



# Spor Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Araştırılması

## ÖZET

Bu çalışma, İstanbul da Avrupa yakasındaki spor kulüplerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanıp uygulanmadığını ve kulüplerin ne kadar haberdar olduklarını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma, spor kulüplerin de görev yapan tesis müdürleri, insan kaynakları çalışanları, sekreter ve diğer çalışanlar olmak üzere toplamda 50 gönüllü üzerinde çalışılmıştır.

Araştırmamız da 49 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Toplam kalite yönetimini (TKY) ölçmek için kullanılan bu anket, Gürel (1998) tarafından geliştirilmiştir.

Toplam kalite yönetimini (TKY) ölçmek için kullanılan bu ankette, kişilerin demografik özellikleri ve TKY hakkındaki bilgilerini ölçen sorular bulunmaktadır. Anket soruları ile işletmelerin TKY anlayışına ve kaliteye bakış açılarına bakılmıştır. TKY uyguluyoruz diye cevap verenlerden de ayrıca TKY hakkındaki eğitimleri incelenmiş ve Toplam Kalite Yönetiminin ne kadar uygulandığı saptanmıştır.

Araştırmada çıkan sonuçlar SPSS ortamında değerlendirilmiş ve Frekans analizi yapılmıştır.

Değerlendirme sonucunda, Avrupa yakasındaki spor kulüplerinde Toplam Kalite Kontrolünün sadece 8 kulüpte uygulandığı diğer geriye kalan 42 kulübün TKY'den haberdar olmayıp TKY konusunda hiçbir eğitim almadıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, Spor Kulüpleri, Demografik Özellikler

## ABSTRACT

### The Research Of Total Quality Management Implementation In Sport Clubs

This study has been prepared to research whether the total quality management of sports club on the European side of İstanbul is implemented and to see how much the clubs are aware of this implementations.

During the research, it was studied on 50 volunteers such as the sports club facilities managers, human resources employees, secretaries and other employees.

In our research, a questionnaire having 49 questions was applied and this questionnaire used in order to measure Total quality management (TQM) was developed by Gürel (1998).

During the study, demographic characteristics of people and their information about TQM were asked. Survey questions were on understanding of TQM and business outlook for quality of the ones who took part in. There are some people who said that they applied TQM so their education on TQM and how they applied were measured.

The results of this study were evaluated in the SPSS environment and frequency analysis was conducted. At the end of the evaluation, it is understood that TQM was applied in only 8 of the sport clubs in european side of İstanbul.

**Key Words:** Total Quality Management, Sport Clubs, Demographic Characteristics

**Selçuk Bora Çavuşoğlu**  
**Ayşe Türksoy**  
**Mustafa Şahin**  
**Hanife Banu Ataman Yancı**  
**Nefise Özmen\***

*İstanbul Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu*  
*\*Bakırköy Spor Kulübü*

### İletişim Adresi

*Selçuk Bora Çavuşoğlu*  
*İstanbul Üniversitesi*  
*Beden Eğitimi ve*  
*Spor Yüksekokulu*  
*Avcılar / İstanbul*

### Telefon

*0212 473 7070 / 18750*

## GİRİŞ

Toplam kalite yönetimi kısaca "mükemmelliğe sistematik bir yaklaşım" olarak tanımlanırken "toplam" kavramı ile ürün veya hizmetin her yönünü; "kalite" kavramı ile ölçülebilen yönetim değerleri; "yönetim" kavramı ile de mükemmelliğe ulaşabilmek için yapılan ilkeler ve uygulamaları kapsamaktadır. Kavancı (2001).

Toplam kalite yönetimi ifadesini oluşturan üç kavram vardır. Bunlardan ilki "toplam" sözcüğü, bir ürün ya da hizmetin üretilmesinde rol alan bütün insanların sürece birlikte katılmasını, bütünleşmesini ifade etmektedir. "kalite" sözcüğü, üretilen ürün ya da hizmetlerin önceden belirlenmiş amaç ve standartlara uygunluğunu, müşterinin beklentisi ve ihtiyaçlarını karşılanmasını ifade et-

mektedir."yönetim" sözcüğü ise, diğer kavramları da içeren ve üretilmesi öngörülen ürün ve hizmetlerin uygun bir yönetim ve liderlik yaklaşımı rehberliğinde üretilmesini ifade etmektedir. Şişman (2001).

TKY'nin temel unsuru insandır. İnsan mükemmel değildir, ama mükemmeli arar. TKY'nin uygulandığı örgütlerde çalışana ve dolayısıyla onun performansına olduğu kadar kişiliğine de önem verilir. Bu örgütlerde başarı sürekli değerlendirilmekte, iş ortamında huzur önemli bir değer olarak ele alınmakta, çalışma ortamı sürekli iyileştirilmekte ve çalışanları kararlara katılımı sağlanmaya çalışılmaktadır. TKY'de uygulanan sürekli ölçüm nedeniyle iş bir defada doğru ve tam olarak yapılmaya çalışılmakta; sorunlar ortaya çıkmadan sürekli eğitimlerle yetkinliklerini geliştiren çalışanların öngörüsü ile giderilmeye çalışılmaktadır Biçer (2006).

Toplam kalite yönetimi örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ersun, 1997). Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için, kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren şeyin kalite olduğu herkesçe bilinmelidir. Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Bir şey üretildikten sonra onda bir takım eksiklikler bulunması ya da araştırılması örgütsel açıdan çok önemli değildir. Önemli olan bir şeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır Özdemir (2002).

Spor işletmeciliğinde en pahalı ve en önemli kaynak, hizmeti sağlayan insandır. Bu yüzden, insanların hizmetlerinde kalite beklentilerinin yükselmesi spor işletmelerinin de kaliteli programlar tasarlayıp, sunarak müşteri memnuniyetini sağlamaları için toplam kalite yönetimi anlayışına önem vermeleri zorunluluk haline gelmiştir. Bu noktadan hareketle bir spor işletmesinin işgücünden etkili ve verimli bir şekilde yararlanarak hizmet kalitesini ve hacmini yükseltebilmek için doğru sayıda ve nitelikte personeli planlayıp bulması işe yerleştirmesi, eğitmesi, geliştirmesi, etkin bir insan kaynakları planlaması gerektirmektedir. Ekenci ve İmamoğlu (2002)

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin temel amacı; müşterinin kalite gereksinimlerini belirleyerek, buna göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır. TKY'nin en önemli özelliği ise kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasını bir kaç kişinin omuzlarına bırakmayıp, sistemdeki herkesle paylaşmaktır. Özellikle Japon'ların sanayi kuruluşlarında başarı ile uyguladıkları bu yönetim felsefesi, son yıllarda hizmet işletmelerinde de yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Hastaneler, süpermarketler, ulaşım şirketleri ve eğitim kuruluşları artan rekabet ortamında müşterilere bekledikleri hizmeti sunabilmek için Toplam Kalite Yönetimini alternatif bir yönetim olarak görmektedirler. Yıldız (1999) Spor kulüpleri sonuçta bir hizmet kuruluşu olup hizmet pazarlamaktadır. Hizmetler, aktiviteler ve işlemler bütünü olup, satın alınmadan veya tüketilmeden önce test edilemedikleri gibi, bir dizi alt hizmetlerden oluşmaktadır. Tüketici hizmeti bir bütün olarak değerlendirirken, hizmet kalitesi tüketicinin toplam hizmet üzerine oluşturduğu beklentiye doğru orantılı gerçekleşir (Mc Donald, 1997). Nitekim hizmet kalitesi, çalışanlarla ilgili boyut ve örgüt iklimi ile ilgili boyut olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Şale, 2001:41).

TKY'nin en önemli özelliği, insanların ve kurumların en olumlu yönlerini ortaya çıkarmasıdır. Sözü edilen olumluluk, gerçek kaliteye ve mükemmeliyete doğru bir arayış ve geleceğe yönelik iyimser bir bakıştır. Çağı yakalama arzusunda olan Türkiye, TKY felsefesi ile bu arzusunu gerçekleştirebilme şansını yakalayabilecektir.

Bu bilgileri göz önüne alarak çalışmamızla, profesyonel spor kulüplerinde toplam kalitenin varlığından haberdar olup olmadığını ve bu uygulamanın ne kadar yapıldığını ortaya çıkarmayı amaçladık.

## MATERYAL VE METOD

Çalışma, İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan spor kulüplerindeki yetkililerin, TKY hakkındaki bilgi düzeyleri ile, kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimini uygulama durumlarını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmada, veri toplama teknikleri olarak yüz yüze görüşme ve Gürel (1998) tarafından geliştirilmiş anket uygulamaları kullanılmış, gerekli analiz ve çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır.

Öncelikle her işletmede, ilgili kişiyle bir ön görüşme yapılarak araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilip, formların samimiyet ve ciddiyetle doldurulması istenmiştir.

Çalışma anketinin soru içeriği (Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamadan Örnekler)adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Araştırmada 49 sorudan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Yapılan çalışmanın sonunda 50 anket sayısına ulaşılmıştır (anket formu ekte yer almaktadır).

Bu araştırma da spor kulüplerinde TKY nin uygulanıp uygulanmadığını ve TKY hakkında ne kadar bilgi sahibi olunduğu gözlenmek istenmiştir.

Yapmış odumuz ankette TKY nedir, kulüplerinde ne kadar uygulandığını ve TKY ye bakış açıları TKY için yapmış oldukları çalışmalar ve bu konu hakkında aldıkları eğitimler vb. sorular sorularak incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada çıkan sonuçlar SPSS ortamında değerlendirilmiş ve Frekans analizi yapılmıştır.

## BULGULAR

Ankete katılan bireylerin %86'sı erkeklerden, %14'ü bayanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 1. Ankete Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.**

| CİNSİYET | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|----------|-------------|-----------|
| BAYAN    | 7           | 14        |
| ERKEK    | 43          | 86        |

**Tablo 2. Ankete Katılan Bireylerin Yaşlara Göre Dağılımı.**

| YAŞ        | KİŞİ SAYISI | YÜZDE % |
|------------|-------------|---------|
| 25 ve altı | 5           | 10      |
| 26-30      | 4           | 8       |
| 31-35      | 7           | 14      |
| 36-40      | 14          | 28      |
| 41 ve üstü | 20          | 40      |
| TOPLAM     | 50          | 100     |

Ankete katılan bireylerin yaşlara göre dağılımı incelendiğinde, % 40'ının 41 ve üzeri yaşta, % 28'inin 36-40 yaşları arasında,

% 14'ünün 31-35 yaşları arasında, % 10'unun 25 ve altı yaşlarda olduğu, geriye kalan %8'lik kısmın ise 26-30 yaşları arasında olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.** Ankete Katılan Bireylerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.

| EĞİTİM DÜZEYİ | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|---------------|-------------|-----------|
| İLKÖĞRETİM    | 4           | 8         |
| LİSE          | 16          | 32        |
| LİSANS        | 23          | 46        |
| LİSANSÜSTÜ    | 7           | 14        |
| TOPLAM        | 50          | 100       |

Ankete katılan bireylerin %46'sının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Geriye katılanların % 32'si lise mezunu, % 14'ü lisans üstü mezunu ve %8'inin ise ilköğretim mezunu olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.** Ankete Katılan Bireylerin Medeni Durumları.

| MEDENİ DURUMU | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|---------------|-------------|-----------|
| EVLİ          | 31          | 62        |
| BEKAR         | 19          | 38        |

Ankete katılan bireylerin %62'sinin evli, % 38'inin bekar olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5.** Ankete Katılan Bireylerin Spora Olan İlgileri.

| SPORLA İLGİLERİ | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|-----------------|-------------|-----------|
| EVET            | 41          | 82        |
| HAYIR           | 9           | 18        |

Ankete katılan bireylerin %82'sinin daha önceden sporla uğraştıkları belirlenmiştir.

**Tablo 6.** Ankete Katılan Bireylerden Daha Önceden Sporla Uğraşmış Olanların Hangi Düzeyde Sporla İlgilendikleri.

| SPORLA İLGİLERİ | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|-----------------|-------------|-----------|
| LİSANSLI        | 29          | 70,7      |
| LİSANSIZ        | 12          | 29,3      |

Ankete katılan ve daha önce sporla uğraşmış kişilerin % 70,7'si lisanslı olarak sporla ilgilendikleri ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 7.** Ankete Katılan Bireylerin Çalışma Hayatlarındaki Toplam Hizmet Süreleri.

| HİZMET SÜRELERİ | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|-----------------|-------------|-----------|
| 0-10 YIL        | 25          | 50        |
| 11-20 YIL       | 12          | 24        |
| 21-30 YIL       | 9           | 18        |
| 31 YIL VE ÜZERİ | 4           | 8         |

Ankete katılan bireylerin, ağırlıklı olarak (% 50) 0-10 yıl arası çalışma hayatı geçmişine sahip bireyler olduğu belirlenmiştir. Geriye kalan % 24'lük kesim 11-20 yıl, % 18'lik kesim 21-30 yıl ve % 8'lik kesim ise 31 yıl ve üzeri çalışma hayatına sahip kişilerdir.

**Tablo 8.** Ankete Katılan Bireylerin Toplam Yöneticilik Süreleri.

| ÇALIŞILAN BİRİM          | KİŞİ SAYISI | YÜZDE % |
|--------------------------|-------------|---------|
| YÖNETİM KUR.BŞK.         | -           | -       |
| YÖNETİM KUR.ÜYESİ        | 8           | 16      |
| MÜDÜR/TESİS MÜD.         | 20          | 40      |
| İNSAN KAYNAKLARI         | 4           | 8       |
| İDARI MENAJER            | 5           | 10      |
| HALKLA İLİŞKİLER         | 4           | 8       |
| YÖNETİCİ DANIŞMANI/UZMAN | 1           | 2       |
| DİĞER                    | 8           | 16      |

Ankete katılan bireylerin % 50'si 0-5 yıl arası yöneticilik yapmış kişiler olup, %26'sı 6-10 yıl arası, %16'sı 11-15 yıl, %8'i de 16 yıldan fazla yöneticilik yapmışlardır.

**Tablo 9.** Ankete Katılan Bireylerin Yöneticilik Yaptıkları Kurumlardaki Toplam Hizmet Süreleri.

| YÖNETİCİLİK SÜRELERİ | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|----------------------|-------------|-----------|
| 0-5 YIL              | 25          | 50        |
| 6-10 YIL             | 13          | 26        |
| 11-15 YIL            | 8           | 16        |
| 16 YIL VE ÜZERİ      | 4           | 8         |

**Tablo 10.** Ankete Katılan Bireylerin Şu An Çalıştıkları Birim.

| ÇALIŞILAN BİRİM          | KİŞİ SAYISI | YÜZDE % |
|--------------------------|-------------|---------|
| YÖNETİM KUR.BŞK.         | -           | -       |
| YÖNETİM KUR.ÜYESİ        | 8           | 16      |
| MÜDÜR/TESİS MÜD.         | 20          | 40      |
| İNSAN KAYNAKLARI         | 4           | 8       |
| İDARI MENAJER            | 5           | 10      |
| HALKLA İLİŞKİLER         | 4           | 8       |
| YÖNETİCİ DANIŞMANI/UZMAN | 1           | 2       |
| DİĞER                    | 8           | 16      |

Ankete katılan bireylerin % 40'ı buldukları kurumda şu anda müdür/tesis müdürü Statüsünde görev yapmaktadırlar. Sadece %16'lık bir kesimin yönetim kurulu üyeliği yaptığı görülmektedir.

**Tablo 11.** Ankete Katılan Bireylerin Hangi Kategoride Yöneticilik Yaptıkları.

| KATEGORİ             | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|----------------------|-------------|-----------|
| ÜST KADEME YÖNETİCİ  | 15          | 30        |
| ORTA KADEME YÖNETİCİ | 24          | 48        |
| ALT KADEME YÖNETİCİ  | 11          | 22        |

Ankete katılan bireylerin % 48'i orta kademe yöneticilik yaparken, %30'u üst kademe, %22'si de alt kademe yöneticilik yapmaktadır.

**Tablo 12. Ankete Katılan Bireylerin Hangi Tür Ölçekli İşletmelerde Çalıştıkları.**

| İŞLETME ÖLÇEĞİ    | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|-------------------|-------------|-----------|
| KÜÇÜK ÖLÇ.İŞLETME | 19          | 38        |
| ORTA ÖLÇ.İŞLETME  | 21          | 42        |
| BÜYÜK ÖLÇ.İŞLETME | 10          | 20        |

Ankete katılan bireylerin % 42'si orta ölçekli işletmelerde çalışırken, % 38'i küçük ölçekli işletmelerde, % 20'si ise büyük ölçekli işletmelerde çalışmaktadır.

**Tablo 13. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Spor Kulüplerinin İşletme Şekli.**

| İŞLETİM ŞEKLİ | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|---------------|-------------|-----------|
| DERNEK        | 45          | 90        |
| ŞİRKET        | 5           | 10        |
| DİĞER         | -           | -         |

Ankete katılan bireylerin çok büyük bir kısmının (% 90) dernek statüsündeki spor kulüplerinde çalıştıkları belirlenmiştir. Sadece % 10'luk bir kesim şirket statüsündeki spor kulüplerinde çalışmaktadırlar.

**Tablo 14. Ankete Katılan Bireylerin İşletmelerindeki Toplam Personel Sayısı.**

| PERSONEL SAYISI | KİŞİ SAYISI | YÜZDE % |
|-----------------|-------------|---------|
| 1-30            | 11          | 22      |
| 31-70           | 20          | 40      |
| 71-120          | 8           | 16      |
| 121-200         | 1           | 2       |
| 201 VE ÜZERİ    | 10          | 20      |

Ankete katılan bireylerden % 40'ının işletmelerindeki toplam personel sayısı 31-70 arasındadır. %22'lik grubun personel sayısının 1-30 arası, % 20'lik grubun personel sayısının 201 ve üzeri, %16'lık grubun ise 71-120 arası olduğu görülmektedir. %2'lik bir grubun personel sayısının ise 121-200 arası olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 15. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumda Onlara Bağlı Çalışan Toplam Personel Sayısı.**

| BAĞLI PERSONEL SAYISI | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|-----------------------|-------------|-----------|
| 1-5                   | 16          | 32        |
| 6-10                  | 6           | 12        |
| 11-15                 | 6           | 12        |
| 16 VE ÜZERİ           | 22          | 44        |

Bireylerin çalıştıkları kurumlarda bağlı toplam personel sayılarına bakıldığında % 44'lük gruba 16 ve üzeri, % 32'lik gruba 1-5 arası kişi bağlı olarak çalışmaktadır.

**Tablo 16. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları Kurumda Onlara Doğrudan Bağlı Eleman Sayısı.**

| BAĞLI ELEMAN SAYISI | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|---------------------|-------------|-----------|
| 0-10                | 34          | 68        |
| 11-30               | 10          | 20        |
| 31-50               | -           | -         |
| 51 VE ÜZERİ         | 6           | 12        |

Bireylerin çalıştıkları kurumlarda onlara doğrudan bağlı toplam eleman sayılarına bakıldığında %68 'lik bir gruba kimse-nin bağlı olmadığı görülüyor.

**Tablo 17. Ankete Katılan Bireylerin Çalıştıkları İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulanıp Uygulanmadığı.**

| TKY   | KİŞİ SAYISI | YÜZDE (%) |
|-------|-------------|-----------|
| EVET  | 8           | 16        |
| HAYIR | 42          | 84        |

Bireylerin çalıştıkları işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulanıp uygulanmaması bakıldığında %16 lık gruba 8 uyguladığı, %84 lük gruba 42 kişinin uygulamadığı görülmüştür.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Anket yapılan 50 kişiden yalnızca 8'inin daha önceden TKY hakkında bilgi sahibi oldukları belirlenmiştir. TKY'yi bilen bu kişiler arasında yapılan anket neticesinde ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- Ankete katılan 8 kişiden 5'inin TKY hakkında işletme dışından danışmanlık hizmeti aldığı, 3 kişinin ise herhangi bir hizmet almadığı öğrenilmiştir.
- 8 kişiden 2'sinin çalıştığı yerde bir yıldan az bir süredir TKY uygulamakta, 3 kişinin işletmesinde 1-2 yıldır, diğer 3 kişinin ise 5 ve daha fazla yıldır TKY uygulanmakta olduğu belirtilmiştir.
- Anket uygulanan kişiler arasında 5'inin işletmelerinde Öneri Değerlendirme Sisteminin olduğu, yine 5 kişinin çalıştıkları yerlerde TKY'nin etkin şekilde uygulandığına inandıkları belirtilmiştir.

Anketten çıkan ilginç bir sonuç da anket yapılan 8 kişiden 6'sı, işletmelerinde TKY'nin daha etkin olmamasının en önemli nedeni olarak personelin hedefler doğrultusunda iyi motive edilememesini göstermiştir. Geri kalan 2 kişi ise TKY'nin daha etkin olmamasını Dış Danışmanlık hizmeti - alınmamasına bağlamaktadırlar.

- İşletmelerde TKY'nin gelişmesi konusunda sorulan soruya karşılık alınan cevaplarda, %25'lik bir kesimin neredeyse vazgeçmek üzere olduğu, geri kalan %75'lik kesimde ise TKY geliştirme süreçlerinin devam ettiği belirlenmiştir.
- TKY'nin işletmenin yapısına etkisi sorulduğunda, %50'lik bir kesim, verimin arttığını belirtmiştir. Ancak bunun yanında %37,5'lük kesimin TKY'nin hiç etkisi olmadığını savunduğu görülmüştür.
- Anket yapılan 8 kişiden 7'sinin işletmelerinde iş tanımları, görev yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirildiği belirlenmiştir.
- Yine bu kişilerden %50'si (4 kişi) işletmelerinde adil bir ücret

sistemi olduğuna inanırlarken, diğer yarısı ise adil bir ücret sisteminin varlığına inanmamaktadırlar. Ayrıca 5 kişi sosyal haklarının iyi bir durumda olduğuna inanırlarken 3'ü ise bu görüşe katılmamaktadırlar.

- Anket yapılan kişilerden %75'i (6 kişi) işletmelerinde başarılı bir performans değerlendirme sistemi olduğuna inanmamaktadırlar. İşletmelerinde başarılı bir terfi ve ücretlendirme sistemi olduğuna inananların oranı ise %50 olmaktadır.

- Anket yapılan 8 kişiden 5'i kaliteyi etkileyen en önemli etkenin üst yönetimin kalite anlayışı olduğunu vurgulamış, geri kalan 3 kişi ise finansal imkanlar olduğunu belirtmişlerdir.

- İşletmelerde genel anlamda TKY için çalışanlara eğitim programı düzenlenmediği belirlenmiştir. Anket yapılan kişilerden 7'si ise işletmelerinde birimler arası işbirliği olduğunu söylemiştir. Yine bu kişilerden 6'sı bölümle ilgili kararlara yeterince katıldıklarına inanmaktadırlar.

- Ankete katılanların yarısının TKY ile ilgili eğitim almadığı, 3 kişinin ise lisans ya da lisansüstü düzeyde TKY eğitimi aldığı, 1 kişinin ise işletme dışı eğitim aldığı belirlenmiştir.

- Yapmış olduğumuz bu anketin sonunda aslında çoğu kulübün TKY'yi bilmediği ve bilenlerin de 1, 2 kulüp hariç uygulanmadığı görülmüştür. Bunun sonucunda spor kulüplerinin çok önemli bir eğitimden ve uygulamadan eksik olduğu görülmüştür.

Spor kulüplerin de Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yaptığımız çalışmalar sonucu 42 spor kulübünün Toplam Kalite Yönetimi hakkında bilgi sahibi olmadığı ve uygulanmadığı görülmüştür.

Diğer 8 kulüpte çalışan yetkililerin TKY hakkında eğitim aldıkları görülmüştür ve bu konu hakkında bilgi sahibi oldukları görülmüştür. Ancak bunlardan da bir kısmının maalesef bu uygulamadan vazgeçmek üzere oldukları da tespit edilmiştir. Araştırma sonucu TKY'yi uygulayan bu 8 kulübün bu uygulamayı gerçekleştirirken kulübün fiziksel çalışma ortamını çokta uygun olmadığını ifade etmişlerdir.

- Anket yapılan 8 kişiden 5'i kaliteyi etkileyen en önemli etkenin üst yönetimin kalite anlayışı olduğunu vurgulamış, geri kalan 3 kişi ise finansal imkanlar olduğunu belirtmişlerdir.

- Ankete katılanların yarısının TKY ile ilgili eğitim almadığı, 3 kişinin ise lisans ya da lisansüstü düzeyde TKY eğitimi aldığı, 1 kişinin ise işletme dışı eğitim aldığı belirlenmiştir.

- Yine bu kişilerden %50'si (4 kişi) işletmelerinde adil bir ücret sistemi olduğuna inanırlarken, diğer yarısı ise adil bir ücret sisteminin varlığına inanmamaktadırlar. Ayrıca 5 kişi sosyal haklarının iyi bir durumda olduğuna inanırlarken 3'ü ise bu görüşe katılmamaktadırlar.

Anketten çıkan ilginç bir sonuç da anket yapılan 8 kişiden 6'sı, işletmelerinde TKY'nin daha etkin olmamasının en önemli nedeni olarak personelin hedefler doğrultusunda iyi motive edilememesini göstermiştir. Geri kalan 2 kişi ise TKY'nin daha etkin olmamasını Dış Danışmanlık hizmeti - alınmamasına bağlamaktadırlar.

## Öneri;

Spor kulüplerinde TKY'in yetkililer tarafından bilinmesi ve uygulanması da en büyük görev kulüp yöneticilerine düşmektedir. Bu nedenle öncelikle kulüp tesis müdürü ya da üst kademe yöneticilerin bu konu hakkında ciddi bir eğitim almaları gerekmektedir.

Kulüp çalışanları TKY konusunda bilinçlendirilmeli ve bu ko-

nuda hizmet içi eğitim uygulanmalı. Bu eğitimler yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini ve bu konu hakkında sahip olmalarını ve böylelikle TKY'in ne kadar fayda sağlayıp sağlamadığını göreceklerdir.

Spor kulüplerin de işleyişin kalitesini arttırmak için TKY hakkında seminer ve konferanslar düzenlenebilir.

Spor kulüplerin de TKY nin uygulanabilmesi için kulüp üst kademe yöneticilerle kulüp çalışanları fayda ve zararları konuşarak bu uygulamayı yapıp yapmama kararını karşılıklı bir toplantı yaparak ortak karar vermelidirler.

Toplam Kalite Yönetimini uygulamak isteyen kulüpler kulüp içinde ortaklaşa çalışmalar. El birliğiyle uygulamalar her alanda yapılmalıdır.

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmadığı kulüpler eğer ki bu uygulamayı kulüplerinde başlatmak istiyorlarsa. Profesyonel bir yardım almaları gerek ve bunu uygulayan etrafındaki spor kulübüyle iş birliği içinde olmaları gereklidir.

Sonuç olarak yapmış olduğumuz bu ankette maalesef Avrupa yakasındaki çoğu spor kulübünde TKY nin uygulanmadığı sonucuna varmış bulunuyoruz.

## KAYNAKLAR

1. Biçer T. , "Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları", Beyaz Yayınları, 2006
2. Ekenci, G. ve İmamoğlu, A.F., (2002). Spor İşletmeciliği, Nobel Yayın Dağıtım, ss:116-118-119-132. Ankara
3. Ersun H., (1997), Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli Olmanın Yolu, 2. Baskı. İstanbul.
4. Gürel İ. H., (1998) Eğitimde toplam kalite yönetimi ve uygulamadan örnekler, İstanbul üniversitesi sosyal bilimleri enstitüsü, yüksek lisans tezi. 155s.
5. Kavancı A., "Toplam Kalite Yönetimi" Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001
6. McDonald, J., (1997), "Service Excellence", Journal of International Consumer Marketing, Volume8, Number:3/4, ss:23-37.
7. Özdemir S. (2002) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Kirgizistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2: ss.253-270.
8. Şale İ., (2001), Adım Adım Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Ankara, ss: 41-45
9. Şişman, M.T., (2001) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Egem Yayıncılık , 2001
10. Yıldız G., Ardiç K., (1999) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Bilgi, 1999/1: 73-82