaktır. Bu bölüm, tezin ürettiği orijinal bilgiden oluşacaktır. Daha önceki bölümlerde; kalitenin tanımı ve tarihçesi, TKY, sporda kalite kavramı, KYS ve “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı açıklanmıştır. Bulgular bölümünde, daha önce yapılan açıklamalar ve “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı ışığında Türkiye’de spor kulüplerinde KYS bağlamı özgün bir araştırma ürünü olarak ilk kez yazılı bir formatta sunulmuştur. Öncelikle standardın belirleyicileri ile ilgili sorulara verilen cevaplar analitik olarak tartışılmış, daha sonra cevaplar tablolar ile tasnif edilmişlerdir. Bulgular bölümünde ortaya konan özgün araştırma “Tartışma” bölümünde değerlendirilecek, karşılaştırılmalı analizle ele alınacak, literatüre katkısı ve bu araştırmanın devamında başka hangi çalışmaların yapılabileceği konuları üzerinde durulacaktır.

4.1. Farkındalık

“TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardının “7.3. Farkındalık” maddesi doğrultusunda katılımcılara üç soru yöneltilmiştir.

“Kulübünüzün bir kalite yönetim sistemi var mıdır? Varsa nasıl tanımlarsınız?” sorusuna; A1 ve A2, kulüplerinde KYS bulunmadığını belirtmiştir.

A3, kulüplerinde KYS bulunmamasına karşın, kendi iç işleyişlerinde bir sistemlerinin olduğunu iletmiştir. Bu konuyu iki farklı yönden ele almış olup; kendi iç işleyişlerinde bir kalite beklentilerinin olduğunu, aynı zamanda tedarikçilerden de aynı doğrultuda bir kalite beklentilerinin bulunduğunu açıklamıştır. Ayrıca, iş planlarının hedeflerine ulaşp ulaşamadığı ile ilgili olarak süreçleri takip ettiklerini ifade etmiştir.

B, kulüplerinde KYS’nin bulunduğunu belirtmiş ve “Kulübümüzün kalite bilinci biraz eskiye dayanıyor. Aslında Türkiye’deki diğer spor kulüplerinden ayıran en önemli özelliği kalite bilincinin diğer kulüplerden önce başlaması” açıklamasında bulunmuştur. Ayrıca, ülkemizde kalite bilincinin insanlarda, yapılarda ya da organizasyonlarda yerleşmesi için öncelikli olarak ihtiyaç hasıl olması gerektiği gibi yanlış bir algının bulunduğunu eklemiştir.

C, kulüplerinde bir KYS'nin bulunmadığını fakat Dernekler Kanunu'na tabi olduklarından bir tüzüklerinin ve camialarına ait etik ilkelerinin bulunduğunu iletmiştir.

D, KYS çalışmalarının yapıldığını fakat bir KYS belgelerinin bulunmadığını belirtmiştir. KYS çalışmalarını; kulüp hedeflerine ulaşabilmek için yapılan çalışmaların bir sistematığa oturtulması, tüm çalışanların sürekli daha iyiye taşınması, bilinçlendirilmesi ve teşvik edilmesi olarak tanımlamıştır.

E1&E2, TS EN ISO 9001:2015 KYS belgelerinin bulunduğunu belirterek sistemlerini “kurumu başarılı bir şekilde çalıştırmak, sistematik ve saydam bir şekilde yönetmek ve kontrol etmek için, hizmetlerin performansının sürekli olarak iyileştirilmesine yönelik tasarlanan, uygulanan ve sürdürülen sistem bütünü” şeklinde tanımlamıştır.

F, kulüplerinde KYS nin bulunmadığını, G ise KYS belgelerinin bulunmamasına karşılık kendi iç işleyişlerini “Kulübün vizyonu dahilinde hazırlanan Stratejik Planın doğru şekilde hayata geçirilmesi için operasyonel ve stratejik seviyelerdeki süreçlerin yönetilmesi” şeklinde açıklamıştır.

Tablo 4-1: KYS ve Tanımı

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	-
A2	-
A3	- Kulüp iç standartlarının bulunması - İç işleyişteki kalite beklentisi doğrultusunda tedarikçilerden de kalite beklentisinin bulunması - Hedef ve iş süreçlerinin takibi
B	- Kalite bilincinin önemi - Kulübün köklü kalite geçmişi
C	- Dernekler Kanunu - Kulüp etik kuralları
D	- Belirlenen hedeflere ulaşmak - Çalışanların bilinçlendirilmesi ve teşvik edilmesi - Sürekli iyileştirme
E1&E2	- Sürekli iyileştirme - Uygulanabilir ve sürdürülebilir bir sistem - Sistematik ve saydam yönetim
F	-
G	- Stratejik Plan - Operasyonel ve stratejik seviyedeki süreçlerin yönetimi

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Kulübünüzün bir kalite yönetim sistemi var mıdır? Varsa nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verilen cevaplar

“Kalite Yönetim Sistemi ve kalite standartları ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?” sorusuna; A1, ”KYS ve kalite standartları aslında bir organizasyonda olmazsa olmazlardandır” şeklinde yanıtlamıştır. A2, daha önce çalıştığı firmada KYS çalışmalarında bulunduğunu belirtmiştir.

A3, “Olması gereken yapılar. Fakat tabi ki pratikte bunu uygulamak, işi doğasına adapte ederek yapılabilir” demiştir. Ayrıca A3, spor gibi aktif bir dinamikte, üretim sektöründeki gibi bir sistem yapısının kurgulanmasının doğru olmadığını, spor kulüplerinde KYS’nin, kurumsal bir yapı bulursa dahi, ister istemez daha çok gözleme dayalı, keskin sınırlar yerine belli bir kalite aralığının içerisinde kalındığının gözlemlendiği yapılar şeklinde hayata geçirilebileceğini açıklamıştır.

B, günümüz dünyasında sporun çok değiştiğini ve dünyadaki en önemli endüstrilerden birisi haline geldiğini, bu sebeple KYS’nin hem yapısal, hem Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) gereklilikleri hem de kurumsallaşma adına süreklilik ve sürdürülebilirlik için gerekli olduğunu ifade etmiştir.

C, “Çok önemli bir konu olduğunu düşünüyorum. Özellikle bu standardizasyon spor kulüplerinde yaygın olmayan bir uygulama. Sürekli bunun sıkıntısını çektik yıllarca. Özellikle Avrupa Birliği uyum yasaları ile birlikte Türk özel sektöründe yaşanan dönüşüm maalesef spor kulüplerinde yaşanmadı” şeklinde açıklamıştır.

D, yöneltilen soruyu “KYS doğru uygulandığında kurum ve kuruluşlar için çok gerekli bir sistemdir. Her iş akışının belgeli olarak dokümantasyon sistemiyle kayıt altına alınması, hataların minimum seviyeye indirilmesi ve özellikle müşteri memnuniyetinin artırılması açısından uygulanması gereken bir sistemdir” şeklinde cevaplamıştır.

E1&E2’nin yanıtı ise “KYS kurum yönetimine sistematik bir yapı kazandırmak için önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir yandan uluslararası geçerliliği olan bir belge kurumun imajını dış çevre için güçlendirirken diğer yandan da hizmet ve/veya üretim kalitesinin artmasına katkıda bulunacaktır. Süreçlerin iyi yönetilmesinin yanında Kurum çalışanlarının da görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması çalışan memnuniyetinin artmasına neden olabilir” şeklindedir.

F, konuyu oldukça detaylı bir şekilde ele alarak cevaplamıştır. “Spor kulüplerinde KYS kesinlikle ihtiyaç vardır. Bunu yürekten destekliyorum. Sadece ürün üretmek değil, hizmet vermek de önemli. KYS açısından bakıldığında hizmet veren

kuruluşlar da bu sistem belgesini almalıdır. Spor da bu açıdan bakıldığından iyi bir hizmet yeridir. Spor kulüplerinin de KYS'ye sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Alamasalar da standardın gerekliliklerini sonuna kadar yerine getirmeleri gerekir. Neden belgeyi alamadığını, yani standardın gerekliliklerini neden yapamadığını da sorgulamalı. Belgeyi almak için çalışması lazım. Zaten sisteminde herşey yolunda gidiyorsa belgeyi alabilir. Alamıyorsa da neden alamadığını sorgular, eksikliklerini gidermeye çalışır. Ama bunun için hiç çaba sarfetmezse ben iyi bir spor kulübüyüm diyemez. Bu nedenle benim önerim, tüm spor kulüplerinin KYS standartlarını mutlaka bilmesi ve bu standardı kendi yapısına uydurması için gerekli çalışmaları yapması. Kendine bir ayna tutması, başarabiliyorsa belgeyi alması. Başaramıyorsa da eksiklerini tamamlamaya çalışarak standarttan güzel bir şekilde faydalanması. Bunu kuvvetle öneriyorum.”

Ayrıca F, KYS çalışmaları ile kulübün kendine olan güveninin artacağını, gelişim için daha çok düşünmesini sağlayacağını, ulusal ve uluslararası örnekleri inceleyeceğini, sürekli bir gelişim süreci içerisinde olacağını, belgenin reklam ve sponsorluk anlamında da fayda sağlayacağını belirtmiştir.

G ise, kalite standartlarının spor sektöründe diğer sektörlerle göre daha farklı olabileceğini bildirmiştir. Yöneticilerin desteği, çalışanların aidiyeti, eğitim, planlama, dokümantasyon gibi genel standartların da doğru şekilde uygulanmasının önemli olduğunu aktarmıştır.

Tablo 4-2: KYS ve Kalite Standartları

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	KYS ve kalite standartları bir organizasyonun olmazsa olmazlarındandır.
A2	-
A3	- KYS'nin kulüp yapısına adapte edilerek uygulanması - Kalite aralığının belirlenmesi
B	- Kurumsallaşma - Süreklilik ve sürdürülebilirlik - Sporun en önemli endüstri kollarından biri haline gelmesi
C	Avrupa Birliği uyum yasaları ile özel sektörde yaşanan dönüşümün spor kulüplerinde de yaşanmasının gerekliliği
D	Hataların minimuma indirilmesi

	• Müşteri memnuniyeti • Her iş akışının kayıt altına alınması
E1&E2	• Yönetime sistematik bir yapı kazandırmak • Kurum imajının güçlenmesi • Çalışan memnuniyetinin artması • Ürün/hizmet kalitesinin artması
F	• Sporun hizmet sektörü oluşu • KYS sisteminin kulüplere bir ayna tutması • KYS ile gelişim süreci sağlanması • Sponsorluk gelirlerinde artış • Kulübün kendine olan güveninin artması
G	• Spor sektörünün diğer sektörlerle göre farklılığı • Yönetimin desteği • Çalışan aidiyeti • Eğitim • Planlama ve dokümantasyon

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Kalite Yönetim Sistemi ve kalite standartları ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar

Farkındalık konusunun üçüncü sorusu “**Kulüp yönetiminde standardizasyonun gerekli olduğuna inanıyor musunuz? Cevabınız “Evet” ise gerekli şartları yerine getirebilir misiniz?**” olmuştur.

A1 gerekli olduğuna inandığını belirtirken A2, kulüplerde standart bir yönetim sistemi olmasına çok da gerek olmadığını düşündüğünü, çünkü her kulübün kendi dinamiklerinin, farklı işleyiş tarzının olduğunu bildirmiştir. Fakat, temel bir takım uygulamalardan faydalanılabileceğini, bu durumun yönlendirme yapabilmek adına fayda sağlayabileceğini ifade etmiştir.

A3, spor kulüplerinde fabrika düzeni gibi bir standardizasyonun yapılmasının mümkün olmadığını, ama bazı Anahtar Performans Göstergesi (KPI) belirlenerek performans ölçümlerinin yapılabileceğini söylemiştir. Ayrıca hizmet sektöründe işlerin diğer sektörlerle göre daha farklı olduğunu, dinamik bir ortama standart koymanın zor bir iş olacağını belirtmiştir.

B, kulüp yönetiminde standardizasyonun gerekli olduğuna inandıklarını, zaten bu nedenle de kulüplerinde KYS çalışmalarını yaptıklarını ifade etmiştir. Ayrıca, kulüp

olarak her yıl uluslararası akredite bir kurum tarafından denetimden geçtiklerini ve bu kurumun da UEFA'nın onayladığı bir akredite kurum olduğunu belirtmiştir.

C, standardizasyonun gerekliliğine inandığını, gerekli şartları yerine getirmek için de mutlaka bir zihniyet değişimine ihtiyaç olduğunu, çünkü Türkiye'deki kulüplerin dernek statüsünde bulunduklarını ve derneklerde de her sosyal cemiyette olduğu gibi seçimlerin yapıldığını, seçimlerde listelerin belirlenmesi gibi bir takım önceliklerin bulunduğunu açıklamıştır. Bu açıdan bakıldığında ise, spor kulüplerinin dernek yapısında olması sebebi ile standardizasyona gidilmesinin biraz güç olduğunu ifade etmiştir.

D, kulüp yönetiminde standardizasyonun gerekli olduğuna inandığını, E1&E2 yönetiminde standardizasyonun gerekli olduğuna inandıklarını ve spor kulüpleri için gerekli olduğunu düşündüklerini bildirmiştir. F yöneltile soruyu “Evet, gereklidir. Şartları tam olarak yerine getirmek için biraz çalıştıktan sonra başarılabilir” şeklinde yanıtlamıştır. G, “Bazı durumlarda standardizasyon, bazı durumlarda esneklik ve farklılık gerekli olabilir” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Tablo 4-3: Kulüp Yönetiminde Standardizasyon

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	• Standardizasyonun gerekliliğine olan inanç
A2	• Kulüp dinamikleri • Standardizasyonun yönlendirme sağlaması
A3	• Performans ölçümü • Hizmet sektörünün dinamiklerinin farklılığı
B	• Standardizasyona inandıkları için KYS' nin uygulanması • Uluslararası akredite kurum tarafından kulüpte denetim gerçekleştirilmesi
C	• Zihniyet değişiminin gerekliliği • Dernek yapısı ve etkileri
D	• Standardizasyonun gerekliliğine olan inanç
E1&E2	• Standardizasyonun gerekliliğine olan inanç
F	• Standart şartlarını sağlamak için gayret göstermek
G	• Bazı durumlarda esneklik ve farklılık gerekliliği

Kaynak: Mülakatlar sırasında ”Kulüp yönetiminde standardizasyonun gerekli olduğuna inanıyor musunuz? Cevabınız “Evet” ise gerekli şartları yerine getirebilir misiniz?” sorusuna cevaplar

4.2. Liderlik ve Taahhüt

Standardın “5.1.Liderlik ve Taahhüt” maddesi doğrultusunda ”**Sizce başarılı spor kulüpleri sportif ve yönetsel açıdan nasıl yönetiliyor?**” sorusu yöneltlmıştır.

A1, “Sportif ve yönetsel açıdan bu işin yönetimini profesyonellere verebilen ve sonrasında yönetim kurulları aracılığıyla hesap soran bir organizasyonel yapıyı kurabilen spor kulüpleri bunu sağlıyorlar” şeklinde yanıtlamıştır.

A2, kulüplerin profesyonel yönetim anlayışı yönünde daha fazla adım atmaları gerektiğini belirtmiştir.

A3, soruyu yanıtlarken sportif anlamda yönetimi farklı şekilde ele almış ve “Sportif taraf, yani işin sonunda bir tane şampiyon var. Dolayısıyla diğer her türlü takım sportif anlamda başarısızdır demek tartışma götüren bir konu” şeklinde açıklamıştır. Başarılı spor kulüplerini ise; “Gelir-gider dengesi olan, hayatta kalabilen, sürdürülebilir bir yapı içerisinde bulunan, bulunduğu pozisyonu koruyup daha ileriye gidebilen yapılar. Bunu da sportif anlamda da destekleyebiliyorsa ne ala. O yüzden o işi ayırmakta fayda var bence. Yönetim anlamında mutlaka kurumsal olmak zorunda. Gerçekten iş bakış açısı olan bir yönetim kadrosu olmalı. Kulüp dediğimiz yapı aslında gider üreten bir yapı ama bağımsız olup, kendi gelirlerini üretilip bu gelirleri iyi bir noktaya getirecek bir yönetim anlayışı ve kurgusu olmalı ki birtakım alanlarda hareket kabiliyeti olabilsin. Dolayısıyla yönetim tarafının da işe biraz daha biz spor kulübüyüz gibi değil de bir iş yapıyoruz ve bu işin sonunda para kazanmamız gerekiyor ve bu parayı kazanmak için de ona göre bir kurgu ve yönetim kadromuzun olması lazım. Bu yönetim kadromuzun bir kısmı da işin sportif tarafı ile ilgilenen kısımlar şeklinde bakması lazım” şeklinde yanıtlamıştır.

B, “Kurumsal başarı ve spor kulübünün başarısı birbiri ile ilintili konulardır. Tabiki çok kurumsal olmak illa çok başarılı olmak anlamına gelmeyebilir. Ama başarıya giden yolda kulübün sportif başarısını sağlamak amacıyla kulübe azımsanmayacak bir destek verdiği söylenebilir” olarak belirtmiştir.

C, kulüplerin sportif olarak iyi yönetildiğini fakat ekonomik olarak iyi yönetilmediğini düşündüğünü iletmiştir. Standardizasyonlara uymamanın ve popülist yaklaşımların da kötü mali yönetime sebep olduğunu ifade etmiştir.

E1&E2, başarı için “Sistematik bir yapı, uzman personel ve araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinin gerekliliği”ni belirtmiştir.

F, “Yönetim sistemi ve kalite standartlarına uyum sağlamaya çalıştıkları için başarılı olabildiklerini düşünüyorum” şeklinde soruyu cevaplarırken G, “Kurumsal, şeffaf, ölçülebilir ve hesap verebilir şekilde” olması gerektiğini bildirmiştir.

Tablo 4-4: Başarılı Spor Kulüplerinin Sportif ve Yönetimsel Özellikleri

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	• Profesyonel yönetim anlayışı • Hesap verebilirlik
A2	• Profesyonel yönetim anlayışı
A3	• Gelir- gider dengesi • Sürdürülebilirlik • Kurumsal yönetim anlayışı • Hedef belirleyen, iş odaklı yönetim • Sürekli iyileştirme
B	• Kurumsal başarı ve kulüp başarısı ilişkisi • Kurumsallaşmanın kulüp sportif başarısına etkisi
C	• Mali yönetimin önemi • Standardizasyona uyum • Popülist yaklaşımlar
D	-
E1&E2	• Sistematiik yapı • Uzman personel • Ar-Ge faaliyetleri
F	• Yönetim sistemi • Kalite standartlarına uyum
G	• Kurumsallık • Hesap verebilirlik • Şeffaflık • Ölçülebilirlik

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Sizce başarılı spor kulüpleri sportif ve yönetimsel açıdan nasıl yönetiliyor?” sorusuna verilen cevaplar

Aynı standart başlığı altında hesap verebilirlik ile ilgili olarak spor kulüplerine “Hesap verilebilirlik yönetim anlayışınızın bir parçası mıdır? Nasıl hayata geçiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir.

A1, hesap verilebilirliğin yönetimlerinin bir parçası olduğunu ve bunu iki şekilde gerçekleştirdiklerini açıklamıştır; ilki yönetim kuruluna karşı hesap verilmesi, ikincisi ise dış paydaşlardır. Fanlarla birlikte toplantılar gerçekleştirildiğini, takımın gidişatı ve gelişmelerle ilgili bilgilendirmeler yapıldığını ve onların da fikirlerinin alındığını belirtmiştir.

A2, yönetim kuruluna karşı bir hesap vermenin söz konusu olduğunu, gerekli durumlarda raporlama yapıldığını ve denetimden geçtiklerini ifade etmiştir.

A3, kulüplerinde şüphesiz ki hesap verilebilirliğin mevcut olduğunu, bunun da birkaç kademe şeklinde gerçekleştiğini belirtmiştir. Her departmanın kendi içinde müdürüne, müdürün de genel direktöre, sonrasında da yönetim kuruluna hesap verildiğini, bunların belirlenen periyotlarla gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Ayrıca kulübün kendi standartları ile ilgili olarak; ilgili süreçlerin düzgün yönetilip yönetilmediğinin kontrolü için her yıl denetlendiklerini belirtmiştir.

B, hesap verilebilirlik yerine “bilgilendirme” teriminin daha doğru bir karşılık olacağını belirtmiş, kamuoyu aydınlatma platformuna bağlı olduklarını, kulübün tüm hesaplarının ve yönetsel yapısının şeffaf olduğunu, uluslararası akredite firmalar tarafından hem yönetim sistemi hem de finansal açıdan denetlendiklerini açıklamıştır. Ayrıca denetim raporlarının, yönetim kurulları ve kongrelerde yönetim kurulu üyelerine sunulduğunu belirtmiştir.

C, hesap verilebilirliğin yönetimlerinin bir parçası olduğunu hem idari hem de mali ibranın söz konusu olduğunu ifade etmiştir.

D soruyu “Tüzüğümüz gereği her sene Şubat ayı içerisinde Olağan İdari ve Mali Genel Kurulumuz yapılmakta olup, tüm kamuoyu hem web sitemizde, hem üyelerimize dağıtılan kitapçık ile hem de genel kurullarda raporlar ile bilgilendirilmektedir” şeklinde cevaplamıştır.

E1&E2 hesap verilebilirliğin Stratejik Planın bir denetim mekanizması olan Faaliyet Raporları ile sağlandığını, bunun yanı sıra düzenli olarak yapılan raporlamalarla da kamuoyu ve diğer denetim mekanizmaları ile paylaşıldığını açıklamıştır.

F yöneltelen soruyu, “Evet. Belirli zamanlarda yönetim bazlı toplantılar yapılarak tartışırız. Faaliyet raporları yıllık olarak hazırlanır” şeklinde yanıtlamıştır.

G, hesap verilebilirliğin yönetimlerinin bir parçası olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 4-5: Hesap Verilebilirlik

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	• Yönetim kuruluna hesap verilmesi • Dış paydaşların bilgilendirilmesi
A2	• Yönetim kuruluna hesap verilmesi • Denetim • Raporlama
A3	• Kademeli hesap verme • Denetim
B	• Bilgilendirme • Yönetimsel yapı ve hesaplarda şeffaflık • Uluslararası akredite kuruluşlar tarafından denetlenme • Kamuoyu Aydınlatma Platformu
C	• İdari ve mali ibra
D	• Olağan İdari ve Mali Genel Kurul
E1&E2	• Stratejik Plan • Faaliyet Raporu
F	• Yönetim bazlı toplantılar • Faaliyet raporu
G	-

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Hesap verilebilirlik yönetim anlayışınızın bir parçası mıdır? Nasıl hayata geçiriyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar

4.3. Kurumsal Bilgi ve Dokümantasyon

Mülakatlar sırasında spor kulüplerine standardın “7.1.6.Kurumsal bilgi” ve “7.5. Dokümanite edilmiş bilgi” maddeleri doğrultusunda iki farklı soru yöneltilmiştir. İlk soru: “**Diğer kulüplerle deneyim ve bilgi paylaşımı anlamında iletişiminiz var mı?**” dır. A1, diğer kulüplerle deneyim ve bilgi paylaşımlarının az olduğunu, sportif açıdan birtakım paylaşımlarının bulunduğunu ve diğer kulüplerin genellikle onların birikiminden istifade ettiklerini belirtmiştir.

A2, sürekli bir iletişim halinde olunmasa da bazı konularda paylaşımların olabildiğini, fikir alışverişinde bulunulabildiğini ifade etmiştir.

A3, özellikle Avrupa kulüpleri ile iletişimlerinin olduğunu, Türkiye’deki kulüplerin daha çok onların tecrübelerinden istifade ettiklerini ama öğrenebilecekleri şeyler varsa onlardan da istifade ettiklerini belirtmiştir.

B soruyu; Türkiye'nin öncü kulübü olduklarını ve ülkemizdeki diğer kulüplerle iyi ilişkiler içinde bulunduklarını, Avrupa takımları ile karşılıklı bir kıyaslama yaptıklarını açıklayarak cevaplamıştır.

C, "Kulüpler birliği vakfı var. Kulüpler birliğinde Anadolu kulüpleri de oluyor diğer büyük kulüpler de oluyor. Bütün bu kulüplerin deneyim paylaşımları var. Dört büyük arasında ciddi bir rekabet olduğundan büyük kulüpler arasında pek deneyim paylaşımı olmuyor" şeklinde cevaplamıştır.

D, diğer kulüplerle bilgi paylaşımlarında bulunduklarını, F, diğer kulüp yöneticileri ile rastgele zamanlarda bir araya geldiklerini ve sosyal iletişim ağlarından da faydalandıklarını, G ise "Özellikle yurtdışındaki kulüplerle var, antrenörlerimizi de belli aralıklarla bilgi güncellemesi için yolluyoruz" şeklinde yanıtlamıştır.

Tablo 4-6: Deneyim ve Bilgi Paylaşımı

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	• Bilgi birikiminden diğer kulüplerin faydalanmasını sağlamak
A2	• Fikir alışverişi
A3	• Avrupa kulüpleri ile iletişim ve kıyaslama (benchmarking)
B	• Avrupa kulüpleri ile kıyaslama (benchmarking)
C	• Kulüpler birliği vakfı
D	• Bilgi paylaşımı
E1&E2	-
F	• Kulüp yöneticileri ile biraraya gelinmesi • Sosyal iletişim ağlarının kullanımı
G	• Yurtdışı kulüpleri ile iletişim • Bilgi güncellemesi

Kaynak: Mülakat sırasında "Diğer kulüplerle deneyim ve bilgi paylaşımı anlamında iletişiminiz var mı?" sorusuna verilen cevaplar

"Kulübünüzün kurumsal yönetim hafızasını nasıl muhafaza ediyorsunuz? Dokümanete etme şeklinizi anlatabilir misiniz?" sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir;

A1, kurumsal bir arşivleme sistematığının bulunmadığını, genellikle kişilerin kendi işleri ile ilgili kısmı arşivledikleri ve yedeklerin alındığını belirtmiştir.

A2, ortak bir bilgi havuzlarının olduğunu ve bu ortak havuzda bilgileri tutmaya çalıştıklarını iletmiştir.

A3, kişilerin kendi işleri ile ilgili kısımları arşivlediklerini ve yedeklediklerini belirtmiştir.

B bu konuda kulüplerinin “Doküman ve kayıtların kontrolü prosedürü” nün olduğunu, gerekli durumlarda revizyonlar yaparak ya da bilgilendirme yolu ile KYS çalışmalarını intranet üzerinden tüm çalışanları ile paylaştıklarını ifade etmiştir.

C, bu konuda çok ciddi bir tutanak ve dokümantasyon sistemlerinin olduğunu belirtmiştir.

D yöneltilen soruyu, “Fotoğraf, video, dergi ve web sitemizdeki haberlerimizin arşivi mevcut. Ayrıca tüm birimlerin evrak dosyaları en az beş yıl saklanıyor. Evraklar evrak kayıt sistemimizde evrak numaraları verilerek listeleniyor. Bilgisayarın yedekleri alınıp, hard disklere de kopyalanıyor” şeklinde cevaplamıştır.

E1&E2 soruyu “KYS standartlarının istemiş olduğu dokümanlar hazırlanmıştır. Bu kapsamda oluşturulan proses, prosedür, talimat, form, anket, listeler ve görev tanım formları gibi dokümanlar kullanılmaktadır” şeklinde yanıtlamıştır.

F, bilgisayar ortamında muhafaza ettiklerini belirtirken G, kulüplerine özel bir yazılım programı kullandıklarını, ayrıca fiziki olarak da dosyalayıp arşivlediklerini söylemiştir.

Tablo 4-7: Kurumsal Yönetim Hafızasını Muhafaza Yöntemleri

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	- Sistematik arşivleme gerekliliği - Kişisel muhafaza - Yedekleme
A2	Ortak bilgi havuzu
A3	- Kişisel muhafaza - Yedekleme
B	- Doküman ve kayıtların kontrolü prosedürü - İntranet kullanımı
C	Tutanak ve dokümantasyon sistemi
D	- Arşivleme - Evrak kayıt sistemi - Yedekleme
E1&E2	Standart gereklilikleri doğrultusunda hazırlanmış dokümanlar
F	Bilgisayar ortamında muhafaza
G	- Kulübe özel bilgisayar yazılımı - Fiziki arşivleme

Kaynak: Mülakat sırasında “Kulübünüzün kurumsal yönetim hafızasını nasıl muhafaza ediyorsunuz? Dokümante etme şeklinizi anlatabilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar

4.4. Bağlam

Standardın “4.Kuruluşun bağlamı” maddesi doğrultusunda iki soru yöneltilmiştir. Sorulardan ilki “**Kulübünüz için kalite yönetim sistemi sizce nasıl oluşturulabilir?**” dir.

A1, uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması gerektiğini, A2 kulüplerinde bir KYS oluşturulmasının kendilerini zorlamayacağını, daha önceki tecrübelerinden alışkın olduklarını, yalnızca oyuncuları da bu konuya çekmek için biraz çaba sarfetmeleri gerektiğini belirtmiştir.

A3, her departmanın yaptığı işle ilgili birtakım kalite kriterlerinin belirlenmesi, bu kalite kriterlerini de kapsayan genel çerçevelerin oluşturularak bunların birlikte çalışılan tedarikçilerle de paylaşılması ve mütabakat sağlanması, belirlenen kalite kriterlerinin takibinin yapılması gerektiğini iletmiştir. Ayrıca “Bunun için esasında bir birim olmalı. İşin kendisini yapan insanlar bazen objektif olamayabilir. Dışardan bir gözün ne olup bittiğini kontrol etmesi gerekiyor. Her departman kendi tarafında bunu yaptığında da esasında kulübün kendi hedefleri, büyük çerçevedeki hedefler

doğrultusunda bir yere varıp varamayacağını yine kalite standartları anlamında değerlendirmesi lazım. Sağlıklı bir yapı için ayrı birilerinin de bunu yönetiyor olması gerekiyor” şeklinde konuyu açıklamıştır.

B, kulüplerinde kurulu bir KYS’nin olduğunu belirtmiştir.

C, kulüpte bir KYS’nin oluşturulabilmesi için yönetim kurulu kararının alınması ve bu kararın da derneğin tüzüğüne işlenmesi gerektiğini, KYS’nin tüzüğün bir parçası olduğunda sağlıklı bir şekilde uygulanabileceğini ifade etmiştir.

D, daha önce KYS ile ilgili eğitimlerin kulüplerinde alındığını, E1&E1 bir KYS’ne sahip olduklarını, G ise “Oluşturduğumuzu düşünüyoruz, ama sürekli raporlama ve takip ile düzenli olarak geliştirmemiz gerekiyor” şeklinde soruyu cevaplamışlardır.

Tablo 4-8: Spor Kulüplerinde KYS’nin Oluşturulması

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	Yeni bir organizasyon yapısı
A2	Oyuncuların da sistem çalışmalarına katılmasının gerekliliği
A3	- Her departmanla ilgili kalite kriterlerinin oluşturulması - Belirlenen kriterlerin ilgili tedarikçilerle de paylaşılması - Belirlenen hedef ve kriterlerin takibinin önemi - Sistemin takibinin sağlanması - KYS’nin takibi için ayrı bir birim oluşturulması
B	KYS mevcut
C	KYS’nin kulüp tüzüğünün bir parçası olması
D	KYS eğitimi
E1&E2	KYS mevcut
F	-
G	Sürekli takip ve raporlama ile sistemin geliştirilmesi

Kaynak: Mülakat sırasında “Kulübünüz için kalite yönetim sistemi sizce nasıl oluşturulabilir?” sorusuna verilen cevaplar

Aynı madde doğrultusunda yöneltilen diğer soru; “**Kulübünüzün güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri sizce nelerdir? Her biri için en az 3’er örnek verebilir misiniz?**” dir.

A1 güçlü yön olarak; öncü bir kulüp olmalarını, güçlü bir kulüp altyapısına sahip olmalarını yani organizasyonun güçlü olması ve bu sayede aşağıdan yukarıya oyuncu yetiştirebilmelerini bildirmiştir.

A2 güçlü yön olarak; kulüp altyapısının üst düzey olduğunu, kurumsal yönetim olarak ileride olduklarını belirtmiştir. A3 ise kulübün kurumsal bir yapıya sahip olması, bir kurum kültürünün bulunması ve kulübün profesyonel yönetimini güçlü yön olarak belirtilmiştir.

B güçlü yön olarak, Türkiye'nin spor kulüpleri arasında en büyük marka değerine sahip olan kulübü olduklarını belirtmiştir. Tanınırlık ve taraftar sayısını da güçlü yönleri olarak belirtmiştir. Özellikle kulübün tanınırlığı konusunda; uluslararası başarısı arttıkça potansiyel destekleyici sayısının da artma eğilimi göstereceğine inandıklarını belirtmiştir.

C spor kuruluşunun güçlü yönü olarak üç hususun altını çizmiştir. Bunlar kuruluşun geleneği, marka değeri ve taraftarıdır.

E1&E2 için ise güçlü yönler: “Ulusal ve uluslararası organizasyonlardan elde edilen başarı ve deneyimler, politikaların paydaşlarla oluşturulması ve sahiplenilmesi, çözüm ortakları ve paydaşlarla etkili işbirliğine açık olma”dır.

F güçlü yönlerini “kurumsal kulüp olmamız, büyük bir şehirde konumlanmamız, kuruluşumuzun çok eski yıllara dayanmış olması” şeklinde tanımlamıştır.

G şirketleşme, kurumsal yapının sağlamlığı ve tesislerine vurgu yapmıştır.

Zayıf yön olarak; A1 seyirci azlığını, A3 sayısal olarak yetersiz kadroların bulunmasını, B kurdaki değişkenlik nedeni ile finansal açıdan öngörüle bulanamamayı iletmıştır.

C benzer bir şekilde ekonomik şartları öngörememe, başarıyı paraya çevirme konusundaki eksiklik ve sporcu yetiştirme fonksiyonunu kaybetmiş olmalarını zayıflık olarak ifade etmiştir.

E1&E2 zayıf yön olarak; personel sayısının yetersizliği, çalışma ortamının fiziki yetersizliği ve hizmet içi eğitimlerin yetersiz olmasını iletmıştır.

F için ise zayıf yön “Taraftar sayısının çok az olması, sponsor olmamasıdır.”

G taraftar sayısının az olmasını, köklü bir geçmişin bulunmamasını ve uluslararası bilinirliğinin az olmasını zayıf yön olarak belirtmiştir.

A1 fırsat olarak; altyapının güçlü olmasını göstermiştir. A2, spor kuruluşu taraftarlarının kültür düzeyinin yüksek olması ve altyapıdan yetiştirilen oyuncuların üst yapılarda oynayabilir seviyeye getirilmesini fırsat olarak belirtilmiştir.

B, fırsat ve tehditlerin aynı kategoride farklı açılardan değerlendirilebileceğini belirtmiştir.

C fırsat olarak; kulübün bölgesel bir güç olduğunu belirtmiştir. Kafkaslar, Ortadoğu, Balkanlar, Avrupa da yaşayan Türkler tarafından destekleniyor olması dünyadaki bilinirliğini çok yüksek kılmaktadır.

E1&E2 için fırsatlar; “Genç nüfus oranının yüksek olması, sosyal ve sportif tesislerin artışı, gençlik ve spora yönelik akademik faaliyetlerin artışıdır.”

F için en önemli fırsat; bulundukları şehirde tesislerin artmasıdır.

G daha farklı bir fırsat penceresi olarak; yabancı yatırımcı ilgisi ve yeni akademi ile altyapı faaliyetlerine değinmiştir.

A1 tehdit olarak kurdaki değişkenliği belirtmiştir. A2 genel bir tehdit olarak mali kaynak durumunu bildirilmiştir. A3 için tehdit; artık birçok kulübün başarıyı yalnızca maç kazanmak olarak görmemesi ve farklı anlamlarda da yatırımlar gerçekleştirmesi, bu durumun da kulübün eskiden kendi kendini motive eden ve kendi ile yarışır durumda iken, artık diğer kulüplerle de mukayese içinde olmasıdır. Bu tehdit, kulübü iteleyen bir güç olması ve kulübün kendini geliştirmesini sağlaması açısından aynı zamanda fırsat olarak da değerlendirilmiştir.

B tehdit olarak kur yapısındaki değişkenlik ve Avrupa’da hakemlik yapan hakemlerimizin aynı standartlarda Türkiye’de hakemlik yapamıyor olmasını belirtilmiştir.

C, tehdit olarak dernek yapısı ile kısa vadeli planlarla daha fazla ilerlemenin mümkün olmamasını vurgulamıştır.

E1&E2’ye göre tehditler, “Dünyada ortaya çıkabilecek siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar, spora olan ilginin belli branşlarda toplanması, spor bilinci ve kültüründeki eksiklik.”

G tehdit olarak ”Döviz kuru hareketleri, sportif başarısızlık halinde bütçe tutmaması” hususlarının altını çizmiştir.

Tablo 4-9: SWOT Analizi Sonuçları

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar			
	Güçlü Yön	Zayıf Yön	Fırsatlar	Tehditler
A1	- Güçlü altyapı sayesinde aşağıdan yukarıya oyuncu yetiştirebilmek - Öncü bir kulüp olmak	Seyirci sayısının az olması	Güçlü altyapıya sahip olmak	Kurdaki değişkenlik
A2	- Altyapının üst düzey olması - Kurumsal bir yönetim anlayışı		- Taraftarın kültür düzeyinin yüksek olması - Altyapıdan oyuncu yetiştirmek	Mali kaynak
A3	- Kurumsal yapı - Kurum kültürü - Profesyonel yönetim	Sayısal olarak yetersiz kadroların bulunması	- Kulüplerin başarıya bakış açılarının değişmesi - Diğer kulüplerle mukayese halinde olup, hep ileride olmaya çalışmak	- Kulüplerin başarıya bakış açılarının değişmesi - Diğer kulüplerle mukayese halinde olmak
B	- Marka değeri - Tanınırlık - Taraftar sayısını	Kurdaki değişkenlik nedeni ile finansal açıdan öngörüle bulanamama	- Kurdaki değişkenlik - Avrupa’da hakemlik yapan hakemlerimizin aynı standartlarda Türkiye’de hakemlik yapamıyor olması	- Kurdaki değişkenlik - Avrupa’da hakemlik yapan hakemlerimizin aynı standartlarda Türkiye’de hakemlik yapamıyor olması
C	- Kulüp gelenekleri - Marka değeri - Taraftar	- Ekonomik şartları öngörememe - Sporcu yetiştirememe - Başarıyı paraya çevirme konusundaki eksiklik	- Bölgesel güç olmak - Dünyadaki bilinirliğin çok yüksek olması	Dernek yapısı ile kısa vadeli planlarla daha fazla ilerlemenin mümkün olmaması
D	-	-	-	-
E1&E2	Ulusal ve uluslararası organizasyonlar	Personel sayısının yetersizliği	Genç nüfus oranının yüksek olması	Dünyada ortaya çıkabilecek siyasi ve ekonomik

	dan elde edilen başarı ve deneyimler			istikrarsızlıklar
	• Politikaların paydaşlarla oluşturulması ve sahiplenilmesi • Çözüm ortakları ve paydaşlarla etkili iş birliğine açık olma	• Çalışma ortamının fiziki yetersizliği • Hizmet içi eğitimlerin yetersiz olması	• Sosyal ve sportif tesislerin artışı • Gençlik ve spora yönelik akademik faaliyetlerin artışı	• Spora olan ilginin belli branşlarda toplanması • Spor bilinci ve kültüründeki eksiklik
F	• Kurumsallık • Büyük bir şehirde konumlanmak • Köklü yapı	• Taraftar sayısı • Sponsor bulunmaması	• Tesislerin artması	
G	• Şirketleşme • Güçlü kurumsal yapı • Tesisler	• Taraftar azlığı • Köklü bir geçmişin bulunmaması • Uluslararası bilinirliğin az olması	• Altyapı faaliyetleri • Yatırımcı ilgisi	• Kur hareketliliği • Başarısızlık durumunda bütçeyi tutturamama

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Kulübünüzün güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri sizce nelerdir? Her biri için en az 3’er örnek verebilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar

4.5. Kişiler

Standardın “7.1.2.Kişiler” maddesi doğrultusunda “**Kalite yönetim sistemini oluşturmak/koruyabilmek için personel istihdam ettiniz mi? Etmeyi düşünü müsünüz?**” sorusu yöneltilmiştir.

A1, bu konuda bir personellerinin bulunmadığını, fakat olması gerektiğini belirtirken A2, KYS çalışmaları ile ilgili personel istihdam etmediklerini, bu süreçleri kendi içlerinde değerlendirip yürütebileceklerini, belki ilk etapta zorlansalar da sonrasında kendi içlerinde devam ettirebileceklerini düşündüğünü bildirmiştir. A3 ise, personel istihdam etmediklerini fakat istihdam etmenin doğru olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir.

B, kulüplerinde bu konuda uzman kişi olarak bulunduğunu, kulüplerinin zaten profesyonel kişilerle çalıştığını, KYS konusunda herkesin gerekli eğitimleri aldığını ve gerekli durumlarda destek verildiğini belirtmiştir. Ayrıca, KYS çalışmalarında önemli

olanın herkesin KYS uzmanı olması gerektiği değil, kendi işini doğru yapması ve bunu KYS’de tanımlaması olduğunu da eklemiştir.

C, “Şuan kalite yönetim sistemi ile ilgili personel yok. Bu konuda bir personel istihdam etmek gerekiyor. Ya da danışmanlık alınabilir” şeklinde cevaplamıştır.

D, KYS çalışmalarını yürüttükleri dönemde bir kalite yönetim temsilcisi atadıklarını ifade etmiştir.

E1&E2 ilgili soruyu, “Ayrı bir ekip oluşturulmuş durumda. Ayrıca, her birimde çalışanlarca oluşturulmuş kalite ekipleri mevcut” şeklinde cevaplamıştır.

F’nin soruya verdiği cevap “Sadece kalite yönetim standardına yönelik istihdam etmedik. Ama istihdam etmeyi düşünürüm” şeklindedir.

G ise soruyu ”Görev ve sorumlulukları güncelleme, KPI’ları kontrol etme, organizasyon şemasını düzenleme konularından sorumlu bir personel mevcut” olarak cevaplamıştır.

Tablo 4-10: KYS Çalışmalarında Personel Görevlendirilmesi

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	Personel gerekliliği
A2	Mevcut yapı ile yürütmek
A3	Personel gerekliliği
B	- Herkesin KYS uzmanı olması gerektiği, herkesin kendi işini doğru yapması gerektiği - KYS eğitimleri - KYS konusunda uzman personel bulunması
C	- Personel gerekliliği - Danışmanlık alınması
D	Personel gerekliliği (Kalite yönetim temsilcisi atanması)
E1&E2	Personel gerekliliği (Kalite ekipleri oluşturulması)
F	Personel gerekliliği
G	Personel gerekliliği (KYS kapsamındaki çalışmalardan sorumlu personel bulundurma)

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Kalite yönetim sistemini oluşturmak/koruyabilmek için personel istihdam ettiniz mi? Etmeyi düşünür müsünüz?” sorusuna verilen cevaplar

4.6. Kalite Politikası

Standardın “5.2.Politika” maddesi doğrultusunda “**Kulübünüze ait misyon, vizyon ve kalite politikası mevcut mudur? Çalışanlarınız bunlardan haberdar mıdır?**” sorusu yöneltilmiştir.

A1 ve A2, mevcut olduğunu ve çalışanların bildiğini, A3, misyon ve vizyonun mevcut olduğunu, B, misyon, vizyon ve kalite politikasının mevcut olduğunu ve web sitelerinde bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca B, bunların hem kulüp içerisinde hem sosyal medyada hem de organizasyon içerisinde dağıtımının yapıldığını açıklamıştır. C, KYS’nin gerektirdiği anlamda bulunmadığını bildirmiştir. D, kalite politikalarının bulunduğunu, E1&E2 mevcut olduğunu ve çalışanların bu konuda bilgi sahibi olduğunu, F bulunmadığını, G ise bulunduğunu ve çalışanların da haberdar olduğunu ifade etmiştir.

4.7. Kurumsal Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Standardın “5.3.Kurumsal görev, yetki ve sorumluluklar” maddesi doğrultusunda “**Kulübünüzün organizasyon şeması var mı? Görev tanımları belirlenmiş mi?**” sorusu yöneltilmiştir.

A1, A2 ve A3 organizasyon şemalarının olduğunu ve görev tanımlarının da belirlendiğini iletmiştir.

B, organizasyon şemalarının ve görev tanımlarının belli olduğunu, gerekli durumlarda da revize ettiklerini belirtmiştir.

C, organizasyon şemalarının olduğunu ve görev tanımlarının da net bir şekilde tanımlandığını ifade etmiştir.

D soruyu “Kulübümüzün organizasyon şeması mevcut olup, görev tanımları yapılmıştır” şeklinde cevaplamıştır.

E1&E2, organizasyon şemalarının olduğunu ve tüm çalışanların görev tanımlarının da belirlenmiş olduğunu belirtmiştir.

F soruyu, organizasyon şemalarının bulunduğu, fakat görev tanımlarının yazılı olarak bulunmadığı şeklinde yanıtlarken G “Evet var. Görev tanımları, yeterlilikler ve KPI’lar belirlenmiş durumda” şeklinde cevaplamıştır.

4.8. İletişim

Standardın “7.4.İletişim” maddesi doğrultusunda “**Yönetimde kalite konusunda yapılan çalışmaları, alınan kararları çalışanlarla, spor izleyici ve takipçisi olan kamuoyu ile paylaşıyor musunuz?**” sorusu yöneltilmiştir.

A1, alınan kararların kulüp içerisinde mail yolu ile iletildiğini belirtmiştir. A2, KYS ile ilgili paylaşımlarının bulunmadığını ifade etmiştir.

A3, kalite anlamında bir farklılık oluştuğunda bunun zaten yaşanarak hissedildiğini, deneyimle insanlara temas ettiklerini söyleyerek “Burada standart yükselmesi veya düşmesi varsa bunu tecrübe ederek kavıyor ve takdirini veya şikayetini iletiyor. Her şeyin en üst seviyede, en iyi yapılması şeklinden bizden beklenti standart olarak oluşmuş durumda, kurumsal yapımız ve bulunduğumuz pozisyon nedeniyle” şeklinde devam etmiştir.

B, hem sosyal medya, hem kulübün resmi sosyal hesapları hem de web sitesi üzerinden paylaştıklarını açıklamıştır.

C, “Böyle bir çalışmamız olmadığı için böyle bir paylaşım da olmuyor” şeklinde yanıtlamıştır.

D, resmi internet siteleri üzerinden gerekli bilgilendirmenin yapıldığını belirtmiştir.

E1&E2, “Evet. Kurum web sitesi aracılığıyla paylaşılmaktadır” şeklinde cevaplamıştır.

F soruyu ”Kalite konusunda yapılan çalışmaları değil ama normal diğer faaliyetleri çıkardığımız bültende ve basında paylaşıyoruz” ifadelerinde bulunmuştur.

G ise KYS ile ilgili bir paylaşımlarının olmadığını iletmiştir.

Tablo 4-11: Yönetimde Kalite Konusunda Yapılan Çalışmalar ve Alınan Kararların Paylaşım Yöntemleri

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	Mail grubu
A2	-
A3	- Taraftarın beklentisinin yüksek olması - Takdir ve şikayetin iletilmesi - Paylaşımların yaşanarak tecrübe edilmesi
B	- Sosyal medya - Web sitesi - Kulüp resmi hesapları
C	-
D	Kulübün resmi internet sitesi
E1&E2	Web sayfası
F	Basın bülteni
G	-

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Yönetimde kalite konusunda yapılan çalışmaları, alınan kararları çalışanlarla, spor izleyici ve takipçisi olan kamuoyu ile paylaşıyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar

4.9. Müşteri Memnuniyeti

Standardın “8.2.1.Müşteri ile iletişim” ve “9.1.2.Müşteri memnuniyeti” maddeleri doğrultusunda “**Hedef kitlenizin memnuniyeti için neler yapıyorsunuz?**” sorusu yöneltilmiştir.

A1, fanlarla periyodik toplantılar yaptıklarını ve gelişmelerle ilgili onları bilgilendirdiklerini, şikayet hattına benzer bir uygulamalarının olduğunu ve her gelen sorunun mutlaka cevaplandığını, sosyal medya üzerinden de aynı uygulamaların yapıldığını ve değerlendirmeler sonucunda geri dönüşlerin sağlandığını belirtmiştir.

A2, bu konunun biraz pazarlama tarafını ilgilendirdiğini, ellerinden geldiğince insanları spora çekmeye çalıştıklarını, maçlarını bir müsabakadan çok sosyal bir aktivite olarak gördüklerini ve bu çerçevede birçok etkinlik yaptıklarını ifade etmiştir.

A3, yaptıkları tüm faaliyetlerin amacının markanın hedef kitle üzerinde olumlu bir yankı bırakmasını sağlamak, bir sempati oluşturarak iyi duygularla hatırlanmak ve hedef kitlenin kendisini markanın bir parçası olduğunu hissetmesini sağlamak üzerine

olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, taraftar toplantılarıyla ya da farklı kanallarla geri bildirimler aldıklarını, hedef kitle ile ilişkilerin arzulanan seviyede olup olmadığını böylece kontrol ettiklerini, yaptıkları araştırmalarla da bunu beslediklerini, böylece hem kalitatif hem de gözlem yolu ile şikayet ya da takdirin kontrol edildiğini ifade etmiştir. “Şikayetler sosyal medyadan gelebiliyor veya yüz yüze maça dile getirilebiliyor. Web sitemizde bunlarla alakalı bir bölümümüz var. Bu bölümden insanlar şikayet veya beklentilerini iletebiliyorlar. Bunların hepsi bize geliyor. Düzeltmesi gereken bir durum varsa çözüm bulunmaya veya telafi edilmeye çalışılıyor. Geri bildirimlerin hepsine geri dönüş yapıyoruz” açıklamasını ilave etmiştir.

B, ISO 9001:2015 KYS sistemini çatı olarak ele aldıklarını, sadece bilet satın alıp maça gelen seyirciyi ya da sadece kulübün kongre üyesi olan kişileri müşteri olarak algılamadıklarını, kulüplerinin global bir marka olmasında markalaşmayı kurumsallaşma ile sağladıklarını ifade etmiştir. Yönetsel yapılarını, hem kendi camialarını hem de çalışanlarını memnun edecek şekilde oluşturduklarını belirtmiştir. Ayrıca, gelen talep ve şikayetlerin kayıt altına alınıp değerlendirildiğini, gerekli durumlar için düzeltici ve önleyici faaliyetlerin (DÖF) başlatıldığını ve ilgili bilgilendirmelerin de yapıldığını açıklamıştır.

C, iki ana hedef kitlelerinin bulunduğunu, bunlardan ilkinin taraftar, ikincisinin de ürünlerin ve stadyumun müşterisi olduğunu, ayrıca genel kurulun da hedef kitle olarak sayılabileceğini, çünkü onları da memnun etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Belirtilen hedef kitlenin her biri ile farklı iletişimler gerçekleştirdiklerini çünkü dinamiklerinin farklı olduğunu, bunun çok boyutlu bir strateji gerektirdiğini, KYS çalışmalarına başladıklarında bu süreçlerin onlarla da paylaşılacağını açıklamıştır.

D soruyu “Çeşitli anketler düzenliyoruz” şeklinde, E1&E2 “Gerçekleştirilen faaliyetler sonrasında fiziki ortamda veya web sitesi aracılığıyla elektronik ortamda katılımcı anketleri düzenlenmektedir. Bunun yanında iç ve dış paydaş anketleri de belirli dönemler halinde yapılmaktadır” olarak cevaplamıştır.

F, hedef kitlenin memnuniyeti için bazı sosyal organizasyonlar, yurtdışı eğitim kampları, seminerler gibi faaliyetler düzenlediklerini, G ise, taraftar için hedef kitlelerinin öğrenciler ve gençler olduğunu, bunlara aidiyet kazandırmak için okullara gittiklerini, turnuvalar, stadyum etkinlikleri gibi birtakım faaliyetler düzenlediklerini belirtmiştir.

Tablo 4-12 : Hedef Kitle Memnuniyet Çalışmaları

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	- Talep ve şikayetlerin değerlendirilerek geri dönüşlerin sağlanması - Fanlarla periyodik toplantılar
A2	Sporun sevdirmesi ile ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilmesi
A3	- Aidiyet oluşturmak - İletişim - Talep ve şikayetlerin kayıt altına alınması - Geri bildirimlerin değerlendirilmesi - Taraftar toplantıları
B	- Müşteri kavramının netleştirilmesi - Talep ve şikayetlerin kayıt altına alınması - Düzeltilici & önleyici faaliyetler - Çalışan memnuniyeti
C	- Hedef kitlenin belirlenmesi - Hedef kitleye uygun iletişim kanallarının oluşturulması
D	Memnuniyet anketleri
E1&E2	İç ve dış paydaş memnuniyet anketleri
F	- Eğitim kampları - Sosyal organizasyonlar - Seminer
G	Hedef kitleye aidiyet kazandırmak için etkinliklerin düzenlenmesi

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Hedef kitlenizin memnuniyeti için neler yapıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar

4.10. Değişikliklerin Planlanması

Standardın “6.3.Değişikliklerin planlanması” maddesi doğrultusunda “**Yönetim sisteminizi kaynaklarınız, personeliniz ve sunduğunuz hizmetleri göz önüne alarak yeniden düzenlediğiniz oldu mu? Kalite standartları ile bir yeniden yapılandırma konusunda ne düşünüyorsunuz?**” sorusu yöneltilmiştir.

A1, kulüplerinde yeniden yapılandırma ile ilgili ciddi çalışmalar yaptıklarını ve bir organizasyon değişikliğine gidildiğini, Avrupa kulüplerinden bazıları ile benchmarking (kıyaslama) yapıldığını, KYS ile yeniden yapılandırma denilirse de şuan böyle bir durumun olmadığını belirtmiştir.

A2, revizyon ihtiyacı duyulduğunda gerekli revizyonların yapıldığını, bunun belli periyotlarla değil ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirildiğini, genellikle süreçler tıkanıldığında çözüm odaklı davranarak o süreci yönetmek adına değişikliklerin yapıldığını ifade etmiştir.

A3, her kurumda olduğu gibi mevcut kaynakların etkin bir biçimde kullanımının kendi kulüpleri için de geçerli olduğunu, dolayısıyla bu amaç doğrultusunda hem kaynaklardan hem de personelden mevcut koşullarda en etkili şekilde nasıl yararlanılabileceği ile ilgili sürekli bir fikir teatisi içinde olduklarını belirtmiştir.

B, TS EN ISO 9001:2015 KYS standardına göre sistemlerini revize ettiklerini söylemiştir.

C, kulüplerinin tam kurumsal ilkelere göre yönetilmesi ile ilgili bir değerlendirme firması ile çalışma yaptıklarını ve çıkan rapordan istifade ettikleri belirtmiştir.

D, KYS revizyon yaptıklarını ifade etmiştir.

E1&E2, "KYS'nin risk tabanlı versiyonu olan TS EN ISO 9001:2015 geçiş iki yıl önce sağlanmıştır. Sistem veya standartların güncelleştirilmesine adapte olunmasının gerekli hatta zorunlu olduğunu düşünüyorum" şeklinde cevaplamıştır.

F soruyu "Kalite yönetim sistemimiz olmadığı için yeniden düzenleme faaliyetimiz olmadı" olarak yanıtlamıştır.

G, düzenli olarak takip ve raporlama yaptıklarını belirtmiştir.

Tablo 4-13: Kalite Standartları ile Yeniden Yapılandırma

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	- Benchmarking - Organizasyon değişikliği
A2	- Çözüm odaklı yaklaşım - İhtiyaca yönelik revizyonlar
A3	- Etkin kaynak kullanımı - Fikir teatisi - Mevcut imkanlardan maksimum seviyede yararlanma
B	TS EN ISO 9001:2015 KYS revizyonu
C	Mevcut durum analizi
D	Revizyon
E1&E2	- TS EN ISO 9001:2015 KYS revizyonu - Güncellemelere adaptasyon sağlanması
F	-
G	- Düzenli takip - Raporlama

Kaynak: Mülakat sırasında “Yönetim sisteminizi kaynaklarınız, personeliniz ve sunduğunuz hizmetleri göz önüne alarak yeniden düzenlediğiniz oldu mu? Kalite standartları ile bir yeniden yapılandırma konusunda ne düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar

4.11. Personel Yetkinliği

Standardın “7.2.Yetkinlik” maddesi doğrultusunda “**Çalışan personelin yeterlilik ve farkındalığını nasıl tespit ediyorsunuz? Eksikleri nasıl gideriyorsunuz?**” sorusu yöneltilmiştir.

A1, çalışanların desteklenmesi gereken yönlerini tespit ederek eğitim organize ettiklerini ve böylece kişisel gelişimlerine katkı sağladıklarını belirtmiştir.

A2, periyodik olarak düzenledikleri eğitimlerin bulunmadığını, eğitim ihtiyaçlarının gözlem yolu ile tespit edildiğini söylemiştir. Ayrıca, resmi yazılar ya da yasal durumlarla ilgili bilgilendirmelerin ilgili kişilere iletildiğini, zorunlu eğitimlerin de aldırıldığını vurgulamıştır.

A3, gözleme dayalı olarak eksiklerin tespiti ve eğitim planlamasının yapıldığını, çalıştıkları ajanslardaki personelin de eğitimine önem verdiklerini ve bu amaçla ajans personelinin yapacağı işin kapsamının sözleşmelerinde yer aldığını ve anlaşma öncesi gerekli eğitimlerin verildiğini ifade etmiştir.

B, çalışanlardan aldıkları kurumsal geri dönüşler ile yıllık eğitim planı hazırladıklarını, sertifikalı eğitimleri sertifikalandırdıklarını, diğer eğitimler için de eğitim kayıtlarını tutarak personelin en güncel kurumsal bilgiye sahip olmalarını sağladıklarını belirtmiştir.

C, kulüplerinde İnsan Kaynakları (İK) Direktörlüğünün bulunduğunu ve bu direktörlüğün gerekli eğitimleri planladığını belirtmiştir.

D, kulüplerinde İK departmanının bulunduğunu, herhangi bir departmana çalışan alınırken mezun olduğu okul, iş tecrübesi gibi konuların araştırıldığını ve personelin departmanı ile ilgili konularda eğitimlere gönderildiğini açıklamıştır.

E1&E2, yapılan iç tetkikler ile eğitim eksiklerinin tespit edildiğini, yıl içerisinde düzenlenen eğitimler, hazırlanan dokümanlar ve broşürler ile eksiklerin giderilmeye çalışıldığını ifade etmiştir.

F, antrenörlerini kurs ve seminerlere gönderdiklerini ve alınan puanların da takip edildiğini belirtmiştir.

G ise soruyu “Her pozisyon için yeterlilik kriterleri var ve işe alım sırasında bunlar kontrol ediliyor. Her pozisyonun KPI’ları var, sezon sonunda bunları ne kadar başardığı kontrol ediliyor. Ayrıca hizmet içi eğitim ve yurtdışı seminerleri gibi eğitim programları ile sürekli gelişimlerine destek oluyoruz” şeklinde cevaplamıştır.

Tablo 4-14: Personel Yetkinliği

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	- Personel kişisel gelişiminin sağlanması - Eğitim planlaması
A2	- Gözleme dayalı eksikliklerin tespiti - Kulüp içi bilgilendirme - Eğitim planlaması
A3	- Eksik yönlerin gözlem yolu ile tespiti - Çalışılan ajans personelinin eğitimi
B	- Eğitim konusunda çalışan görüşlerinin alınması - Eğitim Planı hazırlanması - Eğitim kayıtları
C	İK Direktörlüğü’nün planladığı eğitimler
D	- İK Departmanı’nın planladığı eğitimler - İşe uygun personel seçimi
E1&E2	- İç tetkikler sırasında eğitim eksiklerinin tespiti - Eğitim planı - Eğitim dokümanlarının hazırlanması
F	- Personelin kurs ve seminerlere gönderilmesi - Seminer, kurs başarılarının takip edilmesi
G	- Hizmet içi eğitimler - Yurtdışı eğitimler - KPI kontrolleri - Pozisyonlara göre yeterlilik kriterleri

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Çalışan personelin yeterlilik ve farkındalığını nasıl tespit ediyorsunuz? Eksikleri nasıl gideriyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar

4.12. İnovasyon ve Geliştirme

Standardın “8.5.Üretim ve hizmetin sunumu” ve “10.İyileştirme” maddeleri doğrultusunda “**Sunduğunuz ürün ve hizmetler dikkate alındığında inovasyon ve geliştirme çalışmaları yapıyor musunuz? Açıklayabilir misiniz?**” sorusu yöneltilmiştir.

A1, “Burada iki tane olay var. Aslına bakarsanız biz bir hizmet sunuyoruz. Ama ikincisi de biz aslında hayatı satıyoruz. Yani insanlar geliyorlar, eğleniyorlar, öyle bir

hizmet alıyorlar. Şimdi bunlarla ilgili inovasyon ve geliştirme çalışmalarını farklı farklı düşünmek lazım” demiştir. Ayrıca, benchmarking (kıyaslama) ile mevcut durumlarını geliştirmeye çalıştıklarını, oyuncu fiziksel özellikleri, sayı durumu gibi oyuncu özelliklerinin istatistiksel olarak takip edildiğini, maç öncesi bilet satışından maç günü etkinlikleri hatta seyirci yeme içme alışkanlıklarına kadar tüm ayrıntılar hakkında çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir.

A2, bu konuya hizmet ya da faaliyet olarak bakılabileceğini, diğer takımları da gözlemlediklerini, onların ne yaptığını, kendilerinin neler yapabileceğini araştırdıklarını iletmiştir.

A3, pazarlama tarafında sürekli trendleri takip ederek o trendlerin daha ilerisinde işler yapmanın peşinde olduklarını ifade etmiş, sürekli daha iyi, daha inovatif bir şeyin nasıl yapabileceğini hedeflediklerini, tedarikçilerinden de aynı yaklaşımı beklediklerini, bunun aslında kulübün lider vasfından da kaynaklandığını belirtmiştir. “Bizim esasında takip ettiğimiz şey dünyanın nereye gittiği ile alakalı bir konu. Sadece spor işinin değil ama dünya nereye gidiyor, ne popüler, ne popüler değil, ileride ne olacak ne olmayacak veya biz acaba bir trend yaratacak ne yapabiliriz? Tabiki sadece trend olsun diye değil tüm kulübün stratejisi doğrultusunda bunu hayata geçirmek mühim” şeklinde devam etmiştir. Başka spor branşlarında, iş hayatında neler yapıldığını yani kendileri ile alakası olmayan farklı konuları da araştırdıklarını, sonrasında kulübün stratejisi doğrultusunda olabilecekleri topladıklarını ifade etmiştir.

B, kulüplerini öncü kılan yapının inovasyon ve geliştirme olduğunu, tabiki sporun yapısını değiştiremeyeceklerini ama kulübün marka değerini arttıran, kulübe maddi ve manevi katkı sağlayacak tüm çalışmaları yaptıklarını ifade etmiştir. Ayrıca, Turquality programına dahil olarak markalarının dünyadaki tüm önemli sportif noktalarda corner office ve tanıtım ofisi açma projelerinin hızla devam ettiğini belirtmiştir.

C, “İnovasyon ve geliştirme çalışmaları yapıyoruz. Fakat sektör spor olduğu için inovasyon spor tarafında olmuyor. Ama kulüp yönetimi içerisinde oluyor” şeklinde açıklamıştır.

D soruyu “Kulübümüzün ürünlerinin satışı mağazalarımızdan yapılmaktadır. Sezon başında ürün kaliteleri, çeşitli firmalardan alınan teklifler ve yetkililerimizin

değerlendirmeleri ile ürünlerimiz seçilmekte ve taraftarımızın beğenisine sunulmaktadır“ olarak cevaplamıştır.

E1&E2 “Yürütülen faaliyetler sonucunda alınan geri bildirimlerden faydalanılmakta ve düzenlenecek olan faaliyetler ile sunulan hizmetler de bu geri bildirimlere göre planlanmaktadır” şeklinde yanıtlamıştır.

F, şuana kadar inovasyon ve geliştirme faaliyetlerinin olmadığını, G ise sağlık ve performans bilimleri ve de ileri teknoloji kullanımı konularında üniversite işbirliği içinde olduklarını, data analizlerinden yararlandıklarını belirtmiştir.

Tablo 4-15: İnovasyon ve Geliştirme Çalışmaları

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	- Benchmarking (kıyaslama) yolu ile mevcut durumun geliştirilmesi - Hizmet sunumunun iyileştirilmesi - İstatistiksel takip
A2	- Hizmet – faaliyet kavramları üzerinden iyileştirmeye odaklanma - Gözlem yolu ile yeni trendlerin takibi
A3	- Yeni trendlerin takibi - Tedarikçilerden de inovatif beklenti içinde olmak - Yeni trendlerin kulüp stratejisi ile birleştirilmesi
B	- Kulüp marka değerini arttırıcı çalışmalar - Kulübe maddi ve manevi katkı sağlayacak çalışmalar - Turquality
C	Kulüp yönetiminde inovasyon
D	Kulüp ürünlerinin kalitesinin arttırılması
E1&E2	Geri bildirimlerden faydalanılması
F	-
G	- Üniversite işbirliği - Veri analizi

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Sunduğunuz ürün ve hizmetler dikkate alındığında inovasyon ve geliştirme çalışmaları yapıyor musunuz? Açıklayabilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar

4.13. Performans Değerlendirme

Standardın “9.1.İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme” maddesi doğrultusunda **“Performans değerlendirme süreçleriniz nelerdir? Hizmet ve ürün değerlendirme açısından bu süreçlerin kalite yönetiminizle ilişkisini açıklayabilir misiniz?”** sorusu yöneltilmiştir.

A1 ve A2 oyuncular için performans değerlendirme sisteminin bulunduğunu, A3 birlikte çalıştıkları ajanslara yönelik performans değerlendirmelerinin de bulunduğunu, belli dönemlerde karşılıklı olarak beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı ile ilgili değerlendirme yapıldığını belirtmiştir.

B “Hizmet ve ürün gerçekleştirme ile ilgili de bir prosedürümüz bulunuyor. Kulübümüzün ürün ve hizmetlerini gerçekleştirme işini kalite dilinde tanımladık, kurumsallaşma dilinde tanımladık. Kulübümüz uluslararası standartlardaki gerekliliklere göre yönetilen ve yapılandırılan bir kurum. Yani bu birbiri ile iç içe geçmiş durumda. Bunları sağlamaktayız” şeklinde cevaplamıştır.

C, İK Direktörlüğü’nün çalışan performansını değerlendirdiğini, spor subelerinde de oyuncuların performansının değerlendirildiğini belirtmiştir.

E1&E2, Sistem Performans Raporu ile Risk İzleme ve Değerlendirme Raporu aracılığıyla performans denetimlerinin yapıldığını iletmiştir.

F, müsabakalarda alınan derecelerin takibi, memnuniyet anketleri, basında çıkan haber sayısı gibi konuların bu kapsamda değerlendirildiğini iletmiştir.

G soruyu “Görev tanımlarında her pozisyon için başarı kriterleri mevcut” şeklinde yanıtlamıştır.

Tablo 4-16: Performans Değerlendirme Süreçleri

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1&A2	• Oyuncu performansı
A3	• Tedarikçi değerlendirilmesi
B	• Hizmet ve ürün gerçekleştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi
C	• Çalışan ve oyuncu performansı
D	-
E1&E2	• Sistem Performans Raporu • Risk İzleme ve Değerlendirme Raporu
F	• Müsabaka sonuçlarının değerlendirilmesi • Basında çıkan haber sayısı • Memnuniyet anketleri
G	• Her pozisyona ait başarı kriterleri

Kaynak: Mülakat sırasında “Performans değerlendirme süreçleriniz nelerdir? Hizmet ve ürün değerlendirme açısından bu süreçlerin kalite yönetiminizle ilişkisini açıklayabilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar

4.14. Denetim

Standardın “9.2 İç tetkik” maddesi doğrultusunda **“Kulübünüzde bir denetim süreci mevcut mudur? Açıklayabilir misiniz?”** sorusu yöneltilmiştir.

A1, kulüplerinde bir denetim sürecinin mevcut olduğunu ve denetim birimi tarafından gerçekleştirildiğini bildirmiştir.

A2, faaliyetlerini gerçekleştirirken birçok birimin birbiri ile bağlantılı olduğunu, yani süreçler farklı farklı kişilerin kontrolünde olduğundan işlerin bir nevi oto kontrol şeklinde ilerlediğini, süreçlerin birçoğunda kişiye başlı bir iş sürecinin bulunmadığını, bir iç tetkik yapmadıklarını ama yıllık bir iç denetimin gerçekleştiğini belirtmiştir.

A3, bir iç denetim sürecinin bulunduğunu, bunun hem süreç bazlı hem de bütünü kontrol eden bir sistem olduğunu iletmiştir.

B, kulübün bağımsız denetleme kuruluşları tarafından finansal olarak hem de kulübün kurumsal yapısına uygun uluslararası akredite kuruluşlardan gelen başdenetçiler tarafından denetlenerek sonuçların raporlandığını ifade etmiştir. Ayrıca, yıllık olarak iç tetkikçi belgesine sahip personeller tarafından iç tetkik gerçekleştirdiklerini de eklemiştir.

C, üç tane denetim süreçlerinin bulunduğunu; ilkinin Sermaye Piyasası Kurulu’nun gerekliliği olan bağımsız denetimler, diğerinin resmi kurumlar tarafından

gerçekleştirilen denetimler ve son olarak da kulübün kendi iç denetimi olan Denetim Kurulu'nun yaptığı denetimler olduğunu, böylece bir denge ve denetlemenin sağlandığını belirtmiştir.

D, kulüplerinde Denetim Kurulu tarafından denetimlerin gerçekleştirildiğini, ayrıca yönetim kurulu tarafından bağımsız denetim firmalarına da denetim yaptırıldığını iletilmiştir.

E1&E2, yasal denetim süreçlerine tabi olduklarını, iç kontrol sisteminin etkinliğini denetleyen iç denetim yapısı ile KYS'yi denetleyen iç tetkiklerin ve yıllık olarak da dış tetkiklerin yapıldığını belirtmiştir.

F, KYS için bir denetim süreçlerinin bulunmadığını bildirmiştir. G ise, her departmanın ve bireylerin hedefleri ve başarı kriterlerinin bulunduğunu, bunların kontrol edildiğini belirtmiştir.

Tablo 4-17: Denetim Süreci

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	İç denetim
A2	- Süreç bazlı kontrol - İç denetim
A3	- İç denetim - Süreç bazlı kontrol
B	- İç tetkik - Akredite kuruluş - İç tetkikçi belgesi
C	- Denetim kurulu - Yasal denetim süreçleri - Denge ve denetleme
D	- Denetim Kurulu - Bağımsız denetim firmaları denetimleri
E1&E2	- Yasal denetim süreçleri - İç tetkik
F	-
G	Hedef ve başarı kriterlerinin kontrolü

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Kulübünüzde bir denetim süreci mevcut mudur? Açıklayabilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar

4.15. Risk Tabanlı Düşünme

Standardın “6.1. Risk ve fırsatları belirleme faaliyetleri” maddesi doğrultusunda **“Kulübünüzde, kulübün başarısını sürdürebilmek ve geliştirmek için risk yönetimi uygulanıyor mu? Açıklayabilir misiniz?”** sorusu yöneltilmiştir.

A1, kulüplerinde risk yönetiminin uygulandığını, olası problemlere karşı çözümler üreterek tedbir aldıklarını belirtmiştir.

A2, tehditler neler, fırsatlar neler gibi bir listeleri olmasa da bunların üzerine yoğunlaştıklarını, çözmek için ellerinden geleni yaptıklarını, tecrübeleri doğrultusunda iç dinamikleri de dikkate alarak gidermeye çalıştıklarını belirtmiştir.

A3 soruyu “Başarıyı nasıl sağladığınızla alakalı bu. Kulüp yönetimi neyi başarı olarak kabul eder? Departmanımız periyodik olarak yönetime raporlama yapar. Ekonomik kriz olabilir, insanlarda para olmayabilir. Bu durumda ne yapılabilir diye çözüm üretmeye çalışırız. Veya takım sportif anlamda başarısızdır. İnsanların ilgisi bu anlamda azaldıysa ne çözüm olabilir diye biz kendi içimizde bunun çözümünü bulmaya çalışırız. Bunu bir risk yönetimi olarak değil bizim işimizin bir parçası olarak düşünürüz. Sorun olmadan çözüm üretmeye çalışıyoruz. Bir kriz yönetimi ile ilgili politikamız ve bunlarla ilgili hazırlıklarımız var. Ama bu bir risk yönetimi değil, kriz yönetimi olarak değerlendirilebilir. Mikro dünyamızda raporlara dayalı bir risk yönetimi değil ama hareket ederek, bunları özümseyerek, tepkileri alarak çözmeye çalıştığımız yapılar esasında” şeklinde açıklamıştır.

B, ISO 9001:2015 versiyonunun en önemli noktasının risk bazlı yaklaşım olduğunu, risk analizlerini her yapı ve organizasyon için ayrı ayrı yaptıklarını, amaçlarının kulübün karlılığının, cirosunun, tanınırlığının ve başarısının yükseltilmesi olduğunu, bu dört ana madde üzerinden gittiklerini ifade etmiştir.

C, Riskin Erken Saptanması Komitesi’nin bulunduğunu ve bu komitenin konuyu mali açıdan ele aldığını, sigorta biriminin oyuncularını sakatlıklara karşı sigortaladığını, bunların dışında özel bir risk biriminin bulunmadığını belirtmiştir.

E1&E2 hem iç kontrol hem de KYS çalışmaları kapsamında risk yönetiminin uygulandığını, bu çalışmaların belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için yürütülen faaliyetlere ilişkin olduğunu, belirlenen risklere karşı uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlendiğini ve sonuçların izlenerek raporlandığını açıklamıştır.

F, kulüplerinde risk yönetiminin uygulanmadığını belirtmiştir.

G, sürdürülebilirliği iki aşamada değerlendirdiklerini, bunların; sportif ve finansal sürdürülebilirlik olduğunu, sportif sürdürülebilirlik için kadro kalitesinin korunduğunu, finansal sürdürülebilirlik için ise başarıya odaklı bir yaklaşım sergilendiğini, başarısızlık durumunda ortaya çıkabilecek gelir düşmesi ile ilgili ortaya çıkabilecek riskleri azaltmaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

Tablo 4-18: Risk Yönetimi Çalışmaları

Görüşülen Kişi	Vurgulanan Temel Noktalar
A1	Olası problemlere çözüm üretmek tedbir almak
A2	- İç dinamiklerin dikkate alınarak risk ve fırsatların değerlendirilmesi - Tecrübelerden faydalanmak
A3	- Proaktif yaklaşım - Kriz yönetimi
B	- Risk bazlı yaklaşım - Her yapı ve organizasyon için ayrı risk analizi
C	Riskin erken saptanması komitesi
D	-
E1&E2	- Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için yürütülen faaliyetlere ilişkin risk yönetimi - Risklere karşı uygulanan kontrol faaliyetleri - Kontrol faaliyetlerinin izlenmesi
F	-
G	Sportif ve finansal sürdürülebilirlik

Kaynak: Mülakatlar sırasında “Kulübünüzde, kulübün başarısını sürdürebilmek ve geliştirmek için risk yönetimi uygulanıyor mu? Açıklayabilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar

5. TARTIŞMA

Rekabet şartlarının giderek zorlaştığı günümüz küreselleşen dünyasında sosyo-kültürel ve ekonomik yapıya ait dinamikler hızla değişerek teknoloji, üretim ve yönetim sistemlerinde büyük farklılıklar yaşanmıştır. Zorlu rekabet şartları altında işletmelerin varlıklarını korumaları ve uzun süreli başarılar elde etmeleri, etkin bir yönetim sistemine sahip olmalarını zorunlu hale getirmiştir. TKY, günümüz şartlarında bu dinamik yapıya katkı sağlayacak bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet gücünün azalması sonucunda oluşan pazar payındaki azalma, müşteri talep ve isteklerinin karşılanamaması sonucu oluşan imaj kaybı, bilinçli ve hakkını arayan bir müşteri profilinin oluşması, verimsiz hizmet ya da üretim sebebi ile oluşan maliyet artışları gibi durumlar TKY'nin önemini ve gerekliliğini gösteren sebeplerden birkaçı olarak sayılabilir.

Kalite yönetimi kuruluşlara rasyonel bir yapı kazandırmaktadır. Bu kazanımın sağlanması ve sürdürülmesi; mevcut pazarın, tasarım ve hizmet faaliyetlerinin, verimlilik ve rekabet gücünün iyileştirilmesi gibi bazı şartların yerine getirilmesi ile mümkündür. Bu sebeple müşteri talep ve ihtiyaçlarının eksiksiz olarak doğru bir şekilde tanımlanması, kuruluşların başarısı için temel faktörlerdendir.

Kuruluşlarda TKY uygulamaları ile ürün ve hizmet kalitesinin, sistemin, insan kaynaklarının iyileştirilmesi ve kalite planlama, geliştirme ve kalite kontrol çalışmaları ile standartların oluşturulması amaçlanmaktadır. Böylece ürün ve hizmet kalitesi sürekli iyileştirilerek müşteri memnuniyetinin sağlanması hedeflenmektedir.

TKY uygulamaları ile kuruluşlarda rekabet edebilirlik seviyesinde artış, müşteri şikayetlerinde azalma, tüm süreçlerde sürekli iyileşme, işbirliği ve ekip çalışmasının gelişmesi, karlılıkta artış, maliyetlerde azalma, pazar payının artması gibi pek çok fayda sağlanmaktadır. TKY, kuruluşların kurumsal bir kimlik kazanmasında ve sistemsel yönetim çalışmalarına katkı sağlayarak yönetim süreçlerinde olumlu sonuçlar elde edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Kalite algısının stratejik öneminin üretim sektöründen sonra hizmet sektöründe de anlaşılması ile müşteri memnuniyeti önem kazanmaya başlamış, hizmet kalitesinin tanımlanarak ölçülmesi ve arttırılması ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştır.

Kalite düzeyinin kuruluş içerisindeki etkilerini tüm ayrıntıları ile ele alan TKY felsefesinin kuruluş içerisinde çalışanlara benimsetilmesi, bir ürün ya da hizmete ait belirlenmiş gerekliliklerin sistematik ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi KYS çalışmaları ile hayata geçirilmektedir. KYS çalışmaları ile bir kuruluşta ürün ya da hizmetin tasarım aşamasından üretimi, pazarlanması, satışı ve satış sonrası işlemleri için sürekli iyileştirme hedeflenmektedir.

ISO 9000 kalite standartları serisi, kuruluşlarda KYS kurmak ve mevcut durumu iyileştirmek amacı ile faydalanan KYS modelidir. ISO 9000 standartları küçük ya da büyük ölçekli, farklı faaliyet kollarında yer alan her sektöre uygulanabilmektedir. Standart, birbirinden farklı organizasyonların ihtiyaçlarına cevap verebilen kriterleri içermektedir.

TS EN ISO 9001 KYS standartları, ilk yayımlandığı 1987 yılından itibaren en fazla uygulama alanı bulan ve ilgi gören uluslararası standartlardır (“9001-Kalite Yönetim Sistemi”, t.y.). Standart zaman içerisinde revizyonlar geçirmiştir. Son olarak Eylül 2015 tarihinde ISO tarafından yayınlanan “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı, PUKÖ döngüsünü ve risk tabanlı düşünmeyi esas alan proses yaklaşımını uygulamaktadır.

Çalışmada Türkiye’deki spor kulüplerinde kalite, standartlaşma ve kurumsallaşma kavramları doğrultusunda “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı esas alınarak spor kulüplerinin Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili farkındalığı, sistem yapılandırması ve geliştirilmesi konuları incelenmiştir.

Mülakat sonuçları değerlendirildiğinde spor kulüplerinin sadece birinde ve sporda otorite kurumlardan olan kuruluşta TS EN ISO 9001:2015 KYS belgesinin bulunduğu belirlenmiştir. Belgeye sahip olanların bir kalite yönetim sisteminin farkındalığında oldukları görülmektedir. Verilen cevaplar doğrultusunda diğer kulüpler incelendiğinde; bir kalite sistemi bulunmasa da iç işleyişlerinde kulüp vizyonu doğrultusunda oluşturulan bir sistemin bulunduğu belirtilmektedir. Bu iç işleyiş bazı spor kulüplerinde Stratejik Plan’ın uygulanması sırasında operasyonel ve stratejik düzeydeki süreçlerin yönetilmesi olarak ortaya çıkmakta, bazılarında Dernekler Kanunu doğrultusunda hazırlanan tüzük ya da etik ilkeler şeklinde işletilmekte ya da kulüp içerisinde algılanan kalite anlayışı aynı düzeyde tedarikçilerden de beklenmektedir. Bu durum, KYS sistemi olsun ya da olmasın kulüplerde kalite anlayışını esas alan bir sisteme olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Kulüplerinin yönetiminde standardizasyonun gerekliliği konusunda katılımcılar hem fikir olsalar da bazı çekincelerin söz konusu olduğu görülmektedir. Hizmet sektörünün dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle üretim sektöründen farklılık gösterdiği, bazı esneklik ve farklılıklarla standardizasyonun sağlanabileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda ISO 9000 kalite standartları serisi, kuruluşun şartlarına uygun bir şekilde KYS'nin nasıl oluşturulacağını belirleyen ilkelerden oluşmaktadır. Bu seride yer alan “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı, kuruluşun büyük ya da küçük ölçekli olmasından bağımsız her sektöre uygulanabilecek ve farklı organizasyonların ihtiyaçlarını karşılayabilecek kriterleri içermektedir.

Katılımcıların KYS'nin önemine inandıkları ve spor kulüplerinde KYS uygulamalarını destekledikleri görülmektedir. KYS ve kalite standartlarının spor kulüplerinin kurumsallaşması adına bulunması gereken yapılar olduğu, UEFA vb. otoritelerin gerekliliklerinin yerine getirilmesinde, gelişen ve değişen spor camiasına uyum sağlanabilmesinde ve kulüplere sistematik bir yapı kazandırılmasında önemli bir araç olduğu belirtilmektedir. Sporun artık bir endüstri haline geldiği, bu dev endüstrinin de eski yönetim yaklaşımları ile yönetilemeyeceği vurgulanmaktadır. Spor kulüpleri yöneticileri en küçük spor kuruluşundan en büyüğüne kadar başarıya ulaşabilmenin günümüzün modern yönetim ilkelerinin disiplinli bir şekilde uygulanmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadırlar.

KYS'nin kulüplerin kendilerine bir ayna tutmaları açısından faydalı olabileceği de belirtilen diğer noktalardandır. Tüm dünyada geçerli olan bu sistem hem üretim hem de hizmet sektöründe uygulanmakta olup, KYS standartları doğrultusunda alınan belge, kulübün iç ve dış imajını güçlendirecek ve kulübe sistematik bir yapı kazandıracaktır. Ayrıca sürekli iyileştirme temeline dayanan kalite sistemleri sayesinde kulübün ve rakiplerin mevcut durumu, ulusal ve uluslararası örnekler sistematik bir şekilde ele alınarak sürdürülebilir başarı için geliştirme çalışmaları hız kazanacaktır.

KYS ve kalite standardizasyonu hakkında katılımcıların görüşlerinde öne çıkan bir diğer sonuç, katılımcıların kulüp yönetiminde standardizasyonun gerekliliği ile ilgili cevapla benzerlik gösteren; uygulanacak KYS'nin diğer sektörlerden, örneğin üretim sektöründen farklı dinamikleri içermesi gerektiğidir. Spor kulüpleri sportif faaliyetleri açısından incelendiğinde bir hizmet üretmeleri sebebi ile hizmet sektöründe yer almaktadırlar. KYS uygulamalarında kuruluş ana faaliyetleri ve hassasiyetleri dikkate alınarak bir yönetim sistemi oluşturulmaktadır. Kulüp dinamikleri esas alınarak

oluşturulan KYS sayesinde tüm süreçler bir düzen içerisinde kontrol altına alınabilecek, sürekli iyileştirme desteklenerek sürdürülebilir başarı sağlanabilecektir.

Başarılı spor kulüplerinin sportif ve yönetsel açıdan nasıl yönetildiği konusunda; kurumsallık, hesap verebilirlik ve profesyonel yönetim anlayışı konularının öne çıktığı görülmektedir. Sporda kurumsallaşmanın temelini spor kulüpleri oluşturmaktadır. Spor kulüplerinde kurumsallaşma doğru bir şekilde uygulandığında profesyonel, sistematik, etkin ve verimli bir yapının oluşmasına katkı sağlayacaktır. ISO 9001 KYS, dünyaca kabul görmüş bir kontrol mekanizması olup, kurumsallaşma için ihtiyaç duyulan temel sistematik süreci kapsamaktadır.

“TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı KYS’nin etkinliği için üst yönetimin hesap verebilirlik konusunda liderlik ve taahhüt göstermesini beklemektedir. Kuruluşun stratejik yönü ve bağlamı ile uyumlu olacak şekilde hazırlanan hedefleri, gerekli kaynakların varlığı, iyileştirmelerin teşvik edilmesi ve personelin KYS’nin etkinliğine katkı sağlaması için yönlendirilmesi ve desteklenmesi üst yönetimin liderlik ve taahhüt göstermesi gereken konulardandır.

Kulüplerin, bilgi ve deneyim paylaşımı konusunda özellikle Avrupa takımları ile benchmarking (kıyaslama) anlamında iletişim halinde oldukları ve bu konuya önem verdikleri görülmektedir. Bu tür etkileşimlerle elde edilen bilgiler, kulübün bilgi birikiminin artmasına ve kendini geliştirmesine fayda sağlayacaktır.

Kurumsal yönetim hafızasının muhafazası konusunda kulüplerin farkındalık sahibi olduğu ve bu konuyu farklı şekillerde uygulamaya çalıştıkları görülmektedir. KYS çalışmalarının yapıldığı kulüp ve kuruluştaki kurumsal yönetim hafızasının sistematik bir şekilde ele alındığı, bu konuda prosedür, talimat gibi dokümantasyon çalışmaları ile “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardının yönlendirmesine uygun şekilde hareket edildiği, kurumsal hafızanın oluşturulmasının ve korunmasının planlı bir şekilde yönetildiği söylenebilir. KYS çalışmalarının en temel özelliklerinden birisi, yapılan faaliyetlerin kişilerin inisiyatifine bırakılmaksızın tanımlanarak sisteme işlerlik kazandırmaya çalışmaktır.

KYS belgesine sahip olanlar dışındaki diğer kulüp katılımcılarının bir KYS sisteminin nasıl oluşturulabileceği ile ilgili belirttikleri noktalar arasında; üst yönetimin desteği, organizasyon yapısının düzenlenmesi, tüm çalışanların sisteme dahil edilmesinin gerekliliği, eğitim ihtiyacı ve düzenli takip ile sağlanacak iyileştirme

faaliyetleri yer almaktadır. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcıların standardın KYS için gereklilik arz eden kritik noktalarına değindikleri görülmektedir. Katılımcıların belirttiği noktalar aynı zamanda başarılı işletmelerin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır.

Üst yönetimin desteği, kulüp içerisinde yerleşmiş eski yönetim alışkanlıklarının değiştirilerek yeni sistemin başarı ile uygulanabilmesi, amaçlanan hedeflere ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Her seviyedeki çalışanın iyileştirme faaliyetlerine katılımı ile hem yeni sistemin sahiplenilerek uygulanması hem de etkinlik ve verimlilikte artış sağlanması mümkün görünmektedir. Ayrıca, gerekli durumlarda organizasyon yapısında yapılacak değişiklikler kulüp yapısına bir dinamizm getirecektir. Günümüz rekabet ortamında kulüplerin gelişerek büyümelerinde iyi yetişmiş, gerekli bilgi ve donanımına sahip personelin varlığı kuşku getirmeyen bir gerçektir. Gündemin ve gelişmelerin takip edilmesinde eğitim faaliyetleri de personelin gerekli yeterliliğe ulaşmasında büyük öneme sahiptir. Başarılı kuruluşların odak noktalarından olan iyileştirme faaliyetleri sayesinde kulüp içinde ve kulüp dışında meydana gelen gelişme ve değişimlere zamanında tepki verilerek yeni fırsatların yakalanması sağlanabilir. Katılımcıların belirttiği tüm bu noktalar, “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardında farklı maddeler içerisinde detaylı bir şekilde ele alınmış olup, kriterleri uygulama ve izleme yöntemleri standartta tanımlı bulunmaktadır.

Katılımcılar, KYS uygulamalarında gerekli etkinliğin sağlanabilmesi amacı ile gerekli kişi/kişilerin görevlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. KYS belgesine sahip kulüp ve kuruluş, kalite çalışmaları ile ilgilenen personelinin bulunduğunu iletmiştir. Ayrıca, KYS çalışmalarında bulunmuş kulüplerin kalitenin herkesin işi olduğu konusunda gerekli bilince sahip oldukları görülmektedir. Standart gerekliliklerinin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlamak tüm çalışanların görevi olup, gerekliliklerin yerine getirilip getirilmediğinin kontrolü, sistem performansının ölçülmesi ve izlenmesi, sonuçların üst yönetim ile paylaşılması gibi KYS’nin etkinliğini ilgilendiren konulardan sorumlu kişi ya da kişilerin belirlenmesi, sistemin takibi açısından önem taşımaktadır. Katılımcılar bu konuda benzer görüşe sahip olmakla birlikte KYS çalışmalarına başlamaları durumunda bu gerekliliğin önemini vurgulamaktadırlar.

Misyon, vizyon ve kalite politikasının mevcudiyeti ile ilgili soruyu katılımcılar olumlu olarak yanıtlamalarına rağmen, belge sahibi olanlar dışındakilerin standardın

istediği şekilde bir politikaya sahip olup olmadıkları net değildir. Fakat hemfikir olunan nokta; kulübe ait bir misyon, vizyon ve politikanın gerekliliği nedeniyle oluşturulmuş olması ve çalışanlara duyurulmasıdır. Kuruluş amaçlarını içeren ve üst yönetimin onayı ile oluşturulan politikalar, kuruluşun önünü görmesi ve çalışanlara bir amaç birliği sağlanması açısından önem taşımaktadır. Kalite politikası da kuruluşun kalite ile ilgili amaçlarını tanımlamak için oluşturulur. “TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” standardı kapsamında oluşturulan kalite politikasının; kuruluşun amacını ve stratejik yönünü desteklemesi, kalite amaçları için bir çerçeve oluşturması, uygulanabilir şartların gerçekleştirilmesi ve KYS’de sürekli iyileştirme sağlanması için taahhüt içermesi gerekmektedir.

Kalite politikasının bu çerçevede oluşturularak tüm çalışanlara duyurulması ve anlaşılmasının sağlanması, ilgili tarafların erişimine uygun olması, sürekliliğinin gözden geçirilmesi ve gerekli durumlarda revize edilmesi KYS’nin etkinliğini sağlamakla birlikte kulüpte kalite amaçlarının yerleşmesi, sorumluluklar konusunda farkındalığın artması ve kalitenin içselleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Organizasyon şeması ve görev tanımlarının, görüşme yapılan tüm kulüplerde hazırlandığı tespit edilmiştir. Kuruluşlarda organizasyon şeması hiyerarşinin netleştirilmesi, faaliyet performansının artırılması ve iç işleyişin düzenlenmesi açısından büyük öneme sahiptir. Organizasyon şeması doğrultusunda hazırlanan görev tanımları ile çalışanların görev ve sorumlulukları netlik kazanmış olur. KYS çalışmaları kapsamında organizasyon şeması ve görev tanımları ele alınmakta ve bir sistematik yapı tanımlanmaktadır. Standart, her kademe çalışanın yeterliliğinin belirlenmesi kapsamında eğitim, öğretim ve tecrübeleri dikkate alınarak yeterliliklerin güvence altına alınması ve ihtiyaç duyulan yeterliliklerin kazanımı için de gerekli faaliyetlerin tanımlanmasını belirtmektedir. Bu kapsamda, kulüplerin bu ihtiyacın farkında olduğu ve kendi kulüp yapıları doğrultusunda organizasyon şemaları ile görev tanımlarını oluşturdukları görülmektedir.

Kalite konusunda yapılan çalışmaların, alınan kararların çalışanlarla, spor izleyici ve takipçisi olan kamuoyu ile paylaşılması ile ilgili olarak; belge sahibi kulüp ve kuruluşta paylaşımların belirlenen şekillerde yapıldığı belirtilmiştir. Diğer kulüplerde ise ortak nokta olarak kalite konusunda bir paylaşım yapılmadığı, ihtiyaç duyulan farklı paylaşımlar için ise mail grubu, resmi internet sitesi gibi farklı kanalların kullanıldığı iletilmiştir.

Spor kulüpleri tarafından hedef kitlelerinin memnuniyetinin sağlanması amacıyla; hedef kitle ile çeşitli kanallarla iletişime geçilerek talep ve şikayetlerinin alınması, talep ve şikayetlerin değerlendirilerek DÖF'lerin başlatılması, çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi gibi faaliyetlerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Hedef kitleden alınan geri bildirimler sayesinde, ürün ya da hizmetin iyileştirilmesi veya geliştirilmesi sağlanmaktadır. Bu noktada hedef kitlenin iyi bir şekilde tespit edilmesi de önem taşımaktadır. Bu faaliyetlerin özellikle belge sahibi ve kalite yönetim sistemi hakkında bilgi sahibi kulüplerde sistematik bir şekilde uygulandığı tespit edilmiştir.

KYS çalışmalarının temelini müşteri memnuniyeti oluşturmaktadır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine ait müşteri algısının belirlenmesi, izlenmesi ve gözde geçirilerek değerlendirilmesi amacı ile değişik metotların geliştirilmesi beklenmektedir. İhtiyaç, beklenti ve memnuniyet düzeyi anketler aracılığı ile belirlenebileceği gibi yüz yüze görüşme, hizmet sonrası yapılacak ölçümler, gizli müşteri kullanımı ya da pazar verilerinin değerlendirilmesi gibi farklı yöntemler de müşteri memnuniyetinin ölçümünde faydalanılabilecek metotlardır. Ayrıca memnuniyet düzeyinin hem iç hem de dış müşteri için yapılması etkin bir KYS uygulanmasına katkı sağlayacaktır.

Mülakat sonuçları değerlendirildiğinde, kulüplerin müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla kendi yapılarına uygun farklı metotları kullandıkları tespit edilmiştir. Kullanılan metotların etkinliği, toplanan verilerin sistematik bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediği, veri analiz sıklığının yeterliliği ve alınacak önlemlerin etkinliği ile ilgili faaliyetler ISO 9001:2015 KYS'de ölçme, analiz ve iyileştirme çalışmaları kapsamında değerlendirilmektedir.

Yönetim sisteminin kaynaklar, personel ve sunulan hizmetler dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi ile ilgili olarak; ISO 9001 KYS belgesine sahip kulüp ve kuruluş ISO 9001 KYS standardının son versiyonu olan "TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar" standardını dikkate alarak sistemlerini revize ettiklerini belirtmiştir. Diğer kulüplerde ise daha çok ihtiyaç duyulması halinde gözden geçirme ve revizyonların gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca katılımcılar kalite standartları doğrultusunda yeniden yapılanmanın gerekliliği konusunda görüş birliği oluşturmuştur.

Teknolojik, ekonomik, sosyo kültürel gibi birçok yapıdaki değişiklikler kuruluşları etkilemektedir. Ürün ya da hizmetlerde, kuruluşun süreçlerinde ya da yönetiminde oluşabilecek değişikliklerin KYS'ye de yansıtılması ve değişikliklerin planlı olarak gerçekleştirilmesi gereklidir. KYS'de değişiklik ihtiyacı ortaya çıktığı

durumlarda değişikliğin sebepleri ve olası sonuçları, ihtiyaç duyulan kaynakların bulunabilirliği, KYS'nin bütünlüğünün korunması, çalışanların yetki ve sorumluluklarında oluşabilecek değişikliklerin gözden geçirilerek tekrar dağıtılması faaliyetleri planlı bir şekilde uygulanmalıdır.

Çalışan personelin yeterlilik ve farkındalığının tespiti ve eksiklerin giderilmesi konusunda mülakatlar doğrultusunda ön plana çıkan nokta personelin gelişimi için düzenlenen eğitimlerdir. Kulüplerin personel yeterlilik ve farkındalığına gerekli önemi verdiği, personelin gelişimi için eğitimler düzenledikleri, çalışanların güncel bilgi ve becerilere ulaşmalarını sağladıkları görölmektedir. Bilhassa KYS çalışmalarında bulunmuş kulüpler, eğitimlerini gözlemin yanısıra bir plan dahilinde ve personelin geri bildirimlerini dikkate alarak yaptığını belirtmiştir. Genel olarak eğitim sonuçlarının takip edilmesi bir diğer önemli noktadır.

Kulüplerin inovasyon ve geliştirme çalışmaları kapsamında mevcut şartlarını iyileştirmek, müşteri memnuniyetini arttırmak için iyileştirme faaliyetlerinde bulundukları görölmektedir. Bazı kulüpler benchmarking yani diğer kulüplerle kıyaslama yolu ile kendi durumlarını analiz etmekte ve yeni trendleri kendi yapılarına adapte etmeye çalışmakta, bazıları kulüp ürünlerinin kalitesini artırma yoluna gitmekte ve kulüp marka değerini artırıcı faaliyetlerde bulunmakta, bazıları da geri bildirimlerden yola çıkarak iyileştirme faaliyetleri uygulamaktadır.

İnovasyon ve geliştirme çalışmaları, dünyadaki gelişmelerin takip edilmesi ve yeni trendlerin yakalanması açısından önem taşımaktadır Mülakat sonuçlarına göre; kulüplerin inovasyon ve geliştirme çalışmalarının farkında olduğu ve gerekliliğine inandığı, buna bağlı olarak da kendilerince bir takım faaliyetler içinde oldukları görölmektedir. Yapılan bu faaliyetlerin sistemli bir şekilde uygulanması ve takibinin yapılması, inovasyon ve gelişme faaliyetlerinden sağlanacak faydayı artırarak gelişmelere zamanında tepki verilmesini kolaylaştıracaktır. Standart, müşteri şartlarını sağlamak ve müşteri memnuniyetini arttırmak için iyileştirme faaliyetlerinin uygulanmasını beklemektedir. İyileştirmeler; müşteri üzerinden, ürün ya da hizmet üzerinden, tedarikçi üzerinden ya da teknoloji üzerinden gerçekleştirilebilir.

Kulüpler performans değerlendirme süreçleri açısından değerlendirildiklerinde; mülakat gerçekleştirilen kulüplerin hepsinde bir performans değerlendirme uygulamasının olduğu belirlenmiştir. KYS belgesine sahip kulüp ve kuruluştta bu çalışmaların belirli bir yöntemle yapıldığı, neyin, nasıl ve hangi periyodla

değerlendirileceğinin tanımlı olduğu ulaşılan sonuçlardandır. Mülakat gerçekleştirilen diğer kulüplerde, performans değerlendirmenin daha çok çalışan, oyuncu ya da tedarikçi performansı üzerinde yoğunlaştığı belirlenen bir diğer bulgudur.

Standart, KYS nin amacına ulaşabilmesi için süreçlere ait hedeflerin belirlenmesini, bu hedeflerin belirlenen yöntem ve periyotlarla ölçülerek KYS'nin etkinliğinin değerlendirilmesini beklemektedir. KYS uygulamaları süreç odaklı olup, etkin bir süreç yönetimi ile iyileştirme fırsatlarının yakalanmasını ve kaynakların etkin kullanımını mümkün kılmaktadır. Kulüplerde yalnızca çalışan ya da oyuncu performansına odaklanmak başarının sürekliliğinin sağlanmasında yeterli olamayacaktır.

Mülakat sonuçları değerlendirildiğinde kulüplerde hesap verilebilirliğin yönetim anlayışlarında yer aldığı ve farklı şekillerde uygulandığı belirlenmiştir. Katılımcılara yöneltilen kulüplerde denetim sürecinin varlığı ile ilgili soru değerlendirildiğinde; kulüplerin hesap verilebilirlikle bağlantılı olarak bir denetim süreçlerinin bulunduğu görülmektedir. Bu denetimler bazı kulüplerde süreç bazlı olarak bir faaliyetin çıktısının diğer faaliyet için girdi olduğu durumlarda ilgili kişi tarafından işlemin kontrolü şeklinde gerçekleştirilmekte, bazı kulüpler yasal denetimleri bu kapsamda değerlendirmekte, KYS çalışmalarında bulunan kulüpler ve kuruluş ise yasal denetimlerin yanında iç tetkiklerini de belirlenen periyotlarla, iç tetkikçi belgesine sahip kişiler tarafından gerçekleştirdiklerini ve yıllık olarak da belgelendirme firması tarafından üçüncü taraf denetimlerinin yapıldığını belirtmiştir.

PUKÖ döngüsünün “kontrol” basamağını oluşturan iç tetkiklerin etkin bir şekilde işletilmesi KYS'nin başarı ile uygulanması açısından büyük önem taşımaktadır. Oluşturulacak iç tetkik planı öncesinde tetkik edilecek proseslerin önemi, kuruluşa etkisi bulunabilecek değişiklikler ve daha önceki tetkik sonuçları değerlendirilerek bir tetkik planı oluşturulmalıdır. Tetkik kapsamı ve kriterleri belirlenmeli, yetkin, objektif tetkikçiler seçilerek denetimin tarafsızlığı güvence altına alınmalıdır. Denetim sonucu raporlanarak muhafaza edilmeli ve değerlendirme sonuçlarına göre gerekli DÖF'ler başlatılmalıdır.

Denetimlerin belli bir standart doğrultusunda, kulübün tüm süreçlerini kapsayacak şekilde planlı ve yetkin kişilerce yapılması, iyileştirme gerektiren noktaların tespitini kolaylaştırarak kulüp amaçlarına ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Kulüplerin güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri hakkında yöneltilen soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde; genel olarak kurumsal bir kulüp yapısı ve marka değeri güçlü yön olarak belirtilmiştir. Ekonomik şartlar zayıf yön olarak belirtilirken, kur yapısındaki hareketlilik de tehdit olarak algılanmaktadır. Altyapıdan oyuncu yetiştirmek/yetiştirememek kulüplerin durumuna göre fırsat ya da zayıf yön olarak öne çıkan kavramlardan bir diğeridir. “Tanınırlık” güçlü ya da fırsat olarak belirtilmiştir. Taraftar sayısı güçlü ya da zayıf yön olarak görülen kavramlardandır. KYS çalışmaları kapsamında güçlü/zayıf yönler, fırsat ve tehditler düzenli olarak gözden geçirilmekte olup, değişen koşullara göre durum revize edilerek belirlenen koşullar için gerekli önlemler alınmaktadır.

Mülakat sonuçlarına göre; KYS çalışmalarında bulunmuş kulüplerin dışındakilerde risk çalışmalarının faaliyet bazlı olarak değil, daha çok kriz yönetimi olarak ele alındığı ve oluşan sorunların değerlendirildiği görülmektedir. Risk yönetiminin uygulanması ile kulübün kalite hedeflerine ulaşmasında belirsizlik etkisi gösterecek olumsuz durumların saptanması, riskin olasılık ve şiddeti doğrultusunda değerlendirilerek alınacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması beklenmektedir. Böylece olası olumsuzluklar için hızlı karar alma durumu sözkonusu olabilecektir. Ayrıca belirsizliğin pozitif yönlü olması, yeni fırsatların yakalanmasına yardımcı olacağından rakiplere karşı üstünlük sağlayacaktır.

Tüm bu tartışmaların ışığında bakıldığında, bu çalışmanın başlangıç fikri öncelikle kalite literatüründe sporda KYS’yi uygulayan kulüplerin varlığı hakkında bazı referansların görülmesi ile ortaya çıkmıştır. Spor kulüplerinde kalite sistemi uygulamalarının ne kadar yaygın olduğu sorusu mevcut literatürde cevabı olmayan bir konudur. Aynı zamanda yöneticilerin bu konudaki tutumları ve bilinç düzeylerinin ortaya konması da ilgili alana katkı sağlayacak bir çabadır. Çağdaş yönetim sistemi uygulamalarından olan ve bu alandaki başarısı uluslararası düzeyde kanıtlanmış KYS uygulamalarının spor kulüplerinde de benimsenmesi günümüz şartlarında bir gereklilik arz etmektedir. Yeni yönetim sistemlerinin benimsenmesinde yöneticilerin çalışanlara yön göstererek liderlik etmesi, uygulamalarının başarıya ulaşmasında önemli bir etkidir.

Spor kulüplerinin içinde yer aldığı hizmet sektöründe faaliyet gösteren eğitim kuruluşlarında KYS yaygın ve başarı ile uygulanmaktadır. Bu uygulama ile eğitim sektörünün yönetsel açıdan etkin, verimli, hesap verebilir yapılara dönüşmesi

mümkün olmakta, iç ve dış çevrede oluşan değişimlere uyum sağlamak için gerekli olan iç süreçlerin etkin takibi sağlanmakta, değişime uyumlu kurumsal stratejiler geliştirilebilmekte ve çalışanların kurum hedefleri etrafında birleşmesi motive edilmektedir. Bu durum küresel ölçekte değişen ve gelişen paydaş beklentilerine etkin cevap vermeyi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca mevcut kaynakların doğru ve verimli kullanılmasına da katkı sağlamaktadır.

Bu noktadan hareketle KYS sisteminin spor kulüplerinde ne ölçekte kullanıldığı, nasıl yaygınlaştırılabileceği ve etkili uygulamalar için neler yapılabileceği soruları tezin çıkış noktasını oluşturmuştur. Literatür taraması alan araştırması ve elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- Görüşme yapılan kulüplerde kalite odaklı bir yönetim sisteminin kendilerine katkı sağlayacağına dair inanç bulunmaktadır. Kulüplerde kalite anlayışını esas alan bir sisteme ihtiyaç duyulduğu ve KYS'nin gerekliliklerinin aslında kulüplerde başarılı bir yönetim için uygulanması gereken şartlar olarak görüldüğü tespit edilmiştir.
- KYS'nin gerekliliklerini belgeli kulüp ve kuruluş dışındaki diğer kulüpler standart doğrultusunda uygulamamaktadır. KYS gerekliliği hakkında bir farkındalık mevcut olsa da uygulama eksikliği bulunmaktadır. Örneğin bu eksikliklerden biri risk tabanlı düşünme yaklaşımının bulunmamasıdır. Risk temelli düşünme yaklaşımı, kulüp süreçlerinin ve KYS'nin hedeflerinden sapmasına sebep olacak faktörlerin belirlenerek olumsuzlukları en aza indirecek faaliyetlerin uygulanması ve oluşacak fırsatlardan da azami ölçüde faydalanılmasını sağlar. Uygulama eksiklerinden bir diğeri, performans değerlendirmesinin yalnızca çalışan, oyuncu ya da tedarikçi üzerinde yoğunlaşmasıdır.
- Kulüpler güçlü yönlerini genel olarak kurumsallaşma olarak belirtse de, KYS uygulamaları ile kurumsallaşmanın daha da gelişip güçleneceği ifade edilmektedir. Bu beklentinin gerçekleşmesi kulüplerde karar verici mekanizmaların bu konuda tutarlı tavır alması ve gerekli desteği vermesi ile mümkündür. KYS uygulamaları ile kurumsallaşma gelişecektir.
- Hizmet sektörünün üretim sektörüne göre daha dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle katılımcıların standart uygulamalar hakkında çekinceleri

bulunmaktadır. Katılımcılar hizmet sektörünün üretim sektöründen farklı özelliklere sahip olduğu konusunda haklıdır. Hizmet sektörü hizmet kalitesinin artırılmasında üretim sektöründen farklı özellikler gösterir. Bunun en büyük sebebi, hizmetin dolayısıyla spor hizmetinin üründen farklı özelliklerinin bulunmasıdır. Hizmet sektörü stoklanamama, hizmet sunulmadan değerlendirilememe, yaşam süresinin bulunmaması, talebe göre sunulması gibi birtakım kendine has özellikler barındırmaktadır. Bunlar, hizmetin kendine özgü özelliklerinin yansımasıdır.

ISO 9001 KYS, dünyaca kabul görmüş, sektör ve ölçek gözetmeksizin her kuruluşa uygulanabilen, sürekli iyileştirmeyi esas alan bir sistemdir. KYS standardı bir kontrol mekanizması olup, direk olarak ürün ya da hizmetin kalitesi ile ilgili değil, yönetim sisteminin kalitesi ile ilgilenmektedir. Standart, etkin bir KYS için minimum gereklilikleri açıklayarak neyin yapılması gerektiğini belirtmekte, nasıl yapılacağını ise kuruluşlara bırakmaktadır. Buradaki amaç standart bir KYS oluşturmak değil, standardın gereklerini karşılayan bir KYS oluşturmaktır. Etkin ve başarıyla uygulanan bir KYS ile müşteri talep ve beklentilerini karşılayacak ürün ve hizmetler üretilmesi hedeflenmektedir.

- Katılımcılar kalite standartları doğrultusunda yeniden yapılanmanın gerekliliği konusunda görüş birliği oluşturmaktadır. ISO 9001:2015 KYS belgesine sahip spor kulübü ve kuruluş dışındaki spor kulüplerinde planlı bir gözden geçirmeden daha çok ihtiyaç duyulması durumunda iyileştirmelerin hayata geçirildiği ve revizyonların gerçekleştiği görülmektedir.

Uluslararası geçerliliğe sahip bir standart doğrultusunda yönetim sisteminin gözden geçirilmesi kulüp yönetimine proaktif bir yaklaşım sağlayacaktır. Böylece iyileştirme gereken noktalar ihtiyaç oluşmadan farkedilebilecek ve önleme mekanizması yardımı ile problemle karşılaşmadan üstesinden gelinecektir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara dayanılarak; teknolojik gelişmelerle birlikte hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüz dünyasında sporun da şekil olarak geliştiğini ve bu gelişimin belki sporun kurallarını değiştirmese de bilginin hızlı ve farklı şekillerde sunulmasını sağlayacak yönetim anlayışına olan ihtiyacı ortaya koyduğunu söylemek mümkündür.

Spor kulüplerinin iç ve dış çevre koşullarına hızlı uyum sağlayabilmesi, etkin ve verimli bir yönetimin sistematik olarak kurgulanması ile mümkündür. Spor kulüplerinin yönetsel süreçlerinde kişisel algıların ortadan kaldırılması, kulüplere kurumsal bir kimlik kazandırılması ve kurum kültürünün oluşmasında fayda sağlayacaktır.

Son olarak ise, uygulandığında kuruluşlara birçok faydası bulunan KYS çalışmalarının hayata geçirilmesi için öncelikle üst yönetimin istekli davranarak çalışanlara örnek olması gerekir. Ayrıca, değişimin sürekli olduğu günümüz dünyasında KYS çalışmalarının başarılı olabilmesi, kuruluşların değişim bilincine sahip olması ve bunu etkin bir şekilde yönetmesi ile mümkündür.

Spor kulüplerinde KYS uygulamasının ele alındığı tez, aynı zamanda bu konuda yeni çalışmalar için bir öncü çalışma niteliğindedir. Bu bağlamda yurtdışı kulüplerin KYS uygulamaları ve Türkiye'deki kulüplerin KYS uygulamaları arasındaki farklılıklar üzerinde duran bir çalışma yapılabilir. Ayrıca, KYS'nin kulüp başarısına etkisinin anlaşılması amacıyla KYS uygulayan ve uygulamayan kulüplerin kıyaslanacağı bir diğer çalışma da önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, S. (t.y.). *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi Ve Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği*. Erişim 17.06.2018, https://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/c8a49145944fed2_ek.pdf?dergi=HABER%2520B%25DCLTEN%25DD
- Abbak, A. C. (2015). *Nitel Araştırma Yönetmelerinde Örneklem Seçimi*. Erişim 18.09.2019, <https://www.slideshare.net/canabbak/ntel-aratirma-yntemlernde-rneklem-sem>.
- Agyapong, G. K.Q. (2011). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in the Utility Industry – A Case of Vodafone (Ghana). *International Journal of Business and Management*, 6 (5), 203-210.
- Akçakanat, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Akçakaya, M. (2016). Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünü ve Geleceği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 275-295.
- Akdemir, A. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Akıncı Vural, B. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma. *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul, 325-333.
- Aktan, C.C. (2004). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 235-262.
- Aktan, C. C. (t.y.). *Philip B. Crosby ve Sıfır Hata*. Erişim 02.06.2018, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/crosby.htm

- Al-Abdallah, G.M., Abdallah, A.B. ve Hamdan, K. B. (2014). The Impact of Supplier Relationship Management on Competitive Performance of Manufacturing Firms. *International Journal of Business and Management*, 9 (2), 192-202.
- Aldemir, C., Budak, G. ve Ataol, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı. Barış Yayınları, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Alghamdi, F (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 9 (4), 186-200.
- Aljuboury, M. (2010). A comparative study of Deming's and Juran's total works: changing the quality culture towards Total Quality Management. *Journal of Business: Theory and Practice* (UK.Editorial Board).
- Alptürk, E. (2009). *Futbol Endüstrisi ve Kulüplerin Şirketleşme Gerçeği*. Erişim 10.10.2018, <https://www.xing.com/communities/posts/futbol-enduestrisi-ve-kulueplerin-sirketlesme-gercegi-1007454526>.
- And, D.W. ve Sohal, A.S. (2008). Total Quality Management and employees' involvement: A case study of an Australian organisation. *Journal Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (6), 627-642.
- Angelova, B. ve Zekiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1 (3), 232-258
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 121-145.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2015). *Spor Pazarlaması*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 203-228.

- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Güz 2001, 1-17.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (1), 63-70.
- Atalay, E. (2012). *Basketbol Menajerliği*. Erişim 01.11.2018
<http://ercanatalay.blogspot.com/2012/01/basketbol-menajerligi.html>
- Atay, O. (2000). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi ve Malatya Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 5-6
- Ateş, H. ve Batuk, F. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi* (Word dokümanı). Erişim 18.06.2018,
http://www.hkmo.org.tr/resimler/ekler/CHUD_2b1cd168ec62844_ek.do
- Aydın, A.D., Turgut, M. ve Bayırlı, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 59-70.
- Aydın, K. (2005). Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi İle Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli’deki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 1101-1130.
- Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 564-585.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 29-56.
- Bakan, İ. (2015). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, N. ve Argan, M. (2016). *Spor Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara; Detay Yayıncılık.

- Bayazıt, Ö. (1998). Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 53, 95-105.
- Bayraktaroğlu, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(6.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bilir, N. (2016). *İş Sağlığı ve Güvenliği Profili: Türkiye*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Genel Yayın No: 62, Ankara. Erişim 18.05.2019, <https://www.ailevecalisma.gov.tr/medias/4578/kitap09.pdf>
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Black, S. ve Porter, L. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 27, 1-21.
- Blake, A. ve Moseley, J.L. (2011). Frederick Winslow Taylor: One Hundred Years of Managerial Insight. *International Journal of Management*, 28 (4), 346-353.
- Bogdan, R.C. ve Biklen, S.K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Boydak Özcan, M., Polat, H., Gündüzalp, S. ve Yaraş, Z. (2015). Eğitim Kurumlarında SWOT Analizi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2 (1), 1-28.
- Bozkurt, R. (1994). Toplam kalite yönetim sistemi. *Verimlilik Dergisi*, 94, 7-17.
- Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1/2002, 83-100.
- Buntak, K; Adelsberger,Z ve Nağ ,I. (2012). Impact Of Product Quality In The Business Of The Organization. *International Journal for Quality Research*, 6 (3), 271-283
- Burati, J. L., Farington, J. J. ve Ledbetter, W. B. (1992). Causes of quality deviations in design and construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 118, 34-49.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*.İstanbul:Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitimi Vakfı Yayınları.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2006). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*.(8. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, Y., Soyer, F. ve Güven, H. (2000). Spor Hizmetlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Spor Yönetim Bilimleri 1. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi*, Ankara, 182-200.
- Cartin, T. J. (1993). Principles and Practices of TQM. ASQC Quality Press.
- Cole, R. E. (1992). The quality revolution. *Production and Operations Management*, 1, 118-120.
- Chelladurai, P. ve Chang, K. (2000). Targets and Standarts of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 3(1), 1-22.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K.(2007). *Research methods in education*.(6th ed.). New York, NY: Routledge.
- Chowdhury, M., Paul, H. ve Das, A. (2007). The Impact of Top Management Commitment on Total Quality Management Practice: An Exploratory Study in the Thai Garment Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 8 (1-2), 17-29.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. (3rd Ed.). United State of America: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*.(4. Edition). New York: Sage.
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Sayısı:1, Yayımlandığı Resmi Gazetenin Tarihi-Sayısı:10/7/2018-30474
- Çabuk, S. N. (2012). Kalite Yönetim Sistemlerinde Temel Kavramlar: Kalite Kontrol, Kalite Güvence ve Kalite İyileştirme. İçinde Deniz Taşçı & Saye Nihan Çabuk (Ed.), *Kalite Yönetim Sistemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 46-73.
- Çağlayan, R. (2016). Hukukumuzda Kamu Tüzel Kişiliği Kavramı ve Kıstasları. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*,7, 373-398
- Çakıcı, A.ve Özer, B.Ş. (2008). Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 41-57.

- Çalışkan, G. (2006). Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 60-75.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering* 2010, 6 (1), 79-93.
- Çavuşoğlu, S. B. ,Türksoy, A.,Şahin, M. , Ataman Yancı, H. B. ve Özmen, N. (2003). Spor Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Araştırılması. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11 (3), 104-108.
- Çetinkaya, A. Ş. ve Ortaöner, N. (2017). Kalite Yönetim Sistemlerinin İş Tatminine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Araştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social Economic Research)*, 17 (33), 30-45.
- Çetintaş, H. B. (2016).Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4 (1),173-199.
- Çınar, Z. (2016). İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi. Kargem Araştırma Yazıları, Erişim 25.03.2018, <https://www.kargem.com.tr/dosyalar/2016/04/Arastirma-Yazisi-3-Isletmelerde-Egitim-ve-Egitim-Ihtiyac-Analizi.pdf>
- Çimen, Z. (2003). Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Standartları. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11 (3), 13-17.
- Çimen, A. ve Gürbüz, B. (2007). *Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Alp Yayınevi.
- Çeyiz, S. ve Özbek, O. (2014). Küreselleşme ve Spor Etkileşimi. *International Journal of Science Culture and Sport*, Özel Sayı 1, 487-495.
- Dağlı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(5), <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6119/82097>.
- Dalay,İ.(2013a). *Yönetim Teorileri*. Erişim 27.08.2018, <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/yonetim-teorileri.html>
- Dalay,İ.(2013b). *Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorileri*. Erişim 28.08.2018, <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html>

- Dalgıç, A. (2013). Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Antalya’da Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Daneshfard, D. ve Aboalmaali, F. S. (2016). Max Weber's Philosophy of Bureaucracy and Its Criticism. *International Journal of Scientific Management and Development* , 4 (6), 214-220.
- DeMarrais, K. (t.y.). *Qualitative Interview Studies: Learning Through Experience*. In K. deMarrais & S.D. Lapan (Eds.), *Foundations For Research*, 51-68. https://www.academia.edu/5850808/4_Qualitative_Interview_Studies_Learning_Through_Experience
- Deming, W. E. (1994). *Out of the Crisis*. ABD: Cambridge University Press.
- Demirel Etöz, S. (2008). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Belgelendirme Sistemleri ve Akreditasyon. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Demireli, C. ve Bayraktar, U. (2014). Hizmet Kalitesi ve Hizmet Değerinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Demiryolu Taşımacılığında Bir Uygulama. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4), 919-937.
- Demirkaya, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 169-187.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 411-444.
- Demirtaş, Ö. (2013). Havacılık Endüstrisinde Stratejik Yönetim: Swot Analizi ile Durum Değerlendirmesi. *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2013), 207-226.
- Derinlemesine görüşme (t.y.). Erişim 18.09.2019, <http://tusside.tubitak.gov.tr/tr/yontemlerimiz/Derinlemesine-Gorusme>

- Dereli, B. ve Cengiz, D.(2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği. *Öneri Dergisi*, 9 (35), 35-43.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2011a). Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 51-68.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2011b). Türkiye’de Spor Eğitimi Sektörünün Görünümü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (3), 627-654.
- Devecioğlu, S. (2017). *Yükselen Değer Spor Ekonomisi*. Erişim 25.08.2018 <http://lesportmagazine.com/2017/09/27/doc-dr-sebahattin-devecioglu-yazdi-yukselen-deger-spor-ekonomisi/>
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç Ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (14), 60-87.
- Donuk, B. (2016). *Spor Yönetim Sanatı*. İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş.
- Dotchin, J. A. ve Oakland, J. S. (1992). Theories and concepts in total quality management. *Total Quality Management*, 3 (2), 133-146.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi*, 19 (1), 57-71.
- Durman, B. M. ve Pakdil, F. (2005). İstatistiki Proses Kontrol Uygulamaları İçin Bir Sistem Tasarımı. Erişim 27.06.2018, <https://docplayer.biz.tr/5227399-Istatistiki-proses-kontrol-uygulamalari-icin-bir-sistem-tasarimi-burcin-m-durman-yrd-doc-dr-fatma-pakdil.html>
- Drucker, P. F. (1992). *Etkin Yöneticilik*. (1. Baskı). İstanbul: Eti Yayınevi.
- Drucker, P. F., Hesselbein, F. ve Kuhl, J. S. (2015). *Peter Drucker's Five Most Important Questions: Enduring Wisdom for Today's Leaders*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in Practice: Mechanisms for Ngos. *World Development*, 31 (5), 813–829.
- Efil, İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Alfa Yayınları

- Egetenmeyer,R. ve K  plinger,B.(2011).Professionalisation And Quality Management: Struggles,Boundaries And Bridges Between Two Approaches. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, 2 (1), 21-35.
- Ekenci, G. (2000). Türkiye’deki Müessese Spor Kulüplerinin Kurumsal Kültürlerinin Toplam Kalite Yönetimine Uygunluğu. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBS)*, 4, 43-54.
- Erarslan, D., Deniz, N., Yıldırım, H. ve   nel, M.N.(2013).    e Alım Sürecinde    Kaynaklardan Yararlanma Politikasının   alı anların   rg  te Bağlılığı   zerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Makale Koleksiyonu*, 10 (39),11-21
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29),198-213.
- Erdemli, A. (1996). *  nsani Spor ve Olimpizm-Spor Felsefesi Yazıları*.   stanbul: Sarmal Yayınevi.
- Erdemli, A. (2002). *Temel Sorunlarıyla Spor Felsefesi*.(2. Baskı).   stanbul: E Yayınları.
- Erdil, O., K  tap  ı, H. ve Turan, E. (2005). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına Ve    letme Performansına Etkisi   rg  t Kültürünün Kalite Algısına Ve    letme Performansına Etkisi. *Atatürk   niversitesi   ktisadi ve   dari Bilimler Dergisi*, 19(1), 259-273.
- Erdoğdu, S. E. (2012). Sporda Kalite Yönetimi: Beşiktaş   rneği. Yüksek Lisans Tezi. Bah   ehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetimi Programı,   stanbul.
- Erem, N. G. (2003). Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet    letmelerinde Uygulanması ve Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir   rnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,    letme Anabilim Dalı, Isparta.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. (4. Baskı).   stanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2012). Yönetim ve Organizasyon /   ağda   ve Küresel Yaklaşımlar.   stanbul: Beta Yayınları.

- Erkan, M. (2017). *Spor Ekonomisi-Spor Endüstrisi ve Ekonomi*. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Sistemi, Erişim 20.01.2019, <https://www.youtube.com/watch?v=P1wUwTUzbbs>.
- Eroğlu, E. (2002). Örgütsel İletişim Kalitesi İçin Toplam Motivasyon Yönetimi. *Kurgu Degisi*, 19, 163-168.
- Erol, E. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Dergi Yayıncılığı Sektöründe Rekabet Gücüne Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı, İstanbul.
- Ertaş, Ş. ve Petek, H. (2005). *Spor Hukuku*.(1. Baskı). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Ertekin, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2 (2), 63-74.
- Erturan, E. E. ve Yenel, F.(2004). Federasyon Başkanlarının Spor Federasyonlarının Özerkliğine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 71-87.
- Esam M.A.M. ve Bon, A.T. (2012). Role Of Top Management Leadership And Commitment in Total Quality Management in Service Organization in Malaysia: A Review And Conceptual Framework. *Human Research Management*, Volume:51, 11029-11033.
- Espin, A.G.J., Jimenez, D.J. ve Costa, M.M. (2013). Organizational Culture For Total Quality Management. *Article in Total Quality Management and Business Excellence* , 24 (5-6), 1-15.
- Ferdous, J. (2017). A Journey Of Organization Theories: From Classical To Modern. *International Journal of Business, Economics and Law*, 12 (2), 1-4.
- Fındıkçı, İ.(2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(9. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. (4th ed.). New York: Sage.
- Fornell, C. ve Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337-346.

- Forrer,J., Kee,J. E., Newcomer, E.K. ve Boyer,E. (2010).Public-Private Partnerships and the Public Accountability Question. *Public Administration Review*, 70 (3), 475-484.
- García-Bernal, J. ve Ramírez-Alesón, M. (2015). Why and How TQM Leads to Performance Improvements. *Quality Management Journal*, 22 (3), 23-37.
- Gatignon, H., Tushman, M.L., Smith, W. K. ve Anderson, P. (2002). A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103-1122.
- Gencil, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akredistasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 164-218.
- Gencer, R. T. ve Demiray, E. (2003). Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Futbola Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8 (3), 25-38.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon /Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği , 08.07.2005 tarih ve 25869 sayılı Resmi Gazete.
- Gençoğlu Çeçen,V. ve Güney,S.(2018). Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul İosb'deki Aile İşletmelerindeki Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 20-40.
- Girginov, V. ve Parry, J. (2005). *The Olympic Games Explained, A Student Guide to the Evolution of the Modern Olympic Games*. (1st Ed.). New York: Routledge
- Godwin, A., Handsome, O. E., Ayomide, W.A., Enobong, A. E. ve Johnson, F. O. (2017). Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19 (10), 78-85.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetmel Roller. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6), 133-156.
- Gökçe, O. (2006). *İletişim Bilimi-İnsan İlişkilerinin Anatomisi*. (1. Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Gökçe, S. G.(2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi. *Fırat Kalkınma Ajansı*, Erişim 25.04.2019, http://fka.gov.tr/sharepoint/userfiles/Icerik_Dosya_Ekleri/FIRAT_AKADEMI/%C4%B0NOVASYON%20KAVRAMI%20VE%20%C4%B0NOVASYONUN%20C3%96NEM%C4%B0.pdf
- Gökçe, D. ve Başkan, A. G. (2012). Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 200-211.
- Göksu, T.(t.y.). *Yönetimin Fonksiyonları*. Erişim 30.08.2018, <http://www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetiminfonksiyonlari12.pdf>
- Griffin, R.W., Phillip, M. J. ve Gully, S. M. (2017). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. (12th ed.). USA: Cengage Learning.
- Grössing, S. (1991). Beden-Spor-Hareket. *1. Eğitim Kurumlarında Beden Eğitimi ve Spor Sempozyumu (19-21 Aralık, İzmir) Bildiri Kitabı*. Milli Eğitim Bakanlığı Okul İçi Beden Eğitimi Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığı, Ankara, 47-54.
- Gülbahar, Y. ve Alper, A. (2009). Öğretim Teknolojileri Alanında Yapılan Araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 93-111.
- Gülşen, E. (2012). Toplam kalite yönetimi ve Türkiye'deki uygulamaları. *Toplum ve Demokrasi*, 6(13-14), 93-109.
- Güngör Ak, B. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği. Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gürbüz, F. (2014). Toplam Kalite Yönetimi Algısının Bireysel Performansa Etkileri Üzerine Sağlık Çalışanları Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı, Ankara.
- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Media cat,
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon-Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Güzel, P., Çoknaz, D. ve Noordegraaf Atalay, M. (2009). Sürdürülebilir Kalkınmanın Çevre Boyutunda Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) Uygulamaları ve

- Olimpiyat Organizasyonları Kapsamında İncelenmesi. *Spor Bilimleri Dergisi, Hacettepe J. of Sport Sciences*, 20 (2), 59–69.
- Hackman, J. R. ve Wageman, R. (1995). Quality Management: Empirical, Conceptual, And Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 309-342.
- Halis, M. ve Adalıoğlu, D. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (2), 43-62.
- Helms, M. M. (2006). *Encyclopedia of Management*. (5th Ed.), USA: Thomson Gale.
- İmamoğlu, A.F. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-62.
- İmamoğlu, A.F., Karaoğlu, E. ve Erturan, E. E. (2007). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 12 (3), 35-61.
- İnan, T.(2007). Türkiye’deki Futbol Kulüplerinin Gişe Gelirlerini Arttırmaya Yönelik Uygulamaların İncelenmesi. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Adana.
- İnce, C. (2008). Toplam Kalite Yönetimi Ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 57-70.
- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (t.y.). Erişim 30.01.2019, <http://belgelendirme.ctr.com.tr/iso-9001-nedir.html>
- Juneja, D., Ahmad, S. ve Kumar, S. (2011). Adaptability Of Total Quality Management To Service Sector. *IJCSMS International Journal of Computer Science & Management Studies*, 11 (2), 93-98
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 157-179.
- Kaya, A. (2005). Kurumlarda Evrak ve Arşiv Yönetimi ile İlgili Proseslerin ISO 9000 Serisi Standartlarına Uyarlanması. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, İstanbul.
- Kaya, H. İ. ve Uçar, V. (2001). Kalite Kontrol Ve Kalite Güvence Sisteminin Bir Anonim Şirkete Uygulanması Ve Değerlendirilmesi. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 41-44.

- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 6 (10), 23-38.
- Kendirli, S. ve Çağırın, H. (2002). Sanayi İşletmelerinde Kalite Maliyetlerinin Oluşumu ve Muhasebeleştirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 1/2002, 127-154.
- Kerman, U. (2016). Yönetim Biliminin Öncülerinden Woodrow Wilson Ve Frederick Winslow Taylor'un Farklı Bir Açıdan Değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 232-247.
- Kılıç, T. (2015). Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İktisadi, İdari, Sosyal Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 57-74.
- Kızıloğlu, S. D. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. Bahçeşehir Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Kikulis, L.M. (2000). Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations. *Journal of Sport Management*, 14 (4), 293-320.
- Kim, G.-S. (2016). Effect of Total Quality Management on Customer Satisfaction. *International Satisfaction of Engineering Science and Research Technology*, 5(6), 507-514.
- Knop, P. D., Hoecke, JO. V. ve Bosscher, V.D. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, 7, 57-77.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kopelman, R. E., College, B. ve Prottas, D.J. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal Of Managerial Issues*, 20 (2), 255-271.

- Korkmaz, S. ve Çakır, V. O. (2016). Uluslararası Olimpik Kongre Çıktılarında “Barış” Teması. *Uluslararası Spor, Egzersiz ve Antrenman Bilimi Dergisi*, 2 (3), 102-111.
- Korkusuz, D. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Sakarya Defdarlığı Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Sakarya.
- Köşker Demir, E.(2010). Rekreatyoneel Spor Hizmeti Veren İşletmelerde Kalite Ölçeği; Geçerlik Güvenirlik Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Küçük, V. ve Koç, H. (2004). Psiko-Sosyal Gelişim Süreci İçerisinde İnsan ve Spor İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 131-141.
- Külcü, Ö. (2018). *Kurumsal Bilgi Sistemleri ve Belge Yönetimi-Organizasyonlarda Bilgi ve Belge Yönetim Sistemlerinin Temel İlkeleri*.(1. Baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Lemak, D. J. ve Reed, R. (2000). An Application of Thompson’s Typology to TQM in Service. *Journal of Total Quality Management*, 5 (1), 67- 83.
- Lenger, A. ve Schumacher, F. (2015). The Social Functions of Sport: A Theoretical Approach to the Interplay of Emerging Powers, National Identity, and Global Sport Events. *Journal of Globalization Studies*, 6 (2), 41-58.
- London Assembly Environment Committee (2012). *The Environmental Sustainability of the London 2012 Olympic and Paralympic Games*. Erişim 25.08.2018, https://www.london.gov.uk/sites/default/files/gla_migrate_files_destination/2012-sustainable-olympics.pdf
- Mahmood, Z., Basharat, M. ve Bashir, Z. (2012). Review of Classical Management Theories. *International Journal of Social Sciences and Education*, 2 (1), 512-522.
- Manuylenko, V.V., Mishchenko, A. A., Bigday, O. B., Putrenok, Y. L. ve Savtsova, A.V. (2015). A Comprehensive Definition of the Concept of Innovation in Russian and International Science. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(4), 1029-1037.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F. ve Dale, B. G. (1998). Total Quality Management: Origins And Evolution Of The Term. *The TQM Magazine*, 10 (5), 378–386.

- Masaaki, İ. (2014). *KAIZEN: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. Ankara: Kalder Yayınları.
- McGown, V. (2010). *The Effectiveness Of Quality Control Systems In Australia And Japan: A Comparative Analysis*. Centre for Strategic Economic Studies Faculty of Business and Law. Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy.
- McNamara, D.E.(2009). From Fayol's Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management. *American Journal of Business Education*, 2 (1), 63-78.
- Mendes, L. (2012). Employees' Involvement And Quality Improvement in Manufacturing Small And Medium Enterprise (SME): A Comparative Analysis. *African Journal of Business Management*, 6 (23), 6980-6996.
- Merter, M. E. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. (1.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mitchell, T. (1994). Predicting Self-Efficacy and Performance During Skill Acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 506-507.
- Mora, J.N.C. (2014). Continuous Improvement Strategy. *European Scientific Journal*, 10 (34), 117-126
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (İç Müşteri) Ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 225-243.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nassar, M. L., Yahaya, K. A. ve Shorun, C.Y. (2015). Total Quality Management and Customers Satisfaction in Selected Service Industries in Ilorin, Nigeria. *Journal of Sustainable Development in Africa*, 17(6), 145-162.
- Ngwenya,B., Sibanda, V. ve Matunzeni,T. (2016). Challenges And Benefits Of Total Quality Management (TQM) Implementation in Manufacturing Companies: A Case Study Of Delta Beverages, in Zimbabwe. *International Journal of Original Research*, 2 (6), 296-307
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 257-294.
- Opolska,I. ve Proskina, L. (2017). Sports Role in Economics. *Economic Science For Rural Development*, 45, 322-329

- Oslo Manuel (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3rd ed.). A Joint Publication of OECD and Eurostat, Erişim 03.15.2019 <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1>
- Öge, S. (2006). Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Öğüt, E. E. (2010). Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırılmalı Analizi-Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Ökmen, Ö. ve Dönmez, D.(2005).*Yönetimsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik*. Kalder Yayınları, İstanbul
- Ölçer, N. ve Koçer, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6 (11), 339-383.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 43-64.
- Öneren, M. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 93-106.
- Örücü, E. (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Gören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (2), 119-132.
- Özdemir, F. ve Aydın, C. (2007). Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 21(2), 164-185
- Özer, M. A. (2013). Kalite Yönetimini Edwards Deming İle Yeniden Okumak. *Humanitas*, Güz, 2, 127-150.
- Özkan, M.(2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15 (2), 615-639.
- Öztaş, N. (2017). *Yönetim*. (5. Baskı). Ankara: Otorite Yayınları.

- Öztürk, S. A. (1996). Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması. *Verimlilik Dergisi*, 1996/2, 65-79.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parks, J. B. , Quarterman, J. ve Thibault, L.(2011). *Contemporary Sport Management*.(4th Ed.). Human Kinetics.
- Parlak, S. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Paşaoğlu, P. (2011). Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Patır, S. (2009). İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri Ve Kontrol Grafiklerinin Malatya'daki Bir Tekstil (İplik Dokuma) İşletmesinde Bobin Sarım Kontrolüne Uygulanması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 231-250.
- Patton, M. Q. (1987). *How To Use Qualitative Methods In Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pektaş, N. (2013). ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminde Süreç Yönetiminin İncelenmesi; BTK İçin Etkin Süreç Yönetimi Model Önerisi. İdari Uzmanlık Tezi. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Petersen, P.B (1999). Total Quality Management And The Deming Approach To Quality Management. *Journal of Management History*, 5 (8), 468-488.
- Pharmada, B., Crowder, R. M. ve Wills, G. B.(2019). Importance Performance Analysis Based SWOT Analyses. *International Journal Of Information Management*, 44, 194-203.
- Poperwi, L. (2018). Principles of Management: Their Relevance and Applicability in the Management of Current and Future Organisations. *Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM)*, 5(9), 808-812.
- Priede, J. (2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 In The World and Its Strategic Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1466 -1475.

- Ramakrishna N. ve Shivappa (2019). Henry Fayol's Principles of Management and it's Applicability in Contract Staffing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 9 (3), 168-182.
- Ratnayake, R.M.C. (2009). Evolution of Scientific Management Towards Performance Measurement and Managing Systems for Sustainable Performance in Industrial Assets: Philosophical Point of View. *Journal of Technology Management and Innovation*, 4 (1), 152-161.
- Rego L.L.,Morgan,N. ve Fornell, C. (2013). Reexamining the Market Share– Customer Satisfaction Relationship. *Journal of Marketing*,77 (September), 1-20.
- Robbins, S. P. ve Decenzo, D. A.(2004). *Fundamentals of Management: Essential Concept and Applications*. (4th Ed.). Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Rosander, A. C. (1989). *The Quest for Quality in Services*. Milwaukee: Quality Press.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (8. Baskı). Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T.(2016). *İşletme*. (10. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları
- Sanchez, L. ve Blanco, B. (2014). Three Decades of Continuous Improvement. *Total Quality Management*, 25 (9), 986-1001.
- Satıcı, Ö. (1998).Yönetim ve Organizasyon-Yönetim Nedir?. Çalışma Notu. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Programı.
- Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri Ve Sistematik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 245-262.
- Sawant, M.T. ve Bagi, J.S. (2011). Quality Improvement Through Automation of Product Design Process in a Manufacturing Organization. *International Journal for Quality Research*, 10 (10), 505-516.
- Schein E. H.(1985). *Organizational Culture and Leadership*. (3rd Ed.). Jossey-Bass.
- Schindler, L., Puls-Elvidge, S., Welzant, H. ve Crawford, L. (2015). Definitions Of Quality In Higher Education: A Synthesis Of The Literature. *Higher Learning Research Communications*, 5(3), 3-13.

- Scott, G. (2001). Customer Satisfaction: Six Strategies For Continous Improvement. *Journal of Healthcare Management*, 46 (2), 82-85.
- Seawright, K.W. ve Young, S. T. (1996). A Quality Definition Continuum. *Informis*, 26 (3), 107-113.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi- Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sevimler, S., Duran, C. ve Çetindere, A. (2011). Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 87-100.
- Shockley-Zalabak, P. (2015). Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values.(9th Ed.). Boston: Pearson.
- Sokovic,M., Pavletic, D. ve Pipan, K.K. (2010).Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal Of Achievements In Materials And Manufacturing Engineering*. 43 (1), 476-483.
- Solunoğlu, A. (2013). Otelcilik Ve Turizm Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetim Anlayışı.Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Sönmezoğlu, U. ve Çoknaz, D. (2013). Yönetici Bakış Açısıyla Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma (Spor Toto Süper Lig Örneği). *NWSA-Sports Sciences*, 9 (1), 1-21.
- Standardizasyon Temel Düzey (t.y.). Erişim 18.12.2019, <https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2900>
- Sultanoğlu, B. (2008). Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Yüksek Lisans Programı, Ankara.
- Şahin, H.M. (2004). Beden Eğitimi ve Sporda Temel Kavramlar Sözlüğü. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, A. ve Şen, S. (2017). Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1176-1184.
- Şahman,İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye

Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 1-23.

Şen, Y. S. (2012). Dr. William Edwards Deming ve Dr. Joseph Moses Juran (Sunum). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Erişim 18.05.2018, https://www.academia.edu/3354969/Dr._William_Edwards_Deming_ve_Dr._Joseph_Moses_Juran

Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 257-273.

Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*.(10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, Muhittin (2002). *Toplam Kalite Yönetimi*.(2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları

Şireci, O. (2006). Kamu Kurumlarında TS-EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Kurulması Ve Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkisi: Devlet Meteorolojileri İşleri Genel Müdürlüğü Uygulaması.Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Takeuchi, H. ve Quelch, J.(1983). *Quality Is A More Than Making A Good Product*. *Harvard Business Research*. Erişim 18.04.2018, <https://hbr.org/1983/07/quality-is-more-than-making-a-good-product>

Talib, F. (2013). An Overview Of Total Quality Management: Understanding The Fundamentals In Service Organization. *International Journal of Advanced Quality Management*, 1 (1), 1-20.

Talimciler, A. (2008). Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26, 89-114.

Tanık, M., Sarıbay, E. ve Seyyar, E. (2017). Kaizen yaklaşımı kullanarak hizmet sektöründe kalite iyileştirme: İzmir Metro'da bir uygulama. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(17), 56-65.

Taşdeviren, G. (2012). *KAİZEN:Ama On İki Adımda*. Erişim 14.06.2018, <http://www.sanayicidergisi.com.tr/kaizen-ama-oniki-adimda-makale,175.html>

Tekin, M. (2015). *Toplam Kalite Yönetimi* (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.

- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, R. (2009). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 20 (5), 3394-3414.
- Temiroğlu, A. (2011). *Tedarikçilerle İşbirliği*. Erişim 16.06.2018, <http://www.sanayicidergisi.com.tr/tedarikcilerle-isbirligi-makale,134.html>
- Topaloğlu, M. (2010). Hizmet Sektörü – Hizmetlerin Özellikleri ve Sınıflandırılması (PowerPoint Sunumu). Erişim 03.06.2018, <https://www.slideshare.net/Topaloglu/hizmet-sektr-zellikleri-snflndrlmas>
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2010). *Büro Yönetimi - Kavramlar ve İlkeler*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Toroman, A. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Maliyet Hesaplaması: SDÜ Araştırma Uygulama Hastanesi Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Tortop, N., İşbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2017). *Yönetim Bilimi*. (11. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tozkoparan, G. ve Taşoğlu, J. (2011). İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 181-209
- TSE (2015). TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi TG/BTG Eğitimi (Eğitim Notu), TSE Eğitim Dairesi Başkanlığı
- TSE (2016). TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitimi (Eğitim Notu), TSE Eğitim Dairesi Başkanlığı
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Ticaret Kanunu, Yayımlandığı Resmi Gazete:Tarih:14/02/2011, Sayı:27846, Yayımlandığı Düstur:Tertip:5, Cilt:50
- Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, Sayı:55, Erişim 19.06.2018, <https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>
- Uyargil, C. (2006). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. (1. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

- Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Uzuegbu, C. ve Nnadozie, C. O. (2015). Henry Fayol's 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres. *Journal of Information Science Theory and Practice*, 3(2), 58-72.
- Ünsar, A.S., İnan, A. ve Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 248-262.
- Vargas-Hernández, J. G., Yesenia, V. ve Lermab, V. (2017). Impact of Business Performance and TQM on the SMEs of Mexico. *International Scientific And Vocational Journal (Isvos Journal)*, 1(1), 9-21.
- Vladavic, A. (2014). The Role of Employees and Leadership in Achieving Total Quality. Master's Thesis. University of Sara Jevo School of Economics and Business and University of Ljubljana Faculty of Economics, Sarajevo.
- Waichigo, J. (2016). *Dimensions of Service Quality*. University Of Nairobi School Of Business (sunum). Erişim 16.08.2018, https://www.academia.edu/27552423/Dimensions_of_Service_Quality.
- Washington, M. ve Patterson, K. D.W. (2011). Hostile Takeover or Joint Venture: Connections Between Institutional Theory and Sport Management Research. *Sport Management Review*, 14 (1), 1-12.
- Yalçın, B. (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Dinamikleri. İçinde S. Kınır (Ed.), *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*. Ankara: Gazi Kitabevi; 1-37.
- Yatkin, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (1), 126-147.
- Yavuz, S. (2006). 6 Sigma Yaklaşımı ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Yazıcı, A. G. (2014). Toplumsal Dinamizm ve Spor. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 3(1), 394-405
- Yazıcı, G. A., Özdemir, K. ve Bindeşen, M. A. (2017). Sporda Toplam Kalite Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35, 156-164.

- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırma Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Yıldırım, A.(1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim- Türk Eğitim Derneği*, 23 (112), 7-17.
- Yıldırım, S. (2009). İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 175-191.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 109-120
- Yıldız, G. ve Mesci, M. (2010). Toplam Kalite Yönetiminin Başarısında Rol Oynayan Kilit Faktörler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 199-208.
- Yıldız, S. M. (2008). Spor Hizmetleri Kalitesini Değerlendirmede Kullanılabilecek Hizmet Kalitesi Modelleri ve Ölçüm Araçları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBD)*, 13 (3), 35-48.
- Yılmaz, M. (2003). Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'nde Uygulanabilirliği. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Yılmaz, S. ve Akay, A. Ş. (2008). Antalya İlinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açılarına İlişkin Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14), 1-21.
- Yılmazer, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*.(4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yumuşak, N. U. (2006). Hizmet Kalitesinin Ölçümü Ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Uşak Ticaret ve Sanayi Odası Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Programı, İzmir.
- Yusufoğlu, E. (2008). Devlet Hastanelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Zaim, H. ve Polat, M. (2013). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. Sosyal Siyaset Konferansları / Journal of Social Policy Conferences, 64-65 (1-2), 35-59.

Zengin, E. ve Erdal, A. (2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.

Zeyrekli Yaş, S. (2009). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sağlık Sektöründe Uygulanması: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma Ve Uygulama Merkezi İle Edirne Devlet Hastanesi'nin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Edirne.

3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, Kanun Numarası: 3289, Kabul Tarihi:21/5/1986, Yayımlandığı Resmi Gazete: Tarih:28/5/1986 Sayı:19120, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt:25, Sayfa:224

4721 Sayılı TMK, Yayımlandığı Resmi Gazete: Tarih: 08/12/2001, Sayı:24607, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5, Cilt: 41

5253 Sayılı Dernekler Kanunu, Yayımlandığı Resmi Gazete: Tarih:23/11/2004, Sayı:25649, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5, Cilt: 44

TS EN ISO 8402 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi – Sözlük, TSE Kabul Tarihi: 10.11.1998

TS EN ISO 9000:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Esaslar, Terimler ve Tarifler. TSE Kabul Tarihi: 23.10.2015

TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, TSE Kabul Tarihi: 19.04.2001

TS EN ISO 9004:2011 Kalite Yönetim Yaklaşımı-Bir Kuruluşun Sürdürülebilir Başarısı İçin Yönetim, TSE Kabul Tarihi: 12.04.2011

TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar. TSE Kabul Tarihi: 23.10.2015

9001-Kalite Yönetim Sistemi.(t.y). Erişim 27.12.2018,
<https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=87&ParentID=62>
<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim 22.08.2019

FORMLAR

YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT SORULARI

SIRA NO	SORU
1	Kulübünüzün bir kalite yönetim sistemi var mıdır? Varsa nasıl tanımlarsınız?
2	Kalite Yönetim Sistemi ve kalite standartları ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
3	Kulüp yönetiminde standardizasyonun gerekli olduğuna inanıyor musunuz? Cevabınız “Evet” ise gerekli şartları yerine getirebilir misiniz?
4	Sizce başarılı spor kulüpleri sportif ve yönetsel açıdan nasıl yönetiliyor?
5	Diğer kulüplerle deneyim ve bilgi paylaşımı anlamında iletişiminiz var mı?
6	Kulübünüz için kalite yönetim sistemi sizce nasıl oluşturulabilir?
7	Kalite yönetim sistemini oluşturmak/koruyabilmek için personel istihdam ettiniz mi? Etmeyi düşünür müsünüz?
8	Kulübünüze ait misyon, vizyon ve kalite politikası mevcut mudur? Çalışanlarınız bunlardan haberdar mıdır?
9	Kulübünüzün organizasyon şeması var mı? Görev tanımları belirlenmiş mi?
10	Hesap verilebilirlik yönetim anlayışınızın bir parçası mıdır? Nasıl hayata geçiriyorsunuz?
11	Yönetimde kalite konusunda yapılan çalışmaları, alınan kararları çalışanlarla, spor izleyici ve takipçisi olan kamuoyu ile paylaşıyor musunuz? Cevabınız “Evet” ise hangi kanallarla paylaşıyorsunuz?
12	Hedef kitlenizin memnuniyeti için neler yapıyorsunuz?
13	Yönetim sisteminizi kaynaklarınız, personeliniz ve sunduğunuz hizmetleri göz önüne alarak yeniden düzenlediğiniz oldu mu? Kalite standartları ile bir yeniden yapılandırma konusunda ne düşünüyorsunuz?
14	Çalışan personelin yeterlilik ve farkındalığını nasıl tespit ediyorsunuz? Eksikleri nasıl gideriyorsunuz?
15	Kulübünüzün kurumsal yönetim hafızasını nasıl muhafaza ediyorsunuz? Dokümanete etme şeklinizi anlatabilir misiniz?
16	Sunduğunuz ürün ve hizmetler dikkate alındığında inovasyon ve geliştirme çalışmaları yapıyor musunuz? Açıklayabilir misiniz?
17	Performans değerlendirme süreçleriniz nelerdir? Hizmet ve ürün değerlendirme açısından bu süreçlerin kalite yönetiminizle ilişkisini açıklayabilir misiniz?
18	Kulübünüzde bir denetim süreci mevcut mudur? Açıklayabilir misiniz?
19	Kulübünüzün güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri sizce nelerdir? Her biri için en az 3'er örnek verebilir misiniz?
20	Kulübünüzde, kulübün başarısını sürdürebilmek ve geliştirmek için risk yönetimi uygulanıyor mu? Açıklayabilir misiniz?

ETİK KURUL KARARI

Tarih ve Sayı: 10/09/2018-241412



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :35980450-663.05-
Konu :Feray KÜÇÜKBAŞ DUMAN

Sayın Feray KÜÇÜKBAŞ DUMAN

İlgi :10/08/2018 tarihli, 78423 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2018/154 dosya numaralı "Spor Kulüplerinde Kalite Yönetim Sistemi" konu başlıklı çalışma Kurulumuzun 03.09.2018 tarih 07 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalı
Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

EK :
1-Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Doğrulamak İçin:<http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BENU0ZA12>

Ayrıntılı bilgi için irithat : Süleyman ARIK Dahili : 10689

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü

34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul

Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88

e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI

SPOR KULÜPLERİNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

ORIJİNALLIK RAPORU

%5	%4	%0	%2
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	oidb.ankara.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
2	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
3	slidex.tips İnternet Kaynağı	<%1
4	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	<%1
5	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<%1
6	www.docstoc.com İnternet Kaynağı	<%1
7	Submitted to Atilim University Öğrenci Ödevi	<%1
8	Submitted to Kocaeli Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
9	www.redanismanlik.com İnternet Kaynağı	<%1

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Feray	Soyadı	KÜÇÜKBAŞ DUMAN
Doğ.Yeri	İstanbul	Doğ.Tar.	-
Uyruğu	T.C.	Tel	-
Email	-		

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mez. Yılı
Doktora	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD. , Spor Yöneticiliği Bölümü	
Yük.Lis.	Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü	2007
Lisans	Ege Üniversitesi,Mühendislik Fakültesi, Kimya Mühendisliği Bölümü (İngilizce)	2001

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.	Öğretim Görevlisi	İstanbul Üniversitesi	2020 - Halen
2.	Kalite Müdürü	İstanbul Üniversitesi	2017 - Halen

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*	KPDS/ÜDS Puanı	(Diğer) Puanı
İngilizce					

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı			
(Diğer) Puanı			

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Office Programları (Excell, Word, Power Point, Outlook)	Çok İyi
SPSS	Çok İyi

Yayınları/Tebliğleri Sertifikaları/Ödülleri

Yayınlar

- Çavuşoğlu, S.B., Yurtseven, C.N., Tükenmez, A., **Küçükbaş Duman, F.**, Serdar, E. ve Yurtseven, E. (2017). Sports Consumption Marketing Components: Efforts to Individuals Who Are Members of the Sports Center, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 50(10), 975-980.
- Çavuşoğlu, S.B., Yurtseven, C.N., **Küçükbaş Duman, F.**, Tükenmez, A., Serdar, E. ve Yurtseven, E. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Ağ Kullanım Amaçlarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *SOBİDER*, 11, 744-751.
- **Küçükbaş Duman, F.** ve Atabek-Yiğit, E. (2019). ISO 14001 Sahip İşletme Çalışanlarının Çevre Okuryazarlık Düzeylerinin İncelenmesi, *International Anatolia Academic Online Journal*, 5(2), 129-139.
- **Küçükbaş Duman, F.** ve Yurtseven, C. N. (2019). Çok Boyutlu Öğrenci Yaşam Tatmini Ölçeğinin Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerine Uyarlanması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6 (38), 1573-1579.
- **Küçükbaş Duman, F.**, Çavuşoğlu, S.B., Yurtseven, C.N. ve Yurtseven, E. (2019). İş Güvenliği Uzmanlarının İş Tatmini ve Stres Düzeylerinin Değerlendirilmesi, *Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık ve Tıp Bilimleri Dergisi*, 31,12-22.
- Yurtseven, E., Çavuşoğlu, S.B., **Küçükbaş Duman, F.**, Dal, S. ve Yurtseven, C.N. (2018). Prevalence of Factors Associated with Cigarette Smoking Among Sport Faculty Students: A Study from Turkey, *Uluslararası Hakemli Spor Sağlık ve Tıp Bilimleri Dergisi*, 27, 15-27.

Kitap Bölümü

- Yurtseven, E., **Küçükbaş Duman, F.**, Yurtseven, C.N. (2019). *Determination and Evaluation of Dietary habits of 1st and 5th year students at Istanbul university Cerrahpaşa Faculty of Medicine*. Academic Studies in Helath Sciences.
- **Küçükbaş Duman, F.**, Çavuşoğlu, S.B., Yurtseven, C.N., Yurtseven, E. (2019). *Halkla İlişkiler ve Kalite*. Sosyal Beşeri ve İdari Bilimlerde Akademik Çalışmalar.
- **Küçükbaş Duman, F.** (2019). *Spor ve Kalite*. Spor Yönetiminde Temel Alanlar, Nobel Yayın: İstanbul, 55-82.

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

- **Küçükbaş Duman, F.**, Yurtseven, C.N., Dal, S., Çavuşoğlu, S.B., Yurtseven, E., Bir Plastik Firmasındaki Çalışanların Ortam Faktörlerini Değerlendirmesi, 3.

Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, s:53, 16-17 Nisan 2018, İstanbul.

- **Küçükbaş Duman, F.**, Yurtseven, C.N., Dal, S., Çavuşoğlu, S.B., Yurtseven, E., Mavi yakalı Çalışanlarda çalışma Pozisyonlarının Değerlendirilmesi: Plastik Sektörü Örneği, 3. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, s:55, 16-17 Nisan 2018, İstanbul.
- **Küçükbaş Duman, F.**, Yurtseven, C.N., Çavuşoğlu, S.B. ve Yurtseven, E., İdari Personelin Çalışma Ortamı Ergonomisinin Değerlendirilmesi: Bir Ofis Örneği, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, s:193, 8-9 Kasım 2017, Kocaeli.
- **Küçükbaş Duman, F.**, Yurtseven, C.N., Çavuşoğlu, S.B. ve Yurtseven, E., Türkiye’de İş Kazası Tanımı Almış Vakaların İş Göremezlik Açısından Değerlendirilmesi: 2015 yılı örneği, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, s:195, 8-9 Kasım 2017, Kocaeli.
- Yurtseven, C.N., Yurtseven, E., Çavuşoğlu, S.B., Donuk, B. ve **Küçükbaş Duman, F.**, *Spor Bilimleri Fakültesinde Masa Başı Çalışanlarda Boyun ve Sirt Ağrısı Değerlendirmesi*, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, s:166, 8-9 Kasım 2017, Kocaeli.
- Yurtseven, E., Saruç, N.T., **Küçükbaş Duman, F.** ve Yurtseven, C.N., Yenidoğan Çocuk Bakım Ünitesinin İç Ortam Partikül Konsantrasyonlarının Değerlendirilmesi, 2. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, s:197, 8-9 Kasım 2017, Kocaeli.
- Yurtseven, C.N., Dal, S., **Küçükbaş Duman, F.**, Çavuşoğlu, S.B. ve Yurtseven, E., İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları Açısından 2017 Yılı Türkiye ve AB Karşılaştırılması, 3. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, s:24, 16-17 Nisan 2018, İstanbul.
- Yurtseven, E., Yurtseven, C.N., Dal, S., **Küçükbaş Duman, F.**, Türkiye’de 1994-2016 Yılları Arasında Belediye Atık Göstergelerinin Değerlendirilmesi, 3. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, s:43, 16-17 Nisan 2018, İstanbul.
- Yurtseven, E., Dal, S., Yurtseven, C.N., **Küçükbaş Duman, F.**, Sağlık Kuruluşlarından kaynaklanan Tıbbi Atıkların Değerlendirilmesi: 2010-2014 Dönemi, 3. Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, s:45, 16-17 Nisan 2018, İstanbul.

Projeler

- TC Cumhurbaşkanlığı Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı, “Halkla İlişkiler ve Temel İletişim Eğitimi”, Dış Kaynaklı Ulusal Eğitim Projesi, Araştırmacı.
- TC Cumhurbaşkanlığı Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı, “10 dk. mola”, Dış Kaynaklı Ulusal Farkındalık Yaratma Projesi, Araştırmacı.
- TC Cumhurbaşkanlığı Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı, “Sağlıklı Yaşam için Harekete Geç ve Sağlıklı Beslen”, Dış Kaynaklı Ulusal Farkındalık Yaratma Projesi, Araştırmacı.

Sertifikalar

- Kalite Yöneticisi, TSE – 2018

- TS EN ISO 9001 Kalite Aday Tetkik Görevlisi, TSE – 2018
- EOQ Quality Auditor Junior, European Organization For Quality (EOQ) – 2018
- Çevre Görevlisi, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı – 2014
- İş Güvenliği Uzmanı – **A Sınıfı**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı – 2013
- Güvenlik Bilgi Formu Hazırlayıcısı, TSE – 2012
- Eğitimcilerin Eğitimi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASKEM) – 2014

Özel İlgi Alanları (Hobileri)

Ebru, Tenis, Doğa Yürüyüşü

