

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI AÇISINDAN SPOR HİZMETLERİ

A. Faik İMAMOĞLU *

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi herhangi bir örgütün bütünündeki gelişmeyi sağlayan çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, kaliteyi, müşterinin memnuniyetini sağlamak amacıyla ön planda tutmaktadır. Bugün kalite rekabette bir üstünlük olarak görülmektedir. Bu nedenle hizmet kuruluşları da kaliteye önem vererek müşterilerinin tatmin düzeylerini yükseltmek suretiyle rakip kuruluşlara üstünlük sağlayabilirler.

Spor kuruluşları da kaliteli hizmet üretebilmek için toplam Kalite Yönetimine geçmek zorundadırlar. Çünkü ülkemizdeki spor kuruluşlarının geleneksel yöntemlerle çalışmaları ve bu yüzden etkin olamadıkları bu geçişi gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen spor kuruluşları kendi vizyon, misyon ve değerlerini geliştirerek daha kaliteli hizmet üretebilirler. Ancak Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi büyük ölçüde üst yönetimin tam inancına, desteğine liderliğine ve tüm çalışanların katıldığı bir ekip çalışmasına bağlıdır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite.

SPORT SERVICES IN TERMS OF UNDERSTANDING OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT

ABSTRACT

Total Quality Management is a modern management approach that supplies development in all part of organisation. In this approach, quality has priority in order to make customers glad. Today quality is seen as superiority in rivalry for this reason service institutions can have priority by giving more attention to quality that will increase satisfaction level of customers.

Sport institution must transfer into the Total Quality Management to produce quality services. This is necessary due to in our country sport institutions are working with traditional methods and for this reason they are not effective. Sport institutions that appropriate this approach can produce better quality services by developing vision, mission and values. However to be successful of Total Quality Management applications mostly depends on full beliefs support, leadership and full participation of all workers of upper management.

Key Words: Quality, Total Quality Management, Total Quality in Sport services.

* Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

I. GİRİŞ

Yirminci yüzyılın özellikle son çeyreğinde tüm dünya çok hızla değişmelere tanık olmaktadır. Bilim ve teknolojideki gelişmelere bakarak bu değişmelerin daha da devam edeceğini söylemek mümkündür. Bu değişim bu taraftan sosyal, politik, ekonomik ve kültürel alanlara yeni boyutlar getirirken, öte taraftan bilgi, haberleşme ve ulaşım araçlarının sürekli gelişmesiyle de ekonomik alanda sınırlar zorlanmakta, pazarlar uluslararası bir önem kazanmakta, dünya küçülmektedir. Artık bugünün dünyası temel özellikleri küreselleşme, globalleşme ve rekabet olan yeni bir döneme girmiş bulunuyor. Bu nedenle bilhassa kalkınma çabaları içinde olan ülkelerdeki tüm kuruluşların değişme ve bunun getireceği yeni oluşumlara ayak uydurabilmeleri ve evrensel yarışta kendilerine saygın bir yer bulabilmeleri için çağdaş yönetim anlayışı ve uygulamalarını yakından takip etmeleri gerekmektedir.

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşlar incelendiğinde, bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen kuruluşlar olduğu görülmektedir. (1)

Bu tercihin en başta gelen sebebi, hızlı değişim karşısında geleneksel yöntemlerle yönetilen kuruluşların rekabette artık yetersiz kalmalarıdır. Oysa Toplam Kalite Yönetimi çağdaş bir yönetim anlayışı olarak bir taraftan kaliteyi yükseltirken, diğer taraftan produktiviteyi de artırmaktadır. (2)

Bugünün modern işletmecilik dünyasında yeni bir örgütsel yapı ve anlayışı ifade eden Toplam Kalite Yaklaşımının bir yönetim sistemi olarak gelişmesi, önceki yönetim kuram ve uygulamalarının bir birikimi sonucunda olmuştur. Gerçekten de, "Toplam Kalite Yönetiminin özellikleri incelendiği zaman; yıllar önce geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen birçok tekniği yöntemi veya yaklaşımı, günümüz rekabet ortamının tanımladığı ihtiyaçlar dağrultusunda birleştiren, bir sentez olduğu gözükmektedir" (3)

Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesinde temel hareket noktası olan "kalite" olgusu çok eski devirlerden itibaren hemen her dönemdeki yönetim ve üretimle ilgili faaliyetlerde, kendi zaman ve şartları içinde, daima dikkatleri çeken ve üzerinde önemle durulan bir konu olagelmiştir. Ancak kalite kavramının bugünkü anlam ve içeriğe ulaşmasının bilimsel temellerini, endüstri devriminden sonra gelişen yönetim kuram ve uygulamalarında aramak gerekir. 19. yüzyılda Frederick W. Taylor (1856 - 1915) Bilimsel Yönetim adı altında dünyaya tanıttığı yönetim kuramında işletmelerde israf ve verimsizliği önleyecek çalışmalara dikkatleri çekmiş planlama ve yürütmenin birbirinden ayrılması gerektiğini belirterek işlerin küçük parçalara bölünmesi ve uzmanlığın çıkarılmasıyla verimliliğin yükseleceğine

1. İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal Der Yayınları, İstanbul 1998, S. 9

2. A.e.,, s.9

3. Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.41

işaret etmiştir. Büyük başarılar kazanan bu yönetim sistemi üretimde önemli artışlara yol açmıştır. Bu dönemde işbölümü gereği Kalite Kontrol sorumluluğu imalattan ayrılarak, benzer işleri yapan işçilerin bağlı olduğu ustabaşlarına verilmiştir (4). 1930 larda ise, Amerikadaki Bell laboratuvarlarında Dr. W. A. Shewart kontrol tabloları ve kontrol sistemleri oluşturarak istatistik kalite kontrolüne ilk adımları atmıştır (5).

Toplam Kalite Yönetiminin oluşmasını sağlayan Kaliteyle ilgili çalışmalarda ve bu yeni yaklaşımın örgütlere uygulanması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında pek çok araştırmacı, teorisyen ve uygulamacıların çabaları bulunmaktadır. Başta Deming*, Shewart ve Juran olmak üzere Feigenbaum, Crosby, Ishikawa bu isimlerden ya da öncülerden ilk akla gelenlerdir.

Sadece üretilen ürün ve hizmetlerde değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini arttırmayı amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi günümüzde hemen her alanda ve her türlü örgütte uygulama alanı bulmaktadır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetiminin spor alanında da etkinliği arttıracığı ve spor hizmetlerinde kaliteyi yükselteceği kabul edilmelidir. Zira geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen spor örgütlerinde hizmet verilen kitlenin (müşterilerin) ihtiyaç ve beklentileri tam olarak anlaşılammamaktadır. O halde verilecek spor hizmetlerinden amaca uygun sonuçlar elde edilmesini sağlayan ve örgütsel performansı değerlendiren yeni bir yaklaşım olarak Toplam Kalite Yönetimine geçilmelidir. Bu cümleden olmak üzere eldeki makalede Toplam Kalite Yönetiminin kavramsal çerçevesi ve- rilmekte ve spor hizmetleri açısından örneklendirilmeye çalışılmaktadır. Böylece bu yeni yaklaşımın spor örgütleri için gerekliliği ve önemi gündeme getirilmek istenmektedir.

* 4. A. e, S. 45

*5. Zuhul Cafoğlu, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul, 1996 s.5
(*) Toplam Kalite Yönetiminin gelişme sürecinde en büyük paya sahip bilim adamlarından biri Dr. William Edwards Deming'dir. Kalite yönetimiyle ilgili olarak istatistik metodlardan yararlanan Deming fabrikalarında kullanılan istatistik tekniklerin aynı zamanda ofis çalışmalarında da uygulanabileceğini ifade etmiş, üretimindeki hatalarının çoğunlukla yönetimden kaynaklandığını belirterek motivasyon ve liderliğin önemini vurgulamıştır. Kalite Yönetimi konusunda geliştirdiği görüşlerini ise 14 başlık altında toplamıştır. Deming ilkeleri olarak bilinen görüşler şunlardır. (Bkz: Harry V. Roberts ve Bernard F. Sergekterler, Quality is Personal, A. Foundation for Total Quality Management, The Free Press, New York, 1993, S. 15 - 18)

Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik olmalıdır, Yeni bir yönetim felsefesi benimsemelidir, Kaliteye ulaşmak için denetlemekten vazgeçilmelidir, Sadece parasal ödüller vermekten kaçınılmalıdır, Üretim ve hizmet sistemleri sürekli geliştirilmelidir, Eğitim kurumsallaştırılmalıdır, Liderlik öğretilmeli ve kurumsallaştırılmalıdır. Çalışanlar zorlanmamalı ve onlara sloganlar, rakamsal hedefler gösterilmekten vazgeçilmelidir. İşgücü için sayısal hedefler ortadan kaldırılmalıdır. İnsanların yaptıkları işlerden dolayı gurur duymalarını engelleyen unsurlar izole edilmelidir. Herkes eğitim ve geliştirme konularında teşvik edilmeli, canlı eğitim programları oluşturulmalıdır. Değişimi başarmak üzere herkes harekete geçirilmelidir.

II. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Öteden beri insanların ilgisini çeken ve sık sık kullandıkları kalite kavramı ilgili literatürde , sanayide, eğitimde ve uygulamada farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İnsanlar kaliteden söz ettiklerinde, ilk akıllarına gelen mal ya da hizmetlerin kalitesidir (6). ISO 8402'de* kalite, "bir ürün ya da hizmetin, açıklanmış veya örtülü ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini etkileyen nitelik ve özelliklerin tümü" olarak ifade edilmektedir. Şüphesiz kaliteyle ilgili daha pek çok tanım yapılmaktadır. Ancak bunları, en kısa ve özlü olarak, A.B.D.'li kalite kontrol uzmanı J.M.Juran'ın "kalite kullanımına uygunluktur" şeklindeki tanımı ile özetlemek mümkündür(7). Bu özlü anlatım aynı zamanda müşteri tatminini** de beraberinde getirmektedir. Müşteri tatminini ise örgütsel başarının anahtarıdır, çünkü işit-tikleri gördükleri ve hissettiklerinden tatmin olan müşteriler daha çoğu için geri dö-necekler; beklentileri ve ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin edilmiş olacaktadırlar(8) O halde kaliteyi, öncelikle müşterilerin taleplerinin tam ve zamanında karşılanması ve mem-nun edilmeleri şeklinde (9) ele almak gerekmektedir.

Kuşkusuz kaliteyle ilgili yapılan tanımlar aynı zamanda hizmet sektöründeki üretimi de içine almaktadır. Ancak hizmet kalitesi, fiziki mamul kalitesinden daha farklı ve an-laşılması daha güç bir yapıya sahiptir. Çünkü hizmet kalitesi bir örgütün müşteri bek-lentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneği olup, burada önemli olan müşteri ta-rafından algılanan kalitedir (10). Bu durumda hizmetin başarısı, müşterinin aldığı hizmete ilişkin duygularına ve tatmin düzeyine göre belirlenmektedir. Bir başka anlatımla hizmet kalitesi müşteriye sunulan fiili hizmet performansı'nın müşteri beklentileriyle kar-şılaştırılması sonucunda ortaya çıkabilmektedir.

-
6. T.VV.Hardzono, S. ten Have ve W. D. ten Have, **Mükemmele Ulaşma Yolları**, Çev: Entra Dil hizmetleri ve Danışmanlık Ltd Şti, Ram ofset, İstanbul, 1997, s. 15
 - * İSO 8402 Kalite Sözlüğüdür. Kalite standartlarının hazırlanmasında ve kullanılmasında kalite ile ilgili terimleri tanımlar.
 7. **MPM, Kalite Yönetimi**, MPM Yayınları, (tarihi yok) S. 6
 8. Rıdvan Bozkurt, "Toplam Kalite Yöneti Sistemi" **Verimlilik Dergisi**, S.1994/4,S.11
 9. Lesley Munro - Faure ve Malcolm Munro - Faure, **Implementing Total Quality Management**, pitman publishing (Finançai Times), London, 1993, S. 5; Roberts ve Sergeskettez, A.g.e., S.3.
 - ** Müşteri tatmini kavramı hem iç hem de dış müşterileri kapsamaktadır. İç müşteri, bir örgüt içinde bölümler, birimler, fonksiyonlar ve iş görenler birbirleri ile tedarikçi müşteri ilişkisi içindedirler. Mesela bir spor kuruluşunda görev yapan öğretici, yönetici yardımcı personel ve bu kuruluşun sporcuları birer iç müşteridir. Dış müşteri ise bir işletme örgütünü ürettiği mal ve hizmetleri kullanan, satın alan kişi yada kurumlardır. Dış müşteriye örnek, olarak da, bir spor kuruluşunun hizmetlerinden yararlanan kişiler diğer kurumlar sporcular ve aileleri, spor çevresi verilebilir.
 10. S. Ayşe Öztürk, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması", **Verimlilik Dergisi** S. 1996 / 2,S. 66
 11. A.e., S. 75

Hizmet kalitesiyle ilgili önemli bir husus, hizmet kalitesinin nasıl artırılabiliridir. Herhangi bir örgütte hizmet kalitesinin arttırılmasında temel faktör hizmet kalitesi performansı ve tüketicilerin bu performans karşısındaki tepkilerinin ölçülmesidir (11) Kuşkusuz burada bilinmesi gereken hizmetten yararlanma müşterinin memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğidir. Müşterinin beklentileri ile kendilerine sunulan hizmet performansı arasındaki fark, hizmetin kalitesi konusunda bir fikir verecektir. Mesela mükemmel bir fiziki alt yapıya ve yeterli donanıma sahip olan bir spor merkezinde müşteriler tesisin bu özelliklerinden çok verilen spor hizmetlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilme düzeyi ile ilgilenebilirler.

Hizmet kalitesinin artırılmasıyla ilgili diğer bir faktör, hizmette standartlaşmanın sağlanmasıdır. Hizmetten yararlanan müşterilerin zihninde o hizmete ilişkin belirgin bir Standart oluşmaktadır. Kişi aynı hizmeti tekrar almak için geldiğinde karşılaştırma, ölçüp değerlendirme fırsatı bulmakta, yeniden kullandığı hizmeti zaman, kalite ve değer yönleriyle eskisiyle karşılaştırarak memnuniyetini veya hoşnutsuzluğunu dile getirebilmektedir (12). Ancak, genellikle müşterilere yönelik anketler, onlarla yapılan konuşmalar ve geçmiş tecrübelerle dayalı olarak oluşturulmaya çalışılan standartların tam ve sağlıklı bir şekilde belirlenmesi güçlüğü her zaman bulunmaktadır. Çünkü hizmetin kalitesi, tüketicilerin kim olduklarına ve hizmetten yararlandıkları andaki ruh hallerine göre değişebilmekte, bu da standartlaştırmayı zor hale getirmektedir. . Bu nedenle, özellikle yoğun olarak işgörenin her gün aynı prosedürleri izlemesi gerekir (13).

Hizmet kalitesinin artırılmasında üzerinde durulması gereken önemli bir başka husus ise, hizmeti sunanlarla tüketenler arasındaki ilişkinin odak noktasında yer alan beşeri faktördür. Hizmetin kalitesi, büyük ölçüde, hizmeti sağlayanların kalitesi ve performansına bağlıdır. Bu nedenle bilhassa emek - yoğun hizmetlerin üretildiği kuruluşlarda iş görenin seçiminde, iş gereklerine uygunluğuna, tecrübesine, insan ilişkilerine, eğitimine ve performansına özel önem verilmelidir. Çünkü bu vasıflardaki işgörenin işe alındıktan sonra sunacağı hizmetin kalitesi çalışanların işini sevmesi ve işine bağlılığı, onların sosyal duygusal ve moral yönlerinin doyurulmasına yani; işgören ile örgüt arasındaki bütünleşmeyi sağlayıp, sürdürmek üzere herbirinin bir diğerinin menfaatine olan fedakarlığına bağlıdır (14).

Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yönetime kazandırdığı "iç müşteri" kavramı önem kazanmaktadır. İç müşteri kavramına göre, örgüt bünyesindeki işgörenler de birer müşteri olarak görülmekte ve hizmetlerin bu müşterilerin beklentilerine uygun olarak üretilmesi üzerinde durulmaktadır. Böylece iç müşterinin tatmini, dış müşterilerin konusunda bir referans noktası olu

12. Güner Ekenci, "Spor işletmelerinde Hizmet Üretimi", **Verimlilik Dergisi**, S. 1998 / 3 S.80

13. Öztürk, **a.g.m.**, S.76

14. Ekenci, "İnsan Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri", **Bed Eğt. Spor Bil. Der.**, C.2, S.4. S.35-43

Zira herhangi bir örgütün uzun dönemde performansını etkileyen en önemli unsurların başında üretilen mal ya da hizmetlerin kalitesinin bulunduğu bir gerçektir. İstenilen düzeyde kaliteli mal ya da hizmet üretebilmenin ardında ise iyi bir organizasyon ve doğru politikalar, yani kalite yönetimi ve kalite politikası bulunur. ISO 8402 kalite yönetimini, "genel yönetim fonksiyonunun, kalite politikalarını belirleyen ve uygulayan yönü" olarak ifade ederken, kalite politikalarını ise "bir kuruluşta üst yönetim tarafından formai biçimde ortaya konulan kalite amaç ve yönü" olarak tanımlamaktadır. Kalite politikaları üst yönetim tarafından kabul edilen genel politikalarının bir parçasıdır.

Kalite Yönetimi uygulamasının hakim tarzlarının olan biri olan Toplam Kalite Yönetimi ise, "müşterilerin elde edeceği değeri, organizasyonel süreç ve sistemlerinin tasarımı ve iyileştirilmesi yoluyla sürekli araştırmayı hedefleyen sistem yaklaşımına dayalı bir yönetim tarzı" şeklinde düşünülmektedir (15). Bu yaklaşım, sadece üretilen hizmet ve ürünlerin kalitesini değil aynı zamanda yönetimin bir bütün olarak iyileştirilmesine ve verimliliğin yürütülmesine yöneliktir. Bu kavram içinde yer alan "toplam" sözcüğü kalitenin "tüm süreçlerde" "tüm işlerde" ve "herkesin katılımı" ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir (16). Toplam kalite yönetimi geleneksel, statükocu örgüt yapısının yerine değişime açık, esnek, yatay ve ekip çalışmasını ön plana çıkaran bir organizasyonel yapılanmayı öngörür. Bu yaklaşımla tüm işlerin verimli ve bilimsel olmalarını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede, ekonomik ve istenen şekliyle karşılamak gibi bir "iş" anlayışı ve yönetim tarzı benimsenmelidir (17). Çünkü geleneksel yönetim anlayışı ile çalışan örgütlerde müşteri talep ve beklentilerinin karşılanmasında yetersiz kalınması, verimliliğin artınlamaması ve değişime çabuk ayak ırdurulamaması örgütlerin bu yeni anlayışla yönetilmelerini gerekli kılmaktadır. İşte, Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılan bu yeni anlayış sistemin tamamını yönetme kaygısını taşımakta; tüm çalışanların katılımını, fikir ve düşünce bütünlüğünü içermektedir.

Bu yönüyle Toplam Kalite Yönetiminin bir yönetim felsefesi, düşüncesi ve yaşama biçimi olarak algılanması gerektiği söylenebilir. Bununla birlikte Toplam Kalite yönetimi bir felsefenin ötesinde aynı zamanda pratik bir yönetim uygulamasıdır (18).

Bir Kuruluşta Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olma şartları şöyle özetlenebilir (19).

-
15. Hardzeno, Have ve Have, **a.g.e.**, S. 16
 16. Nureddin Peşkirioğlu, **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, MPM Yayını, Ankara 1997, S.35
 17. Sumru Tümer, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon yapısı", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, 1996, S. 44
 18. M. Koseoğlu, D.K.Harrison ve D. link "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki insan Faktörü", **Verimlilik Dergisi.S. 1994 / 2 s.21**
 19. Neati Arıkan, "Toplam Kalite Yönetimi", **Önce Kalite, S.2, Ocak 1993. S. 19**

- Müşteri tatmini ana hedefdir. Nihai müşteriler yanında faaliyet zinciri içindeki müşteriler, yani şirket içi satıcı - alıcı halkalarında da tam müşteri tatmini sağlanmalıdır.
- Toplam Kalite Yönetiminin başarısı için en önemli konulardan biri, her kademede eğitimidir Eğitim yönetim programına entegre olmalı, yöneticiler yeni liderliğe uyum için eğitilmelidirler.
- İnsan potansiyelinden tam olarak yararlanmak için her kademede katılım sağlanmalıdır.
- Başarılı organizasyonun temel taşlarını ortak hedef ve sorumluluklara sahip, bölümler arası yetkilerden oluşan ekip çalışmasını teşkil etmelidir.
- İletişimin geliştirilmesi için, herkese açık bilgi sistemlerinin kurulması gerekmektedir.
- Yetki ve sorumlulukların delegasyonu ile kademe sayıları azaltılmalı, yalın organizasyon prensipleri benimsenmelidir.

Görüldüğü gibi bu yeni yönetim anlayışı , müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve yine onlar tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetler sürecinde dikkate alan bir yönetim tarzıdır. Bu yaklaşımda yönetici lider olmalıdır; yol gösteren, eğiten, koordine eden ve yardımcı olan (20) özellikleri ile bir bakıma antrönör ya da koç gibi hareket ederek tüm çalışanların sorunlarına eğilen, onlara hedef götüren ve kendilerini gerçekleştirebilecekleri ortamı sağlayan bir yöneticilik tavrı ortaya koyabilmelidir. Zira bütün yetkiyi elinde bulunduran yönetici ilk adımı atıp, yöneticilik yapmazsa programının başarılı olması mümkün değildir (21).

Demekki, Toplam Kalite yönetiminin başarısı için üst yönetimin tam inancı, desteği ve liderliği yanısıra Toplam Kaliteyi gerçekleştirecek kadro planlamasının yapılması da gerekmektedir. Kadro planlaması, "organizasyon içindeki her birimin görevini gereği gibi yerine getirebilmesi için, çeşitli insangücü sınıflarından ihtiyaç olan kadrolarının belirlenmesi, organizasyon yapısının amaca ve yaşayan gerçeklere uygun olarak düzeltilmesi, iş tanımı ve gerekleri belgelerinin hazırlanarak optimal kadro sayılarının saptanmasıdır" (22) Böylece kuruluş fonksiyonel bir örgüt yapısına ve bu yapı içinde amaca uygun görev, yetki ve sorumluluklara, ve bu çerçevede yeterli işgücüne sahip olabilecektir. Her kademede işgörenin mutlak inanç ve katılımı ile de Toplam Kalite Yönetimi başarıya ulaşabilecektir.

20. Tümer, **a.g.m.**, S. 52

21. Kaoru Ishikavva , **Toplam Kalite Kontrol**, Yayına Hazırlayanlar: Semih Ordaş, Nedret Yayla, Kal Der Yayınları, İstanbul. 1997, S 124

22. Tümer, **a.g.m.**, S. 54

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN SPOR HİZMETLERİ

Toplam Kalite Yönetimi spor alanında da sadece üretilen spor hizmetlerinin değil, bir bütün olarak bu hizmetleri üreten kuruluşun kalite ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Spor hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasıyla tüm işlerin verimli, bilimsel olmalarını sağlamak, spor programlarına katılacakların mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunu tam istenilen sürede ekonomik ve arzu edilen şekliyle karşılamak gibi bir "iş" anlayışı ortaya çıkacaktır. Spor hizmetlerinin tasarımı ve sunumunda Toplam Kalite Kontrolü müşterilerin memnuniyet duyarak katılacakları spor programlarının geliştirilmesi, tasarımı, pazarlanması ve programlara katılım sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşünülerek yapılması işlemlerini içermektedir. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesi sürecinde bütün birimlerin işbirliğine, takım ruhuna, paylaşılan ortak değerlere, diğer bir deyişle örgüt kültürüne ihtiyaç vardır (23). Spor işletmelerinin varlık nedeni, temelde, müşterilerin spor konusundaki beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda, en uygun fiyat ve zamanda hizmet tasarlayıp sunmaktır. Bu nedenle spor hizmetlerinin müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde olması için müşteri talep ve beklentilerinin öğrenilmesini sağlayacak pazar bilgilerinin elde edilmesi gerekmektedir. Çünkü, bir kuruluş başarısını, ancak açık veya gizli müşteri beklentilerini anlayabildiği ve üretimi bu beklentiler doğrultusunda yönlendirebildiği ölçüde sağlayabilir. Öyleyse kaliteli hizmet üretmek hususunda, bizzat hizmetin uç noktasında bulunan müşterilerin görüşlerini toplamaya yarayan "Müşteri Düşüncesi Anketi", "Şikayet Sistemleri" ya da müşteri izlenim ve görüşlerini toplama gibi bir çok teknikten yararlanılmalıdır (24). Böylece spor kuruluşları sundukları hizmetin kalitesi konusunda, kalitenin müşteri tarafından algılanan şeklini ve hizmetin müşterileri tatmin etme düzeyini öğrenecek, bu bilgiler ve deneyimlerin ışığında performans göstermek suretiyle de başarılı olacaklardır.

Spor hizmetleri üreten kuruluşlar arasındaki rekabet de müşterinin memnuniyet derecesine bağlı olarak değiştiğine göre kalitenin belirleyici ve temel unsuru olan işgörenlerin kalitesine özel bir önem vermek gerekir. Çünkü müşteri ile sürekli olarak etkileşim halinde bulunan hizmet veren personelin tutumu bilgi ve becerisi, nitelikleri, ilişkilerindeki performansı v.b faktörler hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinde doğrudan rol oynamaktadır (25). Bu nedenle işgörenlerin hizmete ilişkin tutumları, hizmeti nasıl tanımladıkları ve hizmetin ana boyutlarının onlarca ne olduğunun öğrenilmesi yararlı olacaktır (26).

-
23. Yahya Fidan., "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", *Verimlilik Dergisi* S. 1996 / 2. S. 17
 24. Albert Ferling, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite: Örnek HP", *Önce Kalite*, S. 6, Ocak 1994, S. 27 - 28
 25. Dennis R. Howard and John L. Grompton, *Financing Managing and Marketing Recreation and Park Resources*, Wm. C. Brown Company Publishers, Iova 1980, S.309
 26. Öztürk, a.g.e., S. 78

Spor hizmetleri veren kuruluşlarda Toplam Kalite uygulamalarının başarılı olmasında ve hizmetlerde kalitenin artırılmasında mutlaka yönetimin liderliği gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının odak noktasını teşkil eden müşteri memnuniyeti çalışanların işlerindeki performansına bağlı olduğuna göre, yönetim işgörenlerin beklentilerini karşılayabilmek ve amaçlarını öğrenebilmek için çaba sarfetmelidir. Yönetici ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri örgütsel amaçlara yönlendirmeyi başarmalıdır. Bir lider olarak yöneticiler Toplam Kalite Yönetimine geçerken organizasyonda çalışan tüm bireylere geleceğe yönelik bir bakış açısı kazandırmalıdır. Böylece çalışanlarda verecekleri spor hizmetlerinin farklı ve özel olduğunu dair bir görev bilinci yaratabilmelidirler. Başka bir deyişle, Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında üst yöneticiler katılımcı olmayı teşvik ederek paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon ortaya koyabilmelidirler (27).

Vizyon bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir (28). Berrak bir vizyon, değişim karşısında örgütün gideceği yönü tanımlayan bir referans noktası olarak işe yaramaktadır (29). Vizyon, ortak bir amaç doğrultusunda çabaların odaklanmasını sağlayan gelecekle ilgili bir süreç, bir yol göstericidir.

Spor hizmetleri üreten kuruluşlarda da açık bir vizyon oluşturulması ve bunun çalışanlara anlatılması gerekmektedir. Meselâ, bir kentin sürekli başarısız olan futbol kulübünün yönetimi, bu durumu düzeltmek üzere taraftarlarının, sporcularının ve diğer işgörenlerinin istek ve beklentileri doğrultusunda yeni bir vizyon belirleyerek; "bu kulüp kentimiz için önmlidir" gibi bir düşünceyi zihinlere yerleştirmek suretiyle başarılı olabilecektir. Bu yalın örnek, söz konusu spor kulübünün başarılı olması bakımından yeni bir vizyona ihtiyaç duyacağını vurgulamaktadır. Burada vizyon, kulübün hedeflenmiş gelişmesi için sporcuların gösterecekleri performansı ve taraftarların isteklerini ortaya koymaktadır. Böylece vizyon, spor kulübüyle ilgili herkese ait olma hissini ve bir ekip ruhu bilincini kazandıracak, bunun neticesinde de başarı gelecektir.

Öte yandan örgütlerin başarılı olmalarında üyelerinin tutarlı davranışlar göstermesi de önemli bir konudur. Bir örgütle çalışanların hangi davranışların örgüte yarayıp yaramadığını ise, örgütün **değerleri** gösterir (30).

Spor kuruluşlarında da değerler açık, net ve anlaşılır olmalı ve ilgili herkesi örgütsel amaçlara yönlendirebilmelidir. Mesela, bir futbol takımının sporcularının fair-play anlayışını benimsemeleri, rakiplerine saygı duymaları, galibiyetin zafer, mağlubiyetin ise he-

-
27. Thomas H. Lee, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", Çev: Osman Pazarcık, **Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı**, 1996, S. 18
 28. Mina Özveren , **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1997, S. 57 - 58
 29. Hardjona, Have ve Have, **a.g.e.**, s.66
 30. İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış** AUEF Yayınları, Ankara 1982, S. 112; Özveren **a.g.e.**, S.58

zimet olmadığı bilincine ulaşmaları , seyircilerin de benzer değerler taşımaları, o futbol takımının güvenli olarak yaşama ve gelişmesini sağlayacaktır. Burada, sözgelimi, bir futbolcunun şahsi değerleri takımının değerlerine uygun değilse, bundan takım zarar görecektir.

Bu noktada, söz konusu futbol kulübünün temel amacı, ulaşmak istediği yer, taraftarlarının ve çalışanlarının gözündeki imajı ve yöneticilerin bakış açılarını ifade eden **misyon** kavramı hem değişiklikleri planlamak hem de bunu işleyişe geçirmek bakımından önem kazanmaktadır. Çünkü misyon, örgütün gelecekte olmak istediği yer, şu andaki durumu, toplumdaki imajı ve yöneticilerinin dünya görüşünü ifade etmektedir (31). O halde, bir spor kuruluşu, söz gelimi bir spor kulübü misyonunu hazırlarken, üyelerine ve taraftarlarına sunacağı hizmetlerin neler olduğu, müsabakalarına seyirci çekme ve kulübe taraftar kazanma stratejileri, hizmetlerini hangi tekniklerle pazarlayacağı gibi hususlara dikkat etmeli ve bu misyonun kulüple ilgili herkes tarafından paylaşılmasını sağlamalıdır. İyi hazırlanmış bir misyon ve görev bütünü vizyon ve diğer küçük değerler için birleştirici bir rol oynamakta ve diğerlerinin uygulanmasında ve hazırlanmasında kolaylaştırıcı katkısı bulunmaktadır. (32)

Ohalde vizyon, misyon, değerler, yönetimin liderliği ve takım çalışması gibi Toplam Kalite Yönetiminin unsurlarının spor hizmetlerine uygulanması ile kaliteli hizmet üretimi ve verimliliğin artması sağlanabilecektir. Bu nedenle spor kuruluşları da kendi vizyonlarını belirleyerek daha etkin hizmet üretmeye çalışmalıdırlar.

Spor kuruluşlarının yöneticileri Toplam Kalite Yönetiminin başarılı olmasında anahtar role sahiptirler. Yöneticilerin liderliği olmaksızın Toplam Kalite Yönetimine geçiş mümkün görülmemektedir. Spor kuruluşlarının karşılaştıkları problemleri çözebilmek, sporcuları, teknik elemanları ve diğer işgörenleri motive edebilmek, ortak bir vizyon, misyon, değerler, katılım ve sürekli gelişme yaratabilmek için yöneticilerin mutlaka etkin liderlik davranışında bulunmaları gerekmektedir.

SONUÇ

Toplam Kalite Yönetimi, faaliyet alanı farklı olsa bile, bir kuruluşun bütünündeki gelişmeyi sağlayan çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, kaliteyi, müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla daima ön planda görmektedir. Zira, ülkenin refah ve kültür düzeyi yükseldikçe insanların kaliteli mal ya da hizmete olan talepleri de artmaktadır. Artık tüm kuruluşlar faaliyet alanı ister mal ister hizmet olsun, rekabette kaliteyi bir üstünlük arar olarak görmektedirler. Çünkü, kaliteden memnun olmayan müşteriler kolayca başka kuruluşlara kayabilmektedir. Bu nedenle spor kuruluşları da kaliteli hizmet tasarlayıp sunarak müşterilerinin memnuniyetini sağlamalıdırlar. Bunun için de Toplam Kalite Yönetimine geçmeleri bir zorunluluktur. Zira, özellikle Türkiye'de spor kuruluşlarının

31. Özveren, a.g.e., S. 59

32. Cafağlı, a.g.e., S. 49 - 50

hala geleneksel yöntemlerle çalıştıkları ve çağdaş yaklaşımlara ilgisiz kaldıkları görülmekte, bunun sonucunda da üretilen spor hizmetleri hem kalite hem de kantite açısından yetersiz olmaktadır.

Hizmetlerin, bu bağlamda spor hizmetlerinin soyut yapısı ve insana dayalı olması nedeniyle tüketilmediği müddetçe kalitesi hakkında bir yargıya varma gücü ortadadır. Bununla birlikte Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde spor kuruluşlarında bir kalite kültürü oluşturulması, bazı standartlar geliştirilmesi ve hizmeti sunacakların niteliklerinin artırılması mümkündür. Hiç şüphesiz bu yeni yönetim anlayışının başarısı için üst yönetimin tam inancı, desteği ve liderliği de gerekmektedir. Artık ülkemizdeki spor kuruluşları da günümüzün çağdaş yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimine geçiş için çaba sarfetmeli, böylece daha kaliteli spor hizmetleri üreterek insanların memnuniyetini sağlamalıdır.

KAYNAKLAR

- Arıkan, Necati, "Toplam Kalite Yönetimi", **Önce Kalite**, S.2, Ocak 1993, S. 17-19
- Başaran, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, AÜEF Yayınları Ankara 1982, s. 112; Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramları ve Uygulamalar**, Alfa Banum Yayım Dağıtım, İstanbul 1997,
- Bozkurt, Rıdvan, "Toplam Kalite Yönetimi", **Verimlilik Dergisi** S. 1994 / 4, s. 7- 17
- Cafıoğlu, Zühal, **Eğitimde Toplam Kalite**, Avni Ayol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul 1996
- Ekenci Güner ve A. Faik İmamoğlu, **Spor İşletmeciliği**, Alp Ofset, Ankara 1998
- Ekenci, Güner, "Spor İşletmelerinde Hizmet Üretimi" **Verimlilik Dergisi**, s. 1998/3, S. 80
- Ekenci, Güner, "İnsan Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri" **Bed. Eğit. Spor Bil. Der.** C.2 s. 4. 1997, s. 35 - 43
- Ferling, Albrecht, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite: Örnek HP." **Önce Kalite**, S. 6, Ocak 1994, S. 26-29
- Fidan, Yahya, "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi" **Verimlilik Dergisi**, s. 1996/2, S. 17-30

- Hardjono T.W, Sten Have ve W.D.ten Have, **Mükemmele Uluşmanm Yolları**, Çev: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti., Rem Ofset, İstanbul 1997
- Hovard, R. Dennis, ve John I. Crompton, Financing, Managing and Marketing Repeation and Park Resources, Wim. C. Brown Company publishers, Iowa1980
- Ishikawa, Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, Kal Der Yayınları, İstanbul 1997
- Kavrakoğlu, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal Der Yayınları, İstanbul 1998
- Köseoğlu, M.,D.K.Harrison ve D. Link, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Uygulamalarının Arkasındaki İnsan Faktörü", Çev: Orhan Pazarcık, **Verimlilik Dergisi**, s. 1994 S. 19 - 37
- Lee, H, Thomas, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", **Verimlilik Dergisi**, **Toplam Kalite Özel Sayısı**, 1996, s. 17 - 24
- MPM. **Kalite Yönetimi**, MPM Yayını (tarih yok)
- Öztürk, S. Ayşe, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması", **Verimlilik Dergisi**, s. 1996 / 2, s. 65 - 79
- Özveren, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1997
- Munro, Lesley - Faure ve Malcolm Munro - Faure, Implementing Total Quality Management, pitman publishing (Financial Times), 1993
- Peşkircioğlu, Nureddin, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları" **Verimlilik Dergisi**, S. 1994 /1 s. 95 -116
- Roberts, Harry V. ve Bernarad F. Sergesketter, **Quality Is Personal, A Foundation For Total Quality Management**, The Free Press, New York, 1993
- Tümer, Sumru, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**, 1996, s. 41 - 66
- Yenersoy, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul 1997