

**GENÇLİK VE SPOR GENEL
MÜDÜRLÜĞÜ TAŞRA
TEŞKİLATININ TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ
BAKIMINDAN
İNCELENMESİ:**

(Yüksek Lisans Tezi)
Fisun KURT

Kütahya – 2008

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TAŞRA TEŞKİLATININ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BAKIMINDAN İNCELENMESİ**

Danışman
PROF. DR. ARSLAN KALKAVAN

Hazırlayan
Fisun KURT
005938012127

Kütahya – 2008

Kabul ve Onay

Fisun KURT' un hazırladığı “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi Bakımından İncelenmesi” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

24 / 10 / 2008

Tez Jürisi

İmza

Prof. Dr. Arslan KALKAVAN(Danışman)

Yrd.Doç.Dr. Çetin ÖZDİLEK

Yrd.Doç.Dr. Mehmet ACET

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi Bakımından İncelenmesi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24 / 10 / 2008

Fisun KURT

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Eskişehir’ de doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Eskişehir’ de tamamladı.

1996 yılında Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunu kazandı. 2000 yılında Atletizm İhtisas dalından mezun oldu.

2005 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalında Yüksek Lisansa başladı.

Aralık 2001’ de Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ nde Spor Uzmanı olarak göreve başladı. Halen bu görevine devam etmektedir.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi öncesinde ve çalışma esnasında gerek bilgilerinden gerekse önerilerinden ve gerekse de kaynak ve döküman sağlanmasında geniş ölçüde yararlandığım değerli danışmanım, saygıdeğer hocam Prof. Dr. Arslan KALKAVAN' a teşekkür ederim.

Tez çalışmalarım esnasında çeşitli kaynak ve döküman sağlanmasında yaptığı katkılardan dolayı Gençlik ve Spor Genel Müdürü Sayın Mehmet ATALAY' a, Dumlupınar ve Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademik personeline teşekkür ederim.

Gerek derslerde gerekse tezin hazırlanması ve düzenlenmesinde bana her türlü katkıda bulunan değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Çetin ÖZDİLEK' e teşekkür ederim.

Tez çalışmamda bana her türlü desteği veren Spor Eğitimi Dairesi Başkanı Sayın Alettin ÇILGIN' a, Eskişehir Gençlik ve Spor İl Müdürü Sayın Süleyman ARDUÇ' a teşekkür ederim.

Tez çalışmamın her evresinde katkıda bulunan Yrd. Doç. Dr. Ümit KARLI' ya teşekkür ederim.

Ankete katılarak gösterdikleri duyarlılıktan dolayı GSGM taşra teşkilatı mensuplarına teşekkür ederim.

Çalışmama çevirileri ile katkıda bulunan sevgili arkadaşım Hacer YILMAZ BULGURU' ya sonsuz teşekkürler.

Bu çalışmanın her evresinde katkılarını esirgemeyen ve çalışmanın tamamlanmasına benim kadar sevinen başta canım arkadaşım Özlem ÖZKURT' a, sevgili kuzenim Müge DENGİZ' e ve tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak yaptıkları maddi ve manevi destekle bu çalışmanın gerçekleşmesinde bana en büyük desteği veren sevgili annem, babam, ablam, abim ve Yrd. Doç Dr. Mehmet YANARDAĞ' a teşekkür ederim.

İTHAF

Çalışmam süresince bana maddi ve manevi her türlü desteği veren anne ve babama ithaf olunur.

ÖZET

Bu çalışmada GSGM Teşkilatına Toplam Kalite Yönetimi uygulanabilirliği belirlemek amacıyla taşra teşkilatı personelinin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesiyle yönetilmesine yönelik durumları araştırılmıştır.

Çalışmanın evrenini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanları oluşturmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra teşkilatında görev yapan personele anket yöntemi uygulanmıştır. Bu anketle, GSGM Taşra Teşkilatında İl Müdürü, Şube Müdürü, Sportif Eğitim Uzmanı ve Spor Uzmanı olarak görev yapan personele Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesiyle yönetilmesine hazırbulunuşluk düzeyinin belirlenmesi amacıyla anket düzenlenmiştir. Bu amaçla düzenlenen anket 2008 yılında 81 ilde bu özelliklere sahip kişilere gönderildi. Posta yoluyla toplam 325 adet gönderilen anket formundan dönüt alınan 234 adeti değerlendirmeye alındı.

Anket iki bölüm halinde düzenlenmiş olup; ilk bölümde kişisel özellikleri belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir. İkinci bölümü ise; likert tipi 5 li ölçek kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde Saylor (1992) tarafından geliştirilen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesiyle yönetilmesine yönelik ölçek kullanıldı. Saylor (1992) ölçeği dokuz alt boyutta toplam 60 maddeden oluşmaktadır. Anketörler 5li likert tipi ayırma ölçeğinde sorulara; kendilerine göre doğru buldukları hiçbir zaman (1 puan), nadiren (2 puan), ara sıra (3 puan), genellikle (4 puan) ve her zaman (5 puan) şıklarından birini işaretlemek suretiyle cevaplandırdılar. Ankette yer alan alt ölçek başlıkları şöyledir; Liderlik, Vizyon, Bağlılık, Sürekli Gelişme, Eğitim Öğretim, Sahiplik, Ödül ve Tanınma, Basarı Özlemi ve Müşteri Odaklanması.

Test sonuçları; Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle yönetilmesine yönelik olarak; Liderlik ($P<0.01$), Vizyon ($P<0.01$), Bağlılık ($P<0.01$), Sürekli Gelişme ($P<0.01$), Eğitim Öğretim ($P<0.01$), Sahiplik ($P<0.01$), Ödül ve Tanınma ($P<0.01$), Başarı Özlemi ($P<0.01$) bakımından İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanları arasında önemli görüş farklılıkları olduğunu gösterdi. Müşteri Üzerinde Odaklanma ile ilgili görüşler arasındaki fark önemli bulunmadı ($P>0.05$).

ABSTRACT

This study is aimed at questioning the philosophy of Total Quality Management on people who work in the provincial cities at GSGM.

The extent of study consist of sports experts, educational sports experts, department managers and who work in GSGM. The questionnaire is applied the stuff who work in GSGM. This questionnaire was sent to 81 cities in who in Turkey in 2008. 325 questionnaires were sent to those places only 234 questionnaires ever though might be assessed by mailing.

The questionnaires has two chapters; the first chapter consist the items which were prepared to find out personel characteristics. The second chapter is basde on 5 Likert scale. In the second chapter of questionnaire a scale which is based on using the philosophy of TQM by Saylor in 1992, is used. Saylor (1992) questionnaire consists of 60 items with 9 sub-dimensions. The items were graded by 5 Likert scale. The interviewers are to be answered the questions by choosing the best anserwers like never (1 point) seldom (2 points) sometimes (3 points) usually (4 points) and always (5 points). The number of the items and the sub –title of the questionnaire are below; Leadership, vision, loyalty, improving lifelong, education, ownership, Reward and Recognition, Yearning for success, Focus on customers.

The test results which are implemented to find out the philosophy of using TQM are below; Leadership, vision, loyalty, improving lifelong, education, ownership, Reward and Recognition, Yearning for success, Focus on customers there are huge personel differences about the idea of using (TQM) between sports experts, educational sports experts, depermant managers and managers. There is no significant difference on the idea of Focus on customers.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
GRAFİKLER LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
TABLO LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
TEZ HAKKINDA	xiv
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	xv
ARAŞTIRMANIN AMACI	xv
PROBLEM CÜMLESİ	xv
Alt Problem	xvi
HİPOTEZLER	xvii
VARSAYIMLAR	xviii
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	xix
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	xix
I. BÖLÜM	1
KAYNAK TARAMASI	1
1.1. GİRİŞ	2
1.2. YÖNETİM KAVRAMI	3
1.2.1. Yönetici	5
1.2.2. Yönetim Fonksiyonları	5
1.3. KALİTE KAVRAMI	6
1.3.1. Kalitenin Tanımları	7
1.3.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	11
1.3.2.1. Aşama Muayene ve Test	17
1.3.2.2. Aşama Kalite Kontrol	18
1.3.2.3. Aşama Kalite Güvencesi	20
1.3.2.4. Aşama Toplam Kalite	21
1.3.3. Kalite Tipleri	21
1.3.3.1. Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi	21
1.3.3.2. Uygunluk Kalitesi	22
1.3.3.3. Performans Kalitesi	22
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	23
1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amacı	26
1.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	26
1.4.2.1. G.S. Radford' un Kalite Yaklaşımı	28
1.4.2.2. Walter A. Shewhart' ın Kalite Yaklaşımı	28
1.4.2.3. W. Edwards Deming' in Kalite Yaklaşımı	29
1.4.2.3.1. Deming'in TKY ile ilgili Prensipleri	29
1.4.2.4. Joseph M. Juran' ın Kalite Yaklaşımı	32
1.4.2.5. Philip B. Crosby' nin Kalite Yaklaşımı	33
1.4.2.6. Prof. Dr. Kaoru Ishikawa' nın Kalite Yaklaşımı	35
1.4.2.7. Dr. Armand V. Feigenbaum' un Kalite Yaklaşımı	36
1.4.2.8. P. Masaaki Imai' nin Kalite Yaklaşımı	36

1.4.2.8.1. İmai toplam kaliteyi şöyle tanımlamaktadır.....	37
1.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi	37
1.4.2.1. Varlığını Sürdürmek.....	37
1.4.2.2. Toplam Kalite Felsefesinin Klasik Yönetim Felsefesine Göre Değişimleri.....	40
1.4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	41
1.4.3.1. Müşteri Odaklılık	41
1.4.3.2. Tedarikçilerle İşbirliği.....	42
1.4.3.3. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı.....	42
1.4.3.4. Süreçler ve Verilerle Yönetim	42
1.4.3.5. Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık	43
1.4.3.6. Üst Yönetim Liderliği ve Sorumluluğu	44
1.4.4. Toplam Kalite Modelleri.....	44
1.4.4.1. A-Mekanik Model.....	44
1.4.4.2. B-Biyolojik Model	45
1.4.4.3. C-Sosyal Model.....	45
1.4.5. TKY Uygulama Faaliyetleri.....	45
1.4.4.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Sahip Bireyin Özellikleri.....	45
1.4.6. Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite.....	47
1.4.6.1. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi.....	48
1.4.6.2. Türkiye’de Devlet Yönetiminde Kalite Sorunu	48
1.4.6.3. Hükümet Yöneticilerinin TKY’ yi Uygulama Nedenleri.....	50
1.4.6.4. Kamuda Kalite Hareketinin Gerekliliği	50
1.4.6.5. Kamuda Kalite Hareketi İle Gerçekleşmesi Umulan Faydalar	51
1.4.6.6. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasının Ön Şartları...51	
1.4.6.7. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Güçlükleri	52
1.4.7. Spor Alanında TKY İle Yapılan Bilimsel Çalışmalar.....	55
II. BÖLÜM	59
YÖNTEM.....	59
2.1. YÖNTEM.....	60
2.2. ÇALIŞMA EVRENİ	60
2.3. ARAŞTIRMA GRUBU	60
2.4. GENEL PROTOKOL.....	60
2.5. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ	61
2.6. ANKETİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİĞİ	62
2.7. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İSTATİSTİK İŞLEMLER.....	62
III. BÖLÜM.....	64
BULGULAR.....	64
3.1. ANKETÖRLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ	65
3.1.1. Cinsiyet	65
3.1.2. Yaş	65
3.1.3. Eğitim Düzeyi	66
3.1.4. Eğitim Alanı.....	66
3.1.5. Spor Teşkilatında Görev Yapma Yılı.....	67
3.1.6. Spor Teşkilatında Hizmetiçi Eğitime Katılma	67
3.2. LİDERLİK.....	68

3.3. VİZYON	68
3.4. BAĞLILIK	69
3.5. SÜREKLİ GELİŞME	70
3.6. EĞİTİM ÖĞRETİM	71
3.7. SAHİPLİK	71
3.8. ÖDÜL VE TANINMA	72
3.9. BAŞARI ÖZLEMİ	73
3.10. MÜŞTERİ ÜZERİNDE ODAKLANMA	74
IV. BÖLÜM	75
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	75
4.1. TARTIŞMA	76
4.1.1. Genel Özellikler	76
4.1.1.1. Cinsiyet	76
4.1.1.2. Yaş	76
4.1.1.3. Eğitim Düzeyi	76
4.1.1.4. Eğitim Alanı	76
4.1.2. Liderlik	77
4.1.3. Vizyon	78
4.1.4. Bağlılık	78
4.1.5. Sürekli Gelişme	79
4.1.6. Eğitim Öğretim	79
4.1.7. Sahiplik	80
4.1.8. Ödül ve Tanınma	80
4.1.9. Başarı Özlemi	81
4.1.10. Müşteri Üzerinde Odaklanma	81
4.2. SONUÇ	83
4.3. ÖNERİLER	85
EKLER.....	86
EK-1: ANKET FORMU	87
EK-2: VERİ FORMU	89
EK-3: VERİLER	90
EK-4: İSTATİSTİK SONUÇLAR LİDERLİK	91
EK-5: İSTATİSTİK SONUÇLAR VİZYON	92
EK-6: İSTATİSTİK SONUÇLAR BAĞLILIK	93
EK-7: İSTATİSTİK SONUÇLAR SÜREKLİ GELİŞME	94
EK-8: İSTATİSTİK SONUÇLAR EĞİTİM ÖĞRETİM	95
EK-9: İSTATİSTİK SONUÇLAR SAHİPLİK	96
EK-10: İSTATİSTİK SONUÇLAR ÖDÜL VE TANINMA	97
EK-11: İSTATİSTİK SONUÇLAR BAŞARI ÖZLEMİ	98
EK-12: İSTATİSTİK SONUÇLAR MÜŞTERİ ÜZERİNDE ODAKLANMA	99
KAYNAKÇA	100
DİZİN	106

Grafikler Listesi

GRAFİK 1; LİDERLİK.....	68
GRAFİK 2; VİZYON	69
GRAFİK 3; BAĞLILIK	70
GRAFİK 4; SÜREKLİ GELİŞME.....	70
GRAFİK 5; EĞİTİM ÖĞRETİM	71
GRAFİK 6; SAHİPLİK.....	72
GRAFİK 7; ÖDÜL VE TANINMA	73
GRAFİK 8; BAŞARI ÖZLEMİ	73
GRAFİK 9; MÜŞTERİ ODAKLANMASI	74

Şekiller Listesi

ŞEKİL 1: TOPLAM KALİTE YAKLAŞIMI	25
ŞEKİL 2: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ’NİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	26
ŞEKİL 3: DEMİNG DÖNGÜSÜ	29
ŞEKİL 4: TOPLAM KALİTE VE RİSK YÖNETİMİ	43

Tablo Listesi

TABLO 1: 19. ve 20. YÜZYILDA ORGANİZASYON VE YÖNETİM TEORİLERİNİN GELİŞİMİ ..	4
TABLO 2: KALİTEDE KİMLİK DEĞİŞİMİNİN KİLOMETRE TAŞLARI (İTÜ İŞLETME MÜHENDİSLERİ ARAŞTIRMA KOMİTESİ, 1994, S.11)	17
TABLO 3: ÇALIŞMAYA KATILAN GSGM TAŞRA TEŞKİLATI ELEMANLARI.....	60
TABLO 4: ANKETE KATILAN SPOR ADAMLARININ CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI	65
TABLO 5: ANKETE KATILAN SPOR ADAMLARININ YAŞA GÖRE DAĞILIMI.....	65
TABLO 6: ANKETE KATILAN SPOR ADAMLARININ EĞİTİM DÜZEYİNE GÖRE DAĞILIMI ...	66
TABLO 7: ANKETE KATILAN SPOR ADAMLARININ EĞİTİM ALANINA GÖRE DAĞILIMI.....	66
TABLO 8: SPOR ADAMLARININ GÖREV YAPMA YILINA ALANINA GÖRE DAĞILIMI	67
TABLO 9: ANKETE KATILAN SPOR ADAMLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİME KATILMA DAĞILIMI	67

Kısaltmalar

GSGM:	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
GSİM:	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
TKY:	Toplam Kalite Yönetimi
İKK:	İstatistiksel Kalite Kontrol
KKÇ:	Kalite Kontrol Çemberi
TQM:	Total Quality Management

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile günümüzde çağdaş yönetim anlayışının ulaştığı en üst seviye olan toplam kalite yönetimin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında uygulanabilirliği ortaya konacaktır. Bu çalışma ile elde edilecek bulgular doğrultusunda Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı yönetimlerinde toplam kalite yönetimi ilkeleri doğrultusunda yapılacak düzenleme ile harcamaların verimli yapılması, başarı için gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanacağından dolayı önemlidir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı küreselleşme sürecinin doğurduğu yoğun rekabet ortamında özel sektörlerin ayakta kalması için can simidi olan Toplam Kalite Yönetiminin kamu sektöründe de olumlu sonuçlar alınmasının ve Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkeleri olan planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma ilkeleri doğrultusunda Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının durumlarının araştırılması amaçlanmıştır.

Problem Cümlesi

20. yüzyılın son çeyreği ile 21. yüzyılın başında dünya çapındaki kapsamlı değişim, olağanüstü bir ivme ile hız kazanarak neredeyse kontrolden çıkmaktadır. Bu nedenle dünyanın yönetim politikasının da yeniden yorumlanması gerekmektedir. Başka bir deyişle, şu anda algılamaya başladığımız dünyadan çok daha farklı bir dünyada yaşadığımız söylenebilir. Her sorunun, her sürecin ve her sonucun dünya çapında olduğu günümüzde, önlem ve çözümlerin de küresel düzeyde olması zorunludur. İş dünyası da hızla değişmektedir. Aynı şekilde iş dünyasının yönetim anlayışındaki değişimden kamu yönetimi de istese de istemese de nasibini almaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı günümüzde bu değişikliğe karşı olumlu yanıt veren kurum ve kuruluşlar ayakta kalır. Dünyadaki tehditlerle başa çıkmak ve fırsatları yakalamak, kısaca değişmek ve öne geçmek mal veya hizmetlerin üretiminde kaliteye bağlı kalınmasıyla mümkün olabilmektedir. Bunun içinde yönetimde farklı bakış açılarının bilinmesi en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir. Teorik olarak bazı yönetim modelleri diğerlerinden daha iyi yada kötü olabilir. Yönetim modelinin eski ve yeni olması da önemli görülebilir. En az bunlar kadar önemli olan husus da yönetim modelinin

uygulanmasında hedef seçilen kurum olmalıdır. Kurumun yapısı, görevli personelinin niteliği seçilecek yönetim modelinin başarılı olmasında önemli rol oynayacaktır.

Kamu kuruluşlarında üst yönetimlerin konuyu tam anlamıyla anlayamamaları ve benimsememeleri sonucu sahiplenememeleri ve kalite etkinliklerinde aktif olarak yer almamaları dolayısıyla kamu kuruluşlarında üst düzey yönetim liderliği eksikliğinin hissedilmesi araştırılması gereken önemli hususlardır. Japonya’da ortaya çıkan ve pek çok ülke ve alanda uygulamaya konulan Toplam Kalite Yönetimi günümüzde en önemli yönetim modellerinden biridir. Toplam Kalite yönetiminin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında uygulanabilirliğinin araştırılması önem arz etmektedir.

Alt Problem

1-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Liderliğe yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark var mıdır ?

2-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Vizyona yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark var mıdır ?

3-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Bağlılığa yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark var mıdır ?

4-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Sürekli Gelişime yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark var mıdır ?

5-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Eğitim ve Öğretimlerine yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark var mıdır ?

6-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Sahipliğe yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark var mıdır ?

7-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Ödül ve Tanınmaya yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark var mıdır ?

8-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Başarı Özlemine yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark var mıdır ?

9-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Müşteri Üzerinde Odaklanmaya yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark var mıdır ?

Hipotezler

1-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Liderliğe yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark yoktur.

2-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Vizyona yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark yoktur.

3-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Bağlılığa yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark yoktur.

4-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Sürekli Gelişime yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark yoktur.

5-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Eğitim ve Öğretimlerine yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark yoktur.

6-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Sahipliğe yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark yoktur.

7-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Ödül ve Tanınmaya yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark yoktur.

8-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Başarı Özlemine yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark yoktur.

9-Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesiyle Yönetilmesine yönelik olarak; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanlarının Müşteri Üzerinde Odaklanmaya yönelik hazırbulunuşluk düzeyleri arasında bir fark yoktur.

Varsayımlar

1. Bu çalışmada uygulanan yöntemin amaca uygun olduğu varsayılmıştır.
2. Anketörler uygulanan anket maddelerini doğru anlayarak cevaplandırıdıkları varsayıldı.
3. Seçilen anket ölçeği bu çalışma için uygun olduğu varsayılmıştır.

4. Seçilen örneklem gurubunu araştırmanın evrenini temsil eder nitelikte olduğu var sayılmıştır.

5. Araştırmaya katılan spor elemanlarının yapılan çalışmanın önem ve ciddiyeti dahilinde davrandıkları varsayılmıştır.

6. Tüm katılımcıların anket testini doğru anlayarak doldurdıkları varsayıldı.

Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu çalışma Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı ile sınırlandırılmıştır.

2. Araştırma, 81 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan İl Müdürü, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Spor Uzmanları ile sınırlandırılmıştır.

3. Araştırma uygulanan ölçekle sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğinin araştırılmasıdır. Çalışma evrenini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanları oluşturmaktadır. Anket yöntemiyle yapılan araştırmada Toplam Kalite Yönetimi, Liderlik, Vizyon, Bağlılık, Sürekli Gelişme, Eğitim Öğretim, Sahiplik, Ödül ve tanınma, Başarı özlemi ve Müşteri üzerinde odaklanma başlıkları altında düzenlenmiştir. Anket iki bölüm halinde düzenlenmiş olup; ilk bölümde kişisel özellikleri belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir. İkinci bölümü ise; likert tipi 5 li ölçek kullanılmıştır. Çalışmada uygulanan anket 2008 yılında 81 ilde bu özelliklere sahip kişilere gönderildi. Posta yoluyla toplam 325 adet gönderilen anket formundan dönüt alınan 234 adeti değerlendirmeye alındı.

I. BÖLÜM

KAYNAK TARAMASI

1.1. Giriş

Bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, etkilerini toplumsal yapı üzerinde de göstererek, değişimler neden olmaktadır (Doğan,1984, s. 94). Toplumsal yapı üzerinde meydana gelen bu değişim ve gelişmeler toplumun her alanında olduğu gibi kamu alanını da etkilemektedir.

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa girdiğimiz yeni bin yılda artık kurumların ayakta kalabilmeleri müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışı hayata geçirebilmeleriyle mümkün olacaktır. Küreselleşme kavramı özel sektör açısından beraberinde ezici bir rekabeti, kamu kesimi açısından da müşteri odaklı bir yönetim anlayışını gündeme getirmektedir. Yönetimdeki bu yeni anlayış ya da bir başka ifadeyle bu yeni felsefe, öncelikle insana ardında da teknolojiye yapılacak yatırımlarla yaşama geçirilme imkanına sahip olabilecektir. Dolayısıyla yeni bin yılda ancak yönetim ve teknoloji alanında yatırım yapan kurumlar değişimin başdöndürücü hızına uyum sağlayabileceklerdir.

Bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetimi, kurumdaki tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesine yönelik, çalışanların katılımını içeren, sonuçta kurumda verimliliği, çalışanlarda maddi ve manevi tatmini, müşteri de ise beklentilerden daha fazlasının karşılanmasını sağlayan bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmıştır.

TKY bir taraftan “kalite”yi yükseltirken, diğer taraftan üretkenliği de artırmaktadır. Oysa, TKY uygulamayan bir kuruluştaki kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır. TKY, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler.

Kamu sektörünün çevredeki gelişme ve değişimlere uyum sağlaması ve toplumda istenilen değişimleri yaratabilecek yeterliliğe ulaşması için hızlı bir değişim ve yenilenme sürecine girmesi gerekmektedir. Bu yenilenme ve değişim süreci Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseme ile gerçekleşecektir.

1.2. Yönetim Kavramı

İlk insanın doğa güçlerine, vahşi hayvanlara ve zorbalara karşı koymak amacıyla kader ve güç birliği yapmak üzere bir araya geldiği gerçeği dikkate alınırsa, yönetim olayının insanlık tarihi kadar eskilere dayandığı söylenebilir. Ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan gruplarının önce işbirliği ve daha sonra da kendi aralarında iş bölümü yaparak yöneten-yönetilen veya önder-izleyiciler şeklinde hedefe birlikte yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim olgusu varolagelmıştır.

Sanatların en eskisi olarak nitelendirilmesine karşılık, yönetim bir bilim dalı olarak ortaya çıkması nisbeten yenidir. Bu yüzden yönetim bilimi ile ilgili kavramlar tama olarak açıklığa kavuşmamış ve yazarlar arasında üzerinde henüz görüş birliğine varılan ortak bir yönetim tanımına ulaşılmamıştır.

Yönetimi bir süreç olarak algılama eğiliminde olan düşünürlere göre, yönetim; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Süreç olarak yönetim kavramı, başkaları vasıtasıyla iş görme ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmanın söz konusu olduğu her durum için kullanılmaktadır (Şimşek, 2005, s. 7).

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim konusunda az çok görüş birliğine varılmış diğer tanım: “Yönetim belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla iş görmektir”. Yönetimle ilgili tüm tanımların işlediği husus yönetimin süreç odaklı olduğudur. Yönetim bir süreçtir ve süreç odaklıdır. Yönetim beşeri bir olaydır ve insan odaklıdır.

Drucer’ e (1974) göre yönetim, insan ve diğer kaynakların yardımıyla çeşitli mal ve hizmetlerin üretilmesi sürecinin teşkilatlanmasıdır.

Yönetim, en basit biçimde amaçlanan mal ve hizmet üretiminin gerçekleşmesini koordine etmektedir. Burada insan unsurunun en önemli rolü oynadığı unutulmamalıdır (Arnold & Felmand, 1986, s.20).

Tablo 1: 19. ve 20. Yüzyılda Organizasyon ve Yönetim Teorilerinin Gelişimi

Organizasyon ve Yönetim Teorisi	Temel İlkeler ve Özellikler
I. Klâsik Organizasyon ve yönetim teorisi (1)Bilimsel Yönetim Teorisi (Taylorizm) (Frederick W.Taylor (1836-1915) tarafından geliştirilen yönetim felsefesi ve teorisi.	-Taylor'un yönetim anlayışı mikro düzeyde bir yönetim teorisidir. Küçük ve orta ölçekli organizasyon ve işletmeler için önerilmiştir. Temel ilkeleri şunlardır: -Bir işin bölümlere ayrıştırılması ve çalışanların o alanda uzmanlaşması. Belirli bir işten bir işçinin sorumlu tutulması. Bir işi düşünme, tasarım, uygulama ve denetleme aşamalarının ayrı kişiler ya da üniteler tarafından yapılması. Organizasyonda tüm yetki ve sorumlulukların merkezde ve yöneticilerde toplanması. Organizasyonda hiyerarşik bir yapı oluşturulması.
(2)Resmi organizasyon ve yönetim teorisi (Fayolizm) (Henri Fayol tarafından geliştirilen yönetim felsefesi ve çalışanlara teorisi)	Büyük ölçekli organizasyonlar (devlet) için önerilmiştir. İş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı organizasyon ve yönetim yapısı. Otorite ve sorumluluk: Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması. Emir ünitesi:Çalışanların bir kişiden emir almaları ve o çerçevede çalışmalarını sürdürmeleri. Yön Ünitesi: Organizasyonda birimlerin tek bir amaç ve plânının mevcut olması. Organizasyonun çıkarlarının her şeyin üstünde tutulması. Çalışanlara adil bir ücret ödemesi yapılması. Merkeziyetçilik: Organizasyonda her şeyin yerli yerinde ve düzen içinde yapılması. Adalet ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde davranılması. İş birliği ruhu (Birlikten güç doğar ilkesi)
(3)Bürokratik yönetim teorisi (Max Weber (1864-1920) tarafından geliştirilen yönetim felsefesi ve teorisi.)	Otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık bir şekilde belirlenmesi. Görevlerin ve yapılacak işlerin önceden belirlenmesi ve plânlanması. Sürekli kontrol ve teftiş. Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması. Yöneticilerin seçimle değil, atama yoluyla işbaşına getirilmesi. Kariyer yapısı: liyakate bağlı yükselmenin sağlanması. Emir ve komuta zinciri içerisinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulması.
II Neo-klâsik yönetim teorisi (İnsan İlişkileri ve Davranış Bilimi Okulu) (ABD'de insan ilişkileri ve insan davranışlarını analiz eden ve bu konuda deneyler yapan araştırmacıların geliştirdikleri yönetim felsefesi ve teorisi.)	Organizasyonda insan faktörüne ve insan ilişkilerine önem ve değer verilmesi. Organizasyonda yüksek performans için sosyal ve psikolojik faktörlerin (iletişim, liderlik, motivasyon vs.) dikkate alınması. Çalışanları yönetim kararlarına katılması. Grup çalışması. Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim. İş zenginleştirmeye önem verilmesi. Çalışma ortamına önem verilmesi. İnsanlara yetki ve sorumluluk verilmesi ve sadece sonuçların denetlenmesi. Çalışanların ücretlerinin iyileştirilmesi.
III.Sistem teorisi (1960 ve 1970'lerde geliştirilmiştir.)	Organizasyon bir sistem bütünüdür. Organizasyon teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin bir bütünüdür. Organizasyon ve yönetimde; sosyoloji, psikoloji, ekonomi, çevre bilimi, teknoloji vs. disiplinlerden istifade edilmelidir.

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için, plânlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme ve faaliyetlerin de denetlenmesi süreci olup örgüte ilişkin tüm kaynakların da

en iyi bir biçimde kullanımını kapsamına almaktadır. (Joseph L.Masise, 1964). Yönetim, birden çok kişinin olduğu durumlarda söz konusu olduğundan bir grup sürecidir. Grup süreci içinde yaşanan yoğun insan ilişkileri ve aynı hedefe ulaşmak amacıyla grup oluşturan bireylerin yaptıkları işbirliği, yönetim sürecinin ayrılmaz özellikleri arasındadır.

Yönetim süreci ve bu sürecin özelliklerinin gerçekleşmesini sağlamak yöneticinin işidir. Yönetim yalnızca iki bireyin çabalarını eşgüdölemek söz konusu olduğu zaman bile gerekli bir olgudur. Bir kümenin ya da biçimsel teşkilatın amaçlarını gerçekleştirirken başarılı ya da başarısız olmasından yönetim sorumlu olacaktır.

1.2.1. Yönetici

Yönetim işlevi, yönetici adını verdiğimiz kişi veya gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak kabul edildiğine göre, bu sürece işlerlik kazandıran kişi olarak “yönetici” kavramı üzerinde durmakta yarar vardır (Şimşek, 2005, s.13).

Yönetim olgusu eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanmalarını öğreten bilgi olarak da ortaya konmaktadır. Yöneticilerin, belli bir zihinsel potansiyele, bunun yanında diğer insanlarla rahat iletişim kurabilme, bireysel ilişkilere duyarlılık gibi özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Başarılı bir yöneticinin günümüzde aşağıdaki altı özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar; sağduyu, duyarlılık, vizyon, çeşitleme, kararlılık, sabır, liderlik ve otorite.

Yönetimin amacı; az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az mekan kullanarak daha çok verim elde etmektedir. Kaynak israfına yer verilmeden eldeki imkânların en iyi biçimde kullanılarak işlerin daha basit, daha ucuz ve daha hızlı yapılmasını sağlamaktır.

1.2.2. Yönetim Fonksiyonları

Her Yönetimde belirli fonksiyonların yerine getirilmesi gerekir. Diğer bir ifade ile, bir yerde bir yönetim mekanizmasından söz edilebilmesi için belirli fonksiyonların yerine getirilmesi gerekir. Bu, aynı zamanda her yöneticinin yerine getirmesi gereken belirli fonksiyonların olduğu anlamına gelmektedir. Yönetim olgusunu bir süreç olarak gören ilk yönetim bilimci olarak bilinen Henry Fayol, yönetimin fonksiyonlarını beş başlık altında toplamıştır (Şimşek, 2005, s.121) (Güney, 2001, s. 57). Bunlar:

- Plânlama
- Örgüt ve Örgütleme
- Yürütme (Yöneltme)
- Koordinasyon (Eşgüdümleme)
- Denetim (Kontrol)

1.3. Kalite Kavramı

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgiler, M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi kanunlarında yer almaktadır. Bu kanunlarda yer alan hükümlerden biri şudur: "bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustasının yetersizliği ve işini gerektiği yapmaması nedeniyle yıkılarak, ev sahibinin ölümüne yol açarsa; o usta öldürülür". M.Ö. 1450 yılında ise, eski Mısır'daki muayene elemanları, taş blokların yüzeylerinin dikliğini, telden oluşturdukları bir araçla kontrol etmekteydiler (Şimşek, 2002, s.16). Bu bağlamda düşünüldüğünde, kalite ve kaliteli iş yapma, neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir. Ama bu etkinliğin resmi bir sığata kavuşması, bilimin penceresinden ele alınması ve normlarının oluşturulması için, 20. yüzyıla kadar beklemek gerekmiştir (Özden, 2002, s.162).

Kalite kavramı bugün hemen hemen her alanda bahsedilen ve gerçekleştirilmek istenen bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır (Merter, 2006, s.15). İnsani değerlerin ve kişilik kavramının önem kazanması, insanların eğitim ve yaşam düzeylerinin yükselmesi, hizmetlerin sunuluşunda ve alınışındaki beklentilerin artması kalite kavramını ön plana çıkarmıştır (Erkul,1999, s.209).

Günümüz Dünyasında globalleşme, sınırları ortadan kaldırmakta, siyasi, ekonomik ve sosyal yapılarda köklü değişimler yaşanmaktadır. Benzer değişimler geleneksel üretim, tüketim, yönetim sistemlerinde de gözlenmektedir. Bu nedenle tüm gelişmiş ülkeler ve modern işletmeler yeniden yapılanmakta, üretken güç insana dayalı, iş, organizasyon, yönetim teknolojisi ile çalışma yöntemlerini içeren, içinde insanın kendini özgürce gerçekleştirebileceği, çevre koşullarına süratle uyabilen katılımcı, demokratik bir yapılanma ilkesine göre oluşturulan ve çalıştırılan açık sistemlere dönüşmektedir (Alacadağlı ve Yavuziğit, 1998, s.99).

Hızlı teknolojik gelişme ve bilgi ağı içinde bulunma gerekliliği daha da daralan dünya pazarında üründe, hizmette ve insan gücünde rekabeti arttırmış ve rekabete kalite

devrimini doğurmuştur. Öncelikle üretim daha sonra da hizmet sektöründe yaşanan kalite devrimi örgütlerin yönetim yapılarını değiştirme zorunluluğunu geliştirmiştir. Rekabet yalnız mal üreten fabrikalar, firmalar arasında değil, hizmet üreten banka, okul, hastane, belediye başkanlığı vb. her kurum için geçerlidir (Günay, 1999, s.1).

Rekabete dayanan ekonomik hayatta mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirme çağrısına uymak zorunludur. Kaliteli çalışmanın sürekli olarak geliştirme çağrısına uymak zorunludur. Kaliteli çalışmanın sürekli olarak geliştirme çağrısına uymak zorunludur. Kaliteli çalışmanın neler kazandıracağı açıktır. Gurur, görevi en iyi şekilde yapmanın hazzı, verimlilik, işlerin bir defada doğru olarak yapılmasıyla bir firmanın adını kalite ile birlikte anmalarından kaynaklanan kazançtır (TSE, 2001, S.3).

1.3.1. Kalitenin Tanımları

Günlük yaşamda kalite kavramıyla oldukça sık karşılaşılmaktadır. Kalite konusunda belirli bir kavram birliği yoktur. Dünya ekonomisinin küreselleşmesi, teknolojik gelişmeler, toplumsal değer yargılarının farklılığı gibi nedenler kalitenin değişik şekilde tanımlanmasına neden olmuştur.

Kalite kavramı, kalitenin kullanım amacına göre değişik anlamlar taşımaktadır. Bunun nedeni, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Birçok kişiye göre kalite “pahalı”, “lüks”, “ender bulunan”, “üstün nitelikli”, ve benzeri kavramları eşanlamda kullanılmaktadır.

Kalite kavramı günümüzde yaşamın her aşamasında kullanılmasına rağmen herkesin genel olarak uzlaşacağı bir kalite tanımı yapılması neredeyse imkansızdır. Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlam ifade etmektedir. Teknik açıdan kalite, standartlara uygunluktur. Tek bir cümle ile açıklamak gerekirse kalite, istenilen özelliklere uygunluktur (Merter, 2006, S.15).

Günlük yaşamda kalite kavramıyla oldukça sık karşılaşılmaktadır. Kalite konusunda belirli bir kavram birliği yoktur. Dünya ekonomisinin küreselleşmesi, teknolojik gelişmeler, toplumsal değer yargılarının farklılığı gibi nedenler kalitenin değişik şekilde tanımlanmasına neden olmuştur.

Kalite kavramı, kalitenin kullanım amacına göre değişik anlamlar taşımaktadır. Bunun nedeni, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Birçok kişiye göre

kalite “pahalı”, “lüks”, “ender bulunan”, “üstün nitelikli”, ve benzeri kavramları eşanlamda kullanılmaktadır (Tekin, 2002)

En genel anlamıyla kalite şartların yerine getirilmesidir. Böyle bir tanımla kaliteyi mükemmellik veya lüks olarak vurgulayan anlayışın doğuracağı sıkıntılar aşılmış olur, kriterler berraklaşır ve kolay anlaşılır (Kovancı, 2004).

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu’ nun tanımı ise; “Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.”

Türk Standartları Enstitüsü ise; “Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikler toplamıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Özden, 1999).

Deming, kaliteyi şöyle tanımlamıştır: “Müşterinin ödemeyi kabul edebileceği bir fiyatla memnunluk verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için, müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir özellikler haline sokulmasıdır”. Fakat kalite yalnızca ürün ya da hizmet alanları ile sınırlı değildir, olmamalıdır. Yönetim, dağıtım, müşteri tatmini ve işletmelerin yapısal özellikleri ile yakından ilişkili bir kavramdır. Dolayısıyla kalite, bir anlayış ve işletmeler için bir yaşam tarzıdır. Kontrol yolu ile sağlanacak bir özellik değildir. Daha çok verimlilikle, kalite yönetimi ve kalite güvencesi ile sağlanabilen bir durumdur ve bundan yönetim sorumludur. Bu açıklamalardan şu sonucu çıkarmak mümkündür; kalite “insan” için sağlanır ve kalitenin sağlanmasından da “insan sorumludur” (Güney ve Arıkan, 2002, s.50).

Kaizen kavramını ortaya Masaaki IMAI’ nin kalite kavramına yaklaşımı ise şöyledir; En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İşi oluşturan üç yapı taşı; donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak, insan faktörü yerine tam oturduktan sonra işin donanım ve yazılımla ilgili kısımları ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir (Şimşek, 2004).

Toplam kalite yönetimi anlayışının gelişmesinde çok önemli yere sahip isimlerden olan Juran ve Crosby “Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım ve

kullanıma uygunluktur” şeklinde tanımlamaktadır (Aksu,1999, Bozkurt,1994). Bu tanımlara ilave olarak dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları da şöyledir (Efil, 1999);

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır. (TS-ISO 9005)
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC)
- Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC).
- Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi-JIS)
- Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.
- Kalite, kullanıma uygunluktur. (J. Joseph JURAN)
- Kalite, şartlara uygunluktur. (Philip CROSBY)
- Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir (Dr. Kaoru ISHIKAWA).

Kavram olarak kalite çeşitli şekillerde tanımlanmaktaysa da, bunların tümü “mal ve hizmetlerde müşterilerin gereksinim ve doyumunu karşılayacak derecede yetkinlik” te birleşmektedir (Aksu, 2002). Kısacası kalite ürünün değil müşterinin geri gelmesidir (Kovancı, 2004, s. 4).

Kaliteyi iki boyutu ile değerlendirmenin ve tanımlamanın doğru olduğunu kabul edersek, bunlar; gerçek kalite ve algılanan kalitedir. Gerçek kalite; bir ürün yada hizmeti sunan kişi ya da kuruluşun, ürün yada hizmeti sunmak amacıyla harcadığı çaba ve katlandığı maliyetler sonucunda ürün yada hizmetlerin belirlenen spesifikasyonlarına ulaşması durumunda elde edilen kalitedir.

Algılanan kalite ise, subjektif bir kavram olup müşterilerin algıladığı ve benimsediği kalitedir. Bir ürün ya da hizmet, müşteri beklentilerini karşıladığında algılanan kalite gerçekleşmiş olur (Sevim, 1999).

Kalite üretim sonrası yapılan kalite kontrolleriyle değil, üretim sürecinde gerekli müdahaleleri yaparak; ürünün hatasız üretilmesiyle sağlanır. Kalitenin sağlanması hammadde seçiminden ürünün elde edilmesine kadar bütün üretim kademelerini içerir. Kalitenin belirleyicisi müşterinin ihtiyaç ve beklentileridir. Bu nedenle kalite iynin de

iyisi anlayışı doğrultusunda sürekli çalışma ve başarı demektir. Kaliteye, bir örgütte belirli kişilerin değil, çalışanların hepsinin düşünmesi ve çaba göstermesiyle ulaşılabilir (Temel, 1996, s. 48-50).

Kalite; tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi olmak üzere 2 unsurdan oluşur. Tasarım kalitesinin kriteri tercih edilen özelliklerin ürün tasarımında yer alması, uygunluk kalitesi ise gerçekleşen üretimin tasarımda belirtilen özelliklere uymasındır (Kovancı, 2004, s. 3).

Bilim adamları kaliteyi genellikle şöyle tanımlamışlardır;

Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım ve kullanıma uygunluktur (Juran, 1996, Crosby, 1996).

Kalite, şartlara uygunluk, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (TS-ISO 9005).

Kısaca belirtmek gerekirse, müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve tatmin edilmesi durumunda, ürün ya da hizmetin kalitesinin iyi olduğu kabul edilir. Öte yandan Müşterilerin beklentilerinin karşılanamaması ve tatmin edilememesi durumunda ise, ürün ya da hizmet kalitesi kötü olarak yorumlanabilir. Bu durumda kaliteyi, ürünün müşteri beklentilerini karşılama yeteneğinin bir kriteri olarak tanımlamak da olasıdır (Sevim, 1999).

Kalite kavramıyla ilgili tanımların çokluğu kalite kavramının çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. D.Garvin kalitenin sekiz boyutunu şu şekilde açıklamaktadır;

- Performans. Üründe bulunan birincil özellik.
- Uygunluk. Standartlara, belgelere ve ürün özelliklerine uygunluk.
- Güvenilirlik. Ürünün kullanım ömrü içinde performans özellikleri içinde sürekliliği.
- Dayanıklılık. Ürünün kullanılabilirlik özelliği.
- Hizmet görürlük. Ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği.
- Estetik. Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneği.
- İtibar. Ürünün veya hizmetin geçmiş performansı

-Diğer unsurlar (Algılanan kalite). Ürünün çekiciliğini sağlayan özellikler.

Kalitenin çok boyutluluğu kaliteyi bir bileşim olarak ortaya çıkarmaktadır. Kalite bir mal yada hizmet hakkında müşteri veya kullanıcıların değer yargısını gösterir. Tüketici veya kullanıcılar mal veya hizmetin ihtiyaç veya beklentilerini karşılanması ölçüsünde kaliteli veya kalitesiz kavramını kullanacaklardır (Tekin, 2002, Şimşek, 2004, Yenersoy, 1997, s. 55).

1.3.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite konusu, çok yeni bir kavramdır. Ancak, kusursuza ulaşma ve mükemmele ulaşma arzusu neredeyse insanoğlunun varoluşu kadar eskidir. Dolayısıyla, kalite kavramı da ilkel bir biçimde de olsa, eski çağlardan günümüze sürekli olarak zihinleri kurcalamış ve gelişme göstermiştir (Eroğlu,1996).

Kalite tekniklerinin ilk kullanımı, çok eski zamanlara dayanmaktadır. Bundan yaklaşık dörtbin yıl önce; Mısırlılar, Mısır Piramitleri'nde kullanılan taşları ölçmüşlerdir. Daha sonra da Yunanlılar ve Romalılar, binaları ve su kemerlerini istenilene uygun olarak inşa etmek amacıyla çeşitli ölçümler yapmışlardır. Daha sonra da Rönesans Avrupa'sında; sanat dernekleri (locaları) resimlerin, giysilerin, kumaşların, heykel ve mimari eserlerin kalitesinin spesifik hale getirerek ölçmüşler, kontrol etmişler ve güvence altına almışlardır. Lonca öğrencileri, standartlığı sağlamak amacıyla, iyi yetişmiş uzmanlar tarafından eğitilmek üzere köklü çıraklık programlarına katılmışlardır (Sevim,1999).

Kalite ilk ve basit anlamıyla eski zamanlarda ortaya çıktı. O zamanlar mal yada hizmet üretenler, müşterilerinin ihtiyaçlarını kaliteli olarak karşılamaya dikkat ederlerdi. Bunun en iyi örneği kasaba ve köylerdeki zanaatkarlardı.

Kalitenin kronolojik Tarihçesi şöyledir;

1700-1900 Kalite, daha çok zanaatkarların kişisel çabalarıyla belirleniyordu.

1875 Frederick W. Taylor isleri daha küçük ve daha kolay yapılabilir parçalara ayırarak, daha komplike ürünlerin ve proseslerin uygulanmasında ilk uygulamayı yapmıştır. Daha sonra Gilbreth ve Gantt katkıda bulunmuşlardır. Hedef üretkenlikti.

1900-1930 Henry Ford -montaj fabrikası- üretkenlik ve kaliteyi geliştirmek için daha rafine çalışma metotları uygulamıştır. Hatasız montaj, kendini kontrol ve proses muayenesi kavramlarını geliştirmiştir.

1901 İlk standartlar laboratuvarları Büyük Britanya’ da kuruldu.

1907-1908 AT&T sistematik muayeneye ve de ürünlerle, malzemelerin testlerine başladı.

1908 W. S. Gosset; Guinness Biralardaki çalışmasında t-dağılımını tanıttı.

1915-1919 WWI-İngiliz hükümeti “Tedarikçi Sertifikası Programı” na başladı.

1919 Teknik Muayene Kurumu" İngiltere’ de kuruldu. Bu kurum daha sonra Kalite Güvence Enstitüsü oldu.

1920 AT&T Bell laboratuvarları kaliteyi, muayene ve testleri ve de ürün güvenilirliğini vurgulamak için kalite departmanlarını kurdu. B.P.Duddİng İngiltere’de General Elektrik’ te; elektrik ampullerinin kalite kontrolü için istatistiksel metotları kullandı.

1922-1923 R.A.Fisher deneysel tasarım ve tarım bilimi uygulamaları üzerine bir seri temel yazılar yayınlamıştır.

1924 W.A. Shewhart; Bell laboratuvarları teknik notlarında kontrol diyagramları kavramını tanıtmıştır.

1924 Juran, mühendis olarak mezun olup, Western Electric Hawtrone çalışmalarına katıldı.

1927 Deming, Bell Laboratuvarlarında Shewhart’dan kontrol diyagramı kavramını öğreniyor.

1928 Kabul edilir örnekleme metodolojisi, H. F. Dodge ve H.C. Roming tarafından Bell laboratuvarlarında geliştirilmiş ve hassaslaştırılmıştır.

1931 W.A. Shewhart “İmalat ürünlerinin kalitesinin ekonomik kontrolü” nu üretim ve kontrol diyagramları metotlarında istatistiksel metotların kullanımı taslağını çizerek yayınladı.

1932 W.A. Shewhart Londra Üniversitesinde üretim ve kontrol diyagramlarında istatistiksel metotlar eğitimi verdi.

1932-1933 İngiliz tekstil ve ağaç endüstrisi ve Alman kimya endüstrisi ürün/proses geliştirme için deneysel tasarımı kullanmaya başladı.

1933 Kraliyet istatistik kurumu “ Endüstriyel ve Zirai Araştırma Bölümünü” nı kurdu.

1938 W.E.Deming; Shewart’i, Amerika Zirai bölümüne kontrol diyagramları üzerine seminerler vermesi için davet etti.

1940 Amerika savaş departmanı proses bilgilerini analizde kontrol diyagramlarının kullanımı için bir rehber yayınladı.

1940-1943 Bell laboratuvarları Amerika ordusu için askeri standart örnekleme planı geliştirdi.

1942 Büyük Britanya’da istatistiksel metotlar ve kalite kontrol üzerine tedarik ve danışmanlık bakanlığı kuruldu.

1942-1946 Endüstride kalite kontrol eğitim kursları verildi ve Kuzey Amerika’da onbeş ten fazla kurum kuruldu.

1944 Endüstriyel Kalite Kontrol" dergisi yayınlanmaya başladı. Feigenbaum, GE de Jet motorlarının kalitesi üzerine çalışmaya başladı. Burada "Toplam Kalite Kontrolü" yaklaşımını geliştirdi. "Kalitesizlik Maliyeti" kavramını oluşturdu.

1946 Farklı kalite kurumlarının birleşmesiyle Amerikan kalite kontrol kurumu kuruldu.

1946 Deming, Amerika Savaş Bakanlığının ekonomi ve bilimsel servisi tarafından Japonya’daki yeniden yapılanmaya yardım etmek üzere Japonya’ya davet edildi.

1946 Japon mühendisler ve bilim adamları sendikası kuruldu.

1946-1949 Deming Japon endüstrisinde istatistiksel kalite kontrol seminerleri vermek üzere davet edildi.

1948 Profesör G. Taguchi deneysel tasarım çalışmalarına başladı.

- 1950 Deming Japonların endüstriyel yöneticilerini eğitmeye başladı ve Japon düşüncesinde istatistiksel kalite kontrol metodu yaygın olmaya başladı .
- 1950 Profesör K.Ishikawa sebep ve sonuç diyagramlarını tanıttı .
- 1950 Eugene Grant ve A.J.Duncan tarafından istatistiksel kalite kontrolde klasik testler meydana çıkarıldı.
- 1951 Dr. A.V.Feigenbaum “Toplam kalite kontrol” adlı kitabının ilk baskısını yayınladı .
- 1951 Juse ürün kontrolü ve kalite metodolojisinde başarılı olanlara verilmek üzere Deming Ödülünü çıkardı.
- 1951 G.E.P Box ve K.B.Wilson proses optimizasyonu için deneysel tasarımın kullanımı hakkında temel bir çalışma yayınladı. Bundan sonra uygulamalar kimya endüstrisinde düzenli olarak gelişti.
- 1954 Dr Joseph M. Juran bazı kalite geliştirme ve yönetimi eğitimleri vermek için Japonya’ya davet edildi. İngiliz İstatistikçiler E.S. sayfalarında Kümülatif toplam kontrol diyagramlarını tanıttılar.
- 1957 J.M.Juran ve F.M.Gryna’nın "Kalite Kontrol El Kitabı" ilk defa yayınladı
- 1959 Technometrics (fizik, kimya ve mühendislik bilimleri için istatistik dergisi) kuruldu ve editörü J.Stuart Hunter oldu.
- 1959 S. Robert, Üstel, ağırlıklandırılmış hareketli ortalama kontrol diyagramlarını tanıttı. Amerika’nın insanlı uzay uçuşları programı endüstriyi güvenilir ürünlere olan ihtiyaç hakkında bilgilendiriyor ve bundan sonra güvenilirlik mühendisliği gelişiyor.
- 1960 G.E.P Box ve J.S. Hunter; 2k-p faktöryel dizaynı üzerine temel bir yazı yazdılar.
- 1960 Japonya’da K.Ishikawa tarafından Toplam kalite çemberleri kavramı tanıtıldı.
- 1961 Kalite ve verimlilik uluslararası konseyi Büyük Britanya’da İngiliz verimlilik konseyinin bir bölümü olarak kuruldu.

1960 lar İstatistiksel kalite kontrol kursları Endüstri mühendisliği akademik programlarında yaygın olmaya başladı. Taguchi, istatistik Kalite kontrolu çalışmaları nedeniyle Deming ödülünü kazandı. Bu ödülü çeşitli nedenlerle üç defa daha kazandı. Sıfır hata programları belirli Amerika endüstrilerinde tanıtıldı.

1965 Crosby, ABD de ilk olarak "Kaliteden Sorumlu Başkan Yardımcısı" olarak ITT de göreve başladı

1969 Endüstriyel Kalite Kontrolü” dergisinin yayınlanması durdu yerine Kalite prosesi ve Kalite teknolojisi” dergisi çıkarıldı (Editorü Dr. L.S. Nelson)

1970 ler Büyük Britanya’da NCQP ve “Kalite Güvence Enstitüsü” birleşerek İngiliz Kalite Kurumu (BSI) oldu.

1975-1978 Deneysel tasarım üzerine kitaplar, mühendisler ve bilim adamları doğrultusunda oryente edildi. Kuzey Amerika’da “Kalite Çemberleri” ile ilgilenilmeye başlandı-Bu Toplam Kalite Yönetimi içinde gelişti.

1979 Juran Enstitüsü kuruldu. Crosby, "Kalite Bedavadır" teması üzerine üzerine danışmanlık çalışmalarına başladı.

1980 ler Endüstriyel dizayn metodu tanıtıldı ve büyük organizasyonlar tarafından adapte edildi. Profesör G.Taguchi’nin deneysel tasarım çalışmaları ilk kez Amerika’da görüldü.

1984 Amerikan İstatistik Kurumu (ASA) kalite ve verimlilik üzerine Ad Hoc komitesini kurdu. Bu daha sonra ASA’nin bir bölümü oldu.

1986 Box ve diğerleri Japonya’yi ziyaret ettiler deneysel tasarım ve diğer istatistiksel metotların kullanımı kadar hiçbir şey yaygın değildi.

1988 Malcom Baldrige Uluslararası Ödülleri Amerikan Kongresi tarafından kuruldu.

1989 Kalite Mühendisliği” dergisi yayına girdi.

1990 lar Amerikan endüstrisinde ISO 9000 sertifikalarına ilgi artıyor, Baldrige için başvuranlar durmadan artıyor, bazı sponsorlar kalite ödülllerinde Baldrige kriterlerini temel alıyorlar.

Ancak kalite tarihinin hiçbir döneminde şu anda olduğu kadar önem kazanmamış ve hayatımızın bir parçası olmamıştır. Bu durumun nedeni olarak, günümüzde yoğun bir şekilde var olan rekabet ortamı, ürünlerdeki çeşitlilik ve iletişimdeki gelişmeler gösterilebilir (Merter, 2006).

Toplam Kalite Kontrolü anlayışı firma çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm firma ve kurum kültürüne yansımış; başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların paylaştığı vizyon haline gelmiş ve bu hali ile Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılmaya başlanmıştır. TKK' nın TKY' ye doğru yaşadığı evrimde, süreç ve insan odaklılık öne çıkmış, bu unsurlar üzerinde özellikle durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır. En önemli ve üzerinde durulması gereken değişim ise, yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin giderek “müşteri mutluluğu”, “müşteri tatmini” ifadeleri ile özdeşleşmesidir.

Değişimi kalite açısından ele alırsak; bugün için geçerliliğini kaybeden kalite tanımı “spesifikasyonlara uygunluktur” tur. Günümüzde, kalite “ürünün ya da hizmetin kullanıma uygunluğudur”. Kısaca “müşteri isteklerinin karşılanması”dır. Kaliteyi iki boyutlu olarak ele alabiliriz; birincisi mecburi kalite ve ikincisi cazip kalite. Mecburi kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz. Kullanım kolaylığı buna bir örnektir. Cazip kalite ise mevcut beklentilerin üzerinde, müşterinin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ve böyle özelliklerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Mesela arabalarda hava yastığının geliştirilmesi cazip kaliteye bir örnektir. Fakat cazip kalite belli bir süre geçtikten sonra, müşterinin bu özelliği benimsemesi ve talep etmeye başlamasıyla mecburi kalite halini alır. İşte Toplam Kalite anlayışı, mükemmel dizayn edilmiş, her iki boyuttaki kaliteyi içeren bir ürünü ve hizmeti öngörür.

Anlatıldığı gibi kalite ve kalitenin kontrolü ile geliştirilmesi anlayışı zaman içinde bir kimlik değişimine uğramıştır.

1900' lerin başında fabrikaların ortaya çıkmasıyla aynı sorumluluk, üretimdeki ekip başları tarafından yerine getirilmeye başlandı. Kalite fonksiyonunun ilk sistemli gelişimi, imalat sistemlerinin daha karmaşık hale geldiği I. Dünya Savaşı yıllarında muayene ve test uygulamaları ile başladı.

Tablo 2: Kalitede kimlik değişiminin kilometre taşları (İTÜ işletme mühendisleri araştırma komitesi, 1994, S.11)

Belirleyici Özellikler	Muayene	İstatistiksel Kal. Kont.	Toplam Kal. Kont.	Toplam Kal. Yönetimi
Temel prensip	Meydana çıkarma	kontrol	Koordinasyon, firma	Süreç ve insan odaklılık
Kaliteye bakış açısı	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında Yaratılan unsur, kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken bir problem	Koşulsuz müşteri tatmini
Vurgu	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, Tasarımdan pazarlamaya tüm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde kalitenin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
Metot	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programla ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite profesyonellerin in rolü	Muayene, çeşitleme, hesaplama	Meseleyi tespit ve istatistiksel metotların uygulanması	Kalitenin ölçümü, Planlaması ve program dizaynı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
Kaliteden kim sorumlu	Muayene departmanı	Üretim ve mühendislik departmanı	Üst yönetim, tüm departmanlar	Üst yönetim, tüm departmanlar ve işletmedeki tüm bireyler
Temel yaklaşım	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

Dale kalite fonksiyonunun gelişimini bu aşamadan itibaren 4 aşamaya ayırmaktadır.

-Muayene ve test

-Kalite Kontrol

-Kalite Güvencesi

-Toplam Kalite

1.3.2.1. Aşama Muayene ve Test

İlk olarak M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Kanunlarında kaliteye referans verilebilir. “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir”. Bu madde de öngörülen ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Phoenician muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da ret kararı veriyorlardı. Amaç, ürünler ile ilgili şikayetlerin

karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanması idi. M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı. Bu yöntemi Orta Amerika'da Aztekler de kullanmıştır (Bozkurt ve Odaman, 1995) (Hardjono ve arkadaşları, 1997, s.17).

Kalitenin tarihsel gelişiminde ki ilk süreç muayenedir. Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hataları tespit etme görevlerini üstlenmişlerdir (Gözlü, 1990, s.9-10). Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçirilmiştir (Hermel, 1989).

Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Efil,1999).

1.3.2.2. Aşama Kalite Kontrol

20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımları yetersiz kaldı ve bu durum verimliliği arttırma başta olmak üzere, üretim sisteminin daha iyi yönetilmesine ilişkin birçok araştırmanın yapılmasına neden oldu (Yenersoy, 1997. s.44). İşte bu dönemde üretimdeki değişikliğin getirmiş olduğu problemlere çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan kişilerden biri de “Bilimsel Yönetimin” babası Frederick Winslow Taylor’dur. Taylor, işletmelerdeki verimsiz ve israfli çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadroları olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve nasıl yapılacağının işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Çünkü eğitimsiz işçiden işini geliştirmesini bekleyemeyiz demiştir. Böylece vasıfsız bir işçiyi çalıştırmada talimatların ve prosedürlerin önemi anlaşılmıştır.

Taylor'un, Adam Smith'in "Milletlerin Refahı" adlı eserinden esinlenerek uzmanlığa da çok önem verdiği söylenmiştir. Taylor işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı standartlar geliştirmiştir. Standartların belirlenmesiyle "birinci sınıf adam" kavramı ortaya çıkmış ve bu standartlara uygun işi bitirenlere veya standartların üzerinde üretenlere prim verilmesini önermiştir. Böylece üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanabilmiştir. Kısa bir süre bu çalışmalar iyi sonuç vermiştir. Ancak, insanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren, standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem, daha sonra çalışanlar üzerinde tatminsizliklere neden olmuş, bu durum verimsiz çalışmanın bir diğer nedenini oluşturmuştur. Bir zaman sonra Taylor'un takipçisi Gant, "birinci sınıf adam" kavramına karşı çıkmış, "ortalama adam" kavramının standartlarda baz alınması gerektiğini savunmuştur (Özevren, 1996, s.7-8)

Birinci Dünya Savaşının ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama "muayene" olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır (Tekin, 1996, s.70).

1924 yılında bir matematikçi olan Dr. Walter Shewhart, ilk kez Bell Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme getirdi (Bozkurt ve Odaman, 1995).

Western Electric firmasında Shevwart çeşitli veriler toplamış ve bunları analiz etmiştir (Grant, 1964). Bu aşama istatistiki kalite kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemde standartlar yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır (Merter, 2006).

İKK uygulamalarının iyice kendini kabul ettirdiği dönem ise II: Dünya Savaşıdır. Savaşın, İKK ve bunun temelini oluşturan İstatistik Teorisi sayesinde

kazanıldığı bile iddia edildi. Hatta bu yöntemler Nazi güçlerinin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutuldu. Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İKK, II. Dünya Savaşı sonrasında ise İstatistiksel Süreç Kontrolü (İSK) yönünde gelişmeye başladı (Yenersoy, 1997, S.46).

Ancak üretim süreçlerinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda “Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir. Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak, ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite yönetimine doğru geliştirilmeye başlanmıştır (Tekin, 1996, s.70).

Üretilen ürünün özellikleri onu üreten prosesin bir sonucudur. Bir başka deyişle prosesle ürün arasında “sebe-sonuç” ilişkisi vardır. Eğer tüm proses değişkenleri kontrol altına alınabilirse, ürünün özellikleri de kontrol altına alınmış olacaktır.

1.3.2.3. Aşama Kalite Güvencesi

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının temellerini kurmuşlar, Armand V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir.

Toplam Kalite Yönetimi’nin kökeni II. Dünya Savaşı’ndan sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran’ın ABD’nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrol gerçeğini yaymaya başlaması istekleri 1940’lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Bu kavramlar ABD’de geliştirilmiştir. Ancak onları uygulayan ve benimseyen ilk insanlar Japonlar olmuştur (Tekin, 1996, s.70).

İkinci Dünya Savaşı yıllarında geliştirilen istatistiki tekniklerin yardımı ile bugün dahi kullanılan kabul örneklemesi sistemlerinin temeli atılmıştır. Ancak gelen ürün partilerinin kabul veya reddedilmesinin doğru bir yöntem olmadığı inancıda bu dönemde gelişmeye başlamıştır.

Kalite güvencesi; bir üründe, kalitenin müşterinin güvenle satın alabileceği ve uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanması demektir. Güven

unsurunu şu cümle çok iyi açıklamaktadır: “Ürünlerimiz için güven yaratmak on yıl sürer, fakat bu güven bir gecede kaybolabilir.” (Merter, 2006).

1.3.2.4. Aşama Toplam Kalite

Toplam Kalite Yönetimi sistemi sürekli olarak geliştirilerek en mükemmele ulaşmaya ve bu amaca yönelmiş iş gücünü sağlamaya çalışır. Kalite yönetimi felsefesinde; soruna neden olan unsur ve şartların kalite sisteminden çıkarılarak sistemin daha da geliştirilmesi yatar. Burada amaç, kalitenin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaları birleştirecek sistemi ortaya çıkarmaktır. Kalitedeki gelişmelerin hızlanması sadece ürünlere has bir süreç değil, hizmetler de buna tabidir (Kıngır, 2006, s. 10)

1.3.3. Kalite Tipleri

Kaliteyi iyileştirmek arzusunda olan yöneticilerin kalitenin üç tipini gözönüne almaları gereklidir:

- Tasarım/Yeniden tasarım
- Uygunluk
- Performans

1.3.3.1. Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi

Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet/satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriyi tatmin edecek bir ürün/hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürülür (www.eylem.com/tqm/wtqm01.htm).

Tasarım Kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet ya da satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriyi memnun edecek bir ürün ya da hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürülür. Daha sonra ürün ya da hizmet kavramı için spesifikasyonlar belirlenir (Sevim, 1999).

Bir kuruluşun ürün/hizmet kavramı sürekli ve sonsuz iyileştirme ise müşteri araştırmaları ve satış/hizmet ziyaret analizlerine de özel bir önem verilmesi gerekecektir. “Müşteri araştırması” şimdi ve gelecekte müşteri gereksinimlerinin açıklığa kavuşturulması için uygulanan prosedürlerin bir toplamıdır.

Müşteri araştırmaları, kuruluş içersinde de gerçekleştirilebilir. İş görenler, bazı yönetim politikası kararlarının müşterileri olduğu için yönetim politikasının

iyileştirilmesini sağlayacak şekilde işgörenlere yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Satış ziyaretleri analizleri, satış sırasında müşterilerden toplanan ve müşterinin bugünkü ve yarınki gereksinimlerini içeren bilginin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. Müşteri ile yüz yüze yapılan bu analizler, müşteri gereksinimlerine açılan önemli bir penceredir.

Tasarımda kalite çalışmalarının amacı, ürün/hizmet tasarımı ya da yeniden tasarımlar için sürekli ve sonsuz bir şekilde müşteri araştırmalarını ve satış/hizmet ziyaretleri analizlerini sürdürmektir (www.eylem.com/tqm/wtqm01.htm).

1.3.3.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, Tarsım kalitesi ile belirlenen spesifikasyonlara üretim sırasında uyma derecesi olarak tanımlanabilir (Sevim,1999)

Başka bir deyişle Uygunluk kalitesi, bir firma ve tedarikçilerinin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür. Belirli bir Uygunluk Kalitesi' nin gerçekleştirilmesinde, çeşitli maliyetlerin optimize edilmesine çalışılır.

Kuruluş, tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün/hizmet spesifikasyonlarını belirledikten sonra, çalışmalarını bu spesifikasyonları karşılama doğrultusunda yoğunlaştırmalıdır. Ancak bu şekilde müşteriler ürün/hizmetin ilk aldıkları zamanki performansını, ürün/hizmetin ömür çevrimi süresi boyunca elde edebilirler. Süreç iyileştirme çalışmalarının ana amacı, tüketicilerin kıvanç duyabilecekleri düzeyde bir kalite ürün/hizmetlerin yaratılmasıdır (www.eylem.com/tqm/wtqm01.htm). Süreç iyileştirme çalışmaları arttıkça; müşteri şikayetleri hızla azalır (Sevim, 1999).

1.3.3.3. Performans Kalitesi

Performans kalitesi, firmanın ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları satış/hizmet ziyaretleri analizleri ile belirlenmesidir. Bu belirleme çalışmaları satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin neden firmanın ürün/hizmetlerini satın almadıklarının araştırılmasını içerir. Tasarım bölümü elemanları, müşteri tatminini etkileyen bir ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonların belirlenmesinde pazarlama bölümü elemanları ile beraber çalışmalıdır.

Bu karakteristikler belirlendikten ve işlemsel olarak tanımlandıktan sonra, tüketiciler ürün/hizmet karakteristiklerine göre pazar bölümlerine gruplandırılabilir. Ürün/ hizmet karakteristikleri ve fiyat, müşterilerin ilk olarak bir pazar bölümüne girip girmeyeceklerini ve pazar payının ölçüsünü belirler. Bir tüketici, performansına göre bir ürün/hizmeti yeniden satın alacak ya da övecektir. Performans, bir pazar bölümünde pazar payını ve ürün/hizmetin başarısını belirler.

Performans kalitesi çalışmalarında kalite kaybı, iki kaynakta aranmalıdır. Birinci olarak; kalite kaybı ürün ya da hizmetlerin karakteristiklerinin pazarın gereksinimlerinden farklı bir şekilde üretildiği süreçlerde olur. Bu kayıp, pazar bölümü sayısının artırılması ve ürünün müşteri gerekliliklerini karşılayacak şekilde düzeltilmesi ile önlenabilir. İkinci olarak; kalite kaybı, kalite karakteristikleri tek düze olmayan ürün ya da hizmetleri üreten süreçlerde ortaya çıkar (Sevim,1999).

1.4. Toplam Kalite Yönetimi

Son yıllarda yönetim alanında önemli gelişmelerle birlikte büyük bir değişim yaşanmıştır. Bu değişimlerin en önemlisi Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olanıdır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen yöneticilerin, insanları müşteri olarak ve kendilerini de onların danışmanı olarak görmeleri gerekir. İşletmelerde ve kuruluşlarda etkin bir yönetim şekli, örgüt içerisinde etik bir alt yapının varlığına gerek gösteren “Toplam Kalite Yönetimi” olarak adlandırılan yeni bir yönetim şekliyle gerçekleştirilebilir.

Dünya pazarında artan yoğun rekabet şartları, firmaların hayatta kalabilmek için müşteri tatminini göz önünde bulundurmalarını zorunlu duruma getirmiştir. Rekabette başarılı olabilmek için gerekli şartlar, “Müşterinin istediği kalitede mal ve hizmet üretmek, daha ucuza ve daha kısa sürede müşteriye ulaştırmaktır.” Toplam Kalite yönetimi, 1950 yılından itibaren rekabeti öngören çağdaş bir yönetim metodu olarak sürekli gelişmiştir (Tekin, 2002). Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklı organizasyon olma yolunda yöntem değişikliğidir (MacDonald, 1999, s. 5).

Toplam Kalite Yönetimi rekabet odaklı, kalite odaklı ve insan odaklı gelişen yeni bir yönetim felsefesidir (Tekin, 2002). Günümüzde, Toplam Kalite Yönetimi, deyim yerinde ise, salgın bir hastalık gibi, başta özel sektör olmak üzere kamu sektöründe de hızla yaygınlaşmaktadır. Hemen hemen her kurum Toplam Kalite

Yönetimi ile ilgili bir takım girişimlerde bulunmaya, kendilerini zorunlu hissetmektedirler. Ama gerçekte, Toplam Kalite Yönetimi nedir? Birkaç hizmet içi eğitim kursu ya da konferansla, çalışanlar, Toplam Kalite Yönetimi anlayışına sahip olabilirler mi? Ne yazık ki bu soruya kolaylıkla evet demek mümkün değildir. Çünkü, Toplam Kalite Yönetimi anlayışına sahip olmakla, Toplam Kalite Yönetimi hakkında bilgi sahibi olmak birbirinden tamamen farklı şeylerdir.

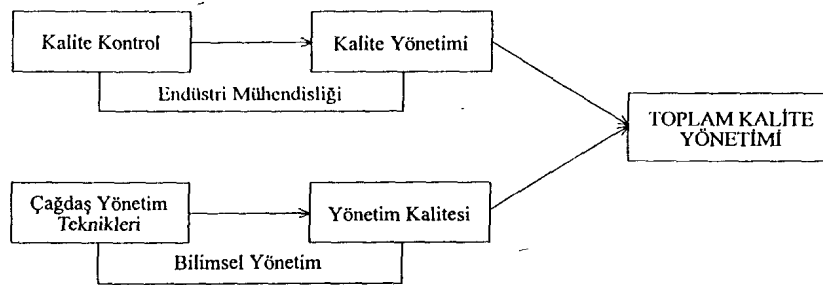
Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, ister kamu ister özel sektörde olsun mal ve hizmet üretilen her iş kolunda önemi ve ihtiyacı giderek daha çok duyulan, amacı mükemmelliğe ulaşmak olan bir anlayıştır. Başlangıçta, sadece üretim ile ilgili istatistikleri, hatadan arınıklık demek olan kalite kontrolünü sağlamaya yönelik bu anlayış, zamanla her türlü örgütsel davranışı kapsayarak gelişen, örgütlerde demokratik bir yönetim anlayışını da beraberinde getirmiştir.

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi ve tekniklerinin girmediği bir alan hemen hemen kalmamıştır. Politikadan en küçük sanayi işletmesine kadar, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı giderek yaygınlaşmaktadır. Toplam kalite Yönetimi anlayışının en zor uygulandığı alanlardan birisi olan eğitim örgütlerinde de, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına uygun olarak ciddi girişimler yapılmaktadır. Eğitim örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulama güclüğü, üretilen eğitim-öğretim hizmetlerinin etkilendiği faktörlerin çokluğu ve belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. Bütçeden eğitime ayrılan paydan, okula gelen öğrencinin bilişsel, duyuşsal ve fiziksel hazırbulunuşluğuna kadar bir dizi faktör; Toplum Kalite Yönetimi anlayışının, eğitim örgütlerinde uygulanmasını zorlaştırmaktadır. En azından ülkemizdeki eğitim örgütlerinin merkezden yönetimi bunun önündeki en büyük engellerden biri olarak hemen göze çarpmaktadır.

Bir diğer açıdan; Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, her ne kadar, somut uygulanabilir tekniklere dönüşmüş olsa da, uygulamada karşılaşılan en büyük güçlüklerden birisi, Toplam Kalite Yönetimine yönelik insan tutum ve davranışlarıdır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışına inanmayan bireylerle, bu anlayışı yerleştirmek ve başarıya ulaşmak son derece güçtür. Toplam Kalite Yönetimi gururlarından W. Edwards Deming'in üst düzey yöneticilerden gelmediği sürece, konferans tekliflerini reddettiği bilinmektedir (Özden, 2002).

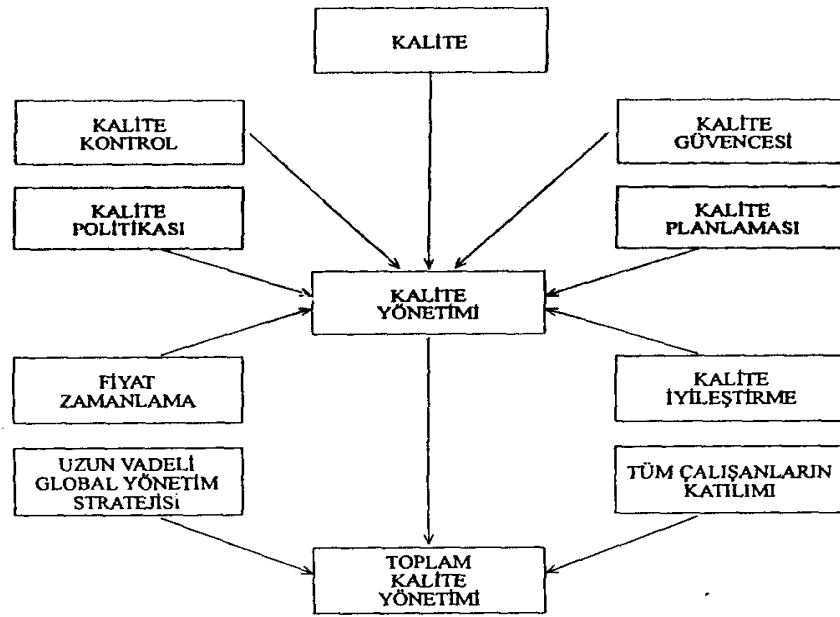
1950’li yıllarda Amerikalı bir istatistikçi Japonya’ ya, Japon yöneticilerine kalite yönetimi ilkelerini ve kalite geliştirme yöntemlerini öğretmek için gitmiştir. Japonlar, bu ilke ve yöntemleri öğrenmekle kalmayıp, onları özümlediler, uyguladılar ve daha da geliştirdiler. Birkaç yıl içinde Japon markası çürük mallar için ikaz etiketi olmaktan çıkıp, üstün kalite ve değer symbolü durumuna geldi. Japon rekabetinin pazarlarını küçültüp, hatta yok ettiğini gördükçe, diğer gelişmiş ülkelerin endüstrileri de yen kalite felsefesini benimsemeye başladı. Örneğin Amerika’ da kalite devrimi 1980’ lerin başında, otomobil ve elektronik sanayilerinin, Japon ürünlerinin amansız rekabeti karşısında büyük kayıplar vermesi sonucunda gerçekleşmiştir (Efil, 1999). A.B.D.’ de kalite kontrolü ve istatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmelerin tüm bölümlerinde üstlenilmesi görüşünü savunmuşlardır.

Japonlar kaliteyi müşteriye bir söz vermek olarak tanımlamış ve bu sözün yerine getirilmesi için bizzat işçiler tarafından da verilmesi gerektiğini fark etmiştir. 1962 yılında Ishikawa’ nın başlattığı işçi eğitimleri ve KKÇ çalışmaları bu görüşten hareketledir. Sonuç o denli başarılı olmuştur ki Japonlar dünya ticaretinde hızla yer almaya başlamışlardır (Efil, 1998).



Şekil 1: Toplam Kalite Yaklaşımı

Toplam Kalite Yönetimi; uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir. Bir başka deyişle Toplam Kalite Yönetimi, müşteri gereksinimlerini en iyi bir biçimde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren çağdaş bir yönetim tarzıdır (Sevim, 1999, s. 31).



Şekil 2: Toplam Kalite Yönetimi'nin Diğer Kavramlarla İlişkisi

1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amacı

Toplam Kalite Yönetimi' nin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek içinde, örgütün tüm bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerin en alt kademelerdeki operatörlere dek tüm personelin kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği yapmaları gerekmektedir (Sevim, 1999, s. 15). İşte bu biçimde uygulanan bir Toplam Kalite Yönetimi, kusurları önlemek için planlama, müşterilerin istediklerini araştırıp bulma, tasarlama, satın alma, üretme, muayene ve pazarlamayı organize etme anlamına gelmektedir (Ekin, 1971, s. 59).

1.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kalite tarih boyunca önemli bir sorun önemli bir sorun olmuş, ancak ölçme yeteneğine koşut bir gelişme göstermiştir. Eski Mısır' da, firavunun dirseğiyle orta parmağının ucu arasındaki mesafe uzunluk ölçüsü olarak kullanılmış; her yapı ustasının bu ölçüye uyması istenmiş ve başarısızlık durumunda yaşamına son verilmiştir. Roma İmparatorluğunda ise, kalite bir ölüm kalım sorunu olmuştur. Eğer Romalı bir mühendis tarafından yapılan bir bina çökmüş ve birisi ölmüşse, mühendis idam edilmiştir. Yine o dönemde, bir köprü yapımından sorumlu olan mühendis köprünün altında durur; eğer köprü çökerse ölen kişi o olurmuş. Barbarlık gibi görünmekle birlikte, bu durumun hala

sürdüğü düşünülebilir. Günümüzde de bazı kimseler, uçakların onarımını yapan teknisyen eşlik etmeden ilk uçuşa çıkmamaktadırlar. Uçağa teknisyen binmesi, mühendisin köprünün altında durmasına benzetilebilir. Sonuç aynı, ancak teknoloji farklıdır (Aksu,2002, s. 93).

Kalitenin gelişimine yönetim tarihi açısından bakıldığında, Toplam Kalite Yönetimi' nin birçok geleneksel yönetim ve kalite fikirlerinin dönüşümünden ortaya çıktığı görülebilir. Tarihsel olarak yönetim kavramları planlama, örgütlenme, işgören atama, yöneltme, görevlendirme, yapıyı kurma, eşgüdümleme, bütçeleme, değerlendirme, denetleme ve rapor verme gibi örgütsel denetim işlevlerinde odaklanmıştır. Bu kavramlar, model olarak endüstriyel ve anonim şirketlerden ortaya çıkmış; ancak diğer birçok örgüt, hükümet ve kara dayalı olmayan örgütleri de kapsamak üzere bu kuramlardan etkilenmiştir.

Kalitenin geçtiğimiz yüzyıldaki tarihsel gelişimine bir göz atalım. Aşağıda verilen kronoloji göstermektedir ki; bazı yıllar daha hızlı olmak üzere, kalite son yetmiş yılda yönetimin sürekli ilgisini çeken bir konu olmuştur. (Şimşek, 2000, s.3)

- 1931 W. Shewhart: İstatistiksel Kalite Kontrol (ABD)
- 1940 Stanford: Stanford Seminerleri (ABD)
- 1950 E. Deming: Deming Seminerleri (Japonya)
- 1952 “Kalite Kontrol” Dergisi (Japonya)
- 1954 J. Juran: Kalite Yönetimin Sorumluluğudur (ABD)
- 1954 Ulusal Radyo ile Kalite Eğitim Yayınları (Japonya)
- 1957 A. Feigenbaum: Toplam Kalite Denetimi (ABD)
- 1960 G. Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- 1961 K. İshikawa: Formenler İçin Kalite Denetimi Dergisi (Japonya)
- 1962 K. İshikawa: Kalite Çemberi (Japonya)
- 1969 Kobe Steel: Kalite İşlevinin Yaygınlaştırılması (Japonya)
- 1970 G. Taguchi: Kalite Kayıp İşlevi (Japonya)
- 1976 T. Ohno: Tam Zamanında Üretim (Japonya)
- 1980 G. Taguchi: Güçlü Tasarım (Japonya)
- 1990 ve Ötesi: Yaratılan Kalite (Kavrakoğlu,1998, s.32).

ABD’ de başlayan kalite hareketinin, uygulama alanını daha çok Japonya’ da bulduğu görülmektedir. ABD kalite üzerinde odaklanmak için, Japonya’ nın elde ettiği başarıları beklemiştir. Aşağıdaki altbaşlıklarda, günümüzde çoğu örgütlerin uygulamaya

çalışıkları Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin gelişimine katkıda bulunan bilim insanları tanıtılmıştır (Aksu, 2002, s.94-95).

1.4.2.1. G.S. Radford’ un Kalite Yaklaşımı

Radford, 1922 yılında ‘Üretimde Kalitenin Denetimi’ adındaki ilk önemli kitabını yayımladı. Bu kitap, kaliteyi sağlama ve israfı ortadan kaldırmanın temel araçları olarak son ürünün denetimini gösterdi. Böylece işi, başından sonuna değin fabrikadan çıkan her ürünü incelemek, ölçmek, tartmak ve denetlemek olan kalite güvence denetlemelerine olan gereksinimi de güçlendirdi. Bu her öğrencinin akademik programını tamamladıktan sonra ne bildiğini belirlemek amacıyla yapılan denetime denk olacaktı. Ancak bu yaklaşım, fakülte ve üniversitelerde pek kullanılmadı. Çünkü ilk olarak, bu örgütlerde bulunmayan geniş parasal kaynaklara gereksinim vardı. İkincisi, kurumda kalış süresince öğrencinin etkilenebileceği tüm öğretim programı ve fakülte deneyimini kapsayan ön ve son testi gerektiriyordu. Son olarak, çoğu kez hiç çelici bulunmayan kalite değerlendirme süreçlerine, fakülte ve üniversitelerin uzun dönemli bir kararlılığından da söz edilemezdi.

1.4.2.2. Walter A. Shewhart’ ın Kalite Yaklaşımı

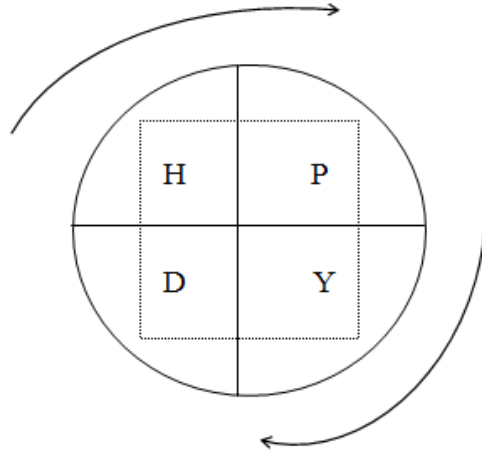
Shewhart, 1931’de yazdığı kitabı ‘Üretilmiş Malda Kalitenin Ekonomik Denetimi’ ile, yönetime istatistiksel kalite kavramlarını kazandırdı. Bu kitap, Taylor’ın bilimsel yönetim yaklaşımı ve Radford’ın kalite denetimini geliştirmede bir araç niteliğinde idi. Shewhart, Bell Telefon Laboratuvarlarındaki diğer beş işgörenle (Deming, Dodge, Romig, Edwards ve Juran) Ulusal Bell Sistemini ölçünlendirmek (standardize etmek) ve geliştirmek amacıyla istatistiksel yöntemleri üretim disiplinine dönüştürdü. Üretim özelliklerine yüzde yüz uyumu sağlamanın olanaksızlığını anlayan bu takım, kabul edilebilir sınırlara düşebilmesi için, benzer şeyler arasındaki değişebilirliği denetim altında tutmak amacıyla istatistiksel bir yöntem geliştirildi. Kaliteyi sürdürmek için Dodge ve Romig tarafından geliştirilen şans (random) örnekleme dayalı olarak, günlük üretimin uyumunu belirlemek için katı yönetim teknikleri düzenlendi. Böylece şans örnekleme, üretilmiş her maddeyi denetleme gereksinimini ortadan kaldırdı (Aksu, 2002, s.95-96).

1.4.2.3. W. Edwards Deming' in Kalite Yaklaşımı

Deming İstatistiki Kalite Kontrol gerçek anlamda “Kontrol” işlevinin uygulanmasını sağlayan “Deming Döngüsü” tanımını yaparak kalitede süreklilik yerleştirmiştir. Buna göre, Kalite Kontrol faaliyetleri,

- Planlama (P)
- Yapmak (Uygulamak) (Y)
- Denetlemek (D)
- Harekete Geçmek (H)

şeklinde tanımlanan dört aşamalı bir süreç oluşturmaktadır. (Efil, 1999)



Şekil 3: Deming Döngüsü

1.4.2.3.1. Deming'in TKY ile ilgili Prensipleri

1. Kalite eksikliğiyle ilgili temel problem, yönetimin çeşitliliği anlayamamasıdır.(her şey çeşitlilik gösterir. İstatistik bize bir şeyin ne kadar çeşitlilik göstereceğini tahmin etmekte yardım eder.)

2. Problemlerin sistemde mi, yoksa insanların davranışında mı olduğunu bilmek yönetimin sorumluluğundadır.

3. Takım çalışması; bilgi, tasarım ve sürekli yeniden tasarıma dayanmalıdır. Sürekli iyileştirme yönetimin sorumluluğundadır. Düşük kalite ve verimliliğin birçok nedeni, sistemden kaynaklanmaktadır.

4. İnsanların eğitimi, istatistiksel kontrole geçebilmelerini sağlayacak düzeyde olmalıdır.(kullandığınız sistemin sınırları dahilinde ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar.)

5. Detaylı açıklamalar getirmek, yönetimin sorumluluğundadır.

Dr. Deming, firmaların Toplam Kalite Kontrol' a geçişi için önerdiği yapısal ve yönetime ait değişiklikleri 14 ana maddede toplamıştır. Bunlar;

1. İş sağlamak, piyasada kalabilmek, rekabete ayak uydurabilmek için ürün ve servis kalitesini geliştirmeye yönelik amaç sürekliliği sağlanmalıdır

2. Şirket yönetimleri sorumluluklarını öğrenmek, meydan okumak ve değişimde lider olmak için uyanmalı ve yeni felsefeyi kendilerine adapte etmelidirler.

3. Kaliteyi sağlamak için muayeneye dayanmaktan vazgeçin. Kaliteyi ürünün bünyesine yerleştirerek kontrol gereksinimini ortadan kaldırın

4. (Yan sanayiye) İş dağıtımını fiyat bazında yapmak yerine toplam maliyeti minimize edecek şekilde çalışın

5. Her bir parça için sadece bir yan sanayiciye yönelin ve uzun dönemli bir güven, bağlılık ortamı yaratın

6. Kaliteyi ve verimliliği arttırmak için üretim ve servis sistemini sürekli olarak geliştirin. Bunların sonucu olarak maliyetlerinizi de aşağıya çekme olanağı bulacaksınız.

7. Çalışırken öğrenme, eğitilme olanağını sağlayın

8. Liderlik kurumunu on plana çıkarın. Denetlemenin amali insanlara, makinelere ve aletlere daha iyi iş yapmaları için yardım etmek olmalıdır.

9. Korkuyu yok edin, herkes firma için daha verimli çalışır.

10. Bölümler arasındaki engelleri kaldırın. Araştırma, Dizayn, Satış, Üretim, Kalite bölümleri ürün veya üretimde yaşanabilecek problemleri önceden görebilmek için takım olarak çalışmalıdır.

11. Sloganlardan, teşviklerden, işçiler için sıfır hata, yüksek verimlilik hedeflerinden vazgeçin. Bu tür teşvikler, düşük kalite ve verimsizlik büyük ölçek de

sistemden kaynaklandığı ve işçinin gücünün ötesinde olduğu için ters ve anlaşılabilir ilişkilere neden olurlar.

12. Üretim dairelerinden kotaları, rakamsal hedefleri kaldırın. Yerine Liderliği geçirin. Nümerik hedeflerle, numaralarla, hedeflerle yönetimden vazgeçin. Yerine Liderliği geçirin. İşçinin isinden ve işçiliğinden gurur duymasını engelleyebilecek her şeyi yok edin. Amirlerin sorumluluğu yalnızca rakamlar değil kalite olmalıdır. Yönetim ve mühendislik bölümlerinde çalışanların işlerinden gurur duymalarını engelleyen her şeyi ortadan kaldırın. Bu hedeflerle yönetim veya yıllık değerlendirmelerden vazgeçmek demektir.

13. Çalışanların kendilerini eğitmesini ve geliştirmesini sağlayan yoğun bir program uygulayın

14. Değişim firmadaki herkesin işidir. Bunun için herkese sorumluluk yükleyin, herkesi çalıştırın.

Deming'e göre:

- Firma yönetiminin, kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi sorumluluğu her şeyin üzerindedir.
- Firmanın Dizayn, Üretim, Satış-Test, Pazar Araştırması faaliyetleri kesiksiz bir çevrim halinde olmalı ve kalite geliştirme çalışmalarında baz alınmalıdır.
- Kalite problemlerinin %80 i yönetimden kaynaklanmaktadır.
- Gelişim sistem üzerinde çalışan yöneticiler tarafından ve sistem içinde çalışan işçilerin de katkısı ile beraber sağlanmalıdır.
- Kalite geliştikçe maliyet düşecektir. Ancak kalite maliyetleri kalite geliştirme çalışmalarında baz olarak alınmamalıdır. Kalite maliyetleri kalitenin gelişmesinin sağladığı stok azalmaları, gelirlerin artışı, moralin yükselmesi vb. etkileri tam olarak yansıtamaz.

Kalite doğrudan ölçülmeli, istatistiksel kontrolün 7 yöntemi her bölüm ve kademedede öğrenilmeli, öğretilmeli ve kullanılmalıdır. Kalite geliştirme çalışmalarında sistemden gelen genel problemler ile özel problemler birbirinden ayrılmalıdır. Sistemden kaynaklanan problemler yönetime ait problemlerdir. Özel problemler proseslere ait problemler olup teker teker ele alınmalı ve çözülmelidir. Özel problemlerin kontrol altına alınabilmesi, çözülmesi için IPK uygulanmalıdır.

1.4.2.4. Joseph M. Juran' ın Kalite Yaklaşımı

Juran, Connecticut'taki Juran Enstitüsü'nün kurucusudur. İşletme süreçlerinde kalite yönetimi kavramı ile ünlenmiştir. Bu yönetimi bir döngü ile açıklamıştır.

Juran'ını kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için Pazar araştırmasıyla başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen Pazar araştırmasıyla biter. Buna “Kalite Zinciri” denir. İki Pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalıdır, yani müşteri gereksinimlerini karşılamalıdır. Böyle olmazsa zincir en zayıf halkasından kopar. (Özevren, 1997, s.13)

Juran'ı simgeleyen en önemli kavramların başında “kullanıma yada amaca uygunluk” şeklindeki kalite tanımı gelir. Bu fikrin en önemli yanı, bir ürün veya hizmetin ilgili şartnameler euygun olmasına karşın amacına uygun olamayabileceğidir. Bu bakımdan şartnamelere uygunluğun kalitenin gerekli bir koşulu olduğunu ancak yeterli olamayacağını söylemek mümkündür (Ensari, 2002, s.59).

Juran kalite problemlerinin yönetimden kaynaklandığını ifade etmektedir. Juran'a göre bir organizasyondaki problemler %85 oranında yönetimden kaynaklanmaktadır.

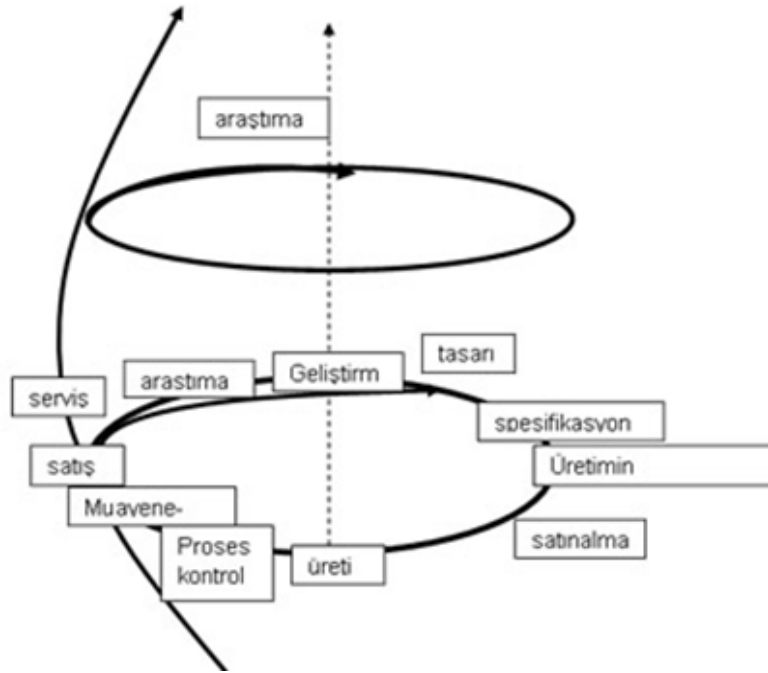
Juran Toplam Uygulama üzerinde durmuştur. Juran firmaların kaliteye ilişkin görevlerini iki seviyede ele almaktadır:

1.Firmanın görevi müşterileri için kullanıma uygunluğu sağlamaktır.

2.Firma bölümlerinin görevi kullanıma uygunluğu sağlamak için hazırlanan standartlara uygun olarak çalışmaktır.

Endüstri devrimini takiben başlayan belirli konularda uzmanlaşma akımı giderek firmalarda uzman bölümlerin yaratılması ile sonuçlanmıştır. Bu uzman bolümler (dizayn, üretim, satış, kalite kontrol vb.) yeni urun veya hizmetin piyasaya çıkarılmasında veya değiştirilmesinde gerekli olan fonksiyonları gerçekleştirirler.

Değişik bölümlere ait olmakla beraber bu fonksiyonlar, hemen hemen değişmez olaylar zinciri ile birbirlerini izlerler. İşte, firma bölümlerinin kullanıma uygunluğu sağlamak amacı ile zaman içinde ve birbirlerini izleyerek gerçekleştirdikleri fonksiyonlarını, Juran, “Kalite Spirali”nde aşağıdaki gibi göstermektedir:



Sekil 6: Kalite Spirali

Spiral incelendiğinde, kullanıma uygunluğun sağlanması için pek çok faaliyetin gerçekleştirilmesi, pek çok işin yapılması gerektiği görülmektedir. Firma içindeki değişik bölümlerde veya firma dışında yerine getirildiğine bakılmaksızın bu işlerin, faaliyetlerin tümü “Kalite Fonksiyonu” olarak adlandırılır.

Firma bölümleri Kalite Fonksiyon’ un kendilerine ait kısımlarını bölümlerine ait kalite disiplinleri ve bölümlerinin özel teknikleri ile yerine getirirler. Bölümlerin fonksiyonları birbirini çok yakından izlediği ve ilgilendirdiği için firma çapında ve kusursuz bir kalite yönetimini gerekli kılmaktadır.

Juran’ ın kalite yönetimi ve kalite geliştirme çalışmaları şöylece özetlenebilir: Üst yönetim kalite konusunda aktif, canlı bir liderlik göstermelidir. Kalite politikasının, hedeflerinin, organizasyonunun, ölçüm yöntemlerinin, eğitim programlarının oluşturulmasında bizzat rol almalı ve varlığını açıkça hissettirmelidir.

1.4.2.5. Philip B. Crosby’ nin Kalite Yaklaşımı

Juran ilk olarak “Kullanım veya kullanım için uygunluk” terimini buldu ve bunu “özelliklerin uygunluğu” olarak ifade edilen kalite tanımından çıkarmıştır. Tehlikeli bir ürünün tüm şartlarla karşılaşılabileceğini ve kullanım için uygun olamayabileceğini işaret etmiştir. Juran, geniş kalite yönetimi yayınlarıyla ilk uğraşan kişidir ve bu onu bilinen

teknikleri benimseyenlerden ayırt etmiştir. 1940' larda "Kalite kontrolünde teknik kabuller" in iyice gizlenmiş olduğunu fakat bu şirketlerin üstün kaliteyi nasıl başaracaklarını bilmelerinden ileri geldiğini savunmuştur. Şu şekilde problemleri teşhis etmiştir:

- Organizasyon
- Haberleşme
- Görevlerin koordinasyonu;

Diğer bir deyişle insan faktörü. İşle ilgili teknik problemleri çözmek için işgücü ile ilgili bir anlayış olarak öne sürmüştür; gerçekte böyle bir anlayış çözüm için gerekli bir anlayıştır.(Şimşek, 2004).

Juran, kalite yönetiminin üç aşamalı olduğunu kabul etmektedir.

- Kalite planlaması
- Kalite kontrolü
- Kaliteyi iyileştirme

Kalite planlaması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi faaliyetidir. Kalite planlamasında öncelikle müşterinin kim olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Sonraki aşamada ise müşteri ihtiyaçları ortaya konmalıdır. Müşteri ihtiyaçları saptandıktan sonra bu ihtiyaçları karşılayacak ürünün özelliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Daha sonra ürün özelliklerini gerçekleştirecek, karşılayacak süreçler geliştirilmelidir. Son aşamada ise, planlanan faaliyetlerin işler hale getirilmesi gerekmektedir. Kalite kontrol süreci üç aşamadan meydana gelmektedir. Kalite kontrol, kalite performansının incelenmesi, gerçekleşen performansın kalite hedefleriyle karşılaştırılması ve oluşan fark üzerinde çalışmasıdır.

Kalite iyileştirmesinde ilk aşama ise; yıllık kalite iyileştirme programları için özel istek ve ihtiyaçların tanımlanması gerekmektedir. Projenin başarılı sonuç vermesi için, her proje gruplarının ihtiyaç duyduğu kaynak, motivasyon ve eğitimin sağlanması amacıyla sorunların teşhis edilmesi ve çarelerin ortaya konması gerekmektedir.

Juran' ın önem verdiği bir diğer konu da eğitimidir. Üst yönetim de dahil olmak üzere tüm işletme çalışanları eğitimden geçirilmelidir. Verilecek bu temel eğitimin

amacı, insan davranışlarında olumlu bir değişiklik sağlanmıştır. Eğitim sırasında bazı teknik ve araçlardan yararlanılmaktadır.

Juran, kalite projelerinden beklenen sonuçların alınabilmesi için öncelikle üst yönetim desteğinin çok önemli olduğuna inanmaktadır. Projelerin iyi seçilmesi, yönetim ve teşhis olanakları, değişime karşı direncin açıkça ortaya konmuş olması da projelerin başarısını etkileyen diğer faktörlerdir. Juran, kalite konusunda üst yönetim görevlerini şöyle sıralamaktadır.

-Kalite kontrol ve Toplam Kalite Yönetimi' ni şirketteki herkesten iyi bilinmeli. Nasıl yürütüldüğünü araştırıp ilgili sorunları iyi anlamalı.

-Toplam Kalite Yönetimini yerine getirmek için gereken eğitimi vermeli.

-Toplam Kalite Yönetimi' nin planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğini denetlemeli.

-Toplam Kalite Yönetimi' nin temel kavram ve prensiplerinin iyice anlaşılmasını sağlamalı. (Yatkın, 2003, s.13-15)

1.4.2.6. Prof. Dr. Kaoru İshikawa' nın Kalite Yaklaşımı

İshikawa, kalite çemberlerini ilk kez uygulayan kişi olarak kalite tarihine geçmiş ve kalite çemberlerinin ve istatistiksel süreç kontrolünün Japonya' da uygulanmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamıştır. Kaliteye ilişkin görüşleri İshikawa yaklaşımı (Japonya Yaklaşımı) olarak adlandırılmıştır. İshikawa' ya göre, tüm çalışanlar kalite kontrol çalışmalarında aktif rol oynamaktadır. Sürekli ve yoğun eğitimle yaratıcılığı güçlendirmek ve işçilerin beyin güçlerini kullanmalarını sağlamak için kalite çemberlerinin uygulanmasından yanadır. Bu yaklaşımda çalışanlar yaptıkları işin kalitesinden birinci derecede sorumludurlar. İshikawa yaklaşımının iki temel özelliği, müşterilerin tüm ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışılması ve katılımcı yönetimin sağlanmasıdır. İshikawa, üst ve orta kademe yönetiminin yetki ve sorumluluklarının dağıtılmasını öngörmekte ve çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Böylelikle bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemi kurmak mümkün olacaktır (Yatkın, 2003, 16-17).

İshikawa' nın Toplam Kalite akımına ikinci büyük katkısı basit problem çözme, yöntem ve tekniklerini her bilgi ve beceri düzeyindeki çalışanların anlayabileceği ve

kullanabileceği tarzda iş ortamlarına uyarlamasıdır. Bu problem çözme yöntem ve teknikleri (Şimşek, 2007, 68-69).

1.4.2.7. Dr. Armand V. Fiegenbaum' un Kalite Yaklaşımı

Fiegenbaum Toplam Kalite Kontrol kavramının isim babasıdır. 1957' de basılan makalesinde ilk defa bu terimi kullanmıştır (Özevren, 1997, 14)

Armand Fiegenbaum 1961' de yayınladığı Toplam Kalite Kontrolü isimli kitabıyla toplam kalite yazın ve uygulamalarında önemli bir isim oldu. (Özevren, 1997 Şimşek, 2007)

Fiegenbaum' un toplam kalite yönetimi literatürüne katkısı, tüm diğer kalite öncüleri gibi, kalitenin sadece üretim veya kalite kontrol birimlerinin görevi olmadığını; tam tersine kurumun tüm birim ve üst yönetim de dahil çalışanlarının ortak sorumluluğu olduğunu vurgulamasıydı.

Fiegenbaum' a göre kalite herkesin paylaştığı bir bilinç olmak zorundaydı ve kalite konusunda yönetimin sorumluluğu diğer herkesten daha fazlaydı. Fiegenbaum' a göre kalite bir ürünün kavram olarak ortaya çıkmasından başlar; tasarımı, üretimi ve pazara yani müşteriye sunulması ile devam eder. Bu sürecin içinde tedarikçilerin de önemi vardır. Bütün bu süreçlerin tam anlamıyla kontrol altında tutulması önemlidir. Ancak müşteri memnuniyeti bunların içinde en önemlisidir. Bu süreç bir döngüdür (Şimşek, 2007, 72).

1.4.2.8. P. Masaaki İmai' nin Kalite Yaklaşımı

Batı' yı aydınlatmış, Japonya' ya genelde Kaizen prensipleri olarak bilinen sürekli gelişim uygulamalarını getirmiştir. Japon Endüstrilerinin başarıları genelde, bir süreçteki küçük artışlara odaklanan Kaizen prensiplerine bağlanmaktadır. Pek çok durumda, sürekli gelişim toplam kalite yönetimi ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. (Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.213)

Kaizen Japonca değişim (Kai) ve iyi (Zen) kelimelerinden oluşan sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Bu sözcük bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre kaizen öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret

içinde olmalıdır. Bu gelişmenin boyutu önemli değildir. Örneğin bahçenize dikeceğiniz bir çiçek, boyayacağınız bir kapı da bir gelişmedir.

Batının klasik gelişme tarzı, üretim belirli standartlara göre sürerken, araştırmacılar laboratuvarlarda bir buluş yaparlar ve bu uygulamaya konulursa bir sıçrama yaratır. Artık yeni buluşa kadar üretim bu standartta devam eder (Özevren, 1997, s. 15).

1.4.2.8.1. İmai toplam kaliteyi şöyle tanımlamaktadır:

Toplam kalite kontrol, her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli sürekli iyileştirme faaliyetleridir (İmai,1997, s.25).

1.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

1.4.2.1. Varlığını Sürdürmek

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin başlangıç ilkesini, Toplam Kalite Yönetimi' nin ortaya çıkışını sağlayan ve hatta zorunlu hale getiren koşullarda ve olaylarda aramak gerekir. Bu koşul; rekabetin ölümcül sıfatını kazanmasıyla ortaya çıkan varlığını sürdürmek veya hayatta kalmak savaşıdır. Kendisini bu savaş ortamında bulan firmalar, ölmek ile yaşamak arasında bir tercih yapmak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle geleneksel yönetimin, “Kar etmek” temel amacı ikincil öncelikli bir amaç haline gelmiş, birçok firma hiç değilse belirli bir süre, kar edemese de, batmamak için uğraş vermeye başlamış ve bu uğraş onları Toplam Kalite Yönetimi ‘ ne sarılmaya sevk etmiştir. Dolayısıyla firmaların birincil amacı “Varlığını Sürdürmek” olmalıdır (Yenersoy, 1997).

Toplam Kalite Yönetiminin diğer yönetim sistemlerinden olan en önemli farkı, her çeşit organizasyonu daha mükemmele götürebilecek bir evrensel yönetim sistemi olmasıdır. Bu yönetim sisteminin temeli, kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı yani felsefesidir.

Yönetim kişileri belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim her şeyden önce bir süreçtir ve süreç odaklıdır. Yönetim beşeri bir olaydır ve insan odaklıdır. Geçmişte yönetim

sadece sonuç odaklı olarak değerlendirilmiştir. Günümüzde ise yönetim kavramı süreç ve insan odaklı olarak değerlendirilmektedir. Klasik yönetim geçerliliğini yitirmiş, sonuçlara ve sermayeye yönelik olarak değerlendirilen sistemler, yerini süreçlere ve insanlara yönelik bir anlayışa bırakmıştır. Yöneticileri böyle bir anlayış değişikliğine zorlayan unsurlar üç ana grupta değerlendirilebilir.

-Dinamik pazarlar

-Rekabet unsuru

-Kalite ve müşteri anlayışı

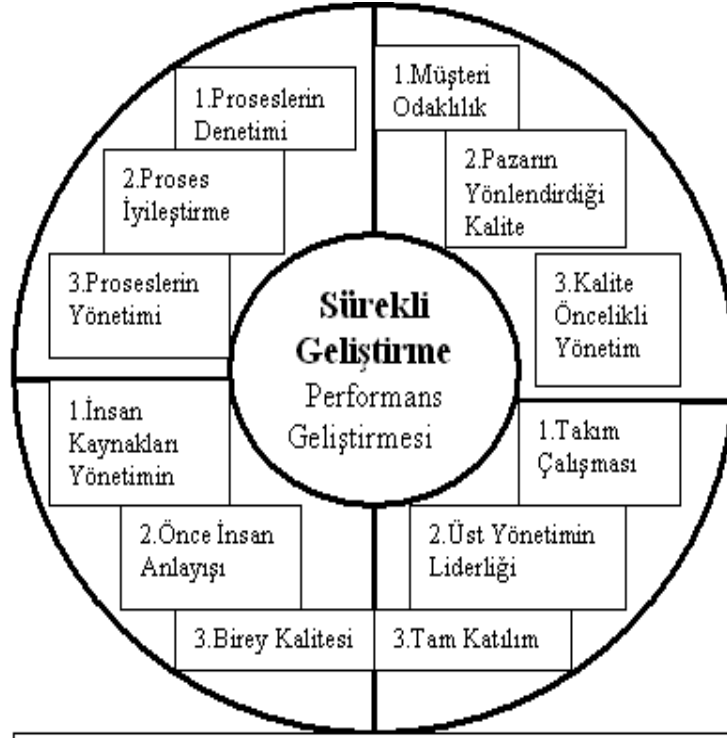
Bu üç unsur, kısaca Toplam Kalite Yönetimi olarak ifade edilen bir anlayışın ortaya çıkmasındaki en önemli etkidir. Toplam Kalite Yönetimi, klasik anlamdaki gelişen ve gelişime devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır (Tekin, 2002).

Toplam kalite felsefesi, örgütteki tüm çalışanların motivasyonunu, katılımını ve eğitimini gerektirir. Bunlar sayesinde ve bunlara ek olarak planlı sistematik yaklaşım ve kapsamlı, yaygın faaliyetlerin de desteği ile üretim süreçlerinin sürekli gelişmesi ve iyileştirilmesi sağlanır. Sağlanan bu sürekli gelişme ve iyileştirme çabaları ile hatalar önlenir, yüksek verim elde edilir. Bütün bunların sonucunda düşük maliyetle yüksek kalite gerçekleşecektir. Dolayısıyla ulaşılması hedeflenen yüksek rekabet gücü elde edilmiş olacaktır. Diğer yönetim anlayışlarından farklı olarak toplam kalite felsefesi şu anlayışları taşımaktadır.

- Kontrole dayalı kalite anlayışı yerine hataları önlemeye dayalı kalite anlayışıdır.
- Düşük maliyetle yüksek kaliteyi hedefler.
- İşbirliği ile sistemi geliştirme yaklaşımıdır.
- İşin ideal bir biçimde yürütülmesine dayalı esnek organizasyon vardır.
- Sıfır hatayı hedefleyen üretim yapılmaktadır.
- Dış motivasyon değerlerinden çok iç motivasyon değerleri ön plandadır.
- Müşteri memnuniyetinin aşılması tatmini hedeflenir.
- Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi vardır.
- Kalıcı performansı hedefleyen güdülenme vardır.
- Kalite güvencesi, bir ekibin değil, işi yapanların sorumluluğundadır.
- Sürekli eğitim alma ve verme esastır.

- İşi en iyi bilen işi yöneten değil, yapandır” anlayışı hakimdir.
- Tam katılımlı yönetim ve üretim esastır.

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca özelliği, kalitenin klasik yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümün değil, örgütlerin bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevi olduğudur. Bu tepede yöneticisinden hizmet veya üründen yararlanan müşteriye kadar tüm eleman ve tedarikçileri içine alan bir süreçtir.



Şekil 7: TKY'nin Felsefesi ve İlkeleri

Çalışanlar toplam kalite çalışmalarına gönüllü katılmazlarsa çalışmalardan beklenen sonucu almak mümkün değildir. Toplam kalite yönetimini başarı ile uygulanabilmesinin temelinde kişileri güdüleme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitim alma ve verme, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır.

Rekabetçi yapılanmayı, sahip olduğu felsefe ve ilkelerle en iyi karşılayan model toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi, rekabet ortamında başarıyı müşteri beklentilerini sürekli olarak değişen kalite hedefleriyle karşılamayı amaç edinmekte, bu ise organizasyonda tüm kişi ve birimlerin daha etkili ve verimli biçimde yürütülmesini sağlayarak örgütlerin güçlenmesine ve rakiplerine üstünlük sağlamasına imkan vermektedir (Bayrak, 1997).

Toplam Kalite Yönetimi' nin felsefesi sürekli gelişmedir. Sürekli gelişme veya özgün ismi ile “kaizen” bir dinamizmi, sürekli bir anlayışı ifade eder. Bu yaklaşım, mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir (Şimşek, 2004).

Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik, iş hayatı ile ilgili olduğu kadar, bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Başarılı olmak için sürekli gelişmek şarttır. Bunun için üç temel koşulu sağlamak gereklidir.

- Mevcut durumu yetersiz bulmak,
- İnsan kaynağını geliştirmek,
- Bilimsel teknikleri kullanma.

Bu sebeple Toplam Kalite Yönetimi anlayışında, sürekli geliştirme felsefesi kadar “önce insan” ya da diğer bir deyişle “birey kalitesi” son derece önemlidir (Özevren, 1997). Kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği arttırmakta ve maliyetleri düşürmekte, yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi, Pazar payını arttırmakta ve kar amacına ulaşılmasını sağlamaktadır (Kavrakoğlu, 1998).

1.4.2.2. Toplam Kalite Felsefesinin Klasik Yönetim Felsefesine Göre Değişimleri

Klasik Yönetim, Toplam Kalite Yönetiminin genel özellikleri şunlardır;

Klasik Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
1.En Düşük Fiyat Önemli	1.Kalite-Teslim Önemli
2.Amaç Kısa Vadede Kar	2.Uzun Vadede Müşteri tatmini
3.Yüksek Stok	3.Düşük Stok
4.Çok Az Bilgi	4.Sürekli Bilgi Tatmini

Klasik yönetim anlayışında amaç kârdır, insan unsuru ikinci plânda kalmaktadır. Rekabetçi ortamda bu anlayışın fazla şansı olmadığı görülmektedir. Rekabetçi ortamda müşteri tatminini, isteklerini ön plânda tutan ve de çalışanlarına, insan kaynağı unsuruna önem veren Toplam Kalite Yönetimi elbette ki daha uzun ömürlü olacak ve de daha çok verimlilik elde edilecektir. Toplam Kalite Felsefesi'nin benimsenip, uygulanabilmesi

için kuşkusuz demokratik bir yönetim ve liderlik tarzı belirlenmelidir. Çünkü demokratik lider örgüt içinde aslarıyla kurmuş olduğu ilişkiler ağı alınan kararların ya da amaçların sorumluluğunu dağıtabilme yeteneğine sahip kılar. Böyle bir ortamda katılımcı yaklaşımda yaşama geçer (Ersen, 1997, s.39).

1.4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam Kalitenin gerçekleştirilmesi; zaman, çaba ve kararlılık gerektirmektedir. Bunların ötesinde birde doğru şeylerin doğru şekilde yapılması gerekliliği vardır. Yapılması gereken bu doğruların neler olduğunu öğrenmek için toplam kalite yönetiminin temel özelliklerine bakmak gerekir. Bunlar:

- Kaliteye önem ve öncelik verme
- İnsana önem verme
- Kültürel değişim
- Sürekli gelişme
- Müşteri odaklı olma
- Yönetim sorumluluğu
- Tam katılım

Diğer ilkeler şunlardır.

- önlemeye dönük yaklaşım
- süreç odaklı olma
- ölçme ve istatistikliğe dayalı olma
- eğitimin kurumsallaştırılması
- toplumsal sorumluluk (Hardjono ve arkadaşları, 1997, s. 53).

1.4.3.1. Müşteri Odaklılık

Giderek aratan rekabetin baskısı şirketleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satabileni yapan” haline getirmektedir (Şimşek, 2004, Yatkın, 2003). Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre, yapılacak her işte bütün çabalar müşteriye odaklanmalıdır. Bu da, müşteri ihtiyaçlarını bilmeyi ve bunları ilk defasında ve izleyen her defa da başarı ile karşılayabilmeyi gerektirmektedir (Kovancı, 2004). Çünkü müşteri yaşam kaynağıdır. O halde onu iyi tanımak gerekir (Yenersoy, 1997, Tekin, 2002). Müşteriyi elde etmenin yolu onun isteklerini tatmin etmekten geçer. Tatmin olmak, isteklerin karşılanması ile mümkün olur (Kıngır, 2006). Bu yüzden tüm örgütler, artık müşteri

odaklı hale gelmek zorundadır (Tan, 1995). Müşteriyi ele geçiren tatmin eden ve elinde tutan şirket başarılı olarak piyasada kalacaktır (Tekin, 2002).

1.4.3.2. Tedarikçilerle İşbirliği

Tedarikçilerle, güvene dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü artıracak, girdileri, en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır (Tan, 1995). Tedarikçilere, Toplam Kalite Yönetimi ortaklığının önemli bir parçası olduklarını hissettirmenin en kolay yolu, onlarla kaliteye ait ortak konular hakkında konuşmaktır. Aynı konuşma dilini kullanabilmek için de tedarikçilerin bir program dahilinde eğitilmeleri gereklidir (Kovancı, 2004)

1.4.3.3. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

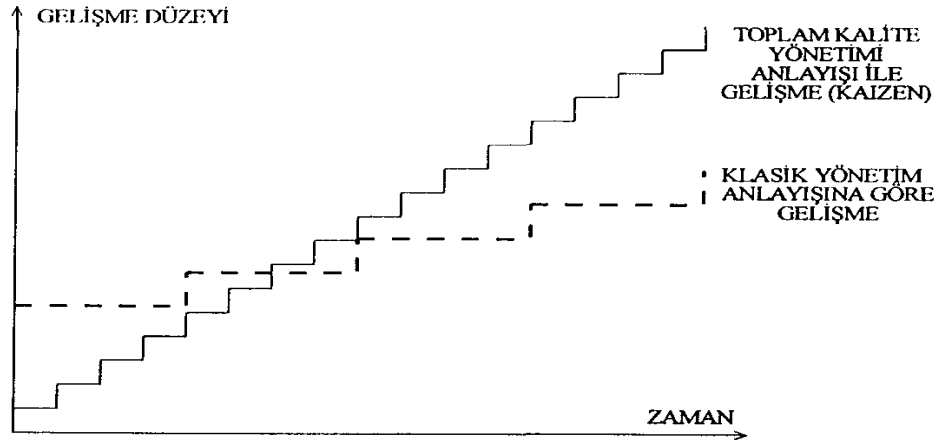
Toplam Kalite Yönetimi' nin temel prensiplerinden biri, kuruluşun bütün üyelerinin içinde çalıştıkları proseslerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesine etkin katılımıdır. Toplam Kalite Yönetimi, katılımcı yönetim ve sürekli iyileştirme esasına dayanmaktadır (Kıngır, 2006). Toplam Kalite Yönetimi' ne adapte olmak için, eğitim önemli bir kavramdır (Şimşek, 2001). Bu yüzden örgütteki tüm çalışanların geliştirilmesi amacıyla, sürekli eğitim verilmelidir. “Bir işi, en iyi, o işi yapan bilir” temel prensibini esas alan bu anlayışta, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir. Katılım ve iletişimi yaygın hale getirebilmek amacıyla öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik olanaklar seferber edilmelidir (Yenersoy, 1997).

1.4.3.4. Süreçler ve Verilerle Yönetim

Günümüz kalite anlayışında, belirsizlikleri en aza indirmek, hatta tamamen yok etmek hedef alınmalıdır. Bir sürecin çıktısının mükemmel ya da istenildiği gibi olması için; onu üretecek olan olasılık düşünülerek yapılmış olması gerekir (Yamak, 1998). Bu yüzden tüm faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçler, anlaşılmış ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. Toplam Kalite Yönetiminin üzerinde durduğu önemli konulardan birisi de verilerle çalışmaktır. Veri gerçekleri ifade eder. Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır (Yenersoy, 1997). Eğer bir yönetici veriler ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmayıp kendi deney, altıncı his ve cesaret duygusuna güveniyorsa şirketin yüksek teknolojiye sahip olmadığını itiraf ediyor demektir (Efil, 1999).

1.4.3.5. Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık

Sürekli gelişme Toplam Kalite Yönetimi' nin en önemli öğelerinden biridir. Çağımızda rekabet açısından yeterli işletmelerde kalitenin temeli “sürekli gelişme”ye dayalıdır. En alt süreçten amaçlarla yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu aşamaya göre düzenlenmiştir.



Şekil 4: Toplam kalite ve Risk Yönetimi

Amaç belli standartlara ulaşmak değil her ne düzeyde olursa olsun sürekli ve hızlı bir şekilde gelişmektir (Kıngır, 2006, Kavrakoğlu, 1998).

Sürekli gelişme ve iyileşme ancak, organizasyon planında yönetim kurulu yoluyla yapılandırılarak değişik seviyelerde oluşturulan ve tanımlayıcı ve problem çözücü yöntemlerle hareket eden çalışma gruplarıyla sağlanabilir (Şimşek, 2004). Orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir (Şimşek, 2001). Uzakdoğu felsefesine göre, hiçbir şey mükemmel değildir, her şeyi daha ileriye götürmek mümkündür. Mükemmele erişme yolunda durmak kabul edilmez, sürekli olarak daha iyiyi arama çabası vardır (Yamak, 1998).

Toplam Kalite Yönetimi' nde her alanda “sürekli mükemmellik arayışı” egemendir. Bu anlayış, aynı yangının defalarca söndürülmesi yerine yangın çıkması için önleyici tedbirlerin alınmasına benzetilebilir. Geliştirme ve iyileştirme çalışmaları klasik anlayışta atılım şeklinde olurken toplam kalite felsefesinde KAİZEN (sürekli gelişme) düşüncesi hâkimdir.

1.4.3.6. Üst Yönetim Liderliği ve Sorumluluğu

Toplam Kalite Yönetimi, bir kültür değişimidir. Kültür değişimi, organizasyonlardaki insanların namına toplu bir davranış değişimini ifade eder (Kovancı, 2004, s. 155). Kurum kültürünü, liderler geliştirmektedir. Her düzeyde yönetim fonksiyonunda liderlik davranışları sergilenmektedir. Örgütün politika ve stratejileri sistematik ve yapısal araçlarla bütün örgütte yaygınlaştırılmalı ve tüm faaliyetlerle uyum sağlamalıdır (Şimşek, 2001, s. 135). Üst yönetim kendini Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarından soyutlamamalı, bilakis bu çalışmalar katılarak firmadaki diğer çalışanlara örnek olmalı ve onları da bu çalışmalara katılmak için motive etmelidir (Şimşek, 2004, s. 135). Liderlik bilincinin toplam kalite uygulayan organizasyonlarda yaygınlaştırılması gerekir. Çünkü organizasyonlarda birçok iş süreci bulunur ve süreçler etrafında örgütlenme esastır. İşlerin sorumluluğu fiilen o süreçte çalışan kişilere verilmiştir. Yönetim kademesi sayıca azaltılmıştır (Yamak, 1998, s. 172).

Kalite olgusu uzun dönemde küçük, sürekli ve düzenli iyileştirmelerle gerçekleştirilebilmeli ve örgütün tüm kademelerine yayılmalıdır. Toplam Kalite uzun vadeli bir felsefe olup, bir anlamda kültür değişikliği gerçekleştirdiğinden bazı kişileri doğal olarak rahatsız etmektedir. Bu nedenle üst yönetimin inancı ve desteği zorunlu olmalıdır.

Toplam Kalitede üst yönetimin ve ona yardımcı olarak da insan kaynakları yönetimi liderlik rolünü üstlenmeli ve tüm çalışmalarla birlikte öğrenme sürecinden geçerek sürekli kalite geliştirme yolları aramalıdır (Aydemir, 1993, s.54). Çalışanların risk ve sorumluluk almaları için cesaretlendirildiği kararlı, konuşan ve dinleyen iletişimi yaşatan örgütün en büyük değerinin insan olduğuna inanan liderlere ve yöneticilere ihtiyaç vardır (Rota Eğitim ve Danışmanlık, 1996, s.3).

1.4.4. Toplam Kalite Modelleri

1.4.4.1. A-Mekanik Model

Örgüt bir makine gibi çalışanlar ise bu makinenin parçaları gibi görülmektedir. Yönetim makinenin kumanda panosudur. İş süreçleri tasarlanırken mekanik optimizasyon ön plana çıkmaktadır. Çalışanlara fazla yetki kullanırlmaz ve

söylenenlerin tümü göstermelik olarak uygulanır. Çalışanlara değer verilmediği için Toplam Kalitenin uygulanması dosyalarda ve oluşturulan prosedürlerde kalır.

1.4.4.2. B-Biyolojik Model

Örgütü bir organizma halinde tanımlar, ancak beyin üst yönetimdir. İç süreçlerin planlanmasında insan fizyolojisinin gerekleri dışındaki öğeler önemli değildir.

1.4.4.3. C-Sosyal Model

Sosyal modele göre örgüt bir toplum birimidir. Tüm çalışanların kendine ait bir fikri ve amacı vardır. Yönetimin başarısı genel amaçlara ulaşabilmek için çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. İş süreçleri çalışanlarını bilinçli katılımına yönelik planlanır. Yöneticilerin temel görevleri arasında en önemlisi çalışanların başarı duygusunun sağlanmasıdır. Çünkü çalışanlar, yöneticilerin en önemli kaynağıdır. Bu kaynağın performansını en üst düzeyde tutmak da üst yönetimin başarısıdır. Çalışanların performans çizgisi kaçınılmaz olarak örgütteki güdülenme, katılımcılık ve açık iletişim atmosferinden bahsedilmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan bu öğeler önemli oranda iş doyumundan etkilenir. Bunları başarabilen yöneticiler örgütte mutlu olmayan çalışanları mutlu olmaya yönlendirdiği gibi işlerin ve ürünlerin kalitesini de arttırabilmektedirler. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlarının mutluluğunu sağlamadan müşterilerin mutluluklarını sağlayamayacaklarını bilmeleri gerekmektedir. İç müşterilerin mutluluğunu sağlamadan dış müşterilere yönelmek toplam kalitenin başarılı olması açısından sakıncalıdır (Ersen, 1997, s.62-65).

1.4.5. TKY Uygulama Faaliyetleri

TKY uygulamalarına başlamadan önce mutlaka bir standardizasyon yapılmış olmalıdır. Belirlenen politika tüm kurumda kademe kademe yayılmalıdır. Sürekli iyileştirme daha çok orta kademe yönetimin sorumluluğundadır. Tüm departmanlar kendilerinin arasında birbirinin müşterisidir. Müşteriye iyi hizmet verildiğinin garanti altına alınması için denetim yapmak gereklidir (Mıyauchi, 2000, s.5).

1.4.4.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Sahip Bireyin Özellikleri

Toplam Kalite Yönetiminin en belirgin özelliklerinden birisi "insana saygı"dır. Toplam Kalite Yönetiminde insan, müşteri ya da örgüt çalışanı olarak çok önemli bir yere sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının, Japonya'da olgunlaşarak tüm

dünyaya yayılmasında önemli bir payı olan Deming' in felsefesinin temelinde insan vardır. Kurumlardaki sorunların birçoğunun, insanın yüreklendirilmesi ile çözüleceğine inanan Deming, üretimde ve hizmette kalitenin artması için, çalışanların, işlerinden gurur duyabilmelerinin şart olduğunu ileri sürmektedir (Özden, 2002).

Bu bağlamda, çok önemli olduğu düşünülen Toplam Kalite Yönetimi anlayışına sahip bireyin özellikleri, aşağıdaki gibi betimlenebilir.

- Toplam Kalite Yönetimine inanmış olmalıdır.
- Özgüvene sahip olmalıdır.
- İçinde bulunduğu örgüte karşı aitlik duygusu kazanmış olmalıdır.
- Eğitimin yaşam boyu devam eden bir süreç olduğuna inanmalıdır.
- Demokratik tutum ve değerlere sahip olmalıdır.
- Sorumluluklarının farkında olmalıdır.
- Paylaşımçı olmalıdır.
- Özeleştirici ve eleştiriciye açık olmalıdır.
- Örgüt üyeleri ile iletişim içinde olmalıdır.
- Haksız rekabetin Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yerleşmesinin önündeki engellerden biri olduğunu bilmelidir.
- Bilimsel düşünmeyi yaşam felsefesi olarak görmelidir.
- Sorunlara duyarlı olmalıdır.
- Mükemmeli aramalı ama bu arayışta hataların olabileceğini öngörebilmelidir.
- Yetkilerin hakça dağıtılması gerektiğini bilmelidir.
- Sorunun, sorunun içinde bulunan bireylerle çözülmesi gerektiğine inanmalıdır.
- Üretilen mal ve hizmetin, müşteri tatminini olabilecek en üst seviyeye ulaştırılması gerektiğine inanmalıdır.
- Müşterinin duygu ve düşüncelerine değer vermelidir. Örgütün varoluş nedeni, müşteridir. Müşteriden gelebilecek her türlü görüş ve öneri, birinci derecede dikkate alınmalıdır.
- Kendini ve örgütünü geliştirmeye yönelik olarak yeniliklere açık olmalıdır. Kamusal bir birey olduğunun farkında olmalıdır. Her ne kadar, içinde bulunduğu örgüt, yaşamının temelini oluştursa da, ulusal ve evrensel düzeyde insanlığa karşı, etkinliklerinin yararlı olmasında ve yararlı amaçlara hizmet etmesinde çaba harcamalıdır. Üstesinden gelemeyeceği sorunlar olabileceğinin farkında olmalıdır. Sözlerinde durabilmeli, yerine getiremeyeceği girişimlere girmemelidir.
- Yapabileceklerini ve sınırlarını bilmelidir.
- Empati kurabilmelidir. Empati kuramayan birey, olgu ve olaylar üzerinde de sağlıklı kararlar veremeyebilir.

- Eğlenceye gerektiği kadar zaman ayırabilmelidir.
- Beden dilini etkili bir şekilde kullanabilmelidir.
- Sorunları, sorumlulukları, yetkileri, başarısızlıkları paylaşabildiği kadar başarıyı da paylaşabilmelidir.
- Başta uzmanlık alanı olmak üzere yerel ve evrensel gelişmeleri de izleyebilmelidir.
- Yaratıcı olmalıdır.
- Estetik beğenileri gelişmiş olmalıdır.
- Geleceği planlayabilmelidir.
- Denetime açık olmalıdır.
- Takım çalışmasını, çalışma yaşamındaki ana ilke olarak kabullenmelidir.
- Planlarını gözden geçirebilmelidir.
- Planlarını gerektiğinde değiştirebilmelidir.
- Bir işe girerken, olası hataların neler olabileceğini düşünmelidir.
- Mutlu olmak için ve başkalarını mutlu etmek için çaba harcamalıdır.
- Yaşamda dostlukların önemli olduğunu farkında olmalıdır.
- Farklı inanç ve değerlere sadece saygılı olmamalı, bir arada bulunmaktan da zevk alabilmelidir.
- Olası resmi sınırları da gözeterik insanlara ismiyle hitap edebilmelidir. Örgüt kültürü ile bağlantılı olarak, işgörenlerin birbirlerine karşı iletişim düzeyleri çok katı sınırlar çizilmemekle birlikte, önceden belirlenmelidir.
- İnsan değerlidir ilkesini koşulsuz kabullenmelidir.
- Barışçıl ve uzlaştırmacı olmalıdır.
- Çatışma ve rekabeti pozitif çevirebilmelidir.
- Merkezden yönetimi reddetmelidir.
- Örgüt dışında da, örgüt çalışanlarıyla yaşamı paylaşabilmelidir.
- Yaşamında ilkeli olmalıdır.
- Zamanı etkili kullanmada istekli ve örnek olmalıdır.
- Çalışma yaşamında dakik olmalıdır.
- Kendini ve başkalarını nasıl motive edeceğini bilmelidir. Kendini başkalarını iyi tanıyarak, nasıl ve ne şekilde motive olunduğunu öğrenmelidir.

1.4.6. Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı mevcut kuralların doğru bir şekilde uygulanması olarak şekillenmiştir. Hizmet verilen kitlenin (müşterilerin) ihtiyaçlarını arka plana iten bu anlayış, yerini verilen hizmetlerden sonuç elde edilmesini amaçlayan ve kurumların performanslarını değerlendiren yeni bir anlayışa bırakmalıdır. Kamu yönetiminde kalitenin artırılmasına önem veren ülkeler bu yönde politikalar geliştirmeye müşteri kavramını tanımlamakla başlamaktadırlar (5. Ulusal Kalite

Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite Özgeçmişler ve Tebliğler, 1996, s.521).

1.4.6.1. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi

Kamuda kalite olgusu giderek önem kazanan bir olgudur. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler dünyayı küçültmüş, ekonomi alanındaki rekabeti küreselleştirmiştir. Küreselleşen rekabet ortamında ülke olarak başarıya ulaşmanın yolu kamu hizmetlerinin kalitesi konusundaki beklentilerin karşılanmasını zorunlu kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimini uygulamaya çalışan kuruluşların karşılaştığı önemli sorunlardan birisi altyapı yetersizliğidir. Bürokratik işlemlerin çokluğu ve süreçlerin yavaş işlemesi, kırtasiyecilik, rüşvet ve yolsuzluklar gibi kamu kesiminin kalitesizliğinin göstergesi olan durumlar, aynı zamanda özel kesimin dolayısıyla tüm ülkenin kalite yolculuğunun önünde önemli bir engel olarak durmaktadır.

Özelleştirmenin, dolayısıyla devletin küçülmesinin revaçta olduğu günümüzde Devlet tarafından yerine getirilmesi zorunlu temel hizmetler ile denetim, gözetim ve düzenlemeye ilişkin kamu görevleri küçülme sonrası bile küçümsenemeyecek kadar çok olacaktır. Bu bağlamda devletin “nicelik” olarak küçültülmesi yanında piyasanın etkin ve verimli bir şekilde işlemesi, toplumun demokrasi huzur ve refah içinde yaşaması için hizmetlerin “nitelik” olarak artırılması şarttır. Azalan kamu kaynakları, artan küresel rekabet ortamı bu gereği daha da belirgin hale getirmektedir.

1.4.6.2. Türkiye’de Devlet Yönetiminde Kalite Sorunu

Ülkemizde kamu yönetiminin çok ciddi sorunlar ile yüz yüze bulunduğu gerçeğini hepimiz biliyoruz. Ülkemizde devlet yönetimindeki sorunların temelinde “kalitesizlik” yatmaktadır.

En başta, devlet yönetiminde “liderlik ve yönetim kalitesi” sorunu bulunmaktadır. Türkiye’yi daha ileriye taşıyacak vizyona ve misyona sahip lider ve üst yönetim eksikliği söz konusudur.

İkinci olarak, devlet yönetiminde “sistem kalitesi” maalesef mevcut değildir. Sistem kalitesi ile siyasal ve ekonomik sisteme ilişkin anayasal ve yasal kuralları kastediyoruz.

Üçüncü olarak, Ülkemizin devlet yönetiminde kayırmacılık hakim olduğundan kamu hizmetlerini sunan “insan kalitesi” nin yüksek olduğunu söylemek imkanı yoktur.

Son olarak, yukarıda belirtilen nedenlerin kaçınılmaz sonucu olarak ülkemizde “kamu hizmetlerinin kalitesi” son derece düşüktür (Türk İdare Dergisi, 1999, s.1-13).

Ülkemizde geleneksel merkeziyetçilik anlayışı egamedir. Kamusal kararların alınmasında ve kamusal hizmetlerin sunulmasında merkezi yönetim ağırlığını sürdürmektedir. Yerel yönetimler, bir taraftan merkeziyetçilik ve vesayetçiliğin altında ezilmekte, diğer tarafta ise yukarıda belirttiğimiz türde kalitesizlikler içerisinde hizmet sunmaya çalışmaktadırlar.

Özetle, Ülkemizde kamu yönetiminin başlıca sorunlarını ana başlıklar altında şu şekilde sıralayabiliriz:

- Merkeziyetçi ve vesayetçi yönetim geleneğinin sürdürülmesi.
- Yönetimde açıklığın olmaması.
- Bürokrasi ve kırtasiyecilik.
- Sağlık ve eğitim kurumlarındaki yetersizlik ve kalitesizlik.
- Liyakatsız personel istihdamı.
- İnsangücü planlamasının yetersiz olması.
- Hiyerarşik yönetim yapısı; yönetimde iletişim ve katılımın zayıf olması.
- Ücretlerdeki dengesizlikler.
- Kamudaki görevlilerin unvan ve görev farklılıkları (Aktan, 1998, s. 58).

Yukarıdaki sorunlara çözüm olarak tüm kamu kurum ve kuruluşlarında bir Toplam Kalite Yönetimi Merkezi oluşturularak bu konuda süratle adımlar atılması ve uygulanmaların yapılması gereklidir.

Ülkemizde Toplam Kalite Yönetiminin tüm kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilmesi mümkündür. Merkezi yönetimden yerel yönetimlere, KİT’lerden sosyal güvenlik kuruluşlarına, eğitim ve sağlık kurumlarından mahkemeler ve askeri kurumlara kadar tüm kamu sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin tüm boyutlarıyla ele alınıp uygulanması şarttır. Kamu kuruluşlarının hizmet kalitesini artırabilmeleri için bu yeni yönetim felsefesini süratle öğrenmeleri ve uygulamaları önem taşımaktadır (Aktan, 1997, s.59-60).

1.4.6.3. Hükümet Yöneticilerinin TKY' yi Uygulama Nedenleri

Yaşam standartlarının ve devlet tarafından sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak ve tanımlanan geliştirmek istenen iyileştirmeleri yapmak için en iyi yöntem; gerçek işe ve çalışanlara odaklanmaktır. Devlette bütün personel, uygulanacak politikaları, bütçeleri, bilgi sistemlerini analiz eder, ancak bu personel nadiren bir örgütün günlük çalışmasının her açıdan geliştirilmesi ve analiz edilmesi gerektiğini idrak eder. Bürokraside kalite ya da iş analizi gerçekleştirilebilir. Kaliteyi iyileştirme fonksiyonu ile iş birbirinden ayrılamaz. Kıt kaynakların söz konusu olduğu bu dönemde her çalışanın bilgisine ve bunun işe uygulanmasına gereksinim vardır. Devlet performansını insan sermayesini daha etkin kullanarak, sürekli geliştirme ve daha etkin grup süreçleri ile geliştirilebilir.

İyileştirmenin amacı daha az veya aynı oranda kaynaklarla daha iyi ve daha fazla hizmet ve mal üretmektir. Devlet örgütleri oldukça büyük personel ve bütçeye sahiptir. Üretimde daha küçük bir yüzde artışı yeni bir iş için pek çok insan ve para kaynağının ortaya çıkmasını sağlar. Toplam kalite yönetimi insanların zaman, beyin ve enerji tüketimini tanımlayıp olumsuz yönleri eleyerek yeni bir yaklaşım sağlamaktadır.

Devlette Toplam Kalite Yönetimini uygulamanın başka nedenleri de vardır. Toplam kalite yönetimi çalışanları motive ederek başarılı olmalarını sağlar. Bir ölçüde toplam kalite yönetimini uygulayan bir kurum çalışanlara verilen önemlerden faydalananak, çalışanlar kuruluş tarafından iyileştirilen günlük çalışmalara gösterilen özen kapsamında dikkatle yanıt verecektir. Ayrıca hiyerarşik yapı oldukça ciddi sorumluluklar ve sıkıntılar içermektedir. Bu nedenle hiyerarşik yapılar daha basık yapılara geçmek zorundadır. Çalışanların iş sürecini tasarlamaya katılmalarına izin vermek, yöneticilerin örgütün çevresi, misyonu ve stratejisi ile daha yaratıcı bir biçimde ilgilenmelerini sağlayacaktır. Yine toplam kalite yönetimi anlayışı çalışanların saklı kalan beyin güçlerinin ortaya çıkmasını sağlayacak ve işi daha memnuniyet verici ve işler hale getirecektir (Ondokuzmayıs Üniversitesi Rektörlüğü, Kalite Yönetimi ve Değişim 19-22 Kasım Hizmet İçi Eğitim Semineri, 2004, s.30).

1.4.6.4. Kamuda Kalite Hareketinin Gerekliliği

Kamu hizmetleri için ayrılabilir kaynakların üst limitlere ulaşması ve daha fazla kaynak ayırmanın ortaya çıkardığı zorluklar,

Kamu hizmetlerinin kalitesiz sunumu nedeniyle kamuoyundaki genel hoşnutsuzluk,

Kamunun daha kaliteli hizmet vermesine imkan veren yeni teknolojilerin gelişmesi,

Hükümet icraatlarında şeffaflığın sağlanması konusunda kamuoyu ve uluslar arası kuruluşlar tarafından yapılan baskılar,

Demografik yapıdaki değişiklikler nedeniyle yaşlı nüfusun artması ve diğer nedenlerle sosyal güvenlik kuruluşlarının, dolayısıyla kamunun üzerinde her geçen gün daha da artan mali yükler,

Özel sektörde yaşanan yönetsel değişikliklerin kamu sektöründe de yansıtılması, kamuda kalite yönelimi gerektirmektedir. (5. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite Özgeçmişler ve Tebliğler, 1996, s.522).

1.4.6.5. Kamuda Kalite Hareketi İle Gerçekleşmesi Umulan Faydalar

- Kamuda başlatılacak Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları ile kamu da kalite bilinci oluşacaktır. Kalite bilinci arttıkça daha iyiye ve daha doğruya yöneliş artacaktır.
- Kamunun sunduğu hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması çalışmaları daha hızlı ve bilinçli bir şekilde yapılmaya başlanacaktır.
- Daha kaliteli hizmet gören vatandaşın devlete bağlılığı artacaktır.
- Kaliteli hizmet veren ve takdir edilen çalışanların iş doyumu artacaktır.
- Kurumlararası diyalog artacak ve sinerji etkisi oluşacaktır.
- Kalitesizlikten kaynaklanan israf önlenecek ve bunların daha verimli alanlara kanallize edilmesi sağlanacaktır.
- Çalışanların karar mekanizmalarına katılımı ve grup çalışmaları ile kurumların hizmet kalitesi daha da artacaktır. (www.maliye.gov.tr)

1.4.6.6. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasının Ön Şartları

Toplam Kalite Yönetimi özünde yeni bir teknik ya da model değildir. Yönetimde kullanılan bir takım ilke, teknik ve yöntemlerin bir araya getirildiği, örgüt kültüründe değişikliği içeren bir yönetim anlayışıdır. Konuya bu şekilde bakıldığında Toplam Kalite Yönetiminin üretim ya da hizmet, özel veya kamu kesiminde uygulanması arasında fark bulunmadığı ileri sürülebilir. Ancak bu durumda dahi Toplam Kalite Yönetiminin tüm ilke, teknik ve yöntemlerinin özel kesimde uygulandığı şekliyle kamuda uygulanması mümkün olmayacaktır. Kamunun kendine has özellikleri

dikkate alınarak uyarılma ve ön hazırlıklar yapılması gerekecektir. Kamu kesiminde Toplam Kalite Yönetiminin başarılı sonuçlar verebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken ön şartları aşağıda belirtilmektedir.

- Üst yönetimin kalite hareketini benimsemesi ve kalite hareketinin bir Devlet politikası haline gelmesi gereklidir.
- Liderlik ve yönetim tarzında değişiklik yapılmalıdır.
- Kaliteli insan kaynağına sahip olunmalıdır.
- Toplam Kalite için bir bütçeden ödenek ayrılmalıdır.
- Süreç analizleri yapılmalıdır.
- Mevzuat ve görev kılavuzları hazırlanmalıdır.
- Uzun dönemli stratejik planlama yapılmalıdır.
- Doğru, yeterli, hızlı ve etkili bilgi sistemi oluşturulmalıdır.
- Teknolojik alt yapı oluşturulmalıdır.
- Mekansal alt yapı kaliteli hizmet vermeye uygun hale getirilmelidir.

1.4.6.7. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Güçlükleri

Devlet yönetimi anlayışımız da geçerli olan yasal düzenlemeler bazen 100 yıllık bir sürede değişikliğe uğramadan mevcut yapı tartışmaya ve araştırmalara hiçbir şekilde tabi tutulmadan ne pahasına olursa olsun korunmaya çalışılmaktadır (Alacadağlı ve Yavuziğit, 1998, s.107). Bu korumayı devletin üst düzey yönetimi bizzat savunmaktadır. Fakat bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetimi anlayışında ilk önce değişimin gerekliliğinin üst yönetim tarafından kabul edilmesi ve istenmesi gerekir. Merkezi yönetimimizin üst yapısını seçimle gelen bir bakanlar kurulunun yani hükümetin oluşturduğunu düşünürsek dolayısıyla üst yönetimin yani devlet iktidarının bir kısmını da siyasetin oluşturduğunu ifade edebiliriz. Bu hal siyasette de kaliteyi gündeme getirmektedir. Dolayısıyla kalite anlayışı bir devlet felsefesi olmalıdır.

Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi mevcut bürokratik yapımız gelenekleri sistemi ve yönetsel değerleri ile toplam kalite anlayışına zıt bir görünüm arz etmektedir. Bürokratik kültürümüzün kökenleri aileye ve sosyal hayata dayandığı için her şeyden önce bu, otoriter, eleştiriye ve yeniliğe kapalı yapı değişimin önünde bir set oluşturmaktadır. Bu durumda yeniliğe açık olmayan bir üst kadronun alttan gelecek bir yenileşme hareketine izin vermeyeceği açıktır. Fakat kabul edildiği gibi bir kalite süreci ancak tüm toplum toplum sathına yayılıp bizzat üst yönetim tarafından taahhüt

edilmekten sonra başarıya erişmesi mümkün değildir. Ancak böyle bir sözün kamu yönetimince verilmesinin bazı engelleri söz konusu olmaktadır. Bunlar;

- Kamu yönetiminde bütçe ve mali sıkıntılar problemi
- Kurum içi çatışan amaçlar
- Popülist politikalar nedeniyle önceliğin Toplam Kalite Yönetimine verilmemesi
- İşbirliğinin sağlanamaması
- Merkezi idare ile taşra arasında etkinlik ve verimlilikten uzak bir idari vesayet anlayışının olması
- Hiyerarşik düzene ve bürokratik mekanizmaya seçimle gelen politikacıların karışması
- Taşra ilçe ve il örgütlerindeki bürokratların halka değil merkeze karşı sorumlu ve bağımlı olması bunun sonucunda karışma, bulaşma, görüşme politikasının uygulanması
- Değişme direncinin varlığı ve değişim gerekliliğinin olumsuzca sorgulanması (Bingöl, 1998,s.78-79).

Bunun yanında kamu yönetiminde nitelikli bir ödül ve ceza uygulamasının olmayıp yaygın deyişle “Testiyi taşıyanla kıranın bir tutulması” anlayışının hakim olması böylelikle bürokratik işlerin günü kurtarma havası içinde yapılması toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle zıt düşmektedir. Kamu sektöründeki yöneticilerin bireysel olarak faaliyet göstermeleri idarenin bütünlüğü ilkesine ters bir görünüm arz etmektedir. Halbuki her biri bir takım lideri konumunda olan üst yöneticilerin siyasi mülahazalarla başa gelmesi hareket kabiliyetlerini o süreçte hakim ideolojik görüşlere göre sınırlama zorunluluğu getirecektir. Kısaca burada “Düzen, düzeni kontrol edenlere hizmet etmelidir.”anlayışı hakim olmakta düzene hükmeden grubun anlayışı terk etme, eleştirme, daha iyisini ifade etme mümkün olmamaktadır (Alacadağlı ve Yavuziğit, 1998,s.109).

Bürokratik organizasyonlarda klasik dönemde kullanılan her birimin yetki ve sorumluluğunu belirleme anlayışı bugün “sorumluluktan kaçma” anlayışı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yine günümüzde kamu yönetimin verimli olarak çalışmasını engelleyen başka bir faktörde “sorumluluğu yayma” dır. Sorumluluğu yayma esnasında gücü tek elde toplamak isteyen üst yöneticilerin kendini riskli bir sürece itecek bir karar da işi komisyona havale ederek sorumluluktan kaçması şeklinde kendini göstermektedir. Riske girmeyen üst, yetkilerini astlarına yada bir alt komisyona yayarak sorumluluğu üzerinden atmak istemektedir (Bayrak, 1998, s. 52-55).

Kamu kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının en önemli engellerinden biri de kararlarda gecikme olmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi ise zaman uygulamalarında çok hassas olunması gerekli bir sürece sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi' ndeki anlayış proses anlayışıdır ve proseslerden birinde olacak gecikme toplam kalitede istenmeyen sonuçlara sebebiyet verecektir. Toplam Kalite Yönetimi' nde prosesler birbirine bağlıdır ve her bir proses bir öncekinin müşterisidir. Fakat ülkemizin yönetim kültüründe hiyerarşik haberleşmede gecikmelere son derece sık rastlanmaktadır. Gerçekten her kademedede sorunu yukarı doğru iletme konusunda oldukça isteksizlik gösterir. Çünkü bu yapıda sorun başarısızla eşanlamda değerlendirilmektedir. Dolayısıyla her kademedede sorunu çözümleyebileceğine karar verme çabası ile kararı geciktirmektedir (Bayrak, 1998, s. 57).

Sonuç olarak Ülkemiz şu andaki yasal düzenlemeler, mevzuattan doğan sıkıntılar başta olmak üzere, kamu kurumlarının işleyişi, örgütlerdeki bürokratik anlayış yapısı itibariyle Toplam Kalite Yönetimi kültürüne uzak durmaktadır. Görüldüğü gibi Toplam Kalite Yönetimi kültürünün oturmasında bir takım kültürel ve kurumsal güçlükler mevcuttur. Bu konuyla ilgili yapılan bir araştırmada araştırmamanın tüm sonuçları göz önünde bulundurulduğunda genel olarak tüm bürokratik modelin öngördüğü yönetim ve insan anlayışının kamu yönetiminde anlayış düzeyinde benimsenmediğini ortaya çıkarmıştır. Aynı araştırmaya göre Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ülkemizi model olarak uygulanabilir kategorisine sokmaktadır. Çalışmada ifade edildiği gibi öncelikle bu işe, değişimin zorunlu, bir o kadar zahmetli, ayrıca kadim devlet anlayışımızda bu tip reformlara yabancı olmadığımızı kabullenen bir üst yönetimin bunu ifade etmesiyle başlamak uygun olacaktır (Göktürk ve Yılmaz, 1999, s.301-306). Toplam Kalite Yönetim' nde insan öğesinin sahip olması gereken en önemli özellik yüksek motivasyondur. Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip kurumlar incelendiğinde temel öğenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğinde “motivasyon” olduğu görülmüştür (Kavrakoğlu, 1998, s.62). Toplam Kalite Yönetimi anlayışı bir gönül işidir. İnsanlar çeşitli şekillerde bu anlayışa gönül verebilir. Unutulmaması gereken kültürle uyum sağlayamamış ve sağlam bir zemine oturmamış Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yarardan çok zarar getireceğidir.

1.4.7.Spor Alanında TKY İle Yapılan Bilimsel Çalışmalar

Sema (2002) yaptığı çalışmada Beden eğitimi öğretmen adaylarının toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimleri incelemiştir. Çalışmasında Üniversitelerde, özellikle öğretmen yetiştiren bölümler önemli bir misyona sahiptir. Bu bölümlerde öğrenim gören öğretmen adaylarının kalite bilincine sahip olmaları gerekir ki, gelecekte görev yapacakları eğitim kurumlarında kalite bilincine sahip öğrenciler yetiştirebilsinler.

Bu araştırmanın amacı, Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü'nde öğrenim gören öğretmen adaylarının Toplam Kalite Yönetimine ilişkin yönelimlerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma 2001-2002 öğretim yılında Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü'nde öğrenim gören 290 öğretmen adayı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Toplanan verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve tek yönlü varyans çözümlemesinden yararlanılmıştır.

İstatistiksel çözümlemelerinde "SPSS 7.0 for Windows" paket programı kullanılmıştır. Araştırma sonunda, beden eğitimi öğretmen adaylarının cinsiyetlerine, öğrenim gördükleri sınıf düzeylerine, yetenek sınavındaki ana dallarına, yükseköğrenim öncesi öğrencilik yaşamlarında yönetim görevi alıp almamalarına, düzenli olarak spor yayını takip etme durumlarına ve mezun oldukları ortaöğretim kurumlarına göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri farklılık göstermezken, sosyal etkinliklere katılanlar ve katılmayanlar arasında istatistiksel açıdan katılmayanlar lehine anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Aytekin (2006) yaptığı çalışmada İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü' nün Toplam Kalite Yönetimi' ne geçiş sürecinde personelin yaklaşımının belirlenmesi araştırmıştır. Çalışmada, İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin Toplam Kalite Yönetimine geçiş çalışmalarının Kurum personeli üzerinde bıraktığı etkilerini araştırmak üzere, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Toplam Kalite Yönetimi uzmanlarınca hazırlanan ve okullarda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi' ne ilişkin kırk bir sorulu anket formu Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü' ne uyarlanarak çalışan personele uygulanmıştır.

Okul yerine kurum denmiştir. Seksen dokuz erkek, yirmi bir bayan toplam yüz on kurum çalışanına Toplam Kalite Yönetimine etki edecek olan faktörler 4 ana başlık altında toplanmış ve buna göre hazırlanan anket uygulanmıştır.

Bu ana başlıklar;

- 1.Liderlik
- 2.Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı
3. Tedarikçilerle ilişkiler
- 4.Müşteri odaklı organizasyon'dur.

Kurumda çalışan personelin kişisel özelliklerine göre cinsiyetleri, yaş grupları, kurumda çalışma süreleri, görev unvanları ve eğitim seviyeleri açısından kurumlarında uygulanan toplam kalite uygulamasına bakış açılarında farklılıklar araştırılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi bakışları arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek için uygulanan anketin sonuçlarını bilgisayar yardımıyla değerlendirme yapılmıştır. Araştırmamızın sonucuna göre; kurum personelinin cinsiyetleri, yaş grupları, kurumda çalışma süreleri, kurumdaki görevleri ve eğitim düzeyleri ile kurumlarında uygulanan toplam kalite yönetimine bakışlarında farklılıklar bulunmuştur.

Mehmet (2007) yaptığı çalışmada Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının Toplam Kalite Yönetimi bakımından öğretim elemanı ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesi araştırılmıştır.

Türkiye’de spor eğitimi veren yüksek eğitim kurumları çok farklı bir yapı göstermektedir. Özellikle bugün sayıları 66 olmuş olan Beden Eğitimi Spor Yüksekokulları ve Beden Eğitimi ve Spor Bölümü (ÖSYM, 2007 verilerine göre) hem gerekli alt yapı hem de konusunda yetişmiş öğretim elemanı bakımından çok farklılıklara sahiptir. Bazıları sadece bir binadan ibaretken bazıları Avrupa ülkeleri standartlarını yakalamışlardır. Okulun alt yapı sekli, bu kurumu kullanan öğrenci ve öğretim elemanlarını olumlu ve olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu etkileri tespit etmek ve sonuçlara göre önerilerde bulunmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki spor adamı ve spor eğitimcilerinin yetiştirilmesinden sorumlu olan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının öğrenci ve çalışanlarının memnuniyet derecelerinin saptanması ile bu kurumların yeterliliklerinin tespitidir.

Araştırma evreni, Ülkemizdeki Beden Eğitimi Spor Yüksekokullarında görev yapan yaklaşık 1025 öğretim elemanı ile bu kurumlarda eğitimlerini sürdüren yaklaşık 22455 öğrenciden oluşmaktadır.

Çalışma grubu; tesadüfi örneklem metodu ile seçilen 8 farklı ildeki (Ankara-İzmir-Adana-Konya-Manisa-Balıkesir-Elazığ ve Kırıkkale) Beden Eğitimi Spor Yüksekokullarından toplam 10 yüksek öğretim kurumu ve bu kurumlarda görev yapan toplam 100 öğretim elemanı ile bu kurumlarda okuyan 141 birinci ve 126 dördüncü sınıf öğrencileridir.

Verilerin elde edilmesinde geçerlilik-güvenirlilik çalışmaları yapılmış (Çalışan Memnuniyeti $X= ,9969$, Öğrenci Memnuniyeti 1.sınıf $X= ,9981$, 4.sınıf $X= ,9980$) toplamda 14 bölümden ve 45 sorudan oluşan öğrenci memnuniyeti anketi ile toplamda 40 sorudan oluşan çalışan memnuniyeti anketinden yararlanılmıştır.

Sonuçta; araştırmaya katılan öğretim elemanları, çalıştıkları kurumu genel olarak benimsediklerini ancak bazı yönetsel ve hukuksal eksikliklerin olduğunu belirtmişlerdir. Kendilerine ödenen ücretin yetersiz olduğu ve kurumlarında objektif olmayan bazı performans değerlendirmelerin olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kurumlarında kendilerini geliştirmek için gerekli hizmet içi faaliyetlerinin yapılmadığı ve panel-sempozyum gibi etkinliklere katılmaları için teşvik edilmedikleri saptanmıştır. Ayrıca sosyal haklarının ve çalışma ortamlarının yeterli donanımda olmadığı da en önemli sorunların başında gelmektedir. Kurumlarında çalışmaktan memnun olan çalışanlar ise kendilerine verilen yetki ve sorumluluklardan memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Öğrenci gruplarında ise birinci sınıf öğrencileri daha çok tesis ve ders-araç gereç konusunda sıkıntı yaşadıklarını, okul idaresi ve öğretim elemanları ile yeterince diyalog kuramadıkları konusunda görüş bildirmişlerdir. Dördüncü sınıf

öğrencileri ise okulda yeterince sosyal-kültürel ve sportif faaliyet yapılmadığını vurgulamışlardır.

II. BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Yöntem

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliğinin araştırılması amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Anket yöntemiyle yapılan araştırmada Toplam Kalite Yönetimi; Liderlik, Vizyon, Bağlılık, Sürekli Gelişme, Eğitim Öğretim, Sahiplik, Ödül ve Tanınma, Başarı Özlemi ve Müşteri Üzerinde Odaklanma başlıkları altında düzenlenmiştir.

2.2. Çalışma Evreni

Çalışmanın evrenini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanları oluşturmaktadır.

2.3. Araştırma Grubu

Düzenlenen anket 2008 yılında 81 ilde bu özelliklere sahip kişilere gönderildi. Posta yoluyla toplam 325 adet gönderilen anket formundan dönüt alınan 234 adeti değerlendirmeye alındı.

Tablo 3: Çalışmaya Katılan GSGM Taşra Teşkilatı Elemanları

			yas				Total
			25-30	31-40	41-50	50 ustü	
gorev	il muduru	Count	0	21	12	4	37
		% within gorev	,0%	56,8%	32,4%	10,8%	100,0%
	sube muduru	Count	0	15	58	10	83
		% within gorev	,0%	18,1%	69,9%	12,0%	100,0%
	sportif egitim uzmani	Count	13	5	0	0	18
		% within gorev	72,2%	27,8%	,0%	,0%	100,0%
	spor uzmani	Count	58	38	0	0	96
		% within gorev	60,4%	39,6%	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	71	79	70	14	234
		% within gorev	30,3%	33,8%	29,9%	6,0%	100,0%

2.4. Genel Protokol

İki sayfalık anket 2008 yılında GSGM'nin taşra teşkilatı bulunan 81 iline posta ile gönderildi. GSGM Taşra teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim uzmanları ve Spor Uzmanları sayıları GSGM genel Müdürlüğü Web sayfasından alındı. Dönüt alınan 234 anketör değerlendirmeye alındı. Veriler MS Excel data formunda düzenlendi (Ek-2). Anket formlarının doldurulması işlemi toplam 3 ayda tamamlanmıştır.

2.5. Araştırma Tekniği

Bu çalışmada Anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın yürütülmesinde birincil kaynak araştırmaları arasında yer alan anket yöntemi sosyal alanlarda yoğun olarak kullanılmaktadır (Kurtuluş, 1989, s.32). Anket yöntemi ekonomik oluşu, uygulanabilirliği, dağınık ve büyük kitlelerden kısa zamanda bilgi imkanı sağlaması nedeniyle bu çalışmada araştırma yöntemi olarak tercih edilmiştir. Ayrıca anket yönteminde tüm deneklere aynı şekilde iletiğinden çalışmanın güvenilirliği de artmaktadır (Karasar, N., 2002).

Bu anketle, GSGM Taşra Teşkilatında İl Müdürü, Şube Müdürü, Sportif Eğitim Uzmanı ve Spor Uzmanı olarak görev yapan personele Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesiyle yönetilmesine hazırbulunuşluk düzeyinin belirlenmesi amacıyla anket düzenlenmiştir.

Anket iki bölüm halinde düzenlenmiş olup; ilk bölümde kişisel özellikleri belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir. İkinci bölümü ise; likert tipi 5 li ölçek kullanılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesiyle yönetilmesine hazırbulunuşluk düzeyinin belirlenmesi amacıyla Saylor (1992) tarafından geliştirilen ölçek uygulandı. Saylor (1992) ölçeği dokuz (9) alt boyutta toplam 60 maddeden oluşmaktadır. Maddeler Lickert tipi 5 li ölçekle derecelendirilmiştir. Anketörler 5li likert tipi ayırma ölçeğinde sorulara; kendilerine göre doğru buldukları hiçbir zaman (1 puan), nadiren (2 puan), ara sıra (3 puan), genellikle (4 puan) ve her zaman (5 puan) şıklarından birini işaretlemek suretiyle cevaplandırdılar.

Ankette yer alan alt ölçek başlıkları ve madde sayıları şöyledir; Liderlik (6 Madde), Vizyon (4 Madde), Bağlılık (12 Madde), Sürekli Gelişme(6 Madde), Eğitim Öğretim (5 Madde), Sahiplik (8 Madde), Ödül ve Tanınma (5 Madde), Basarı Özlemi (6 Madde) ve Müşteri Odaklanması (8 Madde). Ölçek çeşitli araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır (Külahçı 1995, Aydın & Korkçu 2000, Okutan & Çetinkaya 2000 ve Aksu, 2008)

Mart-Nisan-Mayıs 2008 tarihlerinde anket yöntemi uygulanarak derlenen veriler daha sonra MS Excel tablolama paket programında istatistik işlem için düzenlenmiştir.

Derlenen veriler daha sonra istatistik işlem için Ms Excel tablolama paket programında düzenlenmiştir (Bak. Ek-2).

2.6. Anketin Geçerlilik ve Güvenirliliği

Araştırmalar genelde yaptıkları çalışmayla ilgili uygun testler bulunmadığı için çalışma yaptıkları alanlarla ilgili yeni ölçüm teknikleri geliştirmektedirler (Kalkavan 2001, s.10).

Araştırmacıların genelde önceden hazırlanmış testleri kendi alanı içinde uygun olmadığı gerekçesiyle kullanmaktan kaçındığını ileri sürmektedir. Bilimsel araştırmalar için geliştirilen testlerde geçerlilik ve güvenirlilik en başta gelen kavramlar olarak kabul edilmektedir. Geçerlilik; bulguların araştırılan konuyu ne kadar yansıttığı belirlerken, güvenirlilik bulguların ne kadar tekrarlanabileceğini açıklayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Çepni, 2001, s.64).

Geçerlilik; iç geçerlilik, görünüş geçerliliği, kriter geçerliliği ve uygulama geçerliliği olarak dört grupta tanımlanmaktadır (Kalkavan, 2001, s.11). Testin güvenirliliğini belirlemede; aynı test formunu iki ayrı zamanda uygulama, testi iki eşit parçaya bölme ve ölçme aracının eş formlarını uygulama yöntemleri kullanılmaktadır (Çepni, 2001, s.74).

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenirlilik çalışması (reliability analysisi) önceki araştırmacılar tarafından yapılmış ve Liderlik, $\alpha=0.888$, Vizyon $\alpha=0.680$, Bağlılık $\alpha=0.908$, Sürekli Gelişme $\alpha=0.770$, Eğitim Öğretim $\alpha=0.763$, Sahiplik $\alpha=0.798$, Ödül ve Tanınma $\alpha=0.919$, Başarı Özlemi $\alpha=0.812$, Müşteri Üzerinde Odaklanma $\alpha=0.867$ ve toplamda $\alpha=0.968$ bulunmuştur.

Daha sonra her alt ölçeğin ortalaması alınarak parametrik olarak dönüştürülen verilere normal bir dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için normallik testi (homogeneity variance) uygulandı.

2.7. Verilerin Değerlendirilmesi ve İstatistik İşlemler

Bilimsel araştırmalarda uygun istatistik testin belirlenmesinde grup sayısı, değişken sayısı ve seviyesi, veri türü (parametrik ve non-parametrik), ilişki veya farklılık gibi faktörler etkili olmaktadır (Akgül, 1997, s.140; Gürsakal, 1997, s.27; Kartal 1998, s.81; Özdamar, 2002, s.544; Sümbüloğlu, 1993, s.54).

Araştırmalarda genelde tarama ve deneme yöntemlerinin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Araştırma modelleri araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak veri toplaması ve çözümlenmesi için koşulların düzenlenmesidir (Karasar, 1994, s.77). Tarama modelleri geçmişte yada halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Araştırmaya konu olan olay, birey yada nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olanları herhangi bir şekilde değiştirme etkileme çabası gösterilemez. Bilinmek istenen şey mevcuttur, önemli olan onu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektedir (Karasar, 1994, s.86). Bilinmek istenen şeyi belirleyebilmenin en önemli yöntemlerinden biri de anket yöntemidir. Parametrik test olarak tek yönlü varyans analizi uygulandı.

MS Excel paket programında derlenen veriler istatistik işlem için MS Windows ortamında SPSS paket programına aktarılmıştır. Güvenirlilik testinden sonra derlenen verilere normallik testi, tek yönlü varyans analizi (oneway) ve tukey's testleri uygulandı.

III. BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Anketörlerin Genel Özellikleri

3.1.1. Cinsiyet

Ankete Katılan GSGM Taşra teşkilatına mensup spor adamlarından il müdürü düzeyinde 37 erkek (% 100), şube müdürü düzeyinde 80 erkek (% 96.4) 3 tane bayan olduğu (3.6), sportif eğitim uzmanlarının 17 tanesinin erkek (94.4) 1 tanesinin bayan olduğu ((%5.6), spor uzmanlarının 55 tanesinin erkek (%57.3) 41 tanesini (%42.7) ve toplamda 189 erkek (80.8) 45 tane bayan (19.2) olduğu görülmektedir (Tablo 4)

Tablo 4: Ankete Katılan Spor Adamlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

			cinsiyet		Total
			Bayan	bay	
gorev	il muduru	Count	0	37	37
		% within gorev	,0%	100,0%	100,0%
	sube muduru	Count	3	80	83
		% within gorev	3,6%	96,4%	100,0%
	sportif egitim uzmani	Count	1	17	18
		% within gorev	5,6%	94,4%	100,0%
	spor uzmani	Count	41	55	96
		% within gorev	42,7%	57,3%	100,0%
Total		Count	45	189	234
		% within gorev	19,2%	80,8%	100,0%

3.1.2. Yaş

Ankete Katılan GSGM Taşra teşkilatına mensup spor adamlarından il müdürlerinin çoğunun (% 56.8) 31-40 yaş grubunda olduğu, şube müdürlerinin çoğunun (% 69.9) 41-50 yaş grubunda olduğu, sportif eğitim uzmanlarının çoğunun (% 72.2) 25-30 yaş grubunda olduğu, spor uzmanlarının çoğunun (% 60.4) 25-30 grubunda olduğu ve toplamda 24- yaş grubunda yığılma olduğu görülmektedir (Tablo 5)

Tablo 5: Ankete Katılan Spor Adamlarının Yaşa Göre Dağılımı

			yas				Total
			25-30	31-40	41-50	50 ustü	
gorev	il muduru	Count	0	21	12	4	37
		% within gorev	,0%	56,8%	32,4%	10,8%	100,0%
	sube muduru	Count	0	15	58	10	83
		% within gorev	,0%	18,1%	69,9%	12,0%	100,0%
	sportif egitim uzmani	Count	13	5	0	0	18
		% within gorev	72,2%	27,8%	,0%	,0%	100,0%
	spor uzmani	Count	58	38	0	0	96
		% within gorev	60,4%	39,6%	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	71	79	70	14	234
		% within gorev	30,3%	33,8%	29,9%	6,0%	100,0%

3.1.3. Eğitim Düzeyi

Ankete Katılan GSGM Taşra teşkilatına mensup spor adamlarından il müdürlerinin % 89.2, şube müdürlerinin % 97.6, sportif eğitim uzmanlarının % 100, spor uzmanlarının % 90.6 ve toplamda % 93.6 sınıfın üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Toplamda Yüksek Lisans mezunu oranının % 5.6 doktora yayma oranının ise % 0.9 gibi oldukça düşük seviyede olduğu görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Ankete Katılan Spor Adamlarının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

			egitim			Total
			lisans	yuksek lisans	doktora	
gorev	il muduru	Count	33	2	2	37
		% within gorev	89,2%	5,4%	5,4%	100,0%
	sube muduru	Count	81	2	0	83
		% within gorev	97,6%	2,4%	,0%	100,0%
	sportif egitim uzmani	Count	18	0	0	18
		% within gorev	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	spor uzmani	Count	87	9	0	96
		% within gorev	90,6%	9,4%	,0%	100,0%
	Total	Count	219	13	2	234
		% within gorev	93,6%	5,6%	,9%	100,0%

3.1.4. Eğitim Alanı

Ankete Katılan GSGM Taşra teşkilatına mensup spor adamlarından il müdürlerinin % 51 inin, şube müdürlerinin % 20.5 inin, sportif eğitim uzmanlarının % 100 ünün, spor uzmanlarının % 99 unun ve toplamda % 63.7 sinin spor alanında eğitim aldıkları görülmektedir. Şube müdürlerinin önemli oranda spor alanı dışında eğitim aldıkları görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 7: Ankete Katılan Spor Adamlarının Eğitim Alanına Göre Dağılımı

			egitalan				Total
			spor alanı	egitim alanı	kamu alanı	diger	
gorev	il muduru	Count	19	13	5	0	37
		% within gorev	51,4%	35,1%	13,5%	,0%	100,0%
	sube muduru	Count	17	18	24	24	83
		% within gorev	20,5%	21,7%	28,9%	28,9%	100,0%
	sportif egitim uzmani	Count	18	0	0	0	18
		% within gorev	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	spor uzmani	Count	95	1	0	0	96
		% within gorev	99,0%	1,0%	,0%	,0%	100,0%
	Total	Count	149	32	29	24	234
		% within gorev	63,7%	13,7%	12,4%	10,3%	100,0%

3.1.5. Spor Teşkilatında Görev Yapma Yılı

Ankete katılan GSGM Taşra Teşkilatına mensup spor adamlarından il müdürlerinin % 45.9 unun, şube müdürlerinin % 57.8 inin 10 yıl ve üstünde teşkilatta görev yaptıkları, sportif eğitim uzmanlarının 1-5 arsında % 88.8 oranında 1-5 yıl arasında görev yaptıkları, spor uzmanlarının çoğunlukla 5-10 yıl arasında teşkilatta görev yaptıkları görülürken, toplamda da 5-10 yıl arasında görev yaptıkları görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 8: Spor Adamlarının Görev Yapma Yılına Alanına Göre Dağılımı

			hizmetyili				Total
			1 yıldan az	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	10 yıl ve üstü	
gorev	il muduru	Count	0	18	2	17	37
		% within gorev	,0%	48,6%	5,4%	45,9%	100,0%
	sube muduru	Count	7	21	7	48	83
		% within gorev	8,4%	25,3%	8,4%	57,8%	100,0%
	sportif egitim uzmani	Count	8	8	2	0	18
		% within gorev	44,4%	44,4%	11,1%	,0%	100,0%
	spor uzmani	Count	0	25	71	0	96
		% within gorev	,0%	26,0%	74,0%	,0%	100,0%
Total		Count	15	72	82	65	234
		% within gorev	6,4%	30,8%	35,0%	27,8%	100,0%

3.1.6. Spor Teşkilatında Hizmetiçi Eğitime Katılma

Ankete Katılan GSGM Taşra teşkilatına mensup spor adamlarından il müdürlerinin % 51.4, şube müdürlerinin % 28.9, sportif eğitim uzmanlarının % 0 oranında, spor uzmanlarının % 14.6 oranında ve toplamda 24.4 oranında hizmet içi eğitime katıldıkları görülmektedir (Tablo 9).

Tablo 9: Ankete Katılan Spor Adamlarının Hizmet İçi Eğitime Katılma Dağılımı

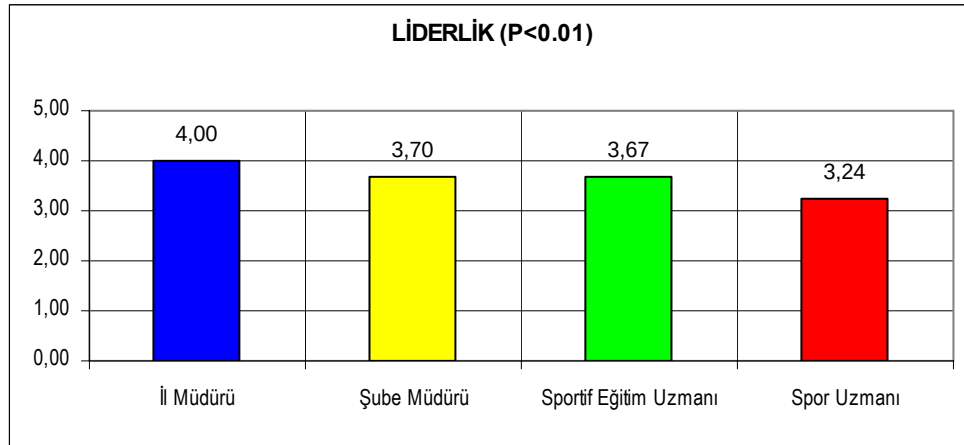
			hizmetici		Total
			evet	hayir	
gorev	il muduru	Count	19	18	37
		% within gorev	51,4%	48,6%	100,0%
	sube muduru	Count	24	59	83
		% within gorev	28,9%	71,1%	100,0%
	sportif egitim uzmani	Count	0	18	18
		% within gorev	,0%	100,0%	100,0%
	spor uzmani	Count	14	82	96
		% within gorev	14,6%	85,4%	100,0%
Total		Count	57	177	234
		% within gorev	24,4%	75,6%	100,0%

3.2. Liderlik

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Spor Uzmanlarının Liderliğe yönelik hazır bulunuşluk düzeyleri arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans (Oneway) testi uygulandı.

Test sonuçları liderliğe yönelik hazır bulunuşluk bakımından GSGM taşra teşkilatında görev yapan elemanlar arasında önemli farklılıklar olduğunu gösterdi ($F_{3,233}= 8.539$; $P<0.01$). Önemli bulunan farklılıkları belirlemek için Tukey Testi uygulandı.

Tukey Testinden elde edilen sonuçlara göre; İl Müdürleri (4.0 ± 0.577) ve Şube Müdürlerinin (3.97 ± 0.894) liderliğe yönelik hazır bulunuşluk puanı önemli düzeyde Spor Uzmanlarından (3.24 ± 0.915) daha yüksek bulundu. İl Müdürlerinin puanı Şube Müdürleri ve Sportif Eğitim Uzmanlarından (3.97 ± 0.894); Şube Müdürlerinin puanı Sportif Eğitim Uzmanlarından; Sportif Eğitim Uzmanlarının puanı da Spor uzmanlarından daha yüksek bulunmasına rağmen farklar istatistikî olarak önemli bulunmadı (Bak Ek-3 İstatistik sonuçlar).



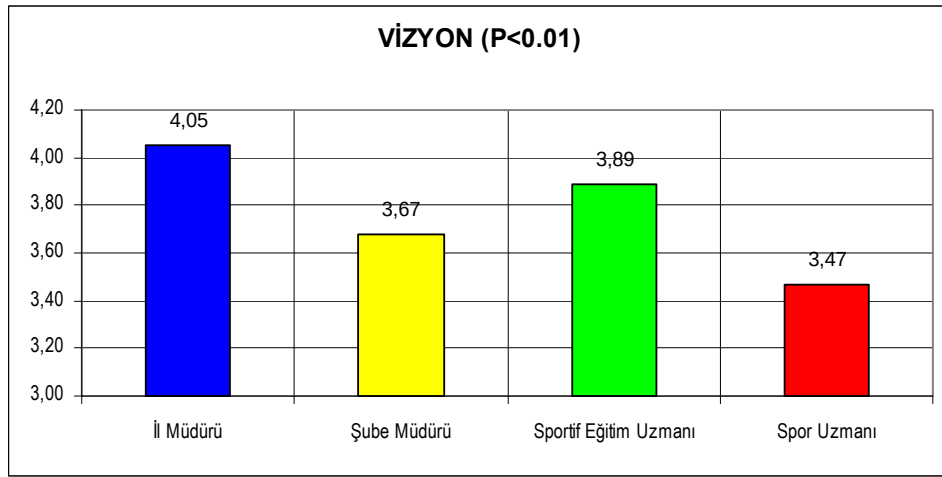
Grafik 1; Liderlik

3.3. Vizyon

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Spor Uzmanlarının **Vizyonları** düzeyleri arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans (Oneway) testi uygulandı. Test sonuçları vizyon düzeyi bakımından GSGM taşra teşkilatında görev yapan elemanlar arasında önemli farklılıklar olduğunu

gösterdi ($F_{3,233}= 3.528$; $P<0.01$). Önemli bulunan farklılıkları belirlemek için Tukey Testi uygulandı.

Tukey Testi sonuçlarına göre; İl Müdürlerinin (4.05 ± 0.705) vizyon puanı önemli düzeyde Spor Uzmanlarından (3.47 ± 1.196) daha yüksek bulundu. İl Müdürlerinin puanı Şube Müdürleri (3.67 ± 0.857) ve Sportif Eğitim Uzmanlarından; (3.89 ± 0.676) yine Şube Müdürlerinin puanı Spor Uzmanlarından; Sportif Eğitim Uzmanlarının puanı da Şube Müdürleri ve Spor Uzmanlarının puanından daha yüksek bulunmasına rağmen bu farklar istatistikî olarak önemli bulunmadı (Bak Ek-4 İstatistik sonuçlar).

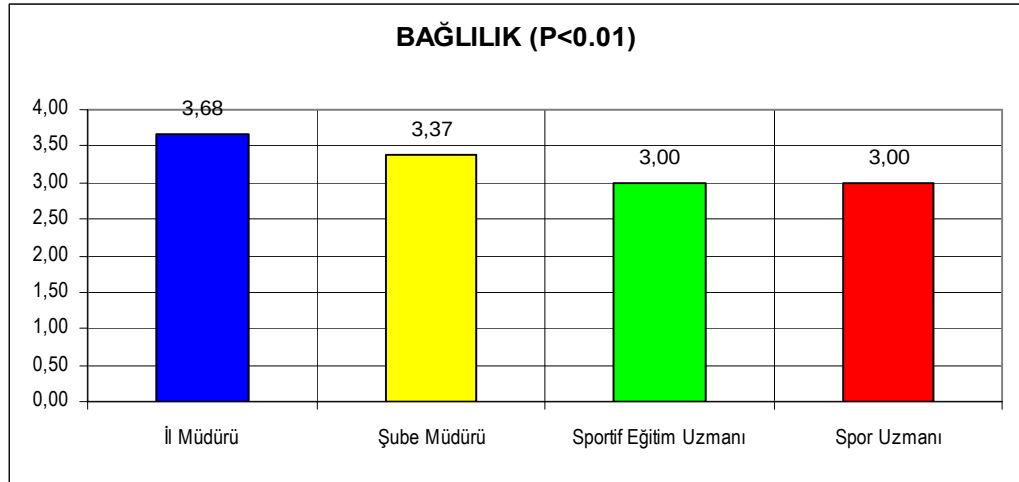


Grafik 2; Vizyon

3.4. Bağlılık

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Spor Uzmanlarının **Bağlılık** düzeyleri arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans (Oneway) testi uygulandı. Test sonuçları bağlılık düzeyi bakımından GSGM taşra teşkilatında görev yapan elemanlar arasında önemli farklılıklar olduğunu gösterdi ($F_{3,233}= 5.567$; $P<0.01$).

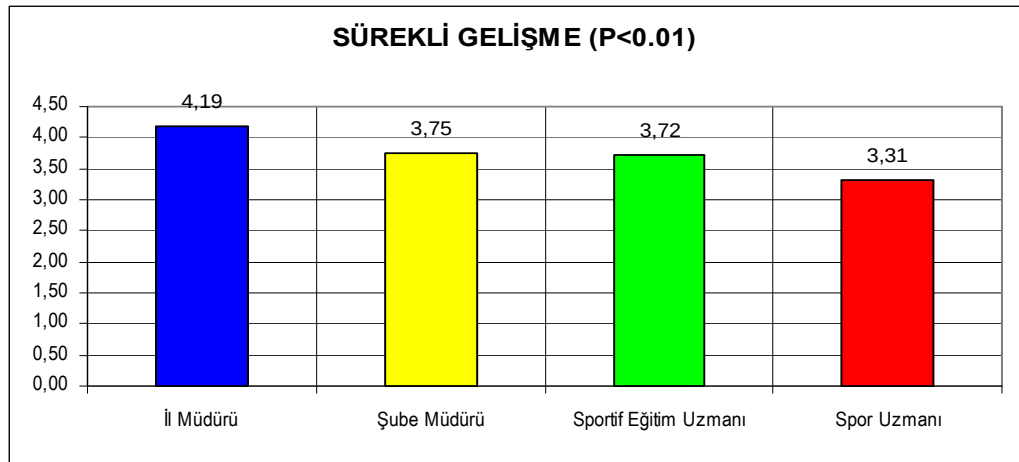
Tukey Testinden elde edilen sonuçlara göre; İl Müdürleri (3.68 ± 0.475) ve Şube Müdürlerinin (3.37 ± 0.879) bağlılık puanı önemli düzeyde Sportif Eğitim (3.0 ± 1.188) ve Spor Uzmanlarından (3.0 ± 1.086) daha yüksek bulundu. İl Müdürlerinin puanı Şube Müdürlerinin puanlarından daha yüksek bulunmasına rağmen farklar istatistikî olarak önemli bulunmadı (Bak Ek-5 İstatistik sonuçlar).



Grafik 3; Bağlılık

3.5. Sürekli Gelişme

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Spor Uzmanlarının **Sürekli Gelişme** düzeyleri arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans (Oneway) testi uygulandı. Test sonuçları sürekli gelişme bakımından GSGM taşra teşkilatında görev yapan elemanlar arasında önemli farklılıklar olduğunu gösterdi ($F_{3,233}= 9.835$; $P<0.01$).



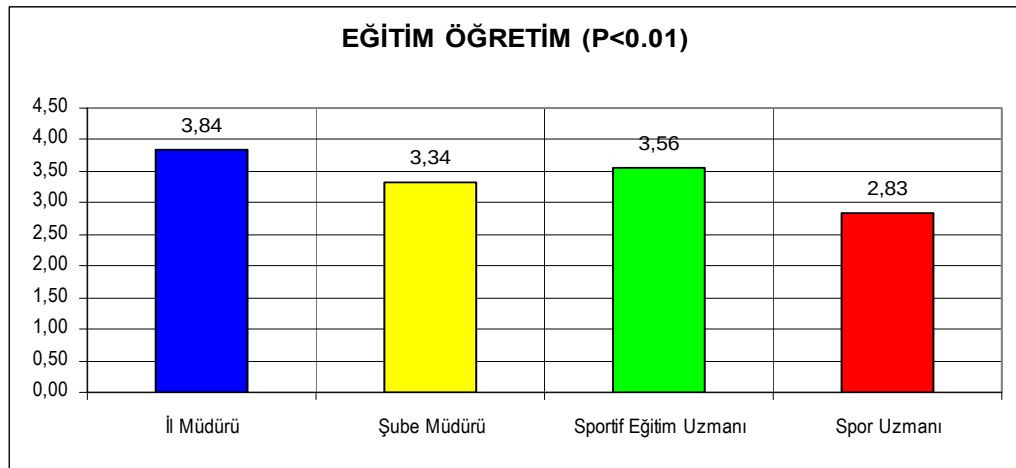
Grafik 4; Sürekli Gelişme

Saptanan önemli bulunan farklılıkları belirlemek için Tukey Testi uygulandı. Tukey Testinden elde edilen sonuçlara göre; İl Müdürleri (4.19 ± 0.518) ve Şube Müdürlerinin (3.75 ± 0.778) sürekli gelişim puanları önemli ölçüde Spor Uzmanlarından (3.31 ± 1.029) daha yüksek bulundu. İl Müdürlerinin puanı Şube Müdürleri ve Sportif Eğitim Uzmanlarından (3.72 ± 0.978); Şube Müdürlerinin puanı da

Sportif Eğitim Uzmanlarından; Sportif Eğitim Uzmanlarının puanı da Spor uzmanlarından daha yüksek bulunmasına rağmen farklar istatistikî olarak önemli bulunmadı (Bak Ek-6 İstatistik sonuçlar).

3.6. Eğitim Öğretim

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Spor Uzmanlarının **Eğitim Öğretim** düzeyleri arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans (Oneway) testi uygulandı. Test sonuçları Eğitim Öğretim düzeyi bakımından GSGM taşra teşkilatında görev yapan elemanlar arasında önemli farklılıklar olduğunu gösterdi ($F_{3,233}= 11.159$; $P<0.01$). Tukey Testinden elde edilen sonuçlara göre; İl Müdürleri (3.84 ± 0.442), Şube Müdürleri (3.34 ± 0.928) ve Sportif Eğitim uzmanlarının (3.56 ± 0.616) eğitim öğretim puanlarının önemli düzeyde ve Spor Uzmanlarından (2.83 ± 1.185) daha yüksek olduğunu gösterdi. Ayrıca İl Müdürlerinin puanı Şube Müdürleri puanlarından önemli ölçüde yüksek bulundu. Sportif Eğitim uzmanlarının puanı Şube Müdürleri puanından yüksek bulunmasına rağmen bu farklar istatistikî olarak önemli bulunmadı (Bak Ek-7 İstatistik sonuçlar).



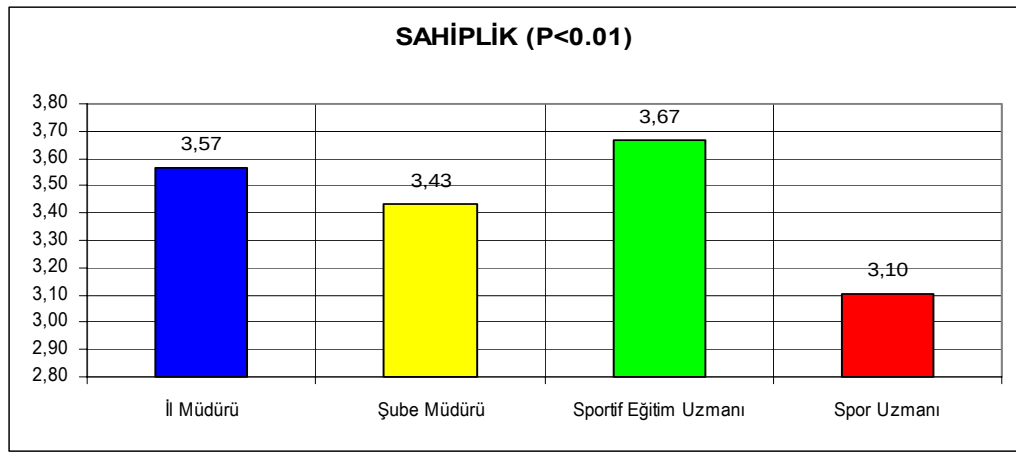
Grafik 5; Eğitim Öğretim

3.7. Sahiplik

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Spor Uzmanlarının **Sahiplik** düzeyleri bakımından aralarında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans (Oneway) testi uygulandı. Test sonuçları sahiplik düzeyi bakımından GSGM taşra teşkilatında görev yapan elemanlar arasında

önemli farklılıklar olduğunu gösterdi ($F_{3,233}= 4.03$; $P<0.01$). Daha sonra önemli farklılıkları belirlemek için Tukey Testin uygulandı.

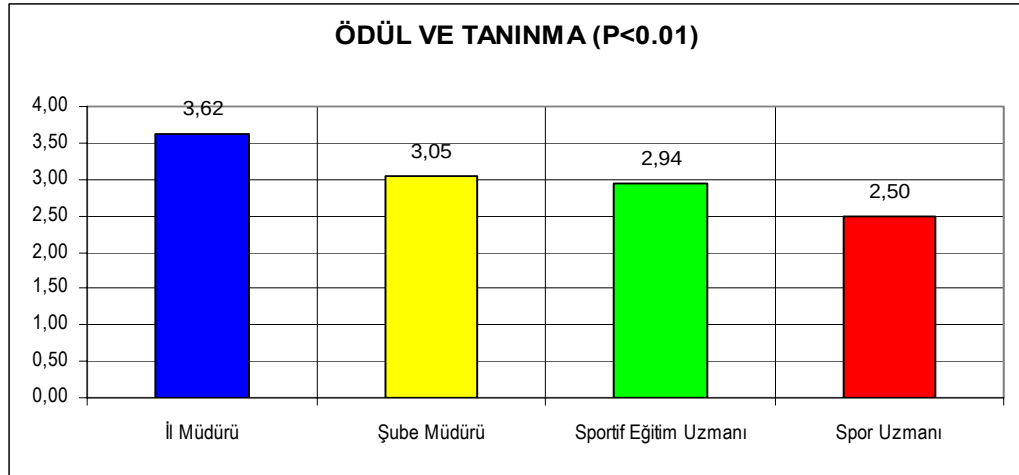
Tukey Testi sonuçları; İl Müdürleri (3.57 ± 0.728) ve Sportif Eğitim uzmanlarının (3.67 ± 1.237) sahiplik puanlarının önemli düzeyde Şube Müdürleri (3.43 ± 0.872) ve Spor Uzmanlarından (3.10 ± 0.923) daha yüksek olduğunu gösterdi. Ayrıca Şube Müdürlerinin puanları önemli ölçüde Spor Uzmanlarından daha yüksek bulundu. Sportif Eğitim uzmanlarının puanı İl Müdürleri puanından daha yüksek bulunmasına rağmen bu farklar istatistikî olarak önemli bulunmadı (Bak Ek-8 İstatistik sonuçlar).



Grafik 6; Sahiplik

3.8. Ödül ve Tanınma

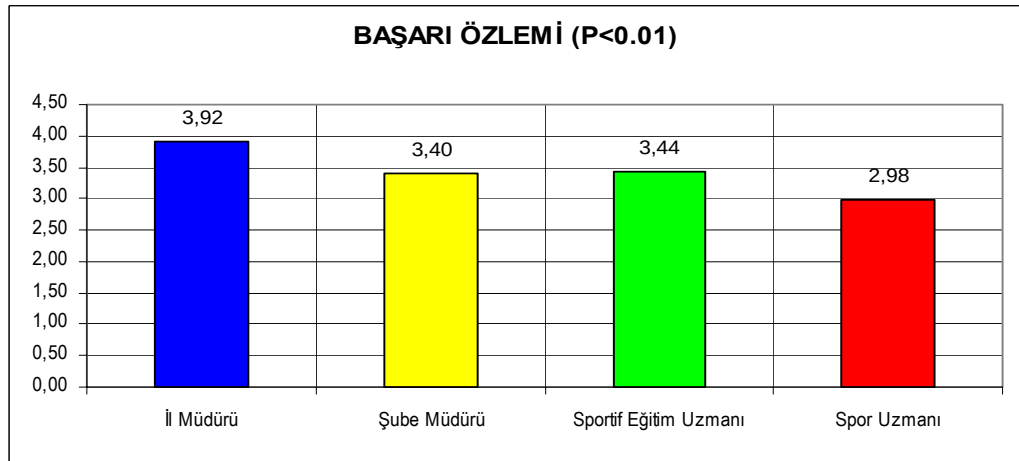
Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Spor Uzmanlarının **Ödül ve Tanınma** düzeyleri arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans (Oneway) testi uygulandı. Test sonuçları ödül ve tanınma düzeyi bakımından GSGM taşra teşkilatında görev yapan elemanlar arasında önemli farklılıklar olduğunu gösterdi ($F_{3,233}= 9.037$; $P<0.01$). Daha sonra önemli farklılıkları belirlemek için Tukey Testin uygulandı. Tukey Testi sonuçları; İl Müdürleri (3.62 ± 0.861) ve Şube Müdürlerinin (3.05 ± 1.114) ödül ve tanınma puanlarının önemli düzeyde ve Spor Uzmanlarından (2.5 ± 1.257) daha yüksek olduğunu gösterdi. İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin puanı Sportif Eğitim uzmanlarının (2.94 ± 1.349) puanlarından; yine Sportif Eğitim Uzmanlarının puanları Spor Uzmanlarından daha yüksek bulunmasına rağmen farklar istatistikî olarak önemli bulunmadı (Bak Ek-8 İstatistik sonuçlar).



Grafik 7; Ödül ve Tanınma

3.9. Başarı Özlemi

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Spor Uzmanlarının **Başarı Özlemi** düzeyleri arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans (Oneway) testi uygulandı. Test sonuçları başarı özlemi düzeyi bakımından GSGM taşra teşkilatında görev yapan elemanlar arasında önemli farklılıklar olduğunu gösterdi ($F_{3,233}= 8.98$; $P<0.01$).



Grafik 8; Başarı Özlemi

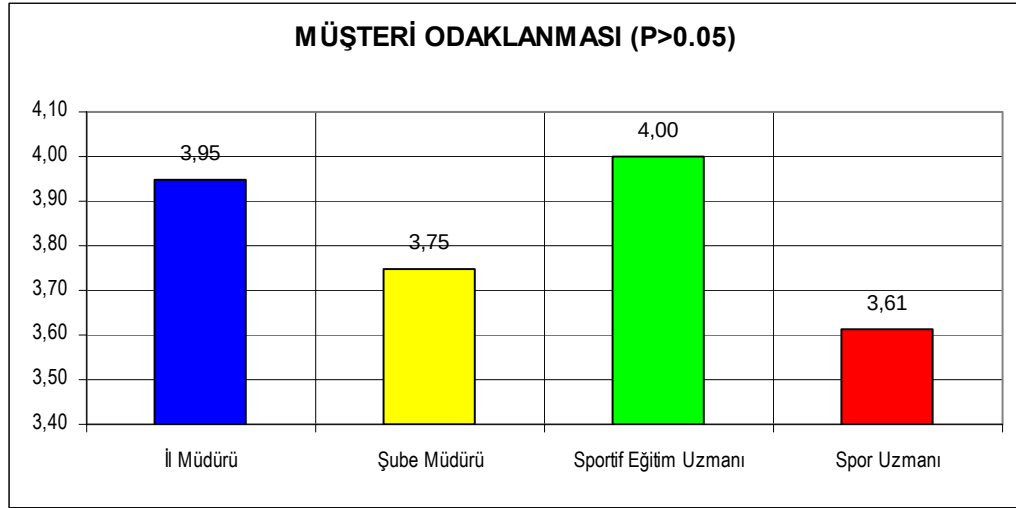
Daha sonra önemli farklılıkları belirlemek için Tukey Testin uygulandı. Tukey Testi sonuçları; İl Müdürleri (3.92 ± 0.277), Şube Müdürleri (3.4 ± 0.949) ve Sportif Eğitim Uzmanlarının (2.98 ± 1.151) başarı özlemi puanlarının önemli düzeyde Spor Uzmanlarından (3.44 ± 0.856) daha yüksek olduğunu gösterdi. Yine İl Müdürlerinin puanının Şube Müdürleri ve Sportif Eğitim Uzmanlarının puanlarından anlamlı bir

şekilde daha yüksek olduğu görüldü. Spor Eğitim Uzmanlarının puanı Şube Müdürlerinden daha yüksek olarak saptanmasına rağmen bu farklar istatistikî olarak önemli bulunmadı (Bak Ek-9 İstatistik sonuçlar).

3.10. Müşteri Üzerinde Odaklanma

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri, Şube Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Spor Uzmanlarının Müşteri Üzerine Odaklanma düzeyleri arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ önemlilik düzeyinde tek yönlü varyans (Oneway) testi uygulandı. Test sonuçları Müşteri Üzerine Odaklanma düzeyi bakımından GSGM taşra teşkilatında görev yapan elemanlar arasında önemli farklılıklar olmadığını gösterdi ($F_{3.233}= 1.912$; $P>0.05$).

İl Müdürleri (3.95 ± 0.468) ve Sportif Eğitim Uzmanlarının (4.0 ± 1.029) müşteri üzerine odaklanma puanları Şube Müdürleri (3.75 ± 0.763) ve Spor Uzmanlarından (3.61 ± 1.019); yine Sportif Eğitim Uzmanları İl Müdürlerinden; Şube Müdürleri Spor Uzmanlarından daha yüksek müşteri odaklı puana sahip olmalarına rağmen bu farklar istatistikî olarak önemli bulunmadı (Bak Ek-10 İstatistik sonuçlar).



Grafik 9; Müşteri Odaklanması

IV. BÖLÜM

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Tartışma

4.1.1. Genel Özellikler

4.1.1.1. Cinsiyet

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı çalışanlarından ankete cevap verenlerin İl Müdürü düzeyinde 37 erkek, Şube Müdürü düzeyinde 80 erkek, 3 bayan, Sportif Eğitim Uzmanı olarak 17 erkek 1 bayan ve Spor Uzmanı olarak da 55 erkek, 41 bayan olduğu görülmektedir. Bu dağılımdan spor teşkilatı çalışanlarının erkek ağırlıklı olduğu görülmektedir. Spor uzmanlarında nispeten dengenin sağlandığı görülmektedir. Bu gösterge üniversitelerin spor yöneticiliği bölümlerinden mezun olan öğrencilere teşkilatta girişte eşit şans sağlandığını göstermektedir.

4.1.1.2. Yaş

Teşkilatta yöneticilik düzeyinde görev yapanların çoğunluğunun 31-40 yaş grubunda olduğu (% 56.8) görülmektedir. İkinci derecede idarecilik olan şube müdürlüğünde önemli ölçüde 41-50 yaş grubunda yığılma olduğu (% 69.9) göz önünde alındığında, müdürlük görevlendirmesinde siyasi tercihin önemli rol oynadığı ileri sürülebilir. Diğer yandan sportif eğitim uzmanı ve spor uzmanlarının sadece bu alanda eğitim veren üniversitelerden istihdamları zorunlu olduğundan ve bu alanda üniversitelerin yeni mezun vermekte olduğu dikkate alındığında bu kadroda görev yapanların yaş grubunun düşüklüğü anlaşılabılır.

4.1.1.3. Eğitim Düzeyi

Teşkilatta Müdür, Şube Müdürü ve Uzman düzeyinde görev yapanların tamamının en az Lisans düzeyinde öğretim görmeleri yasal düzenlemeden kaynaklanmaktadır. Bu görevler için ön yeterlilik olarak lisans diploması aranmaktadır.

4.1.1.4. Eğitim Alanı

Teşkilatta görev yapan müdürlerin % 50 oranında spor alanında lisans düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Spor şube müdürlerinde ise önemli ölçüde spor alanı dışında eğitim aldıkları görülmektedir. Bu da Türkiye’de sporu yönetenlerin çok büyük bir bölümünün spor alanında eğitim almadığını göstermektedir.

Karaküçük (1988) ülkemizde yaptığı bir çalışmada devlet sektöründe çalışan spor yöneticilerinin % 90 ı spor yönetiminin dışında farklı meslek gruplarından

olduğunu tespit etmişti. Özmaden (1993) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise; ülkemizde üst yönetim düzeyinde sporu yöneten kişiler arasında sadece % 18'inin Beden Eğitimi ve Spor diplomasına sahip oldukları, geriye kalan % 82 gibi büyük bir bölümünde başka meslek gruplarından geldiği görülmüştür. Özmaden' in (1993) yaptığı diğer çalışmasın da ise Gençlik ve Spor İl Müdürleri' nin sadece % 24 ünün Beden Eğitimi ve Spor diplomasına sahip oldukları geriye kalan % 76 gibi büyük bir bölümün ise spor yönetimi ile ilgili diploma veya yeterliliğe sahip olmadıkları anlaşılmıştır.

Spor uzmanı ve Sportif Eğitim Uzmanlarının tamamının ise spor alanından geldikleri görülmektedir. Yasal düzenlemeler spor teşkilatında çalışanların tamamını kapsamaması durumunda bu kurumlarda görev yapacakların tamamının spor alanında eğitim almış kişilerden oluşacağı düşünülebilir. Bu düzenlemelerle üst yönetimin üretim süreçlerinde verimi ve kaliteyi yükselteceği düşünülmektedir.

4.1.2. Liderlik

Toplam Kalite Yönetimi içinde üst yönetimin liderliği çok önemli yer tutmaktadır. Çalışma sonuçları İl Müdürlerinin en yüksek düzeyde liderlik puanına sahip olduğunu göstermektedir. Bu da üst yönetimin liderlik konusunda olumlu bir yaklaşım içinde olduğunu ve üst yönetimin tüm kurum için örnek oluşturacağını göstermektedir.

İl Müdürlerini sırası ile Şube Müdürleri ve Sportif Eğitim Uzmanları takip etmektedir. Bu görevlerde olan personelinde anket sorularına verdikleri cevaplara bakarak üst yönetimin liderliğine güvendiklerini ve üst yönetimin liderliğinin örnek oluşturduğunu düşündükleri görülmektedir. Ayrıca çalışma sonuçlarından Şube müdürü ve Sportif eğitim uzmanı kadrolarında görev yapan personelin üst yönetimin başarı çabalarında rehberlik yaptığını, kaynak sağladığını ve cesaret verdiğini düşündükleri görülmüştür.

Spor Uzmanlarının liderlikle ilgili puanlarına bakıldığında üst yönetimin liderliğine çok inanmadıkları ve üst yönetimin liderlik görevini tam olarak yerine getiremediği düşüncesinde oldukları görülmektedir. Yöneticiler görev sorumluluklarının önem sırasına göre sıraladığında; en önemli beş sorumluluk alanı olarak; planlama/organizasyon, programlama ve müşteriye servis, sporu geliştirme ve tesisler

belirtilmişlerdir (Suiçmez, 1999). Buradan hareketle liderlikte tecrübe ve eğitimin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.1.3. Vizyon

İl Müdürlükleri vizyonunun belirlenmesi ve kurumda çalışan herkes tarafından bilinmesi Toplam Kalite Yönetimi' nin yaygınlaştırılması, amaç ve hedef birliği ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Çalışma sonuçları vizyonla ilgili değerlendirmede il müdürlerinin şube müdürleri ve spor uzmanlarından çok daha yüksek puana sahip olduklarını göstermektedir. İl Müdürlerinin üst yönetimin, örgütün bir vizyona sahip olduğunu, gerçekleştirilmeye çalışılan hedeflerinin neler olduğunu ve örgütün amaçlarını başkalarına açıklayabilecek yetiye sahip oldukları düşüncesinde oldukları görülmektedir. Alanla ilgili eğitim ve tecrübenin vizyonu önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Nitekim çok daha kısa sürede görev yapmalarına rağmen Sportif Eğitim Uzmanlarının puanlarının Şube Müdürlerinden yüksek bulunması, bunların spor alanında eğitim almaları ile açıklanabilir. Diğer yandan il müdürlerinin % 50 oranında spor alanında eğitim almaları bilgi birikimi ve tecrübelerinin vizyonlarının yüksek olmasını etkilediği düşünülmektedir.

4.1.4. Bağlılık

Mesleğe bağlılıkta iş ortamı, çalışma arkadaşları ile uyum, gelir düzeyi ve çalışılan kurumla ilgili ileriye dönük beklentilerin önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Bunun yanında çalışma süresiyle beraber gelişen mensubiyet duygusu da önemli görülmelidir. Böyle değerlendirildiğinde spor teşkilatında görev yapma yılıyla bağlılık ya da mensubiyet duygusu arasında paralellik olduğu söylenebilir. Teşkilatta daha uzun süre görev yapan il müdürü ve şube müdürlerinin bağlılık puanlarının spor uzmanlarından çok daha yüksek çıkması anlaşılabılır. Diğer yandan bu alanda eğitim almış spor uzmanlarının ileriye dönük mesleki beklentileri ve teşkilatta alan dışından gelip idareci konumunda bulunan kişilerle ilgili yaptıkları değerlendirmeden ötürü burukluk yaşamaları göz önünde bulundurulabilir. Bu duruma rağmen çok önemli görüş farkı olmadığı görülmektedir. Bağlılık alt başlığı altındaki anket değerlendirmesine bakıldığında kurumdaki personel arasında karşılıklı güven olduğu görülmektedir. Örgütteki her personelin yeteneğini en iyi biçimde göstermesine fırsat verildiği

düşünülmektedir. Örgütteki problemlerin işbirliği içerisinde çözüldüğü, üst yönetimin yanı sıra diğer personeline karar verme yetkisine sahip olduğu düşünülmektedir. Örgütün işgören performansı için gereken bilginin herkes tarafından paylaşıldığını söyleyebiliriz. Bu noktalarda örgüte olan bağlılığın bir göstergesidir.

4.1.5. Sürekli Gelişme

Bu çalışma sonuçları çalışma evrenini oluşturan kişilerin çalışma süreleri ile sürekli gelişme arasında paralellik bulunduğunu gösterdi. Çok daha uzun süredir görev yapan ya da spor teşkilatında çalışan il müdürü ve şube müdürlerinin teşkilatta henüz yeni olan spor uzmanlarından daha yüksek sürekli gelişme içinde oldukları görülmektedir. Ancak bu kadrolarda görev yapanlar arasında önemli görüş farkı olmadığı görülmektedir. Bu da göstermektedir ki çalışma evrenini oluşturan kişilerin örgüt için gelecek planı yapılırken değişim ve gelişimin gerekli olduğunun farkında olduklarını göstermektedir. Ayrıca kalitenin yükseltilmesi için planlı ve programlı çalışmanın bilincinde oldukları düşünülmektedir. Gelişimin değişim ile mümkün olacağı görüşüne inandıkları görülmektedir.

Başarılı olmak için sürekli gelişmenin şart olduğu bilincinde olmak gerekmektedir.

4.1.6. Eğitim Öğretim

Çalışma sonuçları İl Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Şube Müdürleri arasında bir fark olmadığını, Spor Uzmanlarının ise anket değerlendirmesine göre diğer kadrolarda görev yapanlara oranla düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

İl Müdürleri, Sportif Eğitim Uzmanları ve Şube Müdürleri örgüt personelinin mevcut işlerinde yeterli olmalarına yardımcı olacak eğitim ve öğretimin sağlandığını düşündükleri görülmüştür. Bu kadrolarda görev yapan personelin üst yönetimin eğitim ve öğretime önem verdiği düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Kaliteyi etkileyen en önemli faktör insan faktörüdür. İnsanı ise eğitim öğretim sistemi yetiştirmektedir. Bu nedenle hizmetiçi eğitimlerin artırılması TKY için önemli bir unsurdur. Uzun vadede bir Toplam Kalite Yönetimi ortamını sürekli kılabilmek amacıyla sürekli bir öğrenme sağlanmalıdır.

4.1.7. Sahiplik

Sportif Eğitim uzmanlarının sahiplilik konusunda diğer görev yapanlardan daha yüksek ölçüde duyarlılığa sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuç sportif eğitim uzmanlarının örgütte çalışma sürelerinin az olmasına rağmen örgütü sahiplenme düzeyine geldiklerini göstermektedir. Bu durumda eğitici/yönetici düzeyinde meslekleri ile ilgili çok sayıda eğitici etkinliklere katılmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Spor uzmanlarının düşük sahiplilik puanına sahip olmaları, bunların taşra teşkilatlarında eğitim alanları dışında beklentilerinin çok uzağında çeşitli görevleri yapma yükümlülüğüne sokulmalarından kaynaklanabilir. Şube müdürlerinin ise spor alanı dışında eğitim almaları farklı kurumlardan buralara gelmelerinden ötürü düşük düzeyde sahiplilik duygusuna sahip oldukları düşünülmektedir.

Toplam kalite yönetiminde katılımcılık esastır. TKY' nin sağlıklı olarak uygulamaya konulabilmesi için uygulama aşamasında birlikte kararlar alınarak çalışılacak, iç müşterilerin beklentilerinin doğru tespit edilerek kurumun sahiplenme boyutunun yükseltilebileceği düşünülmektedir.

4.1.8. Ödül ve Tanınma

Bu çalışma sonuçları kurumdaki ödül ve tanınma konusunda çalışma süresi ve tecrübenin önemli olduğunu göstermektedir. Kurumda çok daha uzun süreler çalışan il müdürü ve şube müdürü düzeyinde bulunan personelin diğerlerine göre ödül sisteminin adil olduğunu daha yüksek oranda düşünmeleri bunu kanıtlar niteliktedir.

Kurumda yeni olan özellikle de taşra teşkilatlarında spor uzmanı olarak görev yapan personelin çok düşük oranda ödül sistemine inanmaları, bunların meslekte yeni olmaları ve teşkilatta alanları ile doğru orantılı olmayan belki de keyfi bir kısım görevlendirmelerden kaynaklandığı düşünülebilir.

Örgütün ödül ve onay sisteminin adil ve uygun olan davranışı teşvik edici olduğu düşüncesini çalışanlara gösterilmesi gerekmektedir. Örgütte Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının varlığından söz edebilmek için tüm personelin katılımı sağlanmalıdır. Bunun da ödül sistemi ile gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir.

4.1.9. Başarı Özlemi

Çalışma sonuçları değişimle başarının gelebileceği konusunda en iyimser düşüncede olanların il müdürleri olduğunu gösterdi. Yönetici konumunda olan il müdürlerinin özellikle üst yöneticilerin değişim için örnek olabilecekleri konusunda kendi konumlarından da kaynaklanan düşünceyle yüksek düzeyde katıldıkları düşünülmektedir. Spor uzmanlarının bu düşünceye düşük oranda katılmaları yeni oldukları meslekte eğitim aldıkları alanların dışında görevlendirilmeleri ve özellikle yönetimlerde değişimler olmasına rağmen kendi konumlarında beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bu duruma rağmen kadrolar arasında önemli farklılıklar görülmemiştir. Bu da çalışma evrenini oluşturan kişilerin başarı özleminin olduğunu göstermektedir.

Örgütte üst yönetimin değişim için örnek oluşturduğu ve üst yönetimin değişime aktif olarak destek verdiği düşünülmektedir.

Kurum çalışanlarının çoğunun değişimi destekliyor olması başarı özleminin varlığını göstermektedir. Başarı özleminin değişimi gerçekleştireceği bunun da TKY felsefesi olmadan gerçekleştirilemeyeceği düşünülmektedir. Çünkü TKY en yüksek etik standartlara uygun olarak örgütün işlemlerini sağlar.

4.1.10. Müşteri Üzerinde Odaklanma

Çalışma sonuçları müşteri odaklı çalışmanın önemine en yüksek ölçüde sportif eğitim uzmanları ve il müdürlerinin olduğunu gösterdi. Taşrada görev yapmakla beraber en üst düzeyde idareci olan il müdürlerinin konumlarını muhafaza etmek için başta siyasiler olmak üzere ildeki yöneticilerle olumlu ilişkiler kurması, spor kulüpleri ve taban birlikleri ile uyum ve ahenk içinde çalışmaları gerekmektedir. Sportif eğitim uzmanları genel olarak eğitim çalışmaları ve kamplara yoğun olarak katılmaktadırlar. Bu uzmanların eğitimini aldıkları bir alanda bilgi birikimlerini verimli bir şekilde ortaya koyma, eğitim verdikleri kitle ile gerekli iletişimi kurarak daha verimli bir sürecin nasıl geliştirebilecekleri konusunda yoğun olarak odaklandıkları söylenebilir.

TKY müşteri üzerinde odaklanmayı ilke edinmiş ve katılımcılığı esas almıştır. Çalışma evrenini oluşturan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tahta teşkilatı personelinin müşterilerinin örgütsel çabalarının odağında bulunduğunun farkında olduğu düşünülmektedir.

TKY sürecinde, müşteri ihtiyacının belirlenmesi ve verilen hizmetlerin müşteri ihtiyacına cevap verebilecek nitelik de düzenlenmesinin öncelikli olduğu ve kaliteyi yakalayabilmek için iç müşterilerle sürekli görüş alış verişinde bulunmak ve geri besleme kanallarını açık tutmak gerektiği düşünölmektedir. Bunu yaparken de kurum içindeki her birey dışının bir parçası olarak görölmeli ve TKY uygulamalarının kurumun bütününe yayılması gerektiği düşünölmektedir.

4.2. Sonuç

Bu çalışmada GSGM Teşkilatına Toplam Kalite Yönetimi uygulanabilirliği belirlemek amacıyla taşra teşkilatı personelinin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesiyle yönetilmesine yönelik durumları araştırılmıştır.

Ulusal sınırların aşıldığı işgücü akışkanlığı ve rekabetin her geçen gün arttığı bu yüzyılda, verimliliği arttıramayan eski yönetim teknikleri yerini yeni anlayışlara bırakmak zorunda kalmıştır.

Kalitenin çok önemli hale gelmesiyle, bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde verimliliği artırmak ve kaliteyi geliştirmek için yeni teknik ve yöntem arayışları hızla sürmektedir.

Rekabetin arttığı günümüzde artık kalite ve verimlilik önemli unsurlar haline gelmiştir. Bir kurumda kaliteyi artırmak ve dolayısıyla verimliliği arttırabilmek, sistem ve insan unsurlarına bağlıdır. Bu nedenle üst yönetimin temel sorumluluğu sistemin geliştirilmesini sağlamaktır. Bunun içinde örgütteki herkesin katılımı gerekmektedir.

Bir kurumda TKY uygulamasının varlığından söz edebilmek için tüm çalışanların katılımını sağlayan, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılığı esas alan anlayışın etkinliklerde yer almasını gerekli kılmaktadır.

Liderlik, sürekli gelişim, eğitim öğretim, başarı ve müşteri odaklılığı ilke edinmiş Toplam Kalite Yönetimi artık birçok kamu kurumunda uygulanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi' nin bir kamu kurumu olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında uygulanabilirliğini saptamak amacıyla yapılan bu araştırmada; Toplam Kalite Yönetimi için hazırbulunuşluk düzeylerinin uygun olduğu görülmüştür.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde üst yönetim sistemin en önemli parçasıdır. Bu felsefeyi uygulamaya koyacak ve arkasında duracak kişi liderlik vasıflarına sahip olması gereken üst yönetimdir. Bu bağlamda Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı örneğinde olduğu gibi birçok kamu sektöründe üst yönetimin siyasi kanallarla geldiğinden bu vasıflara sahip yöneticilere rastlamak olasılığı oldukça düşüktür. Bu gerçek TKY' nin uygulanması aşamasında karşılaşılabilecek en önemli engellerden biri olarak görülmektedir.

Toplam kalite Yönetimi felsefesi hatanın oluşmadan önce önlenmesine dönüktür. Bu doğrultuda tüm süreçlerin gözden geçirilmesi ve süreçleri oluşturan etkinliklerin uygulayıcılar tarafından ortaya konulması gerekmektedir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı üst yönetimi kalite yönetiminin uygulamasına başlamadan önce personeline ihtiyacı olan her şeyi açıkca gösterebilmelidir.

Kurumda tüm değer yaratan süreçlerin sürekli gözden geçirilerek iyileştirilmesi için müşteri odaklı ve ekip çalışmasına dayanan bir kurum kültürü oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

Doğru işlerin doğru zamanda ve doğru biçimde yapılmasını öngören Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temel taşı olan örgütsel bilinci geliştirme konusu önem taşımaktadır. Özellikle kamu sektöründe, verilen her türlü hizmette kalitenin geliştirilmesi ve verimliliğin sağlanması için o kurumda yer alan her bireyin kendi üzerine düşen görevleri örgüt bilincini kazanmış bir şekilde yapmasının daha etkili olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, örgüt içinde yer alan personelin düşünce ve görüşleri alınarak hem motivasyonu arttırmak hem de tam katılımın sağlanması için gerekli olduğu düşünülmektedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı üst yönetiminin kendi ilkelerini ve hedeflerini tam olarak belirleyip, bunları tam olarak uygulaması ve Toplam kalite Yönetimine geçiş aşamasında TKY ilkelerini benimseyip, üst yönetim ve personelinin Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitilmesi halinde TKY' yi uygulayabilmelerinin daha kolay olacağı düşünülmektedir.

4.3. Öneriler

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı için yapılan bu araştırmanın Merkez Teşkilat da görev yapan üst yönetimin görüşleri alınarak geliştirilmelidir.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürü, Şube Müdürü, Sportif Eğitim Uzmanı ve Spor Uzmanı için yapılan çalışma, tüm personel için gerçekleştirilmelidir.
- Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılması için hazırlanan eğitim materyallerinin kamudaki uygulamalara katkı sağlayacak biçimde geliştirilmesi gerekmektedir.
- Çalışanların sorumluluk alma isteğini artırmak amacıyla, kurum çalışanlarının görev tanımları Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde yeniden düzenlenmelidir.
- Kurumda çalışan personelin eğitim düzeyinin yükseltilmesi için gerekli desteğin verilmesi sağlanmalıdır.
- Çalışma sonuçlarına göre Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında görev yapan spor uzmanlarının bilgi, beceri ve eğitimlerinden daha fazla yararlanmak amacıyla, aynı okullardan mezun olan sportif eğitim uzmanları ile aynı çalışma koşullarına ve aynı özlük haklarına sahip konuma getirilmeleri sağlanmalıdır.
- Yapılan çalışmalar sadece rapor niteliği taşımayıp, uygulama aşamasına geçirilmelidir

EKLER

Anket Formu

Veri Formu

İstatistik Sonuçlar Liderlik

İstatistik Sonuçlar Vizyon

İstatistik Sonuçlar Bağlılık

İstatistik Sonuçlar Sürekli Gelişme

İstatistik Sonuçlar Eğitim Öğretim

İstatistik Sonuçlar Sahiplik

İstatistik Sonuçlar Ödül Ve Tanınma

İstatistik Sonuçlar Başarı Özlemi

İstatistik Sonuçlar Müşteri Üzerinde Odaklanma

EK-1: Anket Formu

Sayın Yönetici, Değerli Meslektaşım

Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yürütmekte olduğum tez çalışmada “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Toplam Kalite Yönetimi Bakımından İncelenmesi*” amaçlanmıştır.

Anket İki bölüm halinde düzenlenmiştir. Klasik yöntemle maddeler halinde düzenlenen anketin ilk bölümünde genel ve ya kişisel bilgilerle ilgili sorulara yer verilmiş, Likert tipi soruların yer aldığı ikinci bölümde ise *Toplam Kalite Yönetimi, Liderlik, Vizyon, Bağlılık, Sürekli Gelişme, Eğitim Öğretim, Sahiplik, Ödül ve tanınma, Başarı özlemi ve Müşteri üzerinde odaklanma* ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaç doğrultusunda sadece yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak olup başka hiçbir kişi veya kuruluşa verilmeyecek, başka amaçlar için kullanılmayacaktır. Ankete katılan sporcularla ilgili kişisel bazda hiçbir bilgi tez çalışmasında veya başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Anket sorularına cevap verip vermemekte serbestiniz. Anket formlarını cevaplayarak yürütmekte olduğum bilimsel çalışmaya yapmış olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Fisun KURT

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL VE SOSYO KÜLTÜREL ÖZELLİKLER

- 1)- Cinsiyet Bayan () Erkek ()
- 2)- Yaş 25-30 () 31-40 () 41-50 () 50 ve üstü ()
- 3)- Öğrenim durumu Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
- 4)- Eğitim Aldığınız Alan Spor Alanı () Eğitim Alanı () Kamu Alanı () Diğer Alanı ()
- 5)- Teşkilattaki Göreviniz İl Md. () Şube Md. () Sportif Eğitim Uzm. () Spor Uzm. ()
- 6)- Bu Görevdeki Hizmet Yılı 1 Yıldan az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 10 Yıl ve Üstü ()
- 7)- Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katıldınız mı?
Evet () Hayır ()

SIRA	ANKET MADDELERİ	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmadım	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurum içinde demokratik ortamın gelişimine katkı sağlar.					
2	Kurumun gelişim hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmesine katkısı olur.					
3	Yapılan çalışmaların kurum vizyonuna yönelik yürütülmesine katkısı olur.					
4	Kurum içi iletişim kanallarının doğru kullanımına katkısı olur.					
5	Kurum çalışanlarının olumlu etkileşimine katkısı olur.					
6	Kurumda takım çalışması anlayışının gelişmesine katkısı olur.					
7	Kurum çalışanlarının motivasyonunun artmasına katkısı olur.					
8	Kurum çalışanlarının memnuniyetinin artmasına katkısı olur.					
9	Sorumluluk alma isteğinin artmasına katkısı olur.					
10	Kuruma duyulan güvenin artmasına katkısı olur.					
11	Kit kaynakların doğru kullanımına katkısı olur.					
12	Kurumun topluma etki düzeyinin gelişmesine katkısı olur.					
13	Toplumsal kurumdaki memnuniyet düzeyinin artmasına katkısı olur.					

SIRA	MADDE	Zayıf	Tatminkardan Az	Tatminkar	İyi	Mükemmel
1	Örgütünüzün liderliğini nasıl derecelendiriyorsunuz?					
2	Örgütünüzün vizyonunu nasıl derecelendiriyorsunuz?					
3	Örgütünüzün bağlılık etkinliklerini nasıl derecelendiriyorsunuz?					
4	Örgütünüzün sürekli gelişme çabalarını nasıl derecelendiriyorsunuz?					
5	Örgütünüzün eğitim ve öğretim çabalarını nasıl derecelendiriyorsunuz?					
6	Örgütünüzün sahiplik aşılama çabalarını nasıl derecelendiriyorsunuz?					
7	Örgütünüzün ödül ve tanınma sistemini nasıl derecelendiriyorsunuz?					
8	Örgütünüzün gelişme çabalarını desteklemeye isteklilik, tam kararlılık ve sonuç alma özlemini nasıl derecelendiriyorsunuz?					
9	Örgütünüzün müşteri üzerinde odaklanmasını nasıl derecelendiriyorsunuz? Lütfen aşağıdaki seçeneklere göre puanlayınız.					

SIRA	MADDE	Hızlı Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1	Üst yönetim örgütün tümü için örnek oluşturun.					
2	Üst Yönetim, başarı çabalarınızda bizi destekler.					
3	Üst Yönetim, tüm iş görenlere başarı çabalarında rehberlik yapar, kaynak sağlar ve cesaret verir.					
4	Örgütünüzdeki işgörenler, liderlik konusunda üst yönetime güvenirlir.					
5	Örgütsel çabalarınızda üst yönetimin liderliğinden yararlanırsınız.					
6	Üst yönetime ek olarak, örgütünüzde gerektiğinde liderlik yapabilecek başka işgörenler de vardır.					
7	Hizmetlerinizi yerine getirmek için gerekli olan koşullar örgütünüzde mevcuttur.					
8	Üst yönetim, örgütünüzün nerede olması gerektiğine ilişkin bir vizyona sahiptir.					
9	Örgütünüzdeki işgörenler, örgütsel amaçlarınızı başkalarına açıklayabilirler.					
10	Örgütünüzde gerçekleştirilmeye çalışılan hedefleri bilirsiniz.					
11	Örgütünüzde, kaynaklar etkili ve verimli olarak kullanılır.					
12	Çalışma ortamımız, herkesin yeteneğini en iyi biçimde göstermesine fırsat verir.					
13	Yaptığımız etkinliklerde, ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımını sağlamak esastır.					
14	Örgütünüzdeki işgörenler arasında karşılıklı bir güven vardır.					
15	Örgütünüzdeki işgörenler, kendi çalışma alanlarında yaratıcı ve yenilikçi olmaları için teşvik edilir.					
16	Örgütünüzdeki işgörenler, çalışmalarını etkileyen problem çözme etkinliklerine katılırlar.					
17	Örgütünüzde problemler işbirliği içinde çözülür.					
18	Örgüt yönetiminin yanı sıra, işgörenler de karar verme ile ilgilendirilir.					
19	Örgütünüzün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan herkes (tedarikçiler) planlama sürecine katılır.					
20	İnsan kaynakları, kalite, politikalar, işlemler vb. örgütsel sistemler örgütünüzün hedeflerini destekler.					
21	Örgütünüzde, işgören performansı için gereken bilgi herkes tarafından paylaşılır.					
22	Örgütünüzdeki herkes, rahatsız olduğu bir konuyu çekinmeden iletebilir.					
23	Kalitenin yükseltilmesi için planlı ve programlı biçimde çalışırız.					
24	Geleceği planlarken, değişim ve gelişim gereksinimi dikkate alınır.					
25	Örgütünüzde, kaliteyi geliştirmenin hepimizin görevi olduğu anlayış ve yaklaşımı tüm işgörenler tarafından benimsenmiştir.					
26	Gelişmenin, değişimle mümkün olacağını hepimiz bilmekteyiz.					
27	Örgütünüzün gelişmesi için önerilerde bulunmamaz islenir.					
28	Örgütünüz, kaliteyi artırmanın yolunun hataları önlemek olduğu inancıyla yönetilir.					
29	İşgörenlere verilen sürekli eğitimle hizmetin kalitesi yükseltilir ve mükemmeli arayış çabaları desteklenir.					
30	İşgörenler olarak, sürekli bir öğrenme gereksinimi içinde olduğumuza inanırız.					
31	Örgütünüzde, herkesin kendi işinde yeterli olması için gereken bilgi, beceri ve tutumların ne olduğu bilinir.					
32	Örgütünüz, işgörenlerin mevcut işlerinde yeterli olmalarına yardımcı olacak eğitim ve öğretimi sağlar.					
33	Örgütünüz, işgörenlerin, yükselmek için başka işleri de yapabilecek duruma gelmelerine yardımcı olacak eğitim ve öğretimi sağlar.					
34	Örgütünüz ve işgörenlerin amaçları arasında iş doyumu sağlayıcı nitelikte bir denge bulunmaktadır.					
35	İşgörenler olarak kendi değerimizin bilincindeyiz.					
36	Örgütünüzdeki herkes, kendisini işin sahibi olarak görür.					
37	Örgütünüzdeki herkes, elinden gelenin en iyisini yapmak için gereken yetkiye sahiptir.					
38	Örgütünüzdeki herkes, elinden gelenin en iyisini yapmak için gereken sorumluluğa sahiptir.					
39	Örgütünüzdeki herkes, elinden gelenin en iyisini yapmak için gereken kaynaklara sahiptir.					
40	Örgütünüzdeki işgörenler, becerilerinden (ustalıklarından) gurur duyarlar.					
41	Örgütünüzdeki işgörenler, bir problemi çözmek ya da süreci geliştirmek için beklenenden fazla çaba harcarlar.					
42	Örgütünüzdeki ödül ve onay sistemi adilidir.					
43	Örgütünüzdeki ödül ve onay sistemi, tüm işgörenler için uygun olan davranışı teşvik edicidir.					
44	Örgütünüzdeki ödül ve onay sistemi, her düzeyde başarı sağlayacak biçimde işgörenleri güdüler.					
45	Örgütünüzdeki ödül ve onay sistemi ile sürekli güdüleme sağlanır.					
46	Örgütünüzde herkes hak ettiği davranışı görür.					
47	Örgütünüzde "ölçülemeyen hizmet geliştirilemez" anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.					
48	Üst yönetim, örgütünüzdeki değişim için örnek oluşturun.					
49	Üst yönetim, değişime aktif olarak destek verir.					
50	Üst yönetimdeki işgörenlerin çoğu değişimi destekler.					
51	Örgütünüzdeki işgörenlerin çoğu değişimin acilen gerektiğini düşünür.					
52	Örgütünüz, en yüksek etik (ahlaki) standartlara uygun olarak işletilir.					
53	Hizmetlerimizden yararlananların istek ve gereksinimlerine karşı duyarlıyız.					
54	Hizmetlerimiz konusunda müşterilerimizden topladığımız bilgiler olumludur.					
55	Müşterilerimiz tüm örgütsel çabalarımızın odağında bulunur.					
56	Örgütünüzde işgörenler, birbirlerini iç tedarikçi veya iç müşteri olarak gördükleri için, birbirlerini memnun edecek biçimde çalışır.					
57	Örgütünüzdeki herkes kendi iç müşterilerini bilir.					
58	Örgütünüzdeki herkes, kendi iç müşterilerini ne ile tatmin edeceğini iyi bilir.					
59	Örgütünüzdeki herkes, son müşterinin doyumunu ne ile ve nasıl etkileyeceğini bilir.					
60	Örgütünüzdeki herkes, son müşteriyi tanıy ve onlar için ne yapıldığını anlatabilir.					

EK-2: Veri Formu

[illegible]

EK-4: İstatistik Sonuçlar Liderlik

Descriptives

Liderlik

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
il muduru	37	4,00	,577	,095	3,81	4,19	3	5
sube muduru	83	3,70	,894	,098	3,50	3,89	1	5
sportif egitim uzmani	18	3,67	,840	,198	3,25	4,08	2	5
spor uzmani	96	3,24	,915	,093	3,05	3,42	1	5
Total	234	3,56	,898	,059	3,44	3,67	1	5

ANOVA

Liderlik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,818	3	6,273	8,539	,000
Within Groups	168,959	230	,735		
Total	187,778	233			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Liderlik

Tukey HSD

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
il muduru	il muduru	il muduru					
		sube muduru	,301	,169	,287	-,14	,74
		sportif egitim uzmani	,333	,246	,530	-,30	,97
		spor uzmani	,760*	,166	,000	,33	1,19
sube muduru	sube muduru	il muduru	-,301	,169	,287	-,74	,14
		sube muduru					
		sportif egitim uzmani	,032	,223	,999	-,54	,61
		spor uzmani	,459*	,128	,002	,13	,79
sportif egitim uzmani	sportif egitim uzmani	il muduru	-,333	,246	,530	-,97	,30
		sube muduru	-,032	,223	,999	-,61	,54
		sportif egitim uzmani					
		spor uzmani	,427	,220	,214	-,14	1,00
spor uzmani	spor uzmani	il muduru	-,760*	,166	,000	-1,19	-,33
		sube muduru	-,459*	,128	,002	-,79	-,13
		sportif egitim uzmani	-,427	,220	,214	-1,00	,14
		spor uzmani					

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK-5: İstatistik Sonuçlar Vizyon

Descriptives

Vizyon

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
il muduru	37	4,05	,705	,116	3,82	4,29	3	5
sube muduru	83	3,67	,857	,094	3,49	3,86	1	5
sportif egitim uzmani	18	3,89	,676	,159	3,55	4,23	3	5
spor uzmani	96	3,47	1,196	,122	3,23	3,71	1	5
Total	234	3,67	,998	,065	3,54	3,80	1	5

ANOVA

Vizyon

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,207	3	3,402	3,528	,016
Within Groups	221,793	230	,964		
Total	232,000	233			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Vizyon

Tukey HSD

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
il muduru		il muduru					
		sube muduru	,379	,194	,209	-,12	,88
		sportif egitim uzmani	,165	,282	,936	-,57	,90
		spor uzmani	,585*	,190	,012	,09	1,08
sube muduru		il muduru	-,379	,194	,209	-,88	,12
		sube muduru					
		sportif egitim uzmani	-,214	,255	,836	-,87	,45
		spor uzmani	,206	,147	,501	-,17	,59
sportif egitim uzmani		il muduru	-,165	,282	,936	-,90	,57
		sube muduru	,214	,255	,836	-,45	,87
		sportif egitim uzmani					
		spor uzmani	,420	,252	,344	-,23	1,07
spor uzmani		il muduru	-,585*	,190	,012	-1,08	-,09
		sube muduru	-,206	,147	,501	-,59	,17
		sportif egitim uzmani	-,420	,252	,344	-1,07	,23
		spor uzmani					

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK-6: İstatistik Sonuçlar Bağlılık

Descriptives

Baglılık

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
il muduru	37	3,68	,475	,078	3,52	3,83	3	4
sube muduru	83	3,37	,879	,097	3,18	3,57	1	5
sportif egitim uzmani	18	3,00	1,188	,280	2,41	3,59	2	5
spor uzmani	96	3,00	1,086	,111	2,78	3,22	1	5
Total	234	3,24	,977	,064	3,11	3,37	1	5

ANOVA

Baglılık

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,068	3	5,023	5,567	,001
Within Groups	207,530	230	,902		
Total	222,598	233			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Bağlılık

Tukey HSD

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
il muduru		il muduru					
		sube muduru	,302	,188	,375	-,18	,79
		sportif egitim uzmani	,676	,273	,067	-,03	1,38
		spor uzmani	,676*	,184	,002	,20	1,15
sube muduru		il muduru	-,302	,188	,375	-,79	,18
		sube muduru					
		sportif egitim uzmani	,373	,247	,432	-,27	1,01
		spor uzmani	,373*	,142	,046	,01	,74
sportif egitim uzmani		il muduru	-,676	,273	,067	-1,38	,03
		sube muduru	-,373	,247	,432	-1,01	,27
		sportif egitim uzmani					
		spor uzmani	,000	,244	1,000	-,63	,63
spor uzmani		il muduru	-,676*	,184	,002	-1,15	-,20
		sube muduru	-,373*	,142	,046	-,74	-,01
		sportif egitim uzmani	,000	,244	1,000	-,63	,63
		spor uzmani					

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK-7: İstatistik Sonuçlar Sürekli Gelişme

Descriptives

Surekli Gelisme

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
il muduru	37	4,19	,518	,085	4,02	4,36	3	5
sube muduru	83	3,75	,778	,085	3,58	3,92	1	5
sportif egitim uzmani	18	3,72	,958	,226	3,25	4,20	3	5
spor uzmani	96	3,31	1,029	,105	3,10	3,52	1	5
Total	234	3,64	,922	,060	3,52	3,76	1	5

ANOVA

Surekli Gelisme

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22,525	3	7,508	9,835	,000
Within Groups	175,599	230	,763		
Total	198,124	233			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Surekli Gelisme

Tukey HSD

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
il muduru	il muduru	il muduru					
		sube muduru	,442	,173	,054	,00	,89
		sportif egitim uzmani	,467	,251	,248	-,18	1,12
		spor uzmani	,877*	,169	,000	,44	1,31
sube muduru	sube muduru	il muduru	-,442	,173	,054	-,89	,00
		sube muduru					
		sportif egitim uzmani	,025	,227	1,000	-,56	,61
		spor uzmani	,434*	,131	,006	,10	,77
sportif egitim uzmani	sportif egitim uzmani	il muduru	-,467	,251	,248	-1,12	,18
		sube muduru	-,025	,227	1,000	-,61	,56
		sportif egitim uzmani					
		spor uzmani	,410	,224	,264	-,17	,99
spor uzmani	spor uzmani	il muduru	-,877*	,169	,000	-1,31	-,44
		sube muduru	-,434*	,131	,006	-,77	-,10
		sportif egitim uzmani	-,410	,224	,264	-,99	,17
		spor uzmani					

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK-8: İstatistik Sonuçlar Eğitim Öğretim

Descriptives

Eğitim Öğretim

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
il muduru	37	3,84	,442	,073	3,69	3,99	3	5
sube muduru	83	3,34	,928	,102	3,13	3,54	1	5
sportif eğitim uzmanı	18	3,56	,616	,145	3,25	3,86	2	4
spor uzmanı	96	2,83	1,185	,121	2,59	3,07	1	5
Total	234	3,23	1,034	,068	3,09	3,36	1	5

ANOVA

Eğitim Öğretim

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	31,637	3	10,546	11,159	,000
Within Groups	217,359	230	,945		
Total	248,996	233			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Eğitim Öğretim

Tukey HSD

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
il muduru		il muduru					
		sube muduru	,500*	,192	,048	,00	1,00
		sportif egitim uzmani	,282	,279	,743	-,44	1,01
		spor uzmani	1,005*	,188	,000	,52	1,49
sube muduru		il muduru	-,500*	,192	,048	-1,00	,00
		sube muduru					
		sportif egitim uzmani	-,218	,253	,824	-,87	,44
		spor uzmani	,504*	,146	,004	,13	,88
sportif egitim uzmani		il muduru	-,282	,279	,743	-1,01	,44
		sube muduru	,218	,253	,824	-,44	,87
		sportif egitim uzmani					
		spor uzmani	,722*	,250	,022	,08	1,37
spor uzmani		il muduru	-1,005*	,188	,000	-1,49	-,52
		sube muduru	-,504*	,146	,004	-,88	-,13
		sportif egitim uzmani	-,722*	,250	,022	-1,37	-,08
		spor uzmani					

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK-9: İstatistik Sonuçlar Sahiplik

Descriptives

Sahiplik

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
il muduru	37	3,57	,728	,120	3,32	3,81	2	4
sube muduru	83	3,43	,872	,096	3,24	3,62	1	5
sportif egitim uzmani	18	3,67	1,237	,291	3,05	4,28	2	5
spor uzmani	96	3,10	,923	,094	2,92	3,29	1	4
Total	234	3,34	,923	,060	3,22	3,46	1	5

ANOVA

Sahiplik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,904	3	3,301	4,030	,008
Within Groups	188,425	230	,819		
Total	198,329	233			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Sahiplik

Tukey HSD

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
il muduru		il muduru					
		sube muduru	,134	,179	,877	-,33	,60
		sportif egitim uzmani	-,099	,260	,981	-,77	,57
		spor uzmani	,463*	,175	,043	,01	,92
sube muduru		il muduru	-,134	,179	,877	-,60	,33
		sube muduru					
		sportif egitim uzmani	-,233	,235	,755	-,84	,38
		spor uzmani	,330	,136	,074	-,02	,68
sportif egitim uzmani		il muduru	,099	,260	,981	-,57	,77
		sube muduru	,233	,235	,755	-,38	,84
		sportif egitim uzmani					
		spor uzmani	,563	,232	,076	-,04	1,16
spor uzmani		il muduru	-,463*	,175	,043	-,92	-,01
		sube muduru	-,330	,136	,074	-,68	,02
		sportif egitim uzmani	-,563	,232	,076	-1,16	,04
		spor uzmani					

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK-10: İstatistik Sonuçlar Ödül Ve Tanınma

Descriptives

Ödül Ve Tanınma

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
il muduru	37	3,62	,861	,142	3,33	3,91	2	5
sube muduru	83	3,05	1,114	,122	2,80	3,29	1	5
sportif egitim uzmani	18	2,94	1,349	,318	2,27	3,62	1	5
spor uzmani	96	2,50	1,257	,128	2,25	2,75	1	5
Total	234	2,91	1,218	,080	2,75	3,06	1	5

ANOVA

Ödül Ve Tanınma

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	36,477	3	12,159	9,037	,000
Within Groups	309,454	230	1,345		
Total	345,932	233			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ödül Ve Tanınma

Tukey HSD

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
il muduru	il muduru	il muduru					
		sube muduru	,573	,229	,062	-,02	1,17
		sportif egitim uzmani	,677	,333	,179	-,19	1,54
		spor uzmani	1,122*	,224	,000	,54	1,70
sube muduru	sube muduru	il muduru	-,573	,229	,062	-1,17	,02
		sube muduru					
		sportif egitim uzmani	,104	,302	,986	-,68	,88
		spor uzmani	,548*	,174	,010	,10	1,00
sportif egitim uzmani	sportif egitim uzmani	il muduru	-,677	,333	,179	-1,54	,19
		sube muduru	-,104	,302	,986	-,88	,68
		sportif egitim uzmani					
		spor uzmani	,444	,298	,444	-,33	1,22
spor uzmani	spor uzmani	il muduru	-1,122*	,224	,000	-1,70	-,54
		sube muduru	-,548*	,174	,010	-1,00	-,10
		sportif egitim uzmani	-,444	,298	,444	-1,22	,33
		spor uzmani					

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK-11: İstatistik Sonuçlar Başarı Özlemi

Descriptives

Basari Ozlemi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
il muduru	37	3,92	,277	,045	3,83	4,01	3	4
sube muduru	83	3,40	,949	,104	3,19	3,60	1	5
sportif egitim uzmani	18	3,44	,856	,202	3,02	3,87	2	5
spor uzmani	96	2,98	1,151	,118	2,75	3,21	1	5
Total	234	3,31	1,015	,066	3,18	3,44	1	5

ANOVA

Basari Ozlemi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25,187	3	8,396	8,980	,000
Within Groups	215,039	230	,935		
Total	240,226	233			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Basari Ozlemi

Tukey HSD

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
il muduru		il muduru					
		sube muduru	,521*	,191	,034	,03	1,02
		sportif egitim uzmani	,474	,278	,322	-,24	1,19
		spor uzmani	,940*	,187	,000	,46	1,42
sube muduru		il muduru	-,521*	,191	,034	-1,02	-,03
		sube muduru					
		sportif egitim uzmani	-,047	,251	,998	-,70	,60
		spor uzmani	,418*	,145	,022	,04	,79
sportif egitim uzmani		il muduru	-,474	,278	,322	-1,19	,24
		sube muduru	,047	,251	,998	-,60	,70
		sportif egitim uzmani					
		spor uzmani	,465	,248	,242	-,18	1,11
spor uzmani		il muduru	-,940*	,187	,000	-1,42	-,46
		sube muduru	-,418*	,145	,022	-,79	-,04
		sportif egitim uzmani	-,465	,248	,242	-1,11	,18
		spor uzmani					

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK-12: İstatistik Sonuçlar Müşteri Üzerinde Odaklanma

Descriptives

Musteri Odaklanmasi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
il muduru	37	3,95	,468	,077	3,79	4,10	3	5
sube muduru	83	3,75	,763	,084	3,58	3,91	1	5
sportif egitim uzmani	18	4,00	1,029	,243	3,49	4,51	2	5
spor uzmani	96	3,61	1,019	,104	3,41	3,82	1	5
Total	234	3,74	,871	,057	3,63	3,86	1	5

ANOVA

Musteri Odaklanmasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,297	3	1,432	1,912	,128
Within Groups	172,318	230	,749		
Total	176,615	233			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Musteri Odaklanmasi

Tukey HSD

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
il muduru		il muduru					
		sube muduru	,199	,171	,651	-,24	,64
		sportif egitim uzmani	-,054	,249	,996	-,70	,59
		spor uzmani	,331	,167	,199	-,10	,76
sube muduru		il muduru	-,199	,171	,651	-,64	,24
		sube muduru					
		sportif egitim uzmani	-,253	,225	,675	-,84	,33
		spor uzmani	,132	,130	,738	-,20	,47
sportif egitim uzmani		il muduru	,054	,249	,996	-,59	,70
		sube muduru	,253	,225	,675	-,33	,84
		sportif egitim uzmani					
		spor uzmani	,385	,222	,309	-,19	,96
spor uzmani		il muduru	-,331	,167	,199	-,76	,10
		sube muduru	-,132	,130	,738	-,47	,20
		sportif egitim uzmani	-,385	,222	,309	-,96	,19
		spor uzmani					

KAYNAKÇA

- AKSU, Mualla, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002.
- AKSU, Mualla B. (2008). “**TQM Readiness Level Perceived By The Administrators Working for The Central Organization of The Ministry Of National Education in Turkey, Total Quality Management**”, Vol. 14, No. 5, 2003, 591–604.
- AKTAN, Coşkun Can, **Kamuda Kalitesizliğe Çözüm İçin Toplam Kalite**, Ekonomik Forum, 1997.
- AKTAN, Coşkun Can, **Değişim ve Devlet**, TİSK Yayını, Ankara, 1998.
- ALACADAĞLI, Esmeray; YAVUZYİĞİT, Hikmet, **Bürokratik Kültürümüz ve Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Uygulanabilirliği**, Kamu Yönetiminde Kalite-Birinci Ulusal Kalite TODAİE, Ankara, 1998.
- ARNOLD, H. J.; FELMAND, D.C., **Organizational Behavior**, McGraw Hilli Book Comp., Newyork, 1986.
- AYDEMİR, Nilgün, “**Rekabet Anahtarı Olarak Kalite Stratejisi ve Gerçekleştirilmesinde Bir Etken: Toplam Kalite Yönetim Felsefesi**”, İktisat-İşletme ve Finans Dergisi, 1993.
- AYDIN, A.& KÖKÇÜ, I. “**İlköğretim kurumlarında toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği (Applicable of TQM in the primary education)**”, Paper presented at the IX. National Education Congress held by Atatürk University, 27–30 September, 2000.
- BAYRAK, Sabahat; “**Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak TKY**”, Verimlilik Dergisi MPM, 1997.
- BAYRAK, Sabahat; “**TKY’ nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri**”, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kalite Kongresi TODAİE, Ankara, 1998.
- BERKMAN, Ü. ve diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, Birinci Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

- BİNGÖL, Dursun, “**Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri**”, Kamu Yönetiminde Kalite Birinci Ulusal Kalite Kongresi TODAİE, 1998.
- BOZKURT, Rıdvan; ODAMAN, Aynur, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, Ankara, 1995.
- ÇELİKSOY, Sema; **Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimleri**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002.
- ÇETİN, Canan; AKIN, Besim; EROL, Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, İkinci Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- DEMİRCİ, Nuri; **Sporda Yönetim Teşkilatlanma ve Organizasyonlar**, Milli Eğitim Yayınevi, Ankara, 1986.
- DOĞAN, Hıfzı; **Eğitim Uzmanlığı ve Eğitim Sistemi İçindeki Yeri**, Eğitim Bilimleri Sempozyumu, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1984.
- EFİL, İsmail; **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç**, Vipaş A.Ş., Bursa, 1998.
- EKENCİ, Güner; İMAMOĞLU, A. Faik, **Spor İşletmeciliği**, Alp Ofset Matbaacılık Ankara, 1998.
- EKİN, Bilge, **Prodüktivite Aracı Bir Faaliyet: Kalite Kontrolü**, Verimlilik Dergisi, 1971.
- ERKUL, Hüseyin, **Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Yönetim Sorunları ve Toplam Kalite Yönetimi**, Kalite Yönetimiyle Kalite İkinci Kalite Kongresi, İstanbul, 1999.
- ERKUT, Haluk, **Toplam Kalite Yaklaşımı: Sürekli İyileştirme Süreci**, Üçüncü Yayın, İnterbank, İstanbul, 1995.
- EROĞLU, Erhan, “**İletişim Sürecinde Medya-Mesaj-Yöntem İlişkisi ve Geleneksel Eğitimden Uzaktan Öğretim Sistemlerine Geçiş Süreci**,” Kurgu Dergisi. Anadolu Üniversitesi İBF Yayınları, Sayı: 14, Eskişehir, 1996.

- ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, İstanbul, 1997.
- GOETSCH, David L.; DAVIS, Stanley, **Implementing Total Quality**, Prentice-Hall International, USA, 1995.
- GÖZLÜ, Sıtkı, **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, İ.T.Ü. Matbaası, İstanbul, 1990.
- GÖKTÜRK, İsmail; YILMAZ, Mehmet, **İnsan Felsefesi Açısından Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Araştırması**, Kamu Yönetimi 2. Ulusal Kongresi TODAİE, Ankara, 1999.
- GRANT, Eugene L., **Statistical Quality Control**, McGraw-Hill Book Co, New York, 1964.
- GÜNAY, Didem, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ders Notları, EARGED, Ankara, 1999.
- GÜNEY, Salih; ARIKAN, Semra, **Toplam Kalite Yönetiminin İnsan Boyutu**, 2002.
- HARDJONO, T. W.; HAVE, S. Ten; HAVE, W. D. Ten, **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**, (Çev. Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti.), Birinci Baskı, İstanbul, 1997.
- HERMEL, Ph, **Qualité et Management Stratégiques**, Du Mytique au Réel, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1989.
- IMAI, Masaaki, Kaizen, **Japonya' nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayınları, İstanbul, 1997.
- İ.T.Ü. İşletme Mühendisleri Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul, 1994.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Dördüncü Basım, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, 1996.
- KINGIR, Sait, **Toplam Kalite Yönetimi**, Birinci Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006

- KOVANCI, Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl**, Üçüncü Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- KÜLAHÇI, A.E., **Total Quality Management in Higher Education**, Case Study in Marmara University Engineering Faculty. Unpublished thesis for the Master's Degree submitted to the Marmara Üniversitesi, 1995.
- MacDONALD, J., **Bir Haftada Toplam Kalite Yönetimini Anlama**, (Çev. E. KÖYMEN), Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- MERTER, Mehmet Emin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Birinci Basım, Atlas Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- MIYAUCHI, I., **Kalite Yönetimi Deneyimleri**, (Çev. T. ATALAY), KalDer Yayınları, 2000.
- MIYAUCHI, I., **Japonya' da Kalite Yönetimi İstanbul Lütü Kırda Uluslar arası Kongre ve Sergi Sarayı Seminer Notları**, (Çev. S. ATAY), BZD Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- OKUTAN, M. & C, ÇETİNKAYA, A., **Okul yönetimlerinin toplam kalite yönetimine göre yeterliliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (TQM competencies of school principals according to the views of the teachers and principals)**, Paper presented at the IX National Education Congress held by Atatürk University, 27–30 September, 2000.
- Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü Kalite Yönetimi Birimi, **Kalite Yönetimi ve Değişim 19-22 Kasım 2001 Hizmet İçi Eğitim Semineri**, Birinci Baskı, OMÜ Basımevi, Samsun, 2004.
- ÖZDEN, Yüksel, **Eğitimde Dönüşüm Yeni Değerler**, Ankara: Pegema Yayıncılık, 2. Basım, Ankara, 1999.
- ÖZDEN, Yüksel, **Eğitimde Yeni Değerler**, Dördüncü Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2002.
- ÖZER PINAR, Sürat, **Benchmarking**, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999.
- ÖZEVREN, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Birinci Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997.

ROTA EĞİTİM VE DANIŞMANLIK, Kalite El Kitabı, İstanbul, 1996.

SEVİM, Adnan, **Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

ŞİMŞEK, Hasan, **Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar**, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.

ŞİMŞEK, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Sekizinci Baskı, Günay Ofset, Konya, 2005.

ŞİMŞEK, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Dördüncü Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.

ŞİMŞEK, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, Babiali Kültür Yayınları, İstanbul, 2002.

ŞİMŞEK, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

TAN, Serdar, **Ergonomik Bir Yönetim Tarzı; Toplam Kalite Yönetimi**, 5. Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, MPM Yayınları, Ankara, 1995.

TEKİN, Mahmut, **Üretim Yönetimi**, Cilt 2, Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş Üçüncü Baskı, Konya, 1996.

TEKİN, Mahmut, **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya, 2002.

TEMEL, Ali, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Milli Eğitim Dergisi, 144, 1996.

TSE (Türk Standartları Enstitüsü), **Kalite Notları**, Bölüm 1, TSE Kalite Yayınları, Ankara, 2001.

Türk İdare Dergisi, Yıl 71, Sayı 422, 1999.

TÜSİAD (Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği) **Kalite Derneği 2. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler**, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul, 1997.

WEAVER, Charles N., **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, (Çev. T. BİRKAN; O. AKINHAY), İkinci Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

YAMAK, Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998.

YATKIN, Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**, Birinci Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.

YENERSOY, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

5. Ulusal Kalite Kongresi **Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite Özgeçmişler ve Tebliğler 3**, KalDer Yayınları, İstanbul, 1996.

www.eylem.com/tqm/wtqm01.htm

www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/erzincan/tky/kamutky.htm

www.sitetky.com.tr

<http://bentek.bloggum.com/yazi/juranin-toplam-kalite-kontrol-yaklasimi.html>

DİZİN

- bağlılık, 31, 71, 80
başarı özlemi, 75, 83
eğitim öğretim, 73, 82, 85
kalite, vi, x, xi, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 46, 49, 51, 52, 53, 54, 56, 82, 85, 86, 108
kalite felsefesi, 20, 25, 39
liderlik, 4, 5, 34, 41, 42, 45, 46, 50, 79, 86
ödül ve tanınma, 74, 82
sahiplik, 74
spor, xiv, 57, 58, 66, 67, 68, 69, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 87
sürekli gelişme, 38, 39, 41, 44, 45, 72, 81
toplam kalite, viii, x, xiv, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 47, 52, 54, 55, 56, 58, 103, 106
toplam kalite yönetimi, x, xiv, 37, 41, 42, 52, 56, 58, 103, 106
üst yönetim, xi, 36, 37, 45, 46, 50, 54, 56, 79, 80, 81, 83, 85, 86, 87
vizyon, 5, 16, 17, 70, 71
yönetici, 5, 44, 82, 106
yönetim, x, xi, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 29, 31, 34, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 50, 51, 53, 55, 56, 57, 85, 86
yönetim fonksiyonları, 16