

## TÜRKİYE'DEKİ MÜESSESE SPOR KULÜPLERİNİN KURUMSAL KÜLTÜRLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE UYGUNLUĞU

Güner EKENCİ \*

### ÖZET

Çalışmanın amacı, Türkiye'deki müessese spor kulüplerinin kurumsal kültürlerinin Toplam Kalite Yönetimine (TKY) uygunluğunu belirlemektir. Araştırmaya Ankara'dan 32 kulüp yöneticisi gönüllü olarak katılmıştır. Kulüplerinin kurumsal kültürlerinin TKY'ne uygunluğunu belirlemek amacıyla deneklere 13 unsur için tanımlanan ve beşer kriteri içeren bir anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler yüzdelerle dağılımları ile çözümlenmiştir.

Araştırmaya katılan kulüplerin %12.5'inin kurumsal kültürünün TKY'den çok uzak, %34'ünün TKY için yetersiz, %25'inin TKY için değişimin nasıl yapılacağı araştırma ve planlama aşamasında, %15'inin TKY'ne geçiş için kısmen uygun, %13.5'inin ise TKY'ne uyumlu olduğu belirlenmiştir.

Diğer bir anlatımla, Türkiye'deki müessese spor kulüplerinin yaklaşık %71'inin yönetim anlayışı iç ve dış hedef kitlesinin beklentilerini karşılayacak işletme performansına sahip olmadıkları görülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Kurum spor kulübü, kurumsal kültür, toplam kalite yönetimi

## THE APPROPRIATENESS OF ORGANIZATIONAL CULTURES IN INSTITUTIONAL SPORT CLUBS IN TURKEY TO TOTAL QUALITY MANAGEMENT

### SUMMARY

The purpose of this study is to determine the appropriateness of organizational cultures of the institutional sports clubs to Total Quality Management (TQM) in Turkey. A total of 32 clubs director in Ankara, were voluntarily participated into this study. A questionnaire included 5 criterion defined for 13 components was applied to assess the appropriateness of the organizational culture of clubs to TQM. Data was analysed by using percentage distribution.

The organizational culture of the clubs included in the study was too far from TQM in 12.5 % of the clubs, it was rather insufficient 34 %. The ways of change for TQM is still being investigated and being planned in 25%. Some positive changes to transfer to TQM can be seen in 15%, and only 13.5 of them is appropriate to TQM.

In other words, approximately 71% of the clubs in Turkey have not sufficient operational performance to meet the expectations of inner and outer target group.

**Key words:** Institutional sports clubs, organizational culture, total quality management

---

\* Gazi Üniversitesi BESYO Spor Yöneticiliği Bölümü, ANKARA

## **GİRİŞ**

Toplam kalite kavramı çok boyutlu olup, kaliteye ve onun sağladığı sürece bütünlük içinde bakmayı gerektirir. Bu kavramdaki toplam sözcüğü ile organizasyondaki tüm süreç ve işlere herkesin katılımının sağlanması ifade edilmektedir. Buna göre kalite kavramı sadece üretilen hizmetin kullanımında kaliteye ulaşıp- ulaşılmadığını değil, bir bütün olarak görevleri yerine getiren herkesin müşteri-tedarikçi ilişkisi içinde kaliteye yönelik çabasını içeren yönetim anlayışıdır. Bunun için her alanda toplam kalite kültürünün etkili olarak kurulması ve işlemesi gereklidir (Cafoglu,1996:18).

Bu nedenle spor alanının temel örgütlenme birimleri olan spor kulüplerinde de örgütsel performansı arttıracak yaklaşımların bilinip, kullanılmasına ihtiyaç vardır. Bir spor kulübü için Toplam Kalite Yönetimi (TKY); kulübün ortak hedef ve inançlarını ifade eden vizyon, kulüp üyelerinin paylaştıkları değerleri topluma yansıtan ve faaliyetlere anlam kazandıran misyon ve kulübe işlerlik kazandıracak değer ve hedeflerinin çalışanlarının katılım ve desteğinin alınarak belirlenmesi, böylece kulübün hizmet ve faaliyetlerinin iyileştirmeye yöneltilmesi için bir araçtır.

Bu tanım çerçevesinde kulübün geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak, TKY'ne geçebilmesi kültürel bir dönüşümü gerekli kılmaktadır. Bu kültürel dönüşümün başarılı bir şekilde sağlanabilmesindeki temel kavramlardan biri yapılan her işte önceliğin müşteride olması: "müşteri odaklılıktır" (Elif,1995:156). Tamamen müşteriye odaklanmış bir işletme kültürünün oluşturulmasına dayanan TKY sisteminde sürekli gelişim ile müşteri mutluluğu ve tatminini temel alan bir yaşam tarzı söz konusudur.

Bu kavramın içinde ise, kulübün hizmetlerinden yararlanacak "dış müşteri" nin beklentilerini karşılayacak ürünü onlarla iletişim kurup, şikayet ve itirazları dinleyerek işlerin zamanında ve hatasız yapılmasını sağlayacak süreç ve bu süreci kulübün en üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki bir işçisine kadar takım halinde yürütecek "iç müşteri" tanımlanmasına giren herkes bulunmaktadır. İşletme içindeki iç müşterilerin ilişkileri, sistem, kural ve talimatlar yanında iletişim ve kişisel destek gibi konularla yakından bağlantılıdır (Köksal, 1998: 59). Çünkü iç müşterilerin etkinliği yükseldiğinde, dış müşterilere sunulan hizmetin kalitesi de artmaktadır (Taşkın,2000:24). Bu nedenle iş görenlerin işlerini doğru yapabilmeleri için, hataların azaltılmasına, istekli ve inançlı bir şekilde takım çalışmasına ihtiyaç vardır (Parker,1996:7).

Her organizasyon gibi spor kulüplerinin de geçmiş başarı ve tecrübelerinden hareketle daha geçerli bilgi üretip, bunu kullanmada yönetici ve liderlere önemli görevler düşmektedir. Davranışlarıyla yol gösterici, yönlendirici ve aynı zamanda katılımcılığa açık lider yöneticiler sürekli gelişmeyi sağlayacak hareketi başlatabilirler (Drucker,1994:130). Çünkü, katılımcılığı destekleyen lider sayesinde hem işgörenin kuruma yabancılaşması önlenmekte, hem de vakar ve haysiyeti korunabilmekte (Akçaylı,1995:28), çalışanların katılımı ve gruba dayalı teşviklerle işletmeler önemli kazançlar sağlayabilmektedir. (Cooke, 1994: 555).

İşte bu nedenle, TKY anlayışının yerleştiği organizasyonların teşkilatlanma yapısında hiyerarşik birimlerden, ast-üst ilişkileri ve yetki ve sorumlulukların dikey dağılımından çok, örgüt içindeki iş görenlerin kimin tedarikçisi oldukları ve kendilerine de kimin neyi tedarik ettiği ön plana çıkmaktadır (İmamoğlu,1998:54). Örneğin, futbol şubesine sahip bir kulüpte sporcular kendilerine antrenman programlarını uygulayan antrenörlerin müşterisi iken, antrenörler de kendilerine uygulayacakları antrenman programlarını hazırlayan teknik direktörün müşterisidirler. Antrenörlerin sporcularına kaliteli antrenman yaptırabilmeleri, kendilerinden ne zaman ve nasıl bir hizmet isteneceğini bilmeleriyle ilgilidir.

Bu ise antrenörle sporcular arasında iyi bir iletişimin kurulmasına bağlıdır. Teknik direktör de yüksek kaliteyi yakalayacak şekilde hazırlayacağı antrenman programı için gerekli verileri kondisyoner, diyetisyen, psikolog gibi diğer kulüp çalışanlarından "kalite çemberleri" toplantılarında alacaktır. Bu sayede kuruluşta hem işbirliğine dayalı kültürün gelişmesine katkıda bulunulacak, hem de insanlara verilen değerden ötürü işlerinden haz duyacakları ortam oluşturulacak, böylece "iş görenlerin yeteneklerinden en üst seviyede yararlanılacaktır" (Quchi,1989:239).

Oysa, McCarthy ve Kotler'in 1960'lı yılların başlarında önderliğini yaptıkları "tüketiciye yönelik pazarlama" ilkesinin temelinde, önce hedef müşteri kitlesinin ne istediğinin belirlenip, sonra da söz konusu ürün/hizmetten duydukları tatminin en üst düzeye çıkarılması anlayışı bulunmaktadır. Bu tarzdaki ürün özelliklerine müşteri çıkarlarından daha fazla odaklanmayı dar görüşlülük olarak niteleyen Vandermerwe (1994), Lewitt' in bir ürün ya da hizmetin temelinde "istekleri tatmin etme" becerilerinin bulunduğu düşüncesinden yararlanırken, gerçekte hizmetin değerinin kalitesine değil, sonucun niteliğine bağlı olduğunu ileri sürmekte, müşteri tatmini ölçümünün sürekliliğine dikkatleri çekmektedir (Vavra,1999:27).

O halde, hizmetin kalitesi bir örgütün müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneği ile anlaşılabilmekteyken, önemli olan husus müşteri tarafından algılanan kaliteyi tespit etmektir (Öztürk,1996:66). Bunun için hizmetin uç noktasındaki müşterilerin görüşlerini anketler, şikayet sistemleri gibi tekniklerden yararlanarak toplamak gerekir (Ferling,1994:27-28).

Öte yandan spor kulüplerinin yapısal iyileştirme ve performans fırsatlarını TKY' ne geçişe uygun hale getirebilmek için ISO 9000 Kalite Güvencesi temel koşullarına uyum sağlayabilmeye kabul gören özellikleri dikkate almaları gerekir.

**Bu özellikler (Şimşek, 2000:20):**

- Kurumsal kültürün kaliteye dayalı olarak geliştirilerek, işletme politikasına kalite kavramının yön vermesi,
- İnsana saygı esasıyla, müşterinin tam ve sürekli tatmini, hizmet kalitesinin iç ve dış çevresinin beklentilerine uyumlu olması,

- Sürekli gelişme anlayışıyla üretilen hizmet ve faaliyetlerde erişilen performansın sadece maddi ölçülere göre değil, sürecin kontrolünün deneme-yanılma usulü yerine kanıtlanmış yöntemlere göre yapılması,
- Kalite bilincinin yaygınlaştırılarak, kalitesizliği önleyici mekanizmalara işlerlik kazandırılması ve işlerin ilk seferinde hatasız yapılması,
- Yöneticiler dahil tüm çalışanların katılacağı eğitim programlarının kesintisiz uygulanarak nitelik ve beceri düzeylerinin geliştirilmesi,
- Kuruluş içi bölüm, birim, kişi ve görevler arasında iletişim ve haberleşmenin geliştirilmesi ve uyumlu bir çalışma ortamında grup çalışmalarının yapılması,
- Organizasyon düzeyinde görev, yetki ve sorumluluk karmaşasının ortadan kaldırılması,
- Merkezietçi, otokratik uygulamaların terk edilerek karar alma gücünün paylaşıldığı ve katılımçılığın güçlendiği bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi şeklinde sıralanabilir.
- Bu bakış açısından hareketle elde edilen çalışmanın amacı, Türkiye'deki müessese spor kulüplerinin kurumsal kültürlerinin TKY' ne uygunluk düzeylerini belirleyerek, bunun geliştirilmesi, korunması, iyileştirilmesi ve kulüplerin ilgili iç ve dış çevrelerinin memnuniyetinde bir araç olarak kullanılmasına katkıda bulunmaktır.

## **YÖNTEM**

Betimsel bir çalışma olan bu araştırmaya Ankara il merkezindeki 88 müessese spor kulübünden, 2000 yılı spor federasyonları başkanlıkları seçiminde oy hakkı bulunanlar arasından basit tesadüfi yöntemle seçilmiş 32 kulüpten birer yönetici gönüllü olarak katılmıştır.

Yöneticilere, mensubu oldukları spor kulüplerinin kurumsal kültürlerinin Toplam Kalite Yönetimine uygunluğunu ölçmek üzere, 1995 yılında Peşkiricioglu tarafından ISO 9000 belgeli kuruluşlara uygulanan anketin 4'üncü bölümündeki soru formu (Peşkiricioglu,1997:123-126) kullanılmıştır.

Yüz yüze görüşülen yöneticilerden, form üzerindeki 13 kurumsal kültür unsurunun her biri için TKY' ne uygunluğu ölçmek üzere tanımlanmış 5 kriterden kulüplerine en uygununu işaretlemeleri istenmiştir.

Elde edilen veriler yüzdelerle dağılımları ile tablolaştırılıp çözümlenmiştir.

## **BULGULAR VE TARTIŞMA**

İncelenen müessese spor kulüplerinin kurumsal kültürlerinin TKY' ne uygunluğunu tanımlamaya yönelik on üç unsurun beş ayrı kritere göre dağılımları Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1- Kulüplerinde Organizasyonel Kültür Unsurlarına İlişkin Kriterlerin Dağılımı**

ORGANİZASYONEL KÜLTÜR UNSURLARI	KRİTERLERE GÖRE KULÜPLERİN YÜZDE ORANLARI				
	KRİTER 1	KRİTER 2	KRİTER 3	KRİTER 4	KRİTER 5
1. Vizyon, misyon, değer ve hedeflerin paylaşımı	18.75	18.75	12.50	50.00	00.00
2. Yönetim şekli ve liderlik	18.75	31.25	12.50	06.25	31.25
3. Güven ortamı	18.75	12.50	31.25	12.50	25.00
4. Katılımcılık	12.50	62.50	06.25	18.75	00.00
5. Ekip çalışması	06.25	18.75	50.00	25.00	00.00
6. Haberleşme ve iletişim	18.75	25.00	18.75	18.75	18.75
7. Karar alma	18.75	43.75	25.00	00.00	12.50
8. Eğitim	06.25	43.75	25.00	25.00	00.00
9. Performans ölçümü ve değerlendirmesi	12.50	18.75	43.75	06.25	18.75
10. İş süreçlerine ilişkin sistemler	00.00	50.00	43.75	00.00	06.25
11. Ödüllendirme	12.50	25.00	37.50	00.00	25.00
12. Organizasyon yapısı	06.25	62.50	12.50	06.25	12.50
13. Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışı	12.50	31.25	06.25	25.00	25.00
<b>ORTALAMA</b>	<b>12.50</b>	<b>34.00</b>	<b>25.00</b>	<b>15.00</b>	<b>13.50</b>

- 1.Kriter: Organizasyonel kültür TKY' den çok uzak
- 2.Kriter: Organizasyonel kültür TKY için yetersiz, ancak değişim ihtiyacı hissediliyor
- 3.Kriter: TKY için Organizasyonel kültür değişimi araştırılıp, planlanıyor
- 4.Kriter: Organizasyonel kültürde TKY' ne geçiş için olumlu değişiklikler yapılıyor
- 5.Kriter: Organizasyonel kültür TKY' ne uyumlu

Tablo 1'de verilen her bir unsurun kriterlere göre dağılımı incelendiğinde müessese kulüplerinin % 37.5' inde (1.ve 2.inci kriterler) vizyon, misyon, değer ve hedeflerin kulüp içinde bilinip paylaşılmadığı anlaşılmaktadır. TKY' ne uyumu temsil eden 5. Kriterin cevapsız bırakılması da bu bulguyu doğrular niteliktedir. Bu durumu müessese kulüplerini temsil eden kurum yöneticilerinin ya vizyon, misyon, politika ve hedef oluşturacak kadar iş başında kalmadıklarına ya da spor kulüplerine yeterli zaman ayıramadıklarına veyahut kulüp faaliyetlerine gereken önemi vermediklerine dayandırılabilir (Ekenci,1997:42). Oysa, vizyonel liderliğe sahip "yöneticiler orga-

nizasyonda ortak bir vizyon ve misyon oluşturabilmek için fikirlerin toplanması ve yayılmasında öncülük ederler” (Bektaş,2001:18). Kulüplerin % 12.5’ inde TKY’ ne ilişkin tanımların bilindiği fakat uygulanmadığı, %50’ sinde ise kulüp çalışanlarının bu tanımları bilip-uygulamalarında eksiklikler görülmektedir.

Spor yöneticisi, kulübün amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgüt içi ve dışı bütün unsurları harekete geçiren, insan ilişkilerini düzenleyen, geliştiren, yöneten, çalışanlara rehberlik eden ve onları etkileyebilen kişidir (Yetim,1996:93). Deming’e göre lider, kalitenin sağlanması ve sistem geliştirmede; güven oluşturan, yardım eden, herkesi gelişime yönlendiren, iş görenlerin onur duyabileceği ortam için tüm çabasını kurumun amaçlarına uygun bir mantık içerisinde onların performanslarını yükseltmeye çalışan kişidir (Aguayo,1994:198). Araştırmaya katılan müessese kulüplerinin %31.25 yol gösterici, yönlendirici ve katılımcılığı destekleyici yönetim şekli ve liderlik anlayışı var iken, %6.25’ inde kulüp yöneticisi ve liderlerinin rolleri yeniden tanımlanmış, olumlu yönde değişim başlatılmıştır. Kulüplerin %12.5’ inde ise yöneticisi ve liderler değişime çabasıdadır. Ancak geri kalan %50’ sinde (1. ve 2. Kriterlerin toplamı) yönetim şekli geleneksel ve otokratiktir. Bu bulgu, incelenen müessese kulüplerinin yarısında organizasyonel kültürün TKY için oldukça yetersiz veya uzak olduğu, diğer yarısında ise yol gösterici, yönlendirici ve katılımcılığı destekleyici tarzda yönetim şekli ve liderlik anlayışının büyük oranda bulunduğu, bir kısmında da bu yolda değişim ihtiyacı ve çabasının yaşandığı şeklinde yorumlanabilir.

İncelenen müessese kulüplerinden %25’ inde güvene dayalı bir kurumsal kültür mevcut olup, %43.75’ inde (3. ve 4. Kriterlerin oranı) böyle bir ilişki bazı kişi ve gruplar arasında kısır bir düzeyde vardır. Geri kalan %31.25’ inde ise (1. ve 2. Kriterlerin toplamı) güven ortamının TKY’ ne geçişe ya yetersiz ya da çok uzak olduğu görülmektedir. Kuşkusuz bu unsur ile yönetim şekli ve liderlik arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Kulübün çalışanlarının tamamı arasında güvene dayalı bir ortamın varlığı, katılımcılığı kolaylaştırıcı yönetim anlayışının bir sebebi olarak TKY’ ne geçişe zemin hazırlamaktır. İnsanların sadece para ile motivasyonunu sağlamak işlerinden doyuma ulaşmalarında yeterli olmamaktadır. Sevinç, istek ve zevkin pek çok boyutu vardır. Maddi doyum, yaşayabilmek için asgari şartlara eşlik eder. Ancak bir işi iyi yapmanın sağladığı doyum yanında, başkalarıyla işbirliği yapmak, takdir edilmek, kalite çemberleri gibi grup ortamında çalışmak, kendini gerçekleştirmenin verdiği doyumunu tatmak gibi unsurlar işgücü devir oranını azaltan, çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri, iyi yönetimden kaynaklanan ve güven ortamına bağlı hususlardır.

Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, iş görenlere daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde verimlilikte, işe devamda ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileşmeleri göstermekte, “kendisine yetki verilen personel ekseriya bunu veren organizasyonla bütünleşmektedir (Adalı,1986:81). Bu bakımdan, çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği katımlı yönetim anlayışı işletmelerin etkinliği için önem kazanmaktadır (Demirkan,1997: 70). Kuşku-

suz, gerek örgütlerin yapısı ve gerekse liderlik tiplerinin katılımcılığa açık ve yatkın olması halinde bu durum gerçekleşebilmektedir. Oysa araştırmaya dahil edilen kulüplerde katılımcılığın çok güçlü olarak tanımlandığı 5.inci kritere hiç cevap verilmemiştir. Kulüplerin %18.75'lik kesiminde katılımcılığın giderek güçlenip, yerleşmesi söz konusu iken, %6.25'inde bu konuda fırsatlar mevcuttur. Katılımcılığın sadece bazı kişi ve gruplara yönelik ama yetersiz seviyede gerçekleştirilebildiği müessese kulüplerinin %62.5'lik oranı ile katılımcılığa tamamen uzak kalan %12.5'lik kesim birlikte değerlendirildiğinde kulüplerde katılımcılığı güçlendirecek ve yaygınlaştıracak düşüncelerin oluşmadığını söyleyebiliriz. Zaten, "Türk kamu yönetimine egemen merkezîyetçi ve otoriter anlayışı" (Yenel ve İmamoğlu, 1998:79), müessese spor kulüpleri dahil Türk spor örgütünden soyutlamak mümkün değildir.

Nitekim, incelenen kulüplerin hiç birinde TKY kriterine uygun ekip çalışması yapılmamakta iken, %25'inde ise ekip çalışmasına uygun çabalar kısmen bulunmaktadır. Esasen spor başlı başına ekip çalışmasını gerekli kılan bir olgudur. Sporcuların saha içindeki dayanışması, takımın başarısı için daha etkili olma gayreti ekip çalışmasının en güzel örneğidir. Kulüplerde her düzeyde birbiri ile uyumlu çalışma gruplarının oluşturulması gayreti henüz %50 oranında araştırma ve planlama safhasındadır. Şüphesiz, ekip çalışması ve katılımcılık birbirini tamamlayan unsurlardır. Bu nedenle "kulübün çalışanları arasında takım ruhunu sağlayacak tarzda insan ilişkileri üzerine yönlendirmek önem kazanmaktadır" (Ekenci,1997:42). Oysa, katılımcılık unsurunun büyük oranda yetersizliği görülen kulüplerde, ekip çalışmasından uzak kalanların oranının %24.50'ye varmasını hem çalışma gruplarının oluşturulmamasının, hem de sorunların sadece üst seviyede çözümlenmeye çalışıldığının bir göstergesi olarak algılamak gerekir.

Haberleşme bir teşkilatta yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya yatay yönde yazılı veya sözlü şekilde bilgi aktarımı işlemidir. Sistemin kopukluktan, kapalılıktan ve ataletten kurtarılmasında haberleşmenin önemli rolü vardır. İyi bir haberleşme olmadan karar verme ve harekete geçme eksik kalır. Ayrıca insanların bilgilendirilme arzusu vardır. Hiyerarşik kademesi ne olursa olsun, haberdar edilme ve danışılma ihtiyacı giderilen kişilerin işletmenin işleyişine katkısı büyüktür. Çünkü çalışanın kendini ilgilendiren her şeyden haberdar olup, görüş ve fikir beyan etmesi, bunlardan yararlandığını görmesi işinden haz duymasını sağlar. Haberleşme ve iletişim faktörünün TKY' ne yatkınlığı ölçen beş kriterden 1. ve 2.inci kriterlerin toplamının %43.75'e varması haberleşme iletişim sisteminin aşırı merkezîyetçi yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Öte yandan, 3. ve 4 üncü kriterlerin toplamına bakıldığında incelenen kulüplerin %37.5' inde haberleşme ve iletişim sisteminin işleyişinde bazı sınırlamalar bulunduğu, geri kalan %18.75'lik kesimde ise organizasyonun tamamını kapsayan yaygın ve etkili bir haberleşme ve iletişim ağının varlığından bahsedilebilir.

Araştırmada, kulüplerden %12.5'inde herkes karar alma süreçlerine yaygın ve etkin bir biçimde katılırken, %18.75'lik kesiminde karar alma süreci tamamen yönetici ve liderlerin haki-

miyetinde bulunmaktadır. Bu iki uç değer arasında 2.inci kriterde %43.75 ile belirginleşen en yüksek oran, kararların çoğunlukla üst kademe yöneticiler tarafından alındığını göstermektedir. Alt kademe yöneticilerinin karar alma sürecinde kısmen söz sahibi olduğu kulüplerin oranı ise %25'tir. Herkesin karar alma sürecine etkili katılımının desteklendiği 4.üncü kriterin cevapsız bırakılması spor kulüplerinde karar alma mekanizmasının temel şart ve kurallarının üst kademe yöneticilerce belirlendiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgu kulüplerin kültürel açıdan, yönetim şekli ve liderlik unsurundaki geleneksel ve otokratik anlayışıyla örtüşmektedir. "Hizmet işinde verimlilik artışı verilen işin hangi performans kategorisine ait olduğuna karar vermeyi gerektirir"(Drucker,1996:13). Böylece neyin incelenip, düzeltileceğine ve değiştirileceğine karar verilebilmektedir. Öyleyse, spor kulüplerinde kaliteli hizmetin gerçekleşmesindeki tüm faaliyetler, her aşamada değerlendirilmeli, özellikle ileriye dönük planlar hazırlanıp, düzeltici kararların sağlıklı alınabilmesi sürecine çalışanların etkin katılımı sağlanabilmelidir.

TKY bilincinin tam olarak yerleşmesinin şartlarından biri eğitimidir. Bu sistemde işletmenin gelişmesi yukarıdan aşağıya bütün personelin eğitimine dayandırılmaktadır. İdareciler ve asların belli formasyon sahibi olmaları birbirlerine "güven" duymaları, "sorumluluk" hissini içlerine sindirmeleri, "ekip çalışması"nı geliştirmeleri, "katılımcılığa" önem vermeleri sürekli bir ön ve hizmet-içi eğitimi gerektirir (Adalı,1986:43). İncelenen kulüplerin %6.25 inde eğitim tamamen gereksiz görülmektedir. Zaten, insan kaynaklarına en üst değer verildiği, herkesin sürekli eğitim ihtiyacı bulunduğu ve bunun için gerekli kaynakların ayrılmasına ilişkin 5.inci kriterle yanıt verilmemesi, kulüplerin kurumsal kültürlerinin TKY' ne geçişe henüz hazır olmadıklarının bir göstergesidir. Kulüplerin %93.75'inde ise (2.,3. ve 4. Kriterlerin toplamı) eğitimin tüm çalışanlara yaygınlaştırılmasında önemli eksiklikler bulunmaktadır. Türkiye'de hizmet-içi eğitimin göstermelik yapılması veya yetkin olmayan kişilerce yürütülmesi sebebiyle ondan umulan yarar elde edilememekte, dahası üst yöneticiler, ya ihtiyaç duymadıklarından, ya da yeniden öğrenmeyi gururlarına yediremediklerinden veyahut zaman yetersizliği bahanesiyle eğitim faaliyetlerine katılmamaktadırlar (Yenersoy,1997:209). Bu tespitin müessesese spor kulüpleri için de geçerli olduğunu elde edilen bulgular doğrulamaktadır.

Tüketicilerin bir hizmetten beklentileri ve fiili hizmet performansını algılamaları arasındaki fark, müşterinin toplam hizmet kalitesini nasıl değerlendirdiğini göstermektedir (Öztürk,1996:75). Kulüplerin hizmet ve faaliyetlerindeki performans ölçümü ve değerlendirilmesine yönelik 9.uncu unsurun analizinden bunlardan %6.25' inde verilen hizmetin kalitesinin müşteri memnuniyetine dayalı olarak gerçekleştirildiği anlaşılırken, TKY anlayışına uygun tarzda kişilerin ve ekiplerin kendi performanslarını değerlendirip, geliştirme ve iyileştirme fırsatlarını araştırdıkları kulüplerin oranı %18.75 'tir. Bu kulüplerin %62.50'sinde ise (2. ve 3. Kriterlere ilişkin oranların toplamı), performans ölçümü ve değerlendirilmesi ya çalışanların nezaretçilerce ya da sadece kulüplerin sundukları sportif hizmet ve faaliyetlere katılım miktarına dayalı yapıp-



makta iken, geri kalan %12.5' inde performans ölçümü ve değerlendirmesinin yapılmadığı anlaşılmaktadır. Oysa kulüplerde kalite kültürü oluşturulması, hizmet performansının ölçülüp izlenmesi, kalite standartlarının oluşturulması ve kulüplerde insan kaynağına önem verilmesi kalitenin gelişmesini sağlayan faktörlerin arasındadır.

Sportif hizmet ve faaliyetlerin sunumuna ilişkin süreç ve sistemlerin sürekli gözden geçirilerek düzeltilmesiyle iyileştirmelerin başlatılması kaliteyi arttıracaktır. Daha az kaynakla daha çok iş başarmak için maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi performans ölçümünün mevcut kriterlerini yepyeni bir yaklaşımla ele alarak, iş süreçlerinde çarpıcı geliştirmeleri yapabilmek üzere basitleştirecek organizasyon modeli bulmak "değişim mühendisliği" (Tümer,1996:47) konusudur. Kulüplerdeki İş süreçlerine ilişkin sistemlerin sadece %6.25'inde etkili, hızlı, gelişime açık ve verimlilik esaslarını destekleyecek tarzda işlediği görülmektedir. Sistemlerin yeniden tasarlanarak yapılandırılması için çalışmaların başlatıldığı ve sistemlerine işlerlik kazandırılmasının düşünüldüğü kulüplerin sisteme ilişkin sorunları bulunduğu gerekçesiyle birlikte mütalaa edilmesi halinde kulüplerin neredeyse tamamında (%93.75) mevcut işleyişin etkisiz, yavaş, gelişmelere kapalı ve verimsiz olduğunu söylenebilir.

İnsan ilişkilerinin çalışanlar üzerindeki etkisini araştıranlar, organizasyonel başarının sadece teknolojik destekli olmadığını, ödüllendirmenin objektif ölçütlere ve gerçek performansa göre yapılmasının işverenlerin motivasyonu üzerinde doğrudan etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır (Ouchi,1989:178;Newton ve Hoyle,1994:317). Eldeki araştırmaya göre kulüplerden %25'i bunu gerçekleştirebiliyorken, diğer %25'i ödüllendirmeyi gerçek performans yerine subjektif kriterlere göre yapmaktadır. Ödüllendirmenin objektif ölçütlere göre nasıl yapılacağına düşünüldüğü kulüplerin oranı % 37.5'tir. Araştırmaya katılan kulüplerin %12.5'inde ise ödüllendirme hiç yapılmamaktadır. Öte yandan kulüplerin hiçbirinde bu hususta araştırma yapılmadığı 4.üncü kriterin cevapsız bırakılmasından anlaşılmaktadır.

Organizasyon yapısının dikey, kademeli, aşırı bürokratik, geleneksel ve karar alma süreçlerini yavaşlatanlarla (%6.25), teşkilatlanmasında yeniden yapılanma ihtiyacı hissedilenler (%62.5) ve kurum yapısında planlanan değişikliği henüz gerçekleştiremeyenlerin (%12.5) birlikte değerlendirilmesi halinde kulüplerin %81.25'inde (1.,2. ve 3. Kriterlerin kurumsal yapıya ilişkin çözüm bekleyen problemlerin bulunduğu ifade edilebilir. Organizasyon yapısının yatay, az kademeli, esnek, ekip çalışmalarına açık, karar alma süreçlerinin hızlı işlediği kulüplerin oranı %12.5 iken, geri kalan % 6.25'inde ise, kurumsal düzeyde yeniden yapılanma gerekçelerinin çalışanların tamamına anlatılarak desteklerinin sağlandığı, yatay iletişim ve ekip çalışması gibi organizasyon etkinliğini güçlendirici çabaların başlatıldığı anlaşılmaktadır. Bu durumda, müessese spor kulüplerinin örgüt yapılarının kesin olarak tanımlanmadığı, örgüt yapısına yönelik çalışmaların yetersizliğini, kulübün tepe yöneticisinin zihninde oluşan yapının nadiren resmi bir nitelik kazanan alt kademelere duyurulduğunu bu bulgular ışığında söyleyebiliriz.

Personelin kişiliğinin geliştirilmesi işletme hedeflerine ulaşmak kadar önemli bir başka hedefdir. İnsan işletmenin temelidir. "Sorumluluk ve girişimcilik gücünün en üst düzeyde ona verilmesi, ona güven duyulması ve kapasitesini kullanma imkanı verilmesi başarı için şarttır" (Adalı,1986:42-43). İncelenen kulüplerin %25'inin yönetici ve liderlerinin çalışanlara bakışı; "onlara uygun ve yeterli sorumluluk verildiği takdirde gurur duyabilecekleri işleri başarabilirler" tarzında iken, diğer %25'lik kesimde ise; "yönetici ve liderlerin kulüp çalışanlarına bakışında olumlu değişimler yaşandığı ve karşılıklı güven ortamının geliştiği" yönündedir. Buna rağmen geri kalan %50'lik orana sahip kulüplerin yönetici ve liderlerinin çalışanlar hakkındaki görüşleri (1.,2. ve 3. Kriterlerin toplamı); "TKY' ne geçişe uygun kurumsal kültürü yansıtacak olumlu gelişmelerin tam manasıyla başlatılmasında yetersizlikler bulunduğunu ortaya koymaktadır.

### **SONUÇ**

"Toplam kalite yönetimi" adı altında son on yıldan beri her türlü organizasyonda başarıyla uygulanmaktadır. Bu kuruluşların elde ettikleri başarılar, kendilerine çıkış yolu arayan diğer kurumları etkilemekte ve TKY anlayışını uygulamaya yönlendirmektedir (Bozkurt.2001:6). Öyle anlaşılıyor ki, TKY' ne yönelik sorunları çözenin özünde organizasyona ait toplam kalite kültürü oluşturulması ve sürekli iyileştirme programlarıyla bu kültürün yaşatılması bulunmaktadır. Bu da büyük ölçüde "kişi ile kuruluşu bütünleştirmek", "aidiyet duygusunu pekiştirmek", "yabancılaşmayı engellemek" (Adalı,1986:172) gibi eylemlere dayanmaktadır. Böylece her iş görenin ayrı hedefler yerine, yetenek ve yeterliliklerini örgüt için en önemli konuya odaklamalarıyla örgüt amaçlarını gerçekleştirmek kolaylaşacaktır.

Ancak bu çalışmadan elde edilen verilere göre, kulüplerin kurumsal kültürü, %12.5'inde TKY' den çok uzak, %34'ünde TKY için yetersiz, %25'inde TKY için değişimin nasıl yapılacağı araştırma ve planlama aşamasında, %15'inde TKY' ne geçiş için olumlu değişiklikler yaşanmakta, %13.5'inde ise TKY' ne uyumlu gözükmektedir. Esasen son iki kriterin %29'a varan oranı, müessese kulüplerinde kaliteye verilen önemin artışı olarak kabul edilebilir. Fakat %71'lik bir oranın yönetim anlayışı, personelin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve katılımları ile hedef kitesinin ihtiyaç ve beklentilerini en düşük maliyetle karşılayacak işletme performansından uzak olduklarının göstergesidir.

O halde, öncelikle kulübün iç çevresinin memnuniyetini arttırmak isteyen yöneticiler, kalite kavramını anlamalı ve yönetim kurulundan başlayarak organizasyonun her kademesinde çalışanların hizmet ve faaliyetlerini tamamen kaliteli yapması için inanç oluşturulmalı ve sürekli iyileştirmeyi benimseyen toplam kalite ruhu geliştirmelidir. Bunun için ise öncelikle toplam kalitenin ve öneminin farkına varılarak yapılacak kalite faaliyetlerine hazırlık aşamasında bu bilinci yerleştirecek stratejik planlama yapılmalıdır.

Bu durumda kulüp yöneticileri zamanlarının çoğunu yeniden yapılanmaya, kalite hedeflerini

oluşturup, örgüt içinde yaymaya, konuya uygun ödüllendirme ve teşvik sistemlerini geliştirmeye ayırarak, kulüp çalışanlarını sadece sorunları gören değil, çözüm yollarını da belirleyip, irdeleyen ve önlem geliştiren bireyler olarak TKY sisteminde birbirlerini tamamlayan ekip haline getirebileceklerdir.

Ancak, TKY yaklaşımını benimseyen örgüt yapısı ile işe başlamanın tek başına yeterli olmayacağı, kulübün kültürü ve yönetim tarzının da değişime açıklılığının gerekliliği gözden kaçırılmamalıdır. Zira, örgüt kültürü değişimlere uyum sağlamayı zorlaştırıyorsa başarıdan uzaklaşacaktır. Spor kulübü yöneticileri de davranış ve tutumlarıyla örgütlerine yeni bir kişilik ve yaşam tarzı getirecek önemli bir değişikliği gerçekleştirmek üzere sürecin başından itibaren inanç, destek ve katılımı elden bırakmamalı, TKY kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve yayılımı sürecinde kulüp çalışanlarının tamamını bu amaca yönlendirebilmeli, "kalite herkesin işidir"(Bayrak,1997:94) anlayışının yerleşmesinde kulüp çalışanlarının katılımının sağlanması ve bu modele özgü ilke ve anlayışların kulüp kültürüne kazandırılması gereklidir.

#### **KAYNAKLAR**

1. Adalı, S., (1986) Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim, Türk Dünyası Arş.Vakfı Yay., İstanbul
2. Aguayo, R., (1994) Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam, Terc. Y.K.Tunçbilek, Form Yay., İstanbul
3. Akçaylı, N., (1995) Yönetime Katılma ve Özyönetim, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa
4. Bayrak, S., (1997) "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi", Verimlilik Dergisi, 1997/4: 77-96
5. Bektaş, Ç., (2001) "Hizmet Süreçlerini Sürekli Geliştirmede Yaratıcılık Unsurları", Standard, 40,470:17-22
6. Bozkurt, R., (2001) "Toplam Kalite Yönetiminin Kütüphanelerde Uygulanması", Anahtar, MPM Aylık Yayın Organı, XIII, 147: 6-7
7. Cafağlı, Z., (1996) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Eğitim ve Kültür Vakfı Yay., No:3, İstanbul
8. Cooke, W.N., (1994) "Employee Participation Programs Group-Based Incentives and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison", Industrial and Labor Relations Review, 47, 4: 549-604
9. Demirkan, M., (1997) Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri, Değişim Yay., Sakarya
10. Drucker, P., (1994) Gelecek İçin Yönetim, Terc. F. Üçcan, T. İş Bankası Yay., Ankara
11. Drucker, P., (1996) "Geleceğin Anahtarı Verimlilik" Verimlilik Dergisi, Terc., Nihan Tarıkâhya, 1996/2:7-16
12. Ekenci, G., (1997) "İnsan ve Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri", Bed. Eğt. Spor Bil. Der. II,4:35-43
13. Elif, İ., (1995) Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO9000 Kalite güvencesi Sistemi, Uludağ Ün. Güç. Vakfı Yay., Bursa
14. Ferling, A., (1994) "Hizmet Endüstrilerinde Kalite: Örnek HP", Önce Kalite, Ocak,6: 26-29

15. İmamoğlu,A.F., (1998) "Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri", Bed. Eğt. Spor Bil. Der. III,2: 51-62
16. Köksal,H., (1998) Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi, Dünya Yay., İstanbul
17. Newton,S. ve E.Hoyle, "Improving The Quality of Comprehensive School", School Organization, 14,3:315-319
18. Öztürk,S.A., (1996) "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması", Verimlilik Dergisi, 1996/2: 65-79
19. Şimşek,M., (2000) "Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Felsefesi" Standard, 39,468:20-23
20. Ouchi,W., (1989) Teori Z, Terc. Y.Güven, Modern Yönetim Dizisi, İgi Yay., İstanbul
21. Taşkın,E., (2000) Müşteri İlişkileri Eğitimi, 2.Baskı, Papatya Yay., İstanbul
22. Tümer,S., (1996) "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayı, 2. Basım:41-66
23. Vavra,T.G., (1999) Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, Terc., G. Günay, KalDer Yay., No:28, Rota Ltd. Şti., İstanbul
24. Parker,M.G., (1996) Team Players and Teamwork, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
25. Yenal, F. ve A.F.İmamoğlu, (1998) "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetimsel Birimlerin Yönetim Kademelerince Belirlenmesi", Gazi BESBD, III,4: 65-80
26. Yenersoy,G., (1997) Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yay.,İstanbul
27. Yetim,A.A., (1996) "Spor Yönetiminde Liderlik", Bed. Eğt. Spor Bil. Der., I, 3: 85-94