

TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FUTBOLDA UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

R. Timuçin GENÇER *
Erdiñç DEMİRAY **

ÖZET

Bu çalışma, Türk profesyonel futbol takımlarının mevcut yapılarında, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını incelemeyi amaçlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi ve futbol kulüplerinde çok sık meydana gelen sorunlarla ilgili literatür taranmıştır. Son olarak, Toplam Kalite Yönetimi'nin futbola uygulanma olasılığı değerlendirilmiştir. Çalışmadan, sonuç olarak, Toplam Kalite Yönetiminin, profesyonel futbol kulüplerinin amaçlarına ulaşma ve bunları gerçekleştirmelerinde çok etkin ve verimli bir yol olabileceği görülmektedir. Bu süreç içerisindeki en önemli gereklilikler, istemek, denemek ve çalışmak olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar sözcükler: Futbol, Profesyonel Futbol Takımları, Toplam Kalite Yönetimi

A STUDY ON THE APPLICABILITY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SOCCER IN TURKEY

ABSTRACT

This study is aimed to investigate the implementation of Total Quality Management in current construction of Turkish professional soccer teams. The literature concerning the Total Quality Management and the problems that occur frequently in professional soccer teams is reviewed. And finally the probability of implementation of Total Quality Management to soccer is evaluated. As a result of this study it seems that the Total Quality Management will be a very effective and efficient way to reach and achieve the goals of professional soccer teams. The most important necessities are to desire, to try and to work in this process.

Keywords: Soccer, Professional Soccer Teams, Total Quality Management

* Marmara Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ANKARA

** Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, İZMİR

1. Giriş

Spor, ilk çağlardan beri toplumlar için değişiklik gösterebilen anlam ve amaçlarına rağmen, önemini tarih boyunca hiç kaybetmeyen sosyal bir kurum olarak günümüze kadar gelmiştir. Özellikle geçtiğimiz son yüzyılla beraber spor, başlı başına bir endüstri haline dönüşmüş, futbol da bu endüstri içerisinde dikkate değer bir pay sahibi olarak yerini almıştır.

İnsanlık, gelişimin vazgeçilmez bir gereği olarak, hiçbir zaman sahip olduklarıyla yetinmemiş, sürekli daha iyinin arayışı içerisinde yer almıştır. Bu arayış, özellikle ekonomik ve teknolojik alanda hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde daha da artmıştır. Çıkış noktasının profesyonel futbol kulüplerinin başarısı olduğu bir arayışta, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları, amaca yönelik etkin bir araç olarak görülmektedir.

Futbol, Amerika Birleşik Devletleri dışında tüm Dünya'da ve ülkemizde, diğer sportif branşlardan farklı olarak profesyonel bir yapıya sahiptir. Bu profesyonel yapı içerisinde futbol kulüplerinin belirledikleri hedefleri gerçekleştirmekte verimli ve etkili olabilmeleri, varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri, kulüp yönetimleri ile doğrudan ilişkilidir. Profesyonel futbol kulüplerinin yönetim ve yönetim organizasyonu, amaçlanan başarının ve bu başarının sürekliliğinin sağlanabilmesi yönünden büyük önem ve değer taşımaktadır.

Ülkemizde spor alanında yaşanan kalite sorunu, sporla ilgili kuruluşların gelecekteki başarılarına yönelik endişelerin oluşmasına neden olmaktadır. Dünya'da ve ülkemizde en popüler spor dallarından biri olarak öne çıkan futbol örneğinde de benzer endişelerin olduğu bir gerçektir. Bu makalenin temel tartışma konusu, futbol kulüplerinin başarı düzeylerini yükseltmelerinde TKY uygulamalarının önemli bir fırsat yaratabileceğidir. Profesyonel bir yapıya sahip olan futbol kulüpleri örneğinde TKY'nin uygulama olasılığı mevcuttur. Çünkü günümüz dünyasında futbol kulüpleri ile özel sektör şirketleri arasında pek çok yönden benzerlikler bulunmaktadır. Özel şirketlerin devamlılığını sürdürebilmeleri için gerekli olan müşteri memnuniyeti ve karlılık, futbol kulüpleri açısından da son derece önemli hale gelmiştir. Tüm futbol kulüplerinin birincil amacı, futbol ürününün kalitesini sürekli olarak iyileştirmek ve geliştirmek olmalıdır.

2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Mal ve hizmetlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesine ulaşmak amacıyla örgüt içerisindeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin bütünleşmesi olarak tanımlanan Toplam Kalite Yönetimi'ne (TKY) ilişkin örnekler, geçmiş 40 yıl boyunca Amerika'da Edward Deming tarafından sunulmuştur (Minter,1998). Deming'in döngüsü, her organizasyona kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Yapılacak işler, ilk olarak planlanır, daha sonra uygulanır ve denetlenir. Yapılan denetleme ile oluşan sapmalar iyileştirilir. Bunlar kaydedilerek gerekli önlemler alınır. Alınan önlemler, sonraki faaliyetlerin hedeflerini oluşturur ve standartlaşma sağlar.

Deming, Amerikan iş adamları tarafından önceleri pek ciddiye alınmamıştır. Nitekim geçmiş 20-30 yılda kalite ve çalışma alanındaki hizmetin iyileştirilmesi ile ilgili düşüncelerin çoğu, Amerikan iş adamları tarafından çok garip ve uygulanması çok pahalı olacağı şeklinde yorumlanmıştır. Fakat

Deming'in değerlerinin farkında olan Japon yöneticileri, II. Dünya Savaşı'ndan sonra TKY kavramlarını uygulamaya başlamışlardır. Amerika Birleşik Devletleri'de (ABD) özel ve kamu kuruluşları bağlamında, mal ve hizmet sektöründe yaygın uygulama bulan kalite yönetimi, son 10 yılda gelişme sağlamıştır (Minter,1998).

Organizasyonlarda rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için kalitenin önemli bir araç olduğunu söyleyen Deming, kaliteyi sağlayabilmek için aşağıdaki 14 ilkenin uygulanması gerektiğini belirtmiştir (Özevren,1997):

- Ürün ve hizmet geliştirme amacını devamlı kılın.
- Yeni bir yönetim felsefesi ortaya koyun.
- Kaliteyi sağlamada denetimlere güvenmeyin.
- Sadece parasal değerlendirmeler yapmaktan vazgeçin.
- Üretim ve hizmet sistemlerini devalı iyileştirin
- Eğitimi kurumsallaştırın.
- Liderliği kurumsallaştırın.
- Korkuyu kaldırın.
- Birimler arasındaki engelleri kaldırın.
- İşgücünü sloganlarla ve rakamsal hedeflerle zorlamayın.
- İşgücü için rakamsal kotalar koymayın
- Çalışanların işlerinden gurur duymalarını sağlayın.
- Kişilerin kendi kendilerini eğitme çalışmalarını destekleyin.
- Dönüşümü gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunun.

Tosun ve Tosun'a (1997) göre TKY yaklaşımı, piramitsel bürokrasilerin özünde yatan tek liderlik noktasına bağlı, merkeziyetçi, dikey iletişimin egemen kuvvetli güç yapılarının aksine, müşteri talepleri ile tatminine öncelik veren, ürün ve hizmetin sürekli iyileştirilmesine çalışan, geleceğe ilişkin hedefleri olan, merkeziyetçi olmayan, katılımcı iletişimin yatay olduğu, talep ve çevrede meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilecek esnek bir yapılanmayı öngörür.

Watt'a (1998) göre TKY, müşteri memnuniyeti ve iş amaçlarını ayrılmaz olarak gören birleşik bir iş yönetim felsefesidir. Ona göre TKY, endüstri ve ticarete uygulanabilir.

Toplam Kalite Yönetimi, uygulandığı alanlardaki etkinliğini ve başarısını sağlayan bir takım prensiplere sahiptir. Minter'a (1998) göre kalite yönetiminin altında yatan prensipler şu başlıklar altında toplanabilir :

- İlk olarak müşteriye yönelmek,
- Kalite geliştirme süreçlerinin üst düzey yönetim liderliği,
- Sürekli gelişime odaklanmak,

- Çalışanlara ve onların bilgilerine saygı duymak; çalışanların, gelişim süreçlerine aktif olarak katılmasını sağlamak.
- İstikrarı sağlamak için ürün ve süreç çeşitliliklerini azaltmak,
- Çalışanlara, sürekli eğitim ve çalışma ortamı sağlamak,
- Kaliteyi ölçebilmek için örgüt içerisinde istatistiksel yöntemler kullanmak,
- Problemleri ortaya koymaktan çok, önlemeyi vurgulamak,
- Satıcıları, uzun dönemli ortaklar olarak görmek,
- Örgüt amaçları ile tutarlı performans ölçümleri yapmak,
- Verilen görevi uygulamak için bilinen en iyi yollara bağlı kalmak ve geliştirmek için standartlaşma oluşturmak,
- Hizmet ya da ürün kalitesinin, onun iyi tanımlanması ve tasarımıyla başladığını bilmek,
- Örgütün bütün fonksiyonlarıyla ilişkili olmak ve işbirliği oluşturmak,
- Müşterilerin gerçek ihtiyaçlarının farkında olmak,
- TKY yönetiminin gerçek bir kültürel değişim içerdiğini bilmek.

Watt (1998), kalite yönetiminde, yöneticinin, öncelikle, planlama, yürütme ve kontrol süreçlerinin sonunda, müşteri isteklerinin karşılanmasına odaklanarak mükemmelliği araması gerektiğini belirtmiştir. Sevim (1999), TKY ile ilgili amaçları şu şekilde sıralamıştır:

- İşletmenin pazar payını, verimlilik, rekabet ve karlılık düzeyini arttırmak,
- Çalışanların moral düzeyini arttırmak ve iş barışını sağlayarak motivasyonu arttırmak,
- Malzemeyi, zaman kaybını, düzenlemeyi, yeniden işlemeyi, stokları, müşteri şikayetlerini ve maliyetleri azaltmak,
- İşletmenin her kademesinde çalışanlar arasındaki dikey ve yatay iletişimi sağlamak,
- Satıcılar ve yan sanayi ile ilişkileri kuvvetlendirmek,
- Alıcıların güvenini kazandırmak ya da var olan güveni sürdürmek.

Futbol kulüpleri örneğinde, TKY uygulamalarının olasılığını değerlendirebilmek için TKY'nin hangi amaçlara hizmet ettiği, yukarıda açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak, futbolda, TKY'nin uygulanabilirliğini irdelemeden önce, profesyonel futbol kulüplerinde yaşanan sorunları belirlemede yarar vardır.

3. Profesyonel Futbol Kulüplerinde Yaşanılan Sorunlar

Futbol, günümüzün sporla ilgili en gözde endüstri kollarından biri haline gelmiştir. Bu endüstriye yapılan yatırımlar, yalnızca kulüpler ve futbolcularla sınırlı kalma boyutunu aşmıştır. Eğlence sektörü, medya sektörü, müşterek bahis sektörü, spor malzemeleri sektörü, ulaşım sektörü, turizm sektörü dolaylı veya doğrudan futbol endüstrisindeki gelişmeleri izlemekte ve yararlanmaktadır. Zaten uzun yıllardan beri bilinmekte olan spor ve siyaset ilişkisine, spor ve

ekonomi boyutu da eklenmiştir. Bugün artık futbol kulüpleri, yatırım yapılacak ciddi ve büyük şirketlere dönüşmektedir (TFF, 1999).

"Futbol faaliyetlerini yürütmek, futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak, bu konularda her türlü düzenlemeyi yapmak, kararlar almak ve uygulamak" ile görevli olan Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), futbol kulüplerimizin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü arttırıcı kararlar almak ve uygulamakla yükümlüdür. Futbol kulüplerimizin rekabetçi gücünün arttırılabilmesi için gelir sağlamaları ve kar amacı gütmeleri, dolayısıyla birer şirket gibi yönetilmeleri gerekmektedir.

Şirketleşme, futbol kulüplerimizin kalite ve başarı yönelimli sürekli gelişimi gerçekleştirebilmelerinde bir çıkış yolu olarak görülmektedir. Ancak, dernek yapısına sahip kulüplerin şirketleşmesini sakıncalı bulan kişilerde vardır. Dorukkaya ve ark., (1998), futbol kulüplerin şirketleşme çalışmaları ile birlikte sahiplerinin kimler olacağı sorunun ortaya çıkabileceğini, 3000-4000 üyeli bir dernek yapısından, bir anonim şirkete dönüşüm kolay olmayacağını belirtmektedirler. Bu tartışmalardan çıkacak kararlar, kulüplerin geleceğine ilişkin sonuçları doğuracaktır. Profesyonelliğin getirdiği şartlar göz önüne alındığında, büyük kitlelerin peşinden koştuğu ve milyarlarca dolarlık bir pazar halini alan futbolun, profesyonel bir anlayışla, kesin olarak profesyonel spor yöneticileri tarafından yönlendirilmesi gerekliliği söz konusudur.

Kulüplerimiz, futbolda, zaman zaman önemli başarılarla imza atmış olsa da, genel olarak profesyonel futbol kulüplerimizde batılı ve çağdaş bir profesyonelleşme ya da yapılanmadan söz etmek mümkün değildir. Türkiye Futbol Federasyonu (1999), Türk profesyonel kulüplerindeki temel yapısal aksaklıkları şu şekilde özetlemiştir:

- Profesyonel kulüplerimizde, idari yapılanma sorunları yaşanmaktadır. Kulüplerimizin eskiyen dernekler yasası hükümleri içerisinde gelişen ekonomik faaliyetlere ayak uydurması oldukça güçtür.
- Profesyonel kulüplerde "zorunlu kadrolar" eksiktir. Profesyonel yönetici ya da menajer kavramları yerli yerine oturmamıştır.
- Sezon için gerekli ya da zorunlu harcamalar yetersizdir.
- Tesis sorunu vardır.
- Bunların doğal bir sonucu olarak, eğitim uygulaması ve alt yapı üretimi sınırlı kalmaktadır.
- Profesyonel kulüplerde zorunlu harcamalardan kısılarak, hatta kulübün geleceği ipotek altına alınarak büyük transfer harcamaları yapılmaktadır.

Bunlar, çoğu futbol kulüplerinde çeşitli boyutlarda karşılaşılan ve sürekli başarının gerçekleştirilmesini engelleyen sorunlardır. Bunlara, çoğu kişinin küçümseyip, göz ardı edebileceği sorunlar da eklenince başarının devamlılığında söz etmek olası değildir.

TFF, (2000)'e göre, 1998-1999 sezonu takımların kategori dağılımı, % 43 Büyükler, % 26 A Genç, % 15 B Genç, % 10 Yıldız, % 6 Minik şeklindedir. Bu dağılım, olması gerekenin tam tersidir. Katılımın tabanda geniş olması, daha sağlam bir zirve sağlayacaktır. Ancak günümüzde,

bu sağlam yapıyı oluşturmaktan bile çok uzaktayız. Bugün bir çok futbol kulübünde, özellikle alt yapılarını gözlemlediğinizde, bilimsel literatürü takip etmeyen, yetersiz bilgi ve görgüye sahip antrenörlerin, aktif olarak görev yapabilmekte olduklarını görebilirsiniz.

Bütün bunlara ek olarak, profesyonel futbol kulüplerinde, iç ve dış müşteriler örneğinde karşılaşılan bir çok sorun bulunmaktadır. İşinden memnun olmayan temizlikçi, açıcı; oynadığı futboldan zevk almayan, mutlu olmayan sporcu; iş olsun diye orada bulunan idareci, antrenör ve mutsuz bir çok kulüp çalışanı. Bütün bunların oluşturduğu olumsuz manzara, belki de futbolun en önemli müşterisi olan seyircileri de maçlardan uzaklaştırmaktadır. Mawson (1993), spor örgütlerindeki yöneticilerin, sunulan hizmetlere yönelik her geçen gün artan beklentileri olan müşterilerle başa çıkabilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Ancak, bu durum, futbolun bütünlüğü ele alındığında olumsuz bir tablo yaratmaktadır. Seyirciden sağlanan finansal kaynakların kaybının yanı sıra, boş tribünlere oynanan futbolun oluşturduğu renksiz görünüm, futbola yapılacak yatırımların artırılmasına yönelik düşüncesi olan kişi ve kurumların cesaretini kırabilmektedir.

TFF (1999)'un verilerine göre, stadyum kapasite kullanımına baktığımızda, ülkemizde şampiyonluğa oynayan takımların bile ancak stadyum kapasitelerinin % 70-80'i civarında bir seyirciyi sahalarna çekebildiğini; İngiliz kulüplerinin ise ligde hangi seviyede olursa olsun, nerede ise stadyum kapasitelerinin tamamını kullandığını göstermektedir. Seyircilerin maçlara gelmemesi, büyük ölçüde, futbolun ilgi çekmeyecek bir etkinlik olmasından değil, bu amaca yönelik uygulamalarda bulunmayan, bu işi önemsemeyen, nerede olduğunu ve nereye gittiğini bilmeyen, dolayısıyla kaliteye yönelemeyen yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Profesyonel organizasyonların başarıya ulaşması, amatör nitelikli yöneticilerle değil, eğitilmiş, profesyonel nitelikli yöneticilerle mümkündür.

4. TKY Temel Kavramlarının Futbola Uygulanması Üzerine Bir Değerlendirme

Ekenci ve İmamoğlu (1998), spor işletmeciliğinde önemli olan hususun, insanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, diğer bir deyiş ile, toplumca benimsenen sportif hizmetlerin sunuma hazırlanması olduğunu belirtmiştir. Futbol kulüpleri örneğine bakıldığında, müşteri olarak tanımlanan kitlenin genel ve ayrıntılı olarak tanınması ve gereksinimlerinin belirlenebilmesi önem arz etmektedir.

Futbol kulüplerinin içinde bulunduğu güven bunalımını aşmak ve gerçek "takım" çalışmasını, hem iç, hem de dış müşteri ilişkilerine entegre hale getirmek, ancak kalite kültürünün içselleştirilmesiyle mümkün olacaktır. Başta lider pozisyonunda bulunan kulüp başkanları olmak üzere, tüm idari ve teknik kadro, oyuncular ve diğer çalışanlar arasında kulüp içi etkin bir iletişim ağının kurulması, taraftar ve genel futbol izleyicilerinin gereksinimlerinin belirlenmesi, ilk aşamada yapılması gerekenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Spor örgütlerinin, birbirlerinden farklı bir çok amaçları da olabilir. Her bir amaç türü, örgüt içerisinde belirli bir fonksiyonu yerine getirir. Slack (1997), profesyonel futbol kulüplerinde çok sık bulunan hedef türlerini vermektedir (Tablo 1:

Tablo 1: Profesyonel Futbol Kulüplerinde Hedef Türleri ve Örnekleri

HEDEF TÜRÜ	ÖRNEK
Resmi (Genel) Hedef:	Eğlendiren ve topluma fayda sağlayan yüksek kaliteli bir futbol programı sağlamak
Aktif Hedef:	Gelir elde etmek
İşletimsel Hedef:	Kendi sahamızda oynadığımız her maç için izleyici kitlesini arttırmak
İşletimsel Olmayan Hedef:	Ortaklara, yatırımları ile ilgili olarak adil bir geri dönüşüm sağlamak
Kısa Dönem Hedef:	Sezonun ilk üç deplasman maçından ikisini kazanmak
Uzun Dönem Hedef:	Kupayı kazanmak, başarılı bir sezon geçirmek

Kaynak : Slack,1997

Bir profesyonel futbol kulübünün temel hedefi, insanları eğlendiren ve topluma fayda sağlayan yüksek kaliteli bir futbol programı sağlamak olabilir. Bu programı gerçekleştirebilecek insan ve malzeme kaynaklarının yaratılabilmesi için gelir elde etmek gibi aktif bir hedefi de gerçekleştirebilmelidir. Bu aktif hedefini gerçekleştirebilmek için seyirci hasılatını arttırmalı, dolayısıyla kendi stadındaki seyirci kitlesini arttırabilmek gibi işletimsel bir hedefi de gerçekleştirebilmelidir. Ortaklara, yaptıkları yatırımlarla ilgili olarak adil bir geri dönüşüm sağlamak işletimsel olmayan hedef olabilir. Bunların yanı sıra, profesyonel futbol kulüpleri, sezonun ilk üç maçından ikisini kazanmak gibi kısa dönemli veya kupayı kazanmak, şampiyon olmak, 35 puan almak gibi uzun dönemli hedefler belirlemelidirler

Profesyonel futbol kulüplerinin temel amacı, yarattığı spor ürününün, yani kulübün adını taşıyan ve kulübü temsil eden unsurların kalitesini devamlı olarak geliştirmek ve iyileştirmek olmalıdır. Bu noktada, ürünün kalitesini etkileyebilecek bazı faktörleri ele almak gerekir. Epple (2000), ürün kalitesinin ;

- Takımın ya da oyuncunun etkileyici ve başarılı oyun stili,
- Kullanılan tesisler ve bunların mükemmelliği,
- Koçların, hakemlerin, teknik ekibin, yönetim bölümünün, sağlık bölümünün ve tüm diğer çalışanların devamlı ve daha ileri düzeyde eğitimi,
- Lider sembollerin kusursuz tutum ve davranışları (oyuncular, teknik direktör, hakemler, yöneticiler v.b.) gibi faktörlerden etkilendiğini belirtmiştir.

Aşağıdaki alt bölümlerde, müşteri odaklılık, tedarikçi ortaklığı, liderlik ve amacın tutarlılığı, çalışanların geliştirilmesi ve katılım, süreçler ve verilerle yönetim, sürekli iyileştirme ve buluşlar gibi TKY kavramları ele alınarak incelenmiştir.

4.1. Müşteri Odaklılık:

Keçecioglu (2000), "müşteri istek ve beklentileri" şeklinde tanımlanan müşteri odaklılığa göre ürün ve hizmetlerin kalitesini, en son noktada, müşterinin değerlendirmesi gerektiğini

belirtmiştir. Bir yandan müşteri memnuniyeti, diğer yandan da müşterinin kalıcılığını etkileyen öteki unsurlar, ölçülür ve analiz edilir. Tan ve Shen'e (2000) göre bir ürünün veya hizmetin kalitesi, sonuç olarak müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilir. Kalite fonksiyonunu yerleştirmeye çalışan uygulayıcılar, tam bir müşteri memnuniyeti oluşturabilmek için müşteri isteklerinin neler olduğunu mutlaka bilmelidirler.

Özel şirketlerin devamlılığını sürdürebilmeleri için gerekli olan müşteri memnuniyeti ve karlılık, futbol kulüpleri açısından da hayati önem taşımaktadır. Futbolda gelirlerin en büyük bölümü, müşterilerden elde edilmektedir. Spor özel ilgi isteyen farklı müşteri gruplarına sahiptir. Nitekim, Epple (2000), futbolun özel dikkat gerektiren farklı müşteri gruplarına sahip olduğunu belirtmiştir. Futbol örneğinde müşteri gruplarını iç ve dış müşteriler olarak sınıflandırdığımızda karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır.

a. İç Müşteriler; Sporcular, antrenörler, teknik ekip ve yöneticiler, sporun iç müşterileridir. Hatta, sahibi belli olmayan, dernek statüsünde işlev gören futbol kulüplerinde, yöneticiler de iç müşteriler arasında yer alabilirler.

b. Dış Müşteriler; Maçı, stadyum ya da spor salonlarında izlemek için para ödeyen izleyiciler; maçı, TV'den, radyodan, basından, tele-textten, internetten ve benzeri medyadan izleyen medya tüketicileri; kendi şirketlerini spor çevresinde sunmak için bedel ödeyen sponsorlar; spor karşılaşmalarını yayınlamak ve spor ile ilgili bilgi iletmek için bedel ödeyen medya; hatıra eşya satın alan kişiler ve taraftarlar, dış müşteriler olarak belirtilebilir.

Futbol kulüplerinin müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesine yönelik birincil amacı, futbol ürününün kalitesini sürekli olarak iyileştirmek ve geliştirmek olmalıdır. Scott (2001), futbol ürününün kalitesini geliştirebilmek için;

- Tanınırlılığı arttırmak,
- Hizmet beklentilerini ve davranış standartlarını oluşturmak,
- Engel ve sınırlayıcıları tanımlamak ve üstesinden gelmek,
- Beceri öğrenmek ve geliştirmek,
- Müşterileri dinlemek,
- Sürekli gelişimi güçlendirmek ve desteklemek, gibi stratejileri önermektedir.

Nitekim Gomes (1999), eserinde, Godfrey'in: "Artık müşteriye sadece tatmin etmek yeterli olmamaktadır; müşteriler sevindirilmelidirler. Onlar, gereksinimlerinin karşılanmasının dışında beklentilerinin ötesine geçilmesi sürprizini yaşamalıdır" sözlerine yer vermiştir. Gürüz ve ark. (1998) tarafından günümüzde, "Endüstrinin, bir üretim süreci olmayıp, aksine müşteri tatmin süreci olduğu" ilkesini benimsenmiştir. Aynı eserde, işletmelerin müşterilerine üretimin son aşaması yerine ürünün özelliklerini belirleyici faktör gözüyle bakmaları gerektiği belirtilmiştir

Sporcuların, antrenörlerin, teknik ekip ve yöneticilerin, kendi mevcut potansiyellerini arttırabilmeleri ve kendilerine yatırım yaparak temsil ettikleri kulübe daha büyük katkılar

sağlayabilecek tam güncü bir meslektaşının içine girebilmeleri, elde ettikleri gelirlerle ve kulübün bu bireylere bakış açısıyla doğrudan ilişkilidir. Her bir bireyin son derece önemli olduğu organizasyon içerisinde kişilerin optimum gelişimi için çeşitli seminerler, yurt dışı staj çalışmaları, vb. tedbirler alınabilir.

Tüm hizmetlerde olduğu gibi spor hizmetlerinde de fiyat belirlenmesi en zor, ancak en önemli unsurdur. Bir futbol kulübünün taraftarları büyük farklılıklar gösterebilir. Bilet alan, kulüp için para harcayan taraftar profillerinin belirlenmesi, kulübün, bu bireylere yönelik hizmetlerinde kaliteyi gerçekleştirmesini sağlayabilir.

Maçı bilet alarak izleyen taraftarlar, iyi futbolun yanı sıra eğlence ve heyecan isteyebilirler. Kulüp için o maçı kazanmak her şeyden önemlidir. Ancak, eğlence ve heyecan, taraftarların yaşamak istediği önemli duygular olabilir. Bunun yanı sıra, stadın giriş ve çıkış bölümlerindeki kolaylık, seyirci koltuklarının konforu, oturlan yerlerin tuvaletlere olan mesafesi ve tuvaletlerin temizliği, yiyecek ve içeceklerin temizliği ve lezzeti, oto-park durumu gibi faktörler de organizasyonun kalitesini arttıran ve bireylerin maçlara gelmesini sağlayabilecek etkenlerdir.

4.2. Tedarikçi Ortaklığı

Gürüz ve ark. (1998) göre, mal ve hizmetin üretilebilmesi için gerekli olan hammadde ya da yardımcı malzeme gibi girdileri sağlayan bireyler veya işletmeler olarak bilinen tedarikçiler, müşterilerine düzenli olarak ürün ve hizmet sunmak zorunda olan işletmelerin, gereksinim duydukları girdileri sürekli olarak temin etmelerini sağlarlar. Tedarikçi ile güvene dayalı ve uygun seviyede uyum sağlayacak şekilde ortaklık oluşturulmalıdır. Bu ortaklık sayesinde, hem müşteriye hem de tedarikçiye, iyileşme ve katma değer yaratılmaya çalışılır.

Bir stadın oturma koltuklarından, futbolcuların kullandıkları aparatlara, kulüpte yedikleri yemeklerde kullanılan malzemelere kadar birçok faktör, tedarikçilerce sağlanır. Bilet alarak maçı izlemeye gelen seyircilerin oturduğu koltukların konforu, futbolcuların kullandıkları malzemelerin futbola uygunluğu, yemeklerde kullanılan malzemelerin tazeliği temizliği gibi faktörler, kaliteyi optimum düzeyde etkileyecektir. Stadyum içerisinde yer alan büfelerde, izleyicilere satılan ürünlerin kalitesi dahi tüm organizasyonun kalitesine etki eden önemli bir faktördür. Dolayısıyla bunları sağlayacak tedarikçilerle yapılacak ortaklık, müşteri memnuniyetinin oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

2001-2002 futbol sezonunda, ligimizdeki Samsunspor-BJK maçında, sahadaki çimin futbol oynamaya elverişli olmaması, bu çimi yapan firma ile yani tedarikçi ile kulüp yöneticilerinin birbirlerinden kopuk olan ilişkileri nedeni ile oluşmuştur ve tam bir başarısızlık örneğidir. Maçın zorunlu olarak ertelenmesi, ki bizce doğru bir karardır, bir çok kişi ve kurumun maddi ve manevi kayıplara uğramasına neden olmuştur.

4.3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Liderlik ve oluşturulan amacın tutarlılığı, kulübün geliştirilmesinde ve ortaya konulan efor ile kaynakları mükemmelliğe yöneltmekte etkili olan en önemli unsurlardan birisidir. Politika ve

stratejiler, sistematik ve yapısal araçlarla tüm organizasyon içerisinde yaygınlaştırılmalı ve tüm faaliyetlerde uyum sağlanmalıdır. Çalışanların davranışları şirketin, değerleri, politika ve stratejileri ile uyumlu olmalıdır.

Bir futbol kulübünde başkan, liderlik görevini üstlenmek zorundadır. Kulüp içindeki kültürü de bu lider şekillendirir. Profesyonel futbol takımında ise bu görevi büyük ölçüde teknik direktör de üstlenebilir. Bu kişilerin, kulübün hedeflerinde birleşmeleri ve bu hedeflere yönelik tutumları kaliteyi arttıracaktır. Kulüp içerisindeki tüm bireylerin sorumluluklarını başarı ile yerine getirebilmelerinde, kendilerine yapılacak liderliğin fonksiyonları önemli yer tutar. Kulüp hizmetlerinde kalite, liderlerin amaç tutarlılığı ve birliktelik sağlamaları ile etkinlik kazanır.

Liderlik, bir statü ya da otorite işlevi değildir. Liderlik, lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlemdir. Werner'e (1993) göre iş liderliği, belli bir durumda, belli koşullar altında bir takım oluşturan insanların, örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çalışmasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilir .

Antrenör/iş lideri, başarı konusunda belirleyicidir. İster spor, ister iş hayatı olsun ekibin yapısını belirleyen liderdir. Baltas'a (2000) göre, "olumsuz duygularını kontrol edemeyen, bağırarak çağıran, topluluk önünde birilerini suçlayan, küçük düşüren yönetici ne kadar haklı olursa olsun saygı yaratmaz". Unutulmamalıdır ki oyuncular da çalışanlar da liderlerinin davranışlarını kendilerine örnek alırlar.

4.4. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılım

Çalışanların potansiyeli, "kuruluşun değerleri" ile "güven ve yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü" aracılığıyla ortaya çıkarılmaktadır. Kulüp bünyesinde, çalışanların katılım ve iletişimini yaygın hale getirebilmek için öğrenmeye ve yetenekleri geliştirmeye yönelik olanaklar seferber edilmelidir.

İmamoğlu'na (1998) göre, TKY anlayışı çerçevesinde, spor kuruluşlarında bir kalite kültürü oluşturulması, bazı standartlar geliştirilmesi ve hizmeti sunacakların niteliklerinin artırılması mümkündür. Spor hizmetleri üreten kuruluşlar arasındaki rekabet, müşteri memnuniyet derecesine bağlı olarak değiştiğine göre kalitenin belirleyici ve temel unsuru olan iş görenlerin kalitesine, özel bir önem verilmesi gerekmektedir.

Bir takım hizmetler üreten futbol kulüplerinin, kendileri ile rekabet içerisindeki diğer futbol kulüplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için futbolcusundan, teknik direktörüne; altyapı antrenörlerinden, masörüne; kulüp içindeki aşçıdan, temizlikçisine kadar tüm çalışanların gelişimi için uygun koşullar oluşturulmalıdır. Bu gelişim için çalışanlara optimum olanaklar sağlanmalıdır.

Ayrıca, kulüp içerisindeki tüm çalışanlar, yetenekleri ve bilgileri ölçüsünde yetkilendirilmelidirler. Yetkilendirme, çalışanların katılımlarının etkin olarak desteklenmesi anlamına gelir. Çalışanlarla yakından ilişki kurmak, bağlılık, katılım ve istekliliklerini arttırmaktadır. Tüm çalışanlar, kulübün başarısına katılım konusunda eğitilmelidirler.

Bütün bunların yanı sıra, insanların potansiyelleri serbest bırakılmalı, tam bir takım ortamı sağlanmalı, kişilere kendilerini kulübün sahipleri gibi hissettirilmeli ve kazanmaya yönelik bir tutum oluşturulmalıdır. Böylece, kulübün başarısı için herkesin katılımı sağlanmalıdır. Her kulüp üyesi, kendi kişisel gelişimini sağlamalı, güçlü ve zayıf yönlerini bilmeli ve sürekli öğrenen kişiler olmalıdır.

4.5. Süreçler ve Verilerle Yönetim

Süreç, organizasyon içerisindeki girdilerin birbirlerine bağlı bir dizi faaliyetler sonucunda bir değer artışı elde etme işlemidir. Bu değer artışı, organizasyon müşterilerinin arzu ve gereksinimlerini karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. Eğer müşterinin arzu ve gereksinimleri tam olarak ya da amaçlanan düzeyde gerçekleştirilemiyorsa, sonucu oluşturan süreçler gözden geçirilir (Özevren,1997).

Bütün futbol kulüplerindeki faaliyetler, sistematik olarak, süreçlerle yönetilmelidir. Bu süreçlerin kimler tarafından sürdürüleceği, yetkilendirme ile kesin olarak belirlenmelidir. Bu tarz bir yönetimde, hedef belirleme, uygulama, performans değerlendirme, geri bildirim ve iyileştirme aşamaları daha etkin bir şekilde yerine getirilebilir. Zaman kayıpları ve maliyetler azalır.

Yapılacak işlerle ilgili planlamalarda, amaca yönelik direktiflerin yazılı olarak hazırlanması, bunların tüm çalışanlara eksiksiz ulaştırılması ve uygulamalarda çalışanların kayıt tutması gereklidir. Bu kayıtlar, oluşan sonuçlarla birlikte değerlendirilerek, yeni süreçlerin oluşturulmasına katkıda bulunur.

Hataları ve eksikleri gidermeye yönelik iyileştirme faaliyetleri, bütün kulüp çalışanlarının günlük yaşamına entegre olmalıdır. Futbol yönetiminin sistemini ve temelini, veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmalıdır. Böylece, sonuçlara yönelik alınacak tüm kararlar ve stratejiler, daha net bir şekilde anlaşılır ve değerlendirilir.

4.6. Sürekli İyileştirme ve Buluşlar

Kulüp içerisinde sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü yerleşmelidir. Özgün fikirler ve yaratıcılık özendirilmelidir. Yaratıcılık ve iyileştirmeyi desteklemek için kıyaslama yapılmalıdır.

Eren'e (2001) göre TKY, organizasyonca arzulanan kalite düzeyine ve müşteri tatminine birdenbire ulaşamayacağını, bunun sürekli iyileştirme süreci içerisinde gerçekleştirilebileceğini kabul etmektedir. Bunun için müşteri arzu ve gereksinimlerindeki değişiklikler ile oluşan değişiklikleri karşılamaya yönelik yeni arayışlar, organizasyon içerisinde dinamizmini korur.

Bu dinamizm içerisinde çalışanların yaratıcılığı serbest bırakılmalı ve yaratıcılığı ortaya koyacak ortam hazırlanmalıdır. Var olan ortam ne kadar iyi olursa olsun her zaman bir adım daha ileri gitme stratejileri geliştirmeli ve bu bir prensip haline getirilmelidir. Böylece, sürekli gelişip iyileştirilen futbol kulüpleri, diğer gelenekçi kulüplerden ayrılacak ve farklarını ortaya koyabileceklerdir. Bu fark, her geçen gün artan rekabet ortamında profesyonel futbol kulüpleri için önemli bir güç oluşturacaktır.

5. SONUÇ

Lamsa ve Savolainen'e (2000) göre kalite yönetimi, örgüt içerisinde kalitenin nasıl başarılaacağı sorusu ile başlar. Belirlenen amaçlara örgütsel etkinliği ve yüksek iş performansını gerçekleştirerek, neyin nasıl yapılması gerektiği ise yönetimde bir dönüm noktasıdır.

Günümüz profesyonel sporunda, yönetim ve organizasyon, başarının elde edilmesinde temel bir rol üstlenmiştir. Çok büyük miktarlarda paraların döndüğü profesyonel sporda, kişilerin ve takımların varlıklarını, artan başarı gerçekleştirimi içerisinde sürdürmeleri, bu yönetim ve organizasyonun kalitesi ile doğru orantılı olarak gelişmektedir. TKY, yönetim faaliyetlerine sistematik bir yaklaşım olması ve her tip organizasyonda başarı ile uygulanabilir olması (Özevren, 1997) nedeniyle, profesyonel futbol kulüplerinde de etkin ve verimli bir işlerlik kazandıracak yapıya ve güce sahiptir.

Profesyonel futbol kulüplerinde TKY, ilk olarak üst yönetimde gerçekleştirilmelidir. Üst yönetim, kulübün yönetiminde liderlik görevini bünyesinde bulunduran en etkili bölümdür. Hedefler ve amaçlar, üst yönetimin liderliğinde belirlendikten sonra, bunların optimum düzeyde gerçekleştirilmesine yönelik planlar yapılmalıdır. TKY süreci ilk olarak bu adımlarla kulüp içerisinde başlatılmalıdır.

İkinci aşamada, profesyonel futbol kulübünün çeşitli fonksiyonlarını yerine getiren diğer çalışanların, teknik ekibin ve futbolcuların olumlu katılımları sağlanarak süreç hedefe doğru yönlendirilmeli ve uygulamaya geçilmelidir. Profesyonel futbol kulüplerinin başarıya yönelik devamlılığı, elde ettikleri kara, kar da direkt olarak müşterilerin memnuniyetine bağlıdır. Oliver (1999), hem uygulamacılar, hem de akademisyenlerin, müşteri memnuniyeti ve bağlılığın içinden çıkılmayacak bir biçimde birbirine bağlı olduğunu anladıklarını belirtmiştir. Burada kulüpler açısından en önemli ve üzerinde düşünülmesi gereken nokta, Oliver'ın (1999) bahsettiği, bağlı müşterilerin memnun edilmiş kişiler oldukları ancak her memnun edilmiş kişinin, bağlı veya sadık hale gelmediğidir. Bu noktada futbol kulüpleri, müşterilerini tanıyabilmenin yollarını bulmalıdır.

Cronin, Brady ve Hult (2000), şirketlerin pazar liderliğini elde edebilmeleri için kalite, memnuniyet ve değeri, anahtar olarak görmektedirler. İnsanların çok daha seçici davrandıkları günümüz piyasa koşullarında, profesyonel futbol kulüpleri açısından da rekabetçi avantaj sağlayabilmek, büyük ölçüde bu üç faktöre bağlıdır. Cronin ve ark. (2000), yaptıkları çalışmada, kalite, memnuniyet ve değer değişkenlerinin ölçülmesinin zorunlu olduğunu, bunların davranışsal amaçlar üzerinde kapsamlı ve karmaşık etkileri bulunduğunu savunmaktadırlar.

TKY süreci boyunca, kulüp içerisinde başkanından yönetim kuruluna, sporcusundan masörüne kadar çok etkili bir iletişim ağı kurulmalı ve iletişim ağı içerisinde ilk olarak yönetim, idari ve teknik kadro, sporcular ve diğer çalışanların gereksinimleri ve kişisel hedefleri belirlenmelidir. Bu bağ bu iletişim ağı ile sağlanır. Daha sonra profesyonel futbol kulübündeki bu bireylerin, yani iç müşterilerin- dış müşterilere yönelik izleyecekleri davranış normları ve stratejiler oluşturulmalı ve böylece tüm bireyler tarafından sindirilerek kulüp genelinde bir istikrar sağlanmaya çalışılmalıdır.

Profesyonel futbol kulüplerinin kendilerine ait tesislere ve stadyuma sahip olması günümüz koşullarında mümkün ve gerekli görülmektedir. Bu tesisler içerisinde mal ve hizmetlerin verilebilmesi için gerekli olan girdileri sağlayan, (örneğin; ışıklandırma sistemi, sahanın çimi, seyirci koltukları, tuvaletler, maça giriş-çıkış kapısındaki düzen, spor malzemeleri, skor board, top, forma, vb.) unsurlar, kalitenin oluşturulması ve başarının gerçekleştirilmesinde etkili faktörlerdir.

Profesyonel futbol kulüplerinin lideri veya liderleri, belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik oluşturulan etkili bir iletişim ağı içerisinde, kulübün iç ve dış müşterilerini teşvik eden, deneyimlerini aktaran ve onları etkileyen bir yapı içerisinde olmalıdır. Aynı zamanda kulübün hizmet sunan iç müşterilerinin geliştirilmesi ve katılımlarının sağlanması, sunulan hizmetin kalitesinin artırılmasını sağlayacaktır.

Profesyonel futbol kulüplerindeki faaliyetler, oluşturulan süreçlerle yönetilir ve bu süreçler hiçbir zaman son bulmaz. Başarının sonu olmadığı gibi TKY süreçlerinin de sonu yoktur. Her süreç, zaman içerisinde oluşan şartlara göre kendisini yeniler. Gelişim ve iyileştirme, TKY sürecinin hedefidir ve bu bir süreklilik içerisinde yer alır. Bireyler, sundukları hizmetleri ve ürünleri arzulanan gelişim yönünde gerçekleştirerek, kalite ve dolayısıyla başarıya ulaşabileceklerdir. Ancak, kaliteyi devam ettirmek, sürekli gelişimi benimsemiş bir kulüp yapısı oluşturmakla mümkün olabilecektir.

Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için ilk olarak organizasyon ve yönetimin en temel şartı olan insan faktörünün gelişiminin sağlanması, ikinci olarak da organizasyonun içerisinde bulunduğu durumu yetersiz bularak sürekli daha iyiyi araması ve gerekmektedir.

Gomes (1999), Samuel Feinberg'in TKY ile ilgili şu sözlerine yer vermiş: "Bana, "TKY'yi nasıl yapacağım?" diye sorarlara şu fıkrayı anlatıyorum: Turistin biri bir New York'luya "Carnegie Hall'a nasıl gidebilirim?" diye sormuş. Adam cevaplamış: "Çalış, Çalış, Çalış".

TKY'yi geleceğin etkin yönetim anlayışlarından biri olarak gören ve bunu organizasyon yapısı içerisinde işler bir hale getirmek isteyen futbol kulüpleri, bu süreci gerçekleştirebilmek için ilk olarak TKY'yi gerçekten istemelidirler. Daha sonra TKY'yi kendi programları içerisinde gerçekleştirebileceklerine inanmalı ve çalışmalarına başlamalıdır. Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde, profesyonel futbol kulüplerinin amaçlarına ulaşmalarını sağlayabilecek etkin ve verimli bir araç olarak benimsenebilir ve uygulanabilir.

KAYNAKLAR

1. Batlaş, A. (2000). Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.
2. Cronin, J.J., Brady, M.K. & Hult G.T.M. (2000). Assessing the Effects Of Quality, Value, and Consumer Satisfaction On Consumer Behavioral Intentions In Service Environments, *Journal of Retailing*, 76 (2), 193-217.
3. Dorukkaya, Ş., Kıratlı, A. & Ebiçlioğlu F.K. (1998). Türkiye'de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme. İstanbul: Dünya Yayınları.
4. Ekenci, G. & İmamoğlu, F. (1998). Spor İşletmeciliği, Ankara: Alp Ofset.
5. Epple, E. (2000). Sponsorship. UEFA Progress Course. Skopje
6. Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No:1067. İşletme-Ekonomi Dizisi: 33.
7. Evans, R.J. & Lindsay, M.W. (1993). The Management and Control of Quality. (2.Edition). St.Paul: West Publishing Company
8. Gomes, H. (1999). "Kalite"li Sözler. (2.Baskı). Çev. N.Arkiş. İstanbul: Sistem Yayıncılık:182
9. Gürüz, D. Güneri, B.F. Ker, M. Yaylacı, G.Ö. & Karpat. I. (1998). Halkla İlişkiler Yönetimi, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 10
10. İmamoğlu, F. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri, *Gazi BESYO*, 3 (2), 51-62
11. Keçecioğlu, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi Ders Notları, İzmir: Ege Üniversitesi.
12. Lamsa, A.M. & Savolainen, T. (2000). The Nature of Managerial Commitment To Strategic Change, *Leadership & Organization Deveopment Journal* 21 (6), 397-306
13. Mawson, L.M. (1993). Total Quality Management: Perspectives For Sport Managers. *Journal of Sport Management*, 7 (2), 101-106.
14. Minter, R.L. (1998). History of Management Thought, In Janet B. Parks, Beverly R.K. Zanger & Jerome Quarterman (Eds). *Contemporary Sport Management*. (pp 69-78) Champaign: Human Kinetics.
15. Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, 33-45.
16. Özevren, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar, İstanbul: Alfa Yayınları No:349. İşletme Dizisi:40.
17. Scott, G. (2001). Customer Satisfaction: Six Strategies For Continous Improvement, *Journal Healthcare Management*, 46 (2), 82-85.
18. Sevim, A. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1102. İ.İ.B.F. Yayınları No: 152.
19. Slack, T. (1997). Understanding Sport Organizations: The Application Of Organization Theory, Champaign: Human Kinetics.
20. Tan, K.C. & Shen, X.X. (2000). Integrating Konös Model In The Planning Matrix Of Quality Function Deployment, *Total Quality Management*, 11. (8), 1141-1151.
21. T.F.F. (Türkiye Futbol Federasyonu). (1999). Türkiye'de Futbolun Yeniden Yapılanması, Ankara
22. T.F.F. (Türkiye Futbol Federasyonu).(2000). 77 Yıllık Analiz 1923-2000.
23. Tosun, G. & Tosun, T. (1997). Yurttaş Taleplerini Karşılama Kıskaçındaki Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Stratejik Bir Yeniden Yapılanma Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi, Ödüllü Kalite Makaleleri, Önce Kalite Dergisi Eki. İstanbul: Mavi Tanıtım Ltd.
24. Watt, D.C. (1998). Sports Management and Administration. London: E&FN Spon.
25. Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim, Çev. V. Üner. İstanbul: American Management Association / Rota Yayın Yapım Tanıtım.