T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KONYA GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE PERSONEL YAKLAŞIMININ BELİRLENMESİ

Baykal KARATAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

Danışman
Yrd. Doç. Dr. HAYRİ DEMİR

KONYA–2012

ÖNSÖZ

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında, kurumların, rekabette üstünlük sağlayabilecekleri en önemli konulardan biri, kalitenin sürekli geliştirilmesidir. Kalitenin sürekli geliştirilmesi, Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. TKY' in başarıyla uygulanabilmesi, kurum çalışanlarının bu alandaki çalışmalara katılım düzeyi ile yakından ilgilidir.

Bu çalışmaya beni yönlendiren ve öğrencilik sürecimde bana sürekli destek olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hayri DEMİR'e, araştırmamın istatistik çalışmasını yapan Doç. Dr. Halil TAŞKIN ve Yrd. Doç. Dr. Mergül ÇOLAK' a, anketlerin dağıtılması ve toplanmasında yardımcı olan A.Kadir KAPLAN ve Esra ULU' ya, destekleriyle sürekli yanımda olan F.Ahmet YILDIRIM, Nafi GÜNER ve Hüseyin DÖNER ve bu süreç içerisinde her anlamda benim yanımda olan eşim Cansu KARATAŞ'asonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ONAY SAYFASI ..i
ÖNSÖZ ..ii
İÇİNDEKİLER ..iii
KISALTMALAR ..v
ŞEKİL LİSTESİ ..vi
ÇİZELGE LİSTESİ ..vii
1.GİRİŞ ..1
1.1.Kalitenin Tanımı ..3
1.2.Kalitenin Önemi ..4
1.3.Niçin Kalite ..4
1.4.Kalite Güvencesi ..5
1.5.Kalite Yönetimi ..5
1.6.Kalitenin Tarihi ..6
1.2.Toplam Kalite Anlayışı ..7
1.2.1.Toplam Kalite Yönetiminde Tanımlar ..7
1.2.1.1Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ..10
1.2.1.2.Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri ve İlkeleri ..12
1.2.1.3.Toplam Kalite Yönetimi'nin Felsefesi Ve Amacı ..13
1.3.Toplam Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri ..15
1.3.1.Liderlik ..15
1.3.2.Müşteri Odaklık ..17
1.3.3.Kaizen (Sürekli İyileştirme) ..18
1.3.4.Tam Katılım ve Takım Çalışması ..20
1.3.5.Kurum Kültürü ..22
1.3.6. Kalite çemberleri ..23
1.3.7. Çalışanların Eğitimi ..24
1.4. TKY problemlerinin Tanımlanması Ve Analizinde Kullanılan Teknikler ..26
1.4.1.PUKO Çevrimi ..26
1.4.2.Hedef Saptama (Benchmarking-Kıyaslama) ..27
1.4.3. Beyin Fırtınası (Brainstormıng) ..30
1.4.4.Pareto Analizi ..32
1.4.5. Balık Kılçığı Diyagramı ..32
1.5.Toplam Kalite Yönetimine Katkıda Bulunanlar ..34
1.5.1. William EdwardsDeming ..34
1.5.2. Joseph M. Juran ..34
1.5.3. Arnold V. Feigenbaum ..35
1.5.4. KaoruIshıkawa ..36
1.5.5. PhilCrosby ..36
1.6.Devlet kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Yaklaşımı ..37
1.6.1.Türkiye de Toplam Kalite Yönetimi ..37
1.6.2.Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye de ki Gelişimi ..38
1.6.3.Toplam Kalite Yönetimin Ülkemize Uyumu ..38
1.6.4.Toplam Kalite Yönetiminin Kamuya Uygulanabilirliğide Karşılaşılabilinecek Sorunlar ..39
1.7. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi ..41
1.7.1. Spor Hizmetlerinin Sınıflandırılması ..41
1.7.2. Spor hizmet Kalitesini Etkileyen Örgütsel ve Yönetsel Faktörler ..42
1.7.3. Spor Hizmeti Veren Personeli Etkileyen Faktörler ..42

1.7.4. Spor Örgütü Yönetimin Desteği 43
1.7.5. Spor Hizmeti Üretiminde Tam Katılım 43
1.7.6. Spor hizmeti Üretimini Tüm Süreçlerinde Kalitenin Sağlanması..... 43
1.7.7. Spor Hizmeti Üretiminde Sürekli Gelişme 44
1.7.8. Spor Hizmeti Üretimde Müşteri Memnuniyeti 44
1.7.9.Spor Hizmeti Üretiminde Karşılaştırma(Benchmarking) 45
1.8. ISO Uluslar Arası standartlar Organizasyonu..... 45
1.8.1.ISO Standardının Tarihsel Gelişimi..... 45
1.8.2. ISO 9000 Ailesi..... 46
1.8.3. ISO 9000 Belgelendirmesi 47
1.8.4. ISO Belgelendirmesi Yapan Kurumlar 47
1.8.5.ISO 900 Belgelendirme Denetiminin Ana Aşamaları..... 47
1.8.6.ISO 900 Uygunsuzluk Tanımı 47
1.9.ISO 9001:2000 Standardının Diğer Yönetim Sistemi standartlarıyla Uyumu..... 48
1.10.TS-EN-ISO9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi..... 48
2.GEREÇ VE YÖNTEM..... 50
2.1. Çalışma Evreni..... 50
2.2. Araştırma Grubu..... 50
2.3.Araştırma Tekniği 50
2.4.Anketin Geçerlilik ve Güvenilirliği 51
2.5. İstatistiksel Analiz..... 51
3.BULGULAR..... 52
3.1.Kurum Personelinin Kurumlardaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sayısal Analizleri 52
3.2. Kurum Personelinin Kurumlardaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Çapraz Tabloları..... 77
4.TARTIŞMA 84
5.SONUÇ ve ÖNERİLER..... 86
6.ÖZET..... 88
7. SUMMARY 89
8.KAYNAKLAR 90
9.EKLER..... .95
EK-1 Anket Formu..... 95
EK-2 Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü İzin Yazısı 100
10.ÖZGEÇMİŞ..... 101

KISALTMALAR

TSK	Türk Spor Kurumu
GSGM	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
GSİM	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
ANSI	Amerikan Ulusal Standartları Enstitüsü
ISO	Uluslararası Standartlar Organizasyonu
PUKÖ	Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al
DORSAB	Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi(Bursa)
FÇKK	Firma Çapında Kalite Kontrol

SEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Sekil 1. PUKÖ Döngüsü 27
Sekil 2. Balık Kılçık Diyagramı 33

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Sayfa No

Çizelge1 :Kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımı..... 52
Çizelge2 : Kurum çalışanların yaş guruplarına göre dağılımı 52
Çizelge 3 :Kurum çalışanlarının çalışma sürelerine göre dağılımı 53
Çizelge4 :Kurumda çalışanların görev ve unvanlarına göre dağılımı 53
Çizelge5 :Kurumda çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımı..... 54
Çizelge6 : Araştırma grubunun "İl Müdürü tarafından kurumun misyonu ve vizyonu belirlenmiş mi?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 54
Çizelge7 : Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumun aktarılmasında aktif olarak yer almazlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 55
Çizelge 8Araştırma grubunun "Kurum değerleri yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 55
Çizelge 9 : Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı … 56
Çizelge 10:Araştırma grubunun "Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 56
Çizelge11 : Araştırma grubunun "Yöneticiler müşterilerin memnuniyetini anketlerle ölçüyorlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı … 57
Çizelge12 : Araştırma grubunun "Sürekli iyileştirmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla yöneticiler, yaratıcılığı yeni düşünceleri desteklemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı……...57
Çizelge13 : Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumun değerleri konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı……58
Çizelge14 : Araştırma grubunun "Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı……58
Çizelge15 : Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirmesine ve desteklemesine aktif olarak katılmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 59
Çizelge16 :Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 60
Çizelge17 : Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumdaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanlarını ikna etmektedirler?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 60
Çizelge18 :Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 61
Çizelge19 :Araştırma grubunun "Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 61

Çizelge20 :Araştırma grubunun "Müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 62
Çizelge21 : Araştırma grubunun "Bir işi en iyi o işi yapan bilir" anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendiişlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 63
Çizelge22 : Araştırma grubunun "Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların bilgisi arttırılmakta?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı 63
Çizelge23 : Araştırma grubunun "Kurumdaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve kurumda güven kültürü oluşturulmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı…. 64
Çizelge24 : Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadırlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 64
Çizelge25 : Araştırma grubunun "Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 65
Çizelge26 : Araştırma grubunun "İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 65
Çizelge27 : Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri için çalışanların işten tatmin düzeylerini bilmek önemlidir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 66
Çizelge28 : Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri, çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler?" sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı 66
Çizelge29 : Araştırma grubunun "Yöneticiler çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı. 67
Çizelge30 : Araştırma grubunun "Yönetimce kurumdaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğu yansıtılmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 68
Çizelge31 : Araştırma grubunun "Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı 68
Çizelge32 : Araştırma grubunun "Çalışanların kurumun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı. 69
Çizelge33 : Araştırma grubunun "Kurumun gelişebilmesi için tedarikçilerle işbirliği yapılarak, bilgi paylaşılmakta ve güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı. 69
Çizelge34 : Araştırma grubunun "Kurum diğer tedarikçilerle artı yararlar sağlayacak işbirliklerini sürdürmektedir?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı. 70
Çizelge35 : Araştırma grubunun "Tedarikçilerle kurulan sürekli ilişkiler sayesinde kurumlar ile rekabet avantajı elde edilmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 70

Çizelge 36 : Araştırma grubunun "Çalışan tedarikçilerle İlgili güncel bilgilere kolayca ulaşabilmektedir?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı 71
Çizelge37 : Araştırma grubunun "Diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin kurumdaki çalışmaları hiçbir etkisi olmamaktadır?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı. 71
Çizelge38 : Araştırma grubunun "Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinden katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılıp sinerji yaratılmaktadır?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı 72
Çizelge39 : Araştırma grubunun "İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olamadığı düşünülmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 73
Çizelge40 : Araştırma grubunun "Kurum iç ve dış müşterilerinin memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı 73
Çizelge41 : Araştırma grubunun "Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını personel, spor hizmeti tüketen bir toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirilmektedirler?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 74
Çizelge42 : Araştırma grubunun "Kurumda personel, spor hizmeti üreten ve toplum ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı 74
Çizelge43 : Araştırma grubunun "Tüm çalışanlar dış müşterinin beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı 75
Çizelge44 : Araştırma grubunun "Müşteri memnuniyetinin arttırılması için çalışanlar iletişim konusunda eğitim almaktadırlar?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı 75
Çizelge45 :Araştırma grubunun "Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir?" sayısına verdikleri cevaba göre dağılımı 76
Çizelge46 : Araştırma grubunun "Sosyal faaliyetler (tiyatro, gezi vb.) ile çalışanların memnuniyeti ve performansı arttırılmaktadır?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı……...76
Çizelge 47: Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının cinsiyetler bakımından karşılaştırılması 77
Çizelge 48: Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının yaş bakımından ortalama ve standart sapması 78
Çizelge 49: Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının yaşlar bakımından karşılaştırılması 78
Çizelge 50: Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının mesleki deneyim bakımından ortalama ve standart sapmaları 79
Çizelge 51: Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının mesleki deneyim bakımından karşılaştırılması 80
Çizelge 52: Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından liderlik, gelişim ve katılım puanlarının mesleki deneyim bakımından çoklu karşılaştırılması 80
Çizelge 53: Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının kurumdaki görevler bakımından karşılaştırılması… 81
Çizelge 54: Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından tedarikçilerle ilişkiler puanının kurumdaki görevler bakımından karşılaştırılması 81

Çizelge 55: Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının eğitim seviyesi bakımından ortalama ve standart sapmaları 82
Çizelge 56**:**Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının eğitim seviyeleri bakımından karşılaştırılması 82

1. GİRİŞ

1950'li yıllarda Japonya'da, 1980'lerin başında ABD'de, Avrupa ülkelerinde ve 1990'lı yılların hemen başında da Türkiye'deki işletmelerin büyük bir kısmı Toplam Kalite Yönetimi felsefesine ilgi duymuştur. Klasik yönetim şekilleri artık yavaş yavaş terk edilmeye başladığından küreselleşen dünyada rekabet zorlukları, hızla gelişen kuruluşların değişimini zorunlu kılmıştır. Bunun yanında kamu yönetimi örgütlerini etkin hale getirme, kamu personel rejimini yeniden düzenleme gibi önemli işler de gerçekleştirilmiştir (Terzioğlu 2008).

Çağdaş bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi kamu kurumundaki tüm çalışanların faaliyetlerini, süreçlerini, ürünlerin ve hizmetlerin iyileştirmesi yolu ile yurttaşların memnuniyetini ortak hedefine odaklayan bir yönetim tekniği ve felsefesi olarak ortaya çıkmıştır (Demir 2008).

TKY, müşteri ve çalışan tatminini ön planda tutan, sürekli eğitim ve gelişmeyi teşvik eden, üst yönetimin inanç ve desteği ile takım çalışması olmadan yürütülemeyen, sadece bir departmanın değil, kurumdaki her departmanın ve her çalışanın tam katılımı ve ortak sorumluluğu ile gerçekleşen, mal ya da hizmetin üretiminin her aşamasında kaliteyi garanti eden bir yönetim sistemidir. Birkaç yıl öncesine kadar TKY uygulamak ülkemizde bir lüks olarak görülüyorken günümüzde bir zorunluluk halini almıştır (Sanrı 2007).

Yönetimdeki bu yeni anlayış ya da bir başka ifadeyle bu yeni felsefe, öncelikle insana, ardından da teknolojiye yapılacak yatırımlarla yaşama geçirilme imkânına sahip olabilecektir. Dolayısıyla yeni bin yılda ancak yönetim ve teknoloji alanında yatırım yapan kurumlar, değişimin baş döndürücü hızına uyum sağlayabileceklerdir.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından hazırlanan 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı çalışmaları kapsamında hazırlanan '' Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Raporu'nda Toplam Kalite Yönetimi'nin Kamu Yönetiminde uygulanabilirliği üzerinde durulmuş ve bu yöntemin uygulanması gerektiği belirtilmiştir (Alpullu 2006).

Spor örgütlenmesi ve hizmetlerin halka ulaştırılması bir çok ülkede genellikle kamu hizmeti olarak yürütülmektedir. Kuşkusuz tarihi süreç içerisinde devletin yerine getirmek zorunda olduğu eğitim, spor, sağlık, güvenlik vb. görevler sürekli değişim içerisinde olmuştur. Birçok örgütte olduğu gibi spor örgütlerinde de kendini gösteren bu değişim ülkelerin benimsemiş oldukları siyasi ve ekonomik sistemlere bağlı olarak gerçekleşebildiği gibi çağın getirdiği yeni ihtiyaçlara paralel olarak da şekillenmektedir (Devecioğlu 2007).

Bu noktadan hareketle: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne bağlı; Konya Gençlik ve Spor il Müdürlüğünde görev yapan personelin toplam kalite yönetimi anlayışına olan eğilimlerinin saptanması amaçlanmıştır.

1.1. Kalitenin Tanımı

Kalite konusunun çok boyutlu olmasından dolayı üzerinde görüş birli bulunan bir kalite tanımı yapabilmek pek mümkün değildir. Aşağıda günümüze kadar yapılmış olan bazı kalite tanımlarına yer verilmiştir:

- Kalite, bir mal veya hizmetin müşterinin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Kalite bir ürünün piyasaya sunulmasından sonra toplumda neden olduğu en az zarardır.
- Kalite kullanıma uygunluktur.
- Kalite bir ürünün gerekliliğine uygunluk derecesidir.

Kalitenin tanımı Avrupa Kalite Organizasyonu'na göre bir mal ya da hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. Bir mal yada hizmetin kaliteli olup olmamasında rol oynayan kriter: güvenilirliği, dayanıklılığı, servis kolaylığı, estetiği, fiyatı ve itibar görüp görmediğidir (Tekin ve Gül 2003).

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi Kanunlarının 229.maddesine göre "eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp, ev sahibinin üzerine çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı vurulurdu" ifadesine yer verilerek kalitenin varlığının savunulduğu görülmektedir (Boz 2007).

Geçmişte işletmeler genellikle üretim sorunlarıyla ilgilenmişler, üretim sonrası satış ve satış sonrası hizmetlerle yeteri kadar ilgilememişlerdir. Dünya'da uluslar arası ilişkilerin ve rekabetin hız kazanması, ekonomik bloklaşmalar, mevcut kaynakların daha verimli kullanılması zorunluluğu, giderek artan bilinçli tüketici kitlesi ve çevre duyarlılığı, firmaların dikkat ve çabalarını "Kalite" kavramı üzerinde yoğunlaştırılmıştır (Baykara 1999).

En geniş anlamda kalite, kullanımında müşteri beklentilerine yanıt verecek mal ve hizmetin beklenilen özellikleri sağlayacak biçimde tasarımı, üretimi,

pazarlanması ve servis hizmetlerinin verilmesi gibi yapım ve yürütme özelliklerinin karşılanmasıdır (Demirdaş 1997).

1.2. Kalitenin Önemi

İşletmelerin kaliteye verdikleri önem, gerek işletme içi, gerekse işletme dışı baskılardan kaynaklanmaktadır. İç baskı olarak, verimsiz üretim ve daha iyiye erişme isteği olabilir. Dış baskı denince Pazar payındaki düşüşler ve müşteri kaybı ön sırayı almaktadır.

Bir Amerikan şirketinin 1986 yılında uluslararası pazarlarda yaptırmış olduğu araştırmalar, memnun bir müşterinin durumu sekiz kişiye, memnun olmayan birinin ise yirmi iki kişiye ilettiğini göstermiştir.

Buradan varılacak sonuç, üretimin tamamlanmasının ardından yapılacak kontrolün, üretim sürecinin her aşamasına (projelendirme, hammadde temini, pazarlama, satış sonrası servis dâhil) yayılarak her türlü teknik ve organizasyonel tedbirlerin alınmasıyla hata oranını azaltan (hatta sıfırlayan) bir güvence sistemine dönüştürülmesinin işletme açısından her yönden daha avantajlı olduğudur (Tüzün 1994).

1.3. Niçin Kalite

Kaliteye yönelmenin iki temel nedeni vardır. Rekabet gücünü geliştirmek, daha karmaşık, daha gelişmiş beklentileri olan müşterilerin belirlediği pazarda yer alabilmektir.

Kalite doğru şekilde geliştirildiğinde hataları önler,düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz,net üretimi arttırır,gecikmeleri ortadan kaldırır,aşırı stokları önler.Kısacası maliyetleri düşürdüğü gibi hız avantajı da getirir (Demirdaş 1997).

1.4. Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi; mal ve hizmetin kalite için tespit edilen ihtiyaçları karşılamak maksadıyla yeterli güveni sağlamak için gerekli, planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür. Kalite güvencesi kısaca“söyleneni yapmak”, “yapılanı söylemek” ve “yapılanı kaydetmek” olarak tanımlanır (Erdiş 2001).

Kalite Güvence Sistemi tüketiciye uygun kalitede, ürünler sağlamak amacıyla bir üretim sisteminde kalitenin planlaması, düzenlenmesi (organizasyonu), yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini içeren faaliyetler topluluğudur. Kalite güvencesi, tarih boyunca üretim işlemlerinin önemli bir konusu olagelmiştir. Özellikle endüstri devriminden sonra bu önemi daha da artmıştır. Kalite güvence sisteminin tanımına dikkat edilirse, yönetsel ve teknik olmak üzere iki temel bileşeni olduğu görülür (Helvacıoğlu 1999).

1.5. Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi; Bir kuruluşun genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümüdür (Demirdaş 1997).

Kalite yönetimi; stratejik planlama kaynaklarının bir araya getirilmesi, işletilmesi ve değerlendirilmesi ile kalite planlaması gibi kalite sonuçlarına ulaşmak için yapılan sistematik faaliyetleri kapsar ve tüm örgütü yönlendirir. Kalite yönetimi kavramı ölçümler ve istatistiklere dayalı katı (hard) ve kişilerarası ve iletişime dayalı esnek (soft) unsurlardan oluşmaktadır. Kalite yönetiminde personel ve yönetimin eğitim ve geliştirilmesi hayati öneme sahip olup özellikle isletmedeki bireylerin belli bir değer yargısına sahip olmalarını ve yaptıkları isin önemini anlamalarını sağlar. Uzun süreli motivasyonlarla, personelin özgür düşünme ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirerek örgüt içinde bir kalite kültürünün oluşmasına katkı sağlamayı amaçlar (Develioğlu ve ark 2006).

1.6. Kalite Tarihi

Kalite tekniklerinin ilk kullanımı, çok eski zamanlara dayanmaktadır. Bundan yaklaşık dört bin yıl önce; Mısırlılar, Mısır Piramitlerinde kullanılan taşları ölçmüşlerdir. Daha sonra yunanlılar ve Romalılar, binaları ve su kemerlerini istenilene uygun olarak inşa etmek amacıyla çeşitli ölçümler yapmışlardır. Daha sonra Rönesans Avrupası'nda; sanat dernekleri (loncaları) resimlerin, giysilerin, kumaşların, heykel ve mimari eserlerin kalitesini spesifik hale getirerek ölçmüşler, kontrol etmişler ve güvence altına almışlardır.

Kalite sorunu tarih boyunca insanoğlunun zihnini uğraştırmış bir konudur. Kalite ile ilgili başka bir kaynakta."Hammurabi Kanunları"nın 229.maddesinde su hükme yer verilmiştir:"Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının bası uçurulur." Yine, eski mısırlılar anıt mezarların yapımında kullandıkları tasların uygun bir biçimde yontulmasına ve birleştirilmesine özen göstermişlerdir (Aydemir 2006).

Çağdaş Kalite,1920 yılında start almıştır. İlk kalite grupları, muayene departmanları kurmuşladır. Üretim aşamasında muayeneciler, spesifikasyonlara göre ürünleri ölçmüşlerdir. 1940 yılından sonra muayene grupları Kalite kontrol Bölümlerini geliştirmişlerdir. İkinci dünya savaşından sonra ordular, kullanacakları malzemelerin kusursuz olmalarını talep etmişlerdir. Ürün kalitesi savaşı kazanmak için çok önemli hale gelmişti. Teknolojinin gelişmesine paralel olarak,1970 ve 1980'li yılların sonlarına doğru kalite, işletmelerin ve hizmet kuruluşlarının tüm işlevlerine (finans, satış, muhasebe, personel, bakım, yönetim v.b)girmeye başlamıştır. 1980'li yılların sonunda ; "Kalite Üstünlüğü İle Rekabet" dönemi başlamıştır (Şerif 1998).

Uluslar arası Standartlar Örgütü-International Standarts Organization (ISO), 1987 yılında; kaliteye ilişkin önemli terim ve kavramların anlaşılabilmesi ve ortak bir dil oluşabilmesi amacıyla, 9000'den 9004'e kadar çeşitli kalite standartları geliştirilmiştir. ISO Standartlarından geliştirilen "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistem Elemanları Kılavuzu- (ANSI/ASOQ 94-1987)" adlı Amerikan Satandardı, Amerikan

Ulusal Standartları Enstitüsü-American National Standards Insitute (ANSI), kullanılmıştır. Bu standartlar, Toplam Kalite Yönetimi Sisteminin temel unsurlarını açıklamıştır (Sevim 1996).

1.2. Toplam Kalite Anlayışı

Toplam kalite yönetimi, kaliteyi "amaca uygunluk" olarak tanımlayan ve amacı da "Müşteri istekleri" olarak tanımlayan bir yönetim anlayışıdır. Diğer yönetim biçimlerinden farklı olarak, toplam kalite yönetimi her çeşit organizasyon yapısına uyarlanabilen ve uyarlandıkları organizasyonları daha mükemmele götüren bir yönetim biçimi olarak görülmektedir. Toplam kalite yönetimini diğer yönetim biçimlerinden farklı kılan en önemli nedenin, kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzının, başka bir deyişle felsefesinin olduğu iddia edilmektedir. Çünkü kalite yönetiminin felsefi özelliklerini her çeşit organizasyonun yapısına uyarlamak mümkündür (Karaca 2008).

Son yıllarda yönetim alanında Toplam Kalite Yönetimiyle birlikte önemli gelişmelerle birlikte büyük bir değişim yaşanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen yöneticilerin, insanları müşteri olarak ve kendilerini de onların danışmanı olarak görmeleri gerekir. İşletmelerde ve kuruluşlarda etkin bir yönetim, örgüt içerisinde etik bir alt yapının varlığını öngören "Toplam Kalite Yönetimi" olarak adlandırılan yeni bir yönetim sekliyle gerçekleştirilebilir (Ibraev 2007).

1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminde Tanımlar

TKY, en genel anlamıyla neyi ifade etmektedir? Sorusuna bir cevap bulabiliriz. Bu konuda çalışma yapmış düşünürlerin belki de en ortak vurgusu; TKY' nin müşteri yönelimli bir yönetim anlayışı olup, temelinin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya ve tatmin etmeye dayandığıdır. Bu temel yargının yanı sıra TKY ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde, açıkça belirlenmiş ne tek bir teorik formülasyon ne de ona eşlik eden bir uygulamalar listesi olmadığı görülebilir. TKY farklı yazarlarca farklı tanımlamalara tabi tutulmuştur (Özdaşlı 2007).

Avrupa kalite ödülü kriterlerine göre TKY şöyle tanımlanmaktadır: Müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için politika ve stratejilerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Okay 2009).

TKY ile ilgili bazı yerli ve yabancı yazarların yapmış olduğu tanımlar incelenecek olursa TKY'yi tanımlamayabilmek için ortak bir birikim elde edilebilir.

Stahl 'a göre, "TKY, örgütsel süreçleri ve sistemleri sürekli iyileştirmeyi ve müşteriler için sürekli değer yaratmayı amaçlayan yönetime bir sistem yaklaşımıdır (Stahl 1995).

TKY, organizasyon etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı geliştirme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan ve kendisini tamamen müşteri tatminine adayan organizasyonları kuran bir yönetim felsefedir (Beşkese 1995).

Duncan sistem yaklaşımı penceresinden bakarak TKY'ni "Organizasyon tarafından gerçekleştirilen tüm değer yaratan süreçlerin sürekli iyileştirildiği bir sistem." olarak tanımlamıştır (Duncan 1995).

Günümüzde gelişen uluslararası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Yeni anlayışın temel esprisi hiçbir şeye olmuş bitmiş gözü ile bakmaması, her şeyi oluş halinde kabul etmesidir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan biri de toplam kalite yönetimidir (Yanık 2007).

Sashin ve Kiser'e göre, " TKY, temelde müşteri tatmini sağlamak için bir takım araçlar, teknikler ve eğitimle entegre edilmiş bir sistem doğrultusunda örgüt kültürünün tanımlanmasıdır.

Mohrman'a göre, "Kalitede sürekli iyileştirmeyi ve müşteri tatminini amaç edinen, organizasyonel süreçleri yönetmek için bir takım sistematik araçların ve yaklaşımların uygulanmasını, örgütsel iyileştirme süreçleri için kalite iyileştirme

takımları ve konseyleri gibi yapılanın kurulmasını gerektiren bir organizasyon yönetimi yaklaşımıdır.

"Ho'ya göre "Toplam-İşletme ile çalışan herkesin (mümkünse tedarikçi ve müşterilerde dahil) sürekli iyileştirme içerisine alınması, Kalite-müşterilerin beyan ettikleri ve belirlenmiş ihtiyaçların tam karşılanması ve Yönetim= tüm yöneticilerin bağlılığı demektir (Özdaşlı 2007).

TKY; bir kuruluştaki çalışanların tamamının katılımı ile süreçlerin, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış müşterilerin kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir (Bardakçı ve Ertuğrul 2008).

TKY; organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerdeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan veya kendisini tamamen müşteri tatminine adayan organizasyonları kuran bir yönetim felsefesidir (Corrigan 1994).

TKY; uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir (Efil 1995).

Toplam kalite yönetimi klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimini devam ettiren bir anlayışın bugünkü adıdır. Toplam kalite yönetimi müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında ürün veya hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Eyitmiş 2000).

Toplam Kalite Yönetimi, bir teknik veya yöntem olmanın ötesinde çeşitli tekniklerin ve araçların kullanıldığı, sürekli gelişme çizgisi içinde yüksek kalite ve en düşük maliyetin elde edilmesine yönelik; bunun yanı sıra işletmelerin iç ve dış çevrelerinin tüm gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır (Aytemiz 2000).

Toplam Herkesin katılımı.

Kalite Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tamamen karşılanması.

Yönetim Kaliteli ürün / hizmet için bütün koşulların sağlanması (Doğan ve Eriş 2000).

Özetle, TKY ister özel, ister kamu kuruluşu olsun, bir örgütün kuruluş nedeni olan insan memnuniyetinin, ancak çalışanların memnuniyetiyle gerçekleşeceğine inanan, insan odaklı bir yönetim felsefesidir. Sürekli dış müşteriye, pazara, rakiplere bakarak kaliteyi sürekli geliştirirken, çalışanların katılımlarını sağlaması ile kendi kendini yenileyen organik bir örgüt sistemini oluşturmaktadır. TKY felsefesinde hizmetlerin ve üretimlerin gelişmesine yönelik amaç birliği yaratılarak ve bu süreçte rekabetçi bir tutum benimsenerek, kuruluşlar için yeni fırsatlar yakalayabilmek hedeflenmektedir (Sabancı 2008).

1.2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

II. Dünya savasını izleyen yıllarda TKY anlayışının sistemleşmesinde ve uygulanmasında Amerikalı Kalite Uzmanı Deming, Juran ve Japon Ishıkawa'nın rolleri büyük olmuştur. Bunlardan Deming'in TKY ile ilgili 14 temel kuralı, Juran'ın "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" ilkesi ve Ishıkawa'nın "Kalite Herkesin işidir" diyerek "Kalite Kontrol Çemberleri"ni oluşturması ve Crosby'nin "Üretimde Sıfır Hata" yaklaşımını uygulamaya koyması, aslında bir anlamda TKY felsefesinin temellerini oluşturan fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bugün etkin ve verimli bir yönetim yaklaşımı olarak biçimlendirilmiş olan TKY'de kullanılan teknikler ve unsurlar, bu kalite uzmanlarının ortaya koydukları teknik ve unsurların bir toplamından ibarettir (Erdinç 2006).

Toplam Kalite Yönetiminin ortaya çıkışı ile ilgili şu tarihi gerçeğin belirtilmesinde yarar vardır. İlk önce Amerika'da başlayan bilim adamlarının kalite ile ilgili çalışmalarına Amerika'lı işletmelerin büyük bir kısmı gereği kadar önem vermemişlerdir. Sebep; çalışmaları zaman ve para kaybı olarak yani olayı maliyetin artması olarak görmeleri, biz zaten güçlüyüz, nasıl olsa üretiyoruz ve ürettiğimizi

satıyoruz anlayışı nedeniyledir. Amerika'lıDeming gibi bilim adamlarının burada rahat çalışma ortamı bulamamaları nedeniyle, Japonya'nın daveti üzerine buraya gelmişler ve çalışmalarına Japonyada devam etmişlerdir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'ya gelen Amerikalı bilim adamları istatistik biliminden yararlanarak yaptıkları çalışmalar meyvelerini vermeye başlamış, birbirini takip eden gelişmeler sonunda Toplam Kalite Yönetimi anlayışını bugünkü durumuna getirmişlerdir. Yeni yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetiminin menşei böylece Japonya olmuştur (Uluğ 2002).

Japonya 1960'lı yıllarda optik, 1970'li yıllarda elektronik ve 1980'li yıllarda otomotiv sektöründe dünya liderliğini ele geçirmişlerdir. Kalite mühendisliğinin gelişimine önemli katkısı olan Genichi Taguchi'nin İstatistiksel Deney Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu, kalite konusundaki çalışmaları daha da hızlandırdı. ABD savunma teknolojisinde yüksek verimlilik amacıyla 1963 yılında geliştirilen MİL-Q-9858 adlı standart, diğer ülkelerdeki uzmanlara ışık tutmuştur. 1977 yılında İngiltere'de BS 5750 kalite sistemleri standardı geliştirilmiştir. İngiltere'de geliştirilen bu standardın o döneme kadar geliştirilen standartların sadece tüketiciler tarafından değil, bağımsız ve kalite konusunda uzman olan belgelendirme kuruluşları tarafından denetlenmesi ve standartlarda önerilerden çok gerekliliklerin yer almasıdır. İste bu gelişmeler ISO tarafından 1987 yılında uluslar arası ticari ilişkilerde kullanılan ISO 9000 Kalite Güvence Sistemlerinin yayınlanmasına sebep olmuştur (Alpulu 2006).

Toplam Kalite Yönetimin tarihsel gelişimi son 60 yılı kapsayacak şekilde özetlemek gerekirse şu şekilde bir sıralama oluşturulabilir (Şimşek 2000).

- 1931 W. Shewhart : istatistiksel Kalite Kontrol (ABD)
- 1940 Stanford : Seminerler (ABD)
- 1950 E. Deming : Seminerler (Japonya)
- 1951 Deming : Kalite Ödülü (Japonya)
- 1954 J. Juran : Kalite Yönetimin Sorumluluğudur (ABD)
- 1957 A:Feigenbaum : Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol (ABD)
- 1960 G. Taguchi : istatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- 1961 K. Ishikawa : Formenler için Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)

- 1962 K. Ishikawa : Kalite Çemberi (Japonya)
- 1969 Kobe Steel : QualityFunction Deployment (Japonya)
- 1970 G. Taguchi : QualityLossFunction (Japonya)
- 1980 G. Taguchi : Robust Design (Japonya)
- 1990 ve Ötesi… : Yaratılan Kalite

Kısaca Amerika ve Japonya arasındaki ekonomik rekabet sonucu ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi 1960 yıllarda Japonya'da başlamış. 1980 yıllarda ABD' ye ve 1900'lü yılarda ise Avrupa'nın Geniş kısmına yayılmıştır (Topçu 2005).

1.2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri ve İlkeleri

TKY'nin özellikle örgüt yapısını etkileyen ilkeleri ve yeni modelin getirdiği değişiklikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Kuruluş stratejisi tüm çalışanlar açısından somutlaştırılmalı, uzun dönemli stratejiler: açık ve uygulanabilir plan ve hedefler belirlemelidir.
- Örgüt kültürü değişmelidir. Örgüt kültürü müşteri odaklı olma, çalışanların katılımı sağlama, takım çalışması, güven ve işbirliğine dayalı çalışma ortamı yaratma, başarıyı ödüllendirme vb kavramlara odaklanmalıdır.
- İnsan gücünü harekete geçirmek ve teknolojiden etkili bir şekilde yararlanarak geliştirilen sistemlerde, çalışanların görevlerini daha verimli bir şekilde gerçekleştirmelidir.
- Yeni iletişim kanalları geliştirmeli, eğitim ön plana çıkarılmalı ve gelişen teknolojiye uyum kolaylaştırılmalıdır.
- İnsan faktöründen kaynaklanan hatalar eğitim, motivasyon vb. önlemlerle yok edilmeye çalışılmalıdır.
- Üretim süreçlerinde hataları önlemek için takım çalışmaları geliştirilmelidir.
- Çalışanların mesleki niteliklerinin geliştirilmesi amaçlanmalıdır.
- Yönetim karar alma yetkisini çalışanlarla paylaşmalıdır.
- Yöneticiler, çalışanlara yol gösteren, onların çabalarını koordine eden, görüş ve önerileri ile onları destekleyen, değer ve inançları etkileyip güçlendiren liderler konumuna gelmelidirler (Kökçü 2000).

Toplam Kalitenin temel taşları ise;

- İsletmede üretilen ürün veya hizmetlerin tamamen onu tüketecek olan kitlenin isteklerine uygun olarak üretilmesidir.
- Çalışanların is yerlerini kendi işyeri gibi görmesini ve benimsemesini sağlamaktır.
- Sürekli gelişme esastır.
- Öğrenmeyi öğrenmek esastır.
- Güven ortamının yaratılması önemlidir.
- Liderlik önemlidir.
- TKY takım oyunudur.
- TKY'nin özünde insan vardır.
- Verilerle yönetim önemlidir (Aydemir 2006).

1.2.1.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Felsefesi ve Amacı

Toplam Kalite Yönetimi ürünlerin ve hizmetlerin müşteriye sunulmasını devamını sağlayan bir felsefe sistemidir. Bu felsefe, insanın mutluluğunu esas alır. İnsan çalışanlarınızdır, insan müşterilerinizdir, insan ortaklarınızdır, insan bayilerinizdir, insan tedarikçilerinizdir, insan toplumdur. Su anda insanlarla çalışıyoruz, yarın da insanlarla çalışacak isek, temelinde insan yatan bu felsefenin modası hiçbir zaman geçmeyecektir. Her çeşit organizasyonu daha mükemmele götürebilecek bir yönetim sistemi olarak TKY 'nin evrensel bir kabulünün altında yatan en önemli neden kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce felsefesidir (Aydemir 2006).

Toplam kalite yönetiminde amaç, herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır. Kalitenin iyileştirilmesi ile uzun vadede maliyetlerin azaldığı, özellikle Japonya'da birçok işletmede tecrübe edilmiştir. Kaynakların sınırlı ve kıt olduğu bir durumda toplam kalite yönetimi bu kaynakları optimum kullandırarak etkin ve güvenilir üretim imkanı verir (Karaçam 2009).

Ülkemizdeki isletmelerde Toplam Kalite Yönetimi felsefesi içerisinde etkili bir kalite yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini ve sürdürülebileceğini öngören bazı standartlar geliştirilmiştir. ISO 9000 Kalite Standartları Serisi olarak adlandırılan bu standartlar Toplam Kalite Yönetiminin temel disiplinlerini tanımlamakta ve mal veya hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması için isletmeler tarafından uyulması gereken prosedürleri belirtmektedir (Kanbur ve Kanbur 2008).

TKY"nin amacı ise üretimde sıfır hata yönetimine geçmektir. Kaliteye sadece üretim sonrası yapılan kalite kontrolleri ile ulaşılmaz. Kalite, üretim sürecinde gerekli müdahaleler yapılarak; ürünün hatasız üretilmesi ile sağlanır. Kalitenin sağlanması yalnızca üretim sürecinin belli basamaklarında olmaz. Kalite hammadde seçiminden ürünün elde edilmesine kadar, bütün üretim kademelerini içerir (Helvacı 2010).

TKY"de amaç, herkesin katılımının sağlanmasıdır. Buna paralel kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin düşürülmesi de diğer bir hedeftir. Kalitenin iyileştirilmesi ile uzun vadede maliyetlerin düştüğü Japonya'da birçok işletmede tecrübe edilmiştir. Kalitenin arttırılması ile kalitesiz ürünler ortaya çıkmamaktadır. Bu da maliyetlerde büyük düşüşlere yol açmaktadır (Ecevit 2009).

Toplam Kalite Yönetimi, kuruluşlara şu hususları amaç edindirir ;

- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek,
- Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişmek,
- Kalite performansına erişilmede gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek,
- Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri getirmek,
- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,

- Problem çözmede bir ekip yaklaşımı belirlemek,
- Haberleşme alanında ve başarılı isin takdiri hususunda etkin yollar belirlemek,
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek,
- Maliyetleri düşürerek kaliteli mamulü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücü elde etmek,
- Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek (Yavuzer 2007).

Toplam Kalite Yönetiminin amacı; üst yönetimden başlayarak en alt düzeydeki çalışanlara kadar bütün herkesi kalite yönetimi faaliyetlerinin uygulanmasını sağlamak için harekete geçirmek ve belirlenen hedefe işbirliği içerisinde yürümektir. Bunun sağlanabilmesi için kalite yönetimini diğer yönetim tekniklerine çok farklı olan özelliklerinin kurumun bütün çalışanları tarafından bilinmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bir bütün olarak ele alınması ve uygulanması gereken kalite yönetimi başarı ile uygulanamayacaktır (Boz 2007).

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

1.3.1. Liderlik

Liderlerin yönetim anlayışları ile tutum ve davranışları kalite kültürünün şekillenmesinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Liderler, kalite kültürünün temel özelliklerini belirlemede ve kültür gelişimi faaliyetlerinde aktif bir şekilde yer almalıdırlar. Liderlik Deming, MalcolmBaldrige ve EFQM gibi kalite modellerinin en önemli kriterlerindendir. Liderler EFQM mükemmellik modeline göre kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar. Sürekli iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar. Liderler müşterilerle, kurumun işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile olan ilişkileri yürütürler. Tüm çalışanlarla katılımcı bir işbirliği gerçekleştirerek mükemmellik kültürünü yayarlar (Akat ve ark 1999).

Kalite kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde, üst yönetim çok önemli bir role sahiptir. Üst yönetimin kalite çalışmalarına olan desteği, işletme içinde bir kalite kültürünün oluşturulması açısından çok önemli bir başlangıç noktasıdır. Aksine bir durumda, sürdürülen çalışmaların kalıcı olması mümkün değildir.

Toplam kalite yönetiminde, kalite konusundaki nihai sorumluluk üst yönetimdedir; bu nedenle, toplam kalite yönetimine geçilmesi sürecinde gerçekleşecek değişimin ve oluşturulacak kalite kültürünün üst yönetimin destek ve liderliği olmadan gerçekleşmesi çok güçtür. Liderler, kalite kültürünün gereklerine uygun bir şekilde davranarak çalışanlara örnek olmalı; kurumdaki kalite felsefesi gereği sürekli iyileştirme faaliyetlerinin içinde bulunmalı ve çalışanların iyileştirme faaliyetlerine katılımını teşvik etmelidir. Kaliteyi ve sürekli iyileştirmeyi kararlı bir şekilde destekleyen bir liderlik yaklaşımı, kurumdaki çalışanlara örnek olarak kurumu başarıya taşıyacaktır.

Önceden saptanmış amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak insanları harekete geçiren önder kişilik olarak tanımlanan liderliğin özellikleri; tarihsel gelişim süreci içerisinde, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru yönelim göstermiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için otokratik yönetim ya da liderliğin yerine demokratik, katılımcı yönetim ve liderliğin geçerliliği savunulmaktadır. Bu amaçla toplam kalite yönetimi, vizyon sahibi ve esinlendirici bir liderliği benimsemektedir (Aykaç 1999).

Liderliğin etkililiği ve örgütsel başarısı, ortaya konulan liderlik kalitesi ile de paralellik göstermektedir. Toplam kalite yönetimi, yalnızca belli bir bölüm, kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim becerisi ile başarılı olabilir. Toplam kalite yönetiminde liderden; bir vizyon çizmeyi başarmak, etkili ve işlevsel iletişim kurmak, vizyon ve misyona uygun politika ve stratejiler geliştirmek, değişime karşı direnci kırmak, çalışmalara politik destek oluşturmak ve iş görenleri güdüleme gibi özelliklere sahip olması beklenmektedir.

Ülkemizde kamu kuruluşlarına bakıldığında, yöneticilerin kendilerini sadece atandıkları üst kişi ya da kurumlara karşı sorumlu hissettikleri; bu nedenle de astlarına karşı genellikle ilgisiz ve kayıtsız kaldıkları görülmektedir. Böylece otoriter, kararlara katılımın olmadığı / olamadığı, kararların gizli alındığı bir yönetim anlayışı ile karşı karşıya kalınmaktadır. Ancak, son yıllarda birçok kamu kuruluşunda çeşitli kalite çalışmalarına başlanmasıyla birlikte; kuruluşların yöneticilerinin çalışanlarına karşı çeşitli liderlik özellikleri sergileyen davranışlar içine girdikleri görülmeye başlanmıştır (Özçakar 2010).

1.3.2.Müşteri Odaklık

Müşteri odaklılık; müşteri kendisine mal veya hizmet sunulan kişi olarak tanımlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri olarak sınıflandırılır. İç müşteri, kurum içinde çalışan herkesi kapsar. Dış müşteri ise, kurum dışında olan fakat kurumun ürün ve hizmetini kullanan herkesi kapsar (Boz 2007).

Freefort Şirketinin Başkanı L.L. Bean müşteri kavramını şöyle ortaya koymaktadır. " Müşteri bu ofiste en önemli kişidir. Müşteri çalışmaya engel olan bir unsur değildir. İşin ana hedefi müşteridir. Biz ona hizmet ederek bir iyilik yapmış olmayız O, bize kendisine hizmet verme imkânı tanıdığı için iyilik yapar. Müşteri ile tartışılmaz. Müşteri bize isteklerini sunar. Bizim görevimiz bu istekleri hem ona hem kendimize kazanç olacak biçimde karşılamaktır (Tantürk 2007).

Müşteri odaklı bir yönetim için şirketin her yönü ile gelişmesi gerektiği vurgulanmalı, gelişmenin izlenmesi ve sürdürülebilmesi için de ölçmenin önemi üzerinde durulmalıdır (Gökçeoğlu 2006).

Müşteriye öncelik verme anlayışı, **'ürün dışarı'** anlayışının tam karşıtı olarak, **'Pazar içeri'** (market-in) terimiyle ifade edilmektedir. Müşteriye odaklanma sadece bir kalite sorunu değil, aynı zamanda işletmelerdeki uygulamalardan gelen bir sestir, yani uygulamanın sesidir. Bu durum stratejik yönetim literatüründe rekabetçi avantaj olarak adlandırılır ve rakip firmalara karşı pazar üstünlüğünü sağlamak anlamında kullanılır. Güçlü bir rekabetçi avantaj, tipik olarak müşterilerin

gereksinimleri ve istekleri doğrultusunda yapılanmayı ve üretim yapmayı zorunlu kılmaktadır (Yılmaz 2010).

Günümüzde dünya pazarında hüküm süren rekabet baskısı, kuruluşları 'sattığını yapan' olmaktan çıkarıp 'satılabileni yapan' hale gelmeye zorlamıştır. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için de kaliteyi müşteri belirler anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Müşteri isteklerinin tatminini temel kuruluş felsefesi haline dönüştürme yolunda çaba gösteren kurumlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi şart olarak algılayan bir kültür oluşturmak zorunda hissetmektedir.

Toplam kalite yönetimi açısından kaliteyi belirleyen temel unsur olarak müşteriyi almak mümkündür. Bu sebeple müşteri memnuniyeti ön plandadır.Kalitenin tek değerlendiricisi müşteridir. Hiçbir başarı, müşterilerin satın aldıkları ürünlere veya gördükleri hizmetlere ilişkin olarak ne düşündüklerini tespit eden bir kuruluşun başarısından daha önemli olamaz. Müşteri ile odaklaşma, müşteri gereksinmelerinin ne olduğunun bilinmesini ve başarının bu gereksinmeleri karşılamak olduğunun anlaşılmasını sağlamaktadır.

Toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan müşteri tatminine yönelik çalışmalar, hem kuruluş için hem de müşteri portföyünde yer alan kişiler için bir avantaj niteliği taşımaktadır. Bu, müşteri tatmininin sağlanmasına sebep olmakta ve sonucunda yine örgüt kazanmaktadır. İşte örgütlerin, müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını iyi araştırmaları ve bunları en faydalı bir şekilde; yani kaliteli malı en uygun fiyata mal etmeyi ve satmayı bir hedef haline getirmeleri gerekmektedir (Akdağ 2005).

1.3.3.Kaizen (Sürekli İyileştirme)

"Yapılanı yeterli bulmamak insanın ileri gitmesindeki ilk adımdır."G.Bancroft (Devecioğlu 2007).

Toplam Kalite Yönetimi mükemmeli yakalamak değildir. Zira mükemmeli yakalamak demek, sona ulaşmak demektir. Oysa TKY'de "iyinin düşmanı daha

iyidir" prensibinden hareketle bir mükemmeliyeti yakalamak yerine daha iyiye ulaşmak için sürekli bir yolculuk söz konusudur (Vural ve ark 2007).

Sürekli iyileştirme üzerinde odaklanma ve sürekli iyileştirmeye olanak verecek bir örgütsel yapı oluşturma, TKY çabasının kritik başarı etmenlerinden birisidir. Etkin bir TKY çabası, sürekli iyileştirme kültürünün yerleştirilmesini ve herkesin kendi katkı ve performansını arttırmaya odaklanmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte, sürekli iyileştirme, temelde, yönetici ve iş görenlerin sahip oldukları kalite bilincine ve bunu yaratacak yeteneklere sahip olup olmamalarına bağlıdır (Başaran ve Aydemir 2004).

MasaakiImai tarafından geliştirilen Kaizen kavramı, ilk olarak Japonya'da kullanılmaya başlanmış ve sonraları tüm dünyada yaygınlaşarak TKY'nin ana öğesi haline gelmiştir. Kaizen kavramı, "sürekli iyileştirme" demektir. Sürekli iyileştirme, hem yöneticileri, hem de iş görenleri kapsayan her türlü faaliyeti içermektedir. İşletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren bir süreç olduğu için, organizasyondaki hiyerarşide herkes, faaliyeti sırasında sürekli iyileştirme ile iç içedir.

Imai'ye göre sürekli iyileştirmenin yapılabilmesi için ilk önce iyileştirme ihtiyacının fark edilmesi gerekir. İhtiyaç ise, bir problemin fark edilmesi ile ortaya çıkar. Fark edilen bir problem yoksa iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek sürekli iyileştirmenin baş düşmanıdır. Dolayısıyla sürekli iyileştirme, problemlerin farkına varmayı gerektirir (Devecioğlu 2007).

Sürekli iyileştirmeye göre problemler belirlendikten sonra çözülmelidir. problemlerin çözülebilmesi için Kalite Kontrol, İstatistiksel Kalite Kontrol, Kalite çemberleri, Toplam Kalite Kontrolü gibi araçları kullanılabilir. Problemin çözülmesiyle birlikte her defasında, bir öncekinden daha ileri bir düzeye ulaşılır. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için, sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır.

Rekabete açık ortamlarda rekabet gücünün belirleyici unsurları, kalite maliyet-hızdır. Böyle bir ortamda müşteri tarafından belirlenen kalite, sürekli

değişmekte, buna bağlı olarak maliyet ve hız unsurları da işletmeyi değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır (Gökçeoğlu 2006)

Imai'ye göre sürekli iyileştirme ayrıca, sürece öncelik tanıyan bir yönetim tarzıdır. Bu anlayış yöneticilerin sonuca öncelik veren düşünce tarzıyla tamamen çelişmektedir. Yani, Japon toplumu gibi sürekli iyileştirmeyi hayatın her aşamasında uygulayan toplumlar sürece öncelik verirken, sürekli iyileştirmeyi hayatın her aşamasında uygulamayan toplumlar sonca öncelik vermektedirler. Örneğin, çalışanların performansını değerlendirirken Japon yönetimi, davranış faktörleri üzerinde durma eğilimindedir. Satış müdürünün bir satış temsilcisinin performansını değerlendirmede, satış temsilcisinin yeni müşterilere ayırdığı zaman dikkate alınabilir. Ayrıca dışarıda müşteri görüşmelerine ayırdığı zamana karşılık ofis işlerine ayırdığı zaman ve tamamlanmış işlerin yüzdesi gibi sürece dönük kriterlere de yer verilebilir (Devecioğlu 2007).

Öte yandan, üst yönetimin sürece gereğinden fazla önem vermesiyle birlikte, uzun süreli stratejiden yoksun kalınması, yeni fikirler ve fırsatların fark edilememesi, ayrıntılara gereğinden fazla önem verilmesi gibi bazı riskler meydana gelebilir. Bu nedenle, sürekli iyileştirme için çok önemli olan süreç öncelikli yönetim tarzını uygularken, yukarıda bahsedilen riskler dikkate alınıp ona göre hareket edilmelidir. Sonuçta süreç öncelikli düşünce tarzı, süreç ve sonuçlar, amaçlar ve araçlar, hedefler ve ölçüler arasında bir bağ kurar. Kişilerin olaylara önyargısız bir şekilde bütünüyle bakmalarını sağlar (Tavşan 2002).

1.3.4.Tam Katılım ve Takım Çalışması

"İnsanların önlerini açın, onlar nasıl yapacaklarını bilirler."Deming (Devecioğlu 2007).

Katılımla birlikte işbirliğine dayalı yönetim anlayışı, 1970'li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu durum örgütlerde TKY gibi yeni yönetim modellerinin uygulanmaya başlanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımla çalışanların

bilgilendirilmesi ve kararlara katılması sağlanmış ve verimlilik ile birlikte üretimde kalite yakalanmaya çalışılmıştır.

"Toplam Kalite Yönetiminin **amacı** müşteri isteklerinin karşılanması, **yöntemi** yapılan bütün işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, **öznes**i ise başta üst yönetim olmak üzere bütün çalışanlardır."

Toplam Kalite Yönetiminin öznesi olan çalışanların yönetime katılımı; yönetimin klasik fonksiyonları olan hedeflerin belirlenmesine, işlerin planlanmasına, uygulanmasına, denetlenmesine, standartlaştırılmasına ve nihayet standartların da geliştirilmesine katkıları oranında sağlanmış olmaktadır.

Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır (Vural ve ark 2007).

Tam katılım da, hedefi üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katkıda bulunması olarak kabul edilmemekte, hedefin her kademedeki çalışanlar tarafından hem düşünmenin hem de uygulamanın yapılması gerekiyor.

Katılımcı yönetimin yapısı geleneksel yaklaşımdan da bilginin; işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağılması, kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi, ödüllendirme sisteminin oluşturulması gerektirmektedir (Gökçeoğlu 2006).

Tam katılım ve grup çalışmasında insanın önündeki engelleri kaldırarak onun zihinse lgüç ve duygusal tatmin aracılığıyla söz söyleme, fikir üretme, sorunları çözme ve hedef belirleme özgürlüğünü kendisine sağlayarak yaratıcılıklarını kullanmak ve başarılı olmasını sağlamak, kaliteli ve rekabet edilebilir ürün ve hizmetin özüdür. Bu doğrultuda bütün çalışanların katılımını sağlamak oldukça önemlidir. Sorunların çözümü ve süreç iyileştirmenin en etkin yolu, çok fonksiyonlu küme çalışmasının başarısına bağlıdır. TKY'nin baslıca amaçlarından birisi de kurum çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını

sağlamaktır. Kısaca (1+1 =3) seklinde ifade edilebilen, ekip çalışması sinerjisinden hareketle pek çok sorunu çözmek mümkündür.

Yönetime katılımın diğer önemli bir boyutu da örgütün içinden, çalışanlardan gelen baskıdır. Günümüzde çalışanlar sadece maddi gereksinimlerini karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. İnsanların başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma gereksinmesi "tam katılım"ın oluşma ve gelişmesindekine önemli etkenlerdir. Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Yönetilenlerdeki bu durum değişikliğinin baslıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir (Aydemir 2006).

1.3.5. Kurum Kültürü

Vural ve diğerlerine göre kurumun yönetim tarzı, sosyal yapısı, kullandığı araç ve yöntemleri, iş yapma biçimiyle ilgili ilkeleri, değerleri ve ortak amaçları yazılı olan ve olmayan kurallarını, yani kurumun kültürünü oluşturmaktadır. Bu anlamda, kurum kültürü, vizyon sahibi yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç, hedef ve sorumluluklar çerçevesinde iş tanımları ve çalışma prensipleri oluşturmaktır. Kurum kültürü, bir dizi sembol, tören ve mitten oluşan bir yaşam biçimidir. Yani, kurum kültürü, bir kurumda çalışanların davranışlarını yönlendiren normların, tutumların, davranışların, değerlerin, inançların, alışkanlıkların ve iş yapma sistemlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Saran ve diğerleri kurum kültürünü örgüt kültürü olarak şu şekilde tanımlamaktadır. Örgüt Kültürü – Organization Culture:

- Kurumun kişiliğini oluşturan ve kurumun tüm üyeleri tarafından paylaşılan inanç, beklenti ve değerler bütünü.
- Çalışanların bu ortak değerleri paylaşması, onların enerji ve yaratıcılıklarını harekete geçiren bir güç oluştururken, aynı zamanda kurumsal planlamayı ve

karar almayı önemli ölçüde kolaylaştırmakta ve kurum içi uyum ve koordinasyon ortamı hazırlama işlevini yerine getirmektedir.

- Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançların bütünlüğü. Örn: sosyal dayanışma (Ekşi 2007).

Örgütlerin yeniden yapılanması veya mevcut yapısına göre kurum kültürünün yeniden tasarlanması, yeni öğretilerin ve becerilerin kazanılması demektir. Toplam Kalite kültüründe temel amaç değişiklere birdenbire adapte olmaktan çok belli ilkeler doğrultusunda değişikleri yönetecek ve yönlendirecek bir yapının oluşturulmasıdır. TKY açısından yeterli bir kalite kültürü oluşturmak için:

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların saydamlaştırılmasına,
- İyi geliştirilmiş organizasyonel bir kalite misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir organizasyon yapısına,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemine,
- Önemli bireysel sorunlara dikkat edilmesine gerek vardır (Çetintürk 2008).

1.3.6. Kalite çemberleri

Kalite çemberlerinin amaçları; çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik etmek ve sonuçta etkin bir takım ruhunu gerçekleştirmek, bireylerin motivasyonunu arttırmak, kalitenin iyileştirilmesi ve hatalarının azaltılmasını sağlamak, bireyleri etkin bir katılmayla yaratıcı yeteneklerin ortaya çıkması yönünde teşvik etmek, örgüt içinde iletişimi daha etkin hale getirmek, bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek, yönetici-işçi ilişkilerini arttırmak, işletmenin gelişmesine katkıda bulunmak olarak ifade edilebilir.

Kalite çemberleri örgüt çalışanlarından oluşmuş küçük bir gruptur. Her bir çember 8-üyeden oluşur. Grubun bir lideri vardır ancak otorite pozisyonunda değildir. Kalite çemberleri düzenli olarak toplanırlar. Kalite ve verimlilik probleminin nedenlerini araştırır, iş doyumunu arttırır, devamsızlık ve işe geç gelmeleri azaltırlar (Ensari 2002).

Kalite kontrol çemberleri, çalışanların yaptıkları işle ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve üst düzey yönetime rapor eden gönüllü kişilerden oluşur. Kalite çemberlerinin üyeleri örgütün, yönetim ve çalışanlarından oluşur. İşe bağlılığı artırmak, maliyetleri düşürmek, sorun önleme eğilimi oluşturmak, etkin grup çalışması önermek vb. amaçlarla kullanılırlar (Çetin 1998).

1.3.7. Çalışanların Eğitimi

TKY'nin en önemli unsurlarından biri de kapsamlı, sürekli ve yaygın eğitimdir. TKY' de eğitim, işlerin doğru bir şekilde yapılması için bilgi kazandırma faaliyetinin yanında tüm süreçlere yönelik iyileştirme ve geliştirme fırsatlarının da çalışanlar tarafından değerlendirilebilmesine olanak sağlayan yeni bilgi ve yetenekler kazandırma işlevi taşımaktadır. Japonya'da TKY, yöneticileri ve iş görenleri bilgilendirmeye yönelik eğitim programlarıyla başlamaktadır. Bu eğitim programlarıyla en üst yöneticiler dahil tüm çalışanlara "toplam kalite düşüncesi" aşılanmaktadır. Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa "kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter" demiştir. Toplam kalite yönetimine herkesin katılımının sağlanabilmesi için TKY' ne ilişkin eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar örgütteki tüm seviyelerde verilmesi, tüm çalışanları kapsaması gerekir (Bolat 2000).

TKY'de katılımcılığı güçlendirici ve destekleyici eğitim programları aşağıdaki konu başlıklarında sınıflandırılabilir.

- Teknik Eğitimler: Herkesin işi ile ilgili yeterli düzeyde teknik bilgi sahibi olmasını sağlamak amacı ile yapılan yetenek geliştirme eğitimleridir.
- Beşeri İlişkiler Orijinli Eğitimler: Birlikte çalışma ve iletişimi güçlendirici nitelikteki eğitimler olup; ekip kurma, iletişim, etkili toplantı düzenleme, liderlik, karar alma ve sorun çözme gibi konuları kapsar.
- İdari Yetenekleri Geliştirme Eğitimleri: Klasik anlamda "nezaret etme " kapsamındaki görevlerin daha etkili bir şekilde yürütülebilmesini sağlamak için; iş planlama, program yapma, izleme, rapor hazırlama ve iletişim gibi konuları kapsar.

TKY Eğitimleri organizasyon içindeki herkesi kapsamalıdır. Statü ve görev tanımına bakılmaksızın herkesin eğitim alması sürekli gelişmeyi sağlayan unsurlardan belki de en önemlisidir. Kalkan'ın çalışmasında, TKY uygulanan organizasyonlarda kademelere göre alınması gereken eğitimler aşağıdaki aşağıda ki şekilde gösterildiği gibidir.

Toplam Kalite Yönetiminde iş görenlerin pasif durumlarını terk ederek aktif hale gelmelerini kolaylaştırıcı en önemli faktör eğitimdir. Eğitim ile işin gerektirdiği mesleki bilgi ve beceriler iş görenlere aktarılır. Eğitim bir yandan iş görenlerin niteliğini geliştirerek işgücü verimliliğini artırırken, diğer yandan da teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliğini artırmaktadır. Geleneksel eğitim ile TKY'de eğitimin; katılımcı, eğitmen, eğitim ortamı ve eğitimim işe yansıtılması unsurları temel alınarak karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir (Batur 1995).

Kalite iyileştirme faaliyetlerinin en önemli bileşeni işgücünün yeterliliğinin geliştirilmesidir. Bu noktadan bakıldığında, kurumda verilen tüm eğitimler kalite eğitimleridir. Mesleki- teknik eğitimler, kişisel geliştirme eğitimleri, temel kalite eğitimleri ve diğer beceri eğitimleri, sürekli iyileştirme ilkesinin bir gereği olarak düşünülmelidir. Toplam Kalite Yönetiminde yeni bir organizasyonun başarısı, çalışanın daha iyi bir haberleşme imkanına, daha çok sorumluluk, motivasyon ve eğitilmiş olmasına bağlıdır. İyi planlanmış, uygulanmış ve değerlendirilmiş eğitim faaliyetlerinden beklenen;

- Nicelik ve nitelik yönünden işletme standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesi
- TKY'nin ana ilkelerinden biri olan sürekli iyileşmenin görülmesi
- Kalite düşüncesinde sınırsızlık. Çalışanların kalite ile ilgili ufuklarının artması
- Hatalı üretim ve hizmetin azalması
- İşbirliği ve katılımın artması
- İş kazalarında azalma
- Motivasyonun artması olarak sıralanabilir (Ersen 1997).

1.4.TKY Probleminin tanımlanması ve Analizinde Kullanılan Teknikler

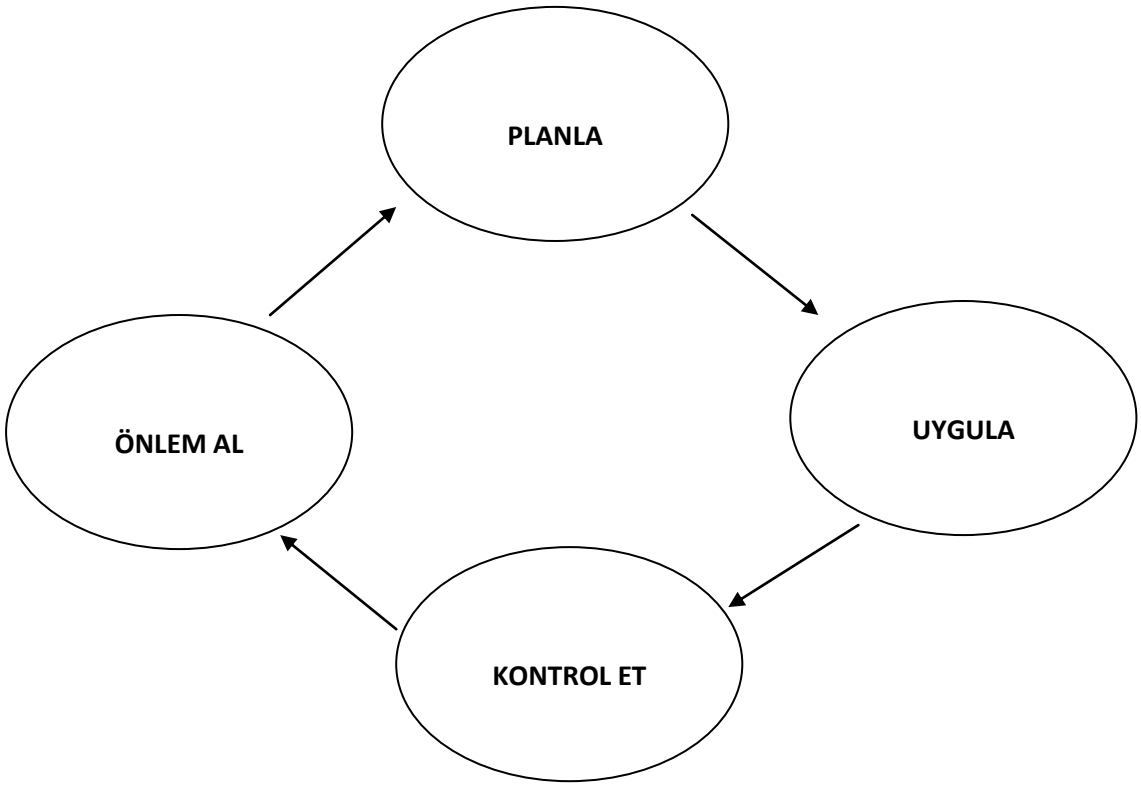
1.4.1. PUKO Çevrimi

PUKO çevirimini ilk ortaya atan Dr. W.A. Shewhart olmasına rağmen çevrimi özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran Dr. Deming olmuştur. Bu yüzden PUKÖ Döngüsü, "Deming Döngüsü" olarak da anılır. PUKÖ Döngüsü, kalitede sürekli geliştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Birbirim işin veya herhangi bir sürecin istenen aşamaları sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesini PUKÖ Döngüsüyle yapmak mümkündür.

Çetin'e göre, PUKO döngüsünü takip etmek kusursuz planlar yaratmaya çalışan mükemmeliyetçi yaklaşımdan daha etkilidir. PUKO döngüsünü izleyerek sonuçlara ulaşılabileceği gibi süreçlerin de iyileşmesi beklenir. Bu da şirket yapısının iyileşmesine ve kuvvetlenmesine yol açar.

Döngünün her kademedeki çalışan tarafından kullanılması, her defasında doğru yapma alışkanlığının kazanılmasında önemli bir yere sahiptir (Çetin ve ark 2001).

- Planla
- Uygula
- Kontrol Et
- Önlem Al



Şekil 1: PUKÖ Döngüsü

1.4.2.Hedef Saptama (Benchmarking-Kıyaslama)

Benchmark bir ölçü birimi ve benchmarking ise bu ölçümün yapılmasıdır. Henüz dilimizde karşılığı tam olarak benimsenmemiş olsa da, benchmarking örnek edinme, örnek alma ve en çok da kıyaslama olarak Türkçeleşmiştir (Helvacı 2010).

Kıyaslama, işletmenin performansını, sınıfının en iyisi olan işletmeninki ile karşılaştırarak "en iyi"nin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri için bir temel oluşturacak biçimde kullanmaktır (James ve ark 1996).

Benchmarking (Kıyaslama); öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme sürecidir. Sözcük anlamı örnek almak olan benchmarking kavramı günümüzde kullanılan anlamıyla; "Bir şirketin veya kurumun kendi süreçlerini –sektör veya ürünlerine bakılmaksızın- kendi sınıflarının en iyisi ile karşılaştırmasıdır. Bunu

yaparken aynen kopyalamak değil, bünyesine uydurmak, adapte etmek tercih edilmelidir (Boz 2007).

Başka bir tanıma göre kıyaslama, sürekli gelişime inanmış kuruluşların müşteri doyumunu ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlere mükemmellik örneği olan lider kuruluşların gelişmiş ve etken uygulamalarını kendi kuruluşlarına uyarlamak amacıyla kullanacakları sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemidir.

İşin psikolojik yanını da içeren diğer bir tanıma göre kıyaslama, başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme alçak gönüllüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır (Şimşek 2000).

Kıyaslama, kopyalama ya da endüstriyel casusluk olarak algılanmamalıdır. Aynı zamanda bir pazar araştırması da değildir. Kıyaslama bunun ötesinde bir yaklaşımdır ve basit, kısa sürede halledilebilecek ucuz bir yöntem de değildir. TKY'de olduğu gibi, üst yönetimin istek ve kararlılığını mutlak surette gerektiren bir süreçtir. Değişim ihtiyacı, işletmenin üst yönetimi tarafından hissedilmeli veya değişim isteği oluşturulmalıdır (Yatkın 2003).

Kıyaslamada dört temel ilke vardır. Bunlar;

- Karşılıklılık: Katılımcılar karşılıklı olarak birbirlerinden yaralanmalıdır. Kazanan sadece bir taraf olmamalıdır.
- Benzerlik: Uygulamanın başarısı için ele alınan süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler olmalıdır.
- Ölçüm: Ölçümler sistematik ve nesnel olmalı, yeterli örneklemelere dayandırılmalıdır.
- Doğruluk: Kullanılan verilerin nesnelliği ve güvenilirliği olmalıdır. Tahmini ve öznel değerlendirmelerin kullanılmasından kaçınılmalıdır.

Karşılaştırmalı süreçlere bağlı olarak ortaya çıkarılan üç çeşit kıyaslama uygulaması mevcuttur. Bir işletme içerisinde, mevkiyi mevkiyle, departmanı

departmanla, bölgeyi bölgeyle mukayese etme, yani işletmenin farklı birimlerindeki benzer süreçlerin karşılaştırılmasına işletme içi kıyaslama (internal benchmarking) denir. Rekabete konu olan alanlarda performansı direkt olarak rakiplerinkiyle karşılaştırmaya rekabetçi kıyaslama (competitive benchmarking) denir. İşletmeyi benzer faaliyetlerde bulunan dünyadaki tüm en iyilerle karşılaştırmaya genel kıyaslama (universal benchmarking) denir.

Kıyaslama yönteminin işletmeye sağladığı birçok fayda vardır:

- Kalitenin iyileştirilmesine yardımcı olur ve maliyetler düşer.
- Rekabetin artmasını sağlar.
- En üstün uygulamaların gerçekleşmesinin yolunu açar.
- Örgüt kültüründe iyi yönde değişimlere yol açar.
- Örgütsel öğrenmeyi hızlandırır.
- En iyi işletmelerle aradaki farkı kapatmak için değişim programlarını harekete geçirir.
- Çalışanların performanslarının, bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının artmasını sağlar. Dolayısıyla iletmenin genel performansında da artış meydana gelir.
- Sanayinin en iyi uygulamalarından haberdar olunmasını sağlar.
- En iyi işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi zaman ve para tasarrufu sağlar (Ross 1999).

TKY'nin en önemli ilkelerinden olan sürekli gelişme kavramından yola çıkarak, kıyaslama yönteminin de devamlı olarak uygulanması gerektiğini söyleyebiliriz. Bir kere uygulanıp bırakılması işletmede istenilen performans gelişmelerini sağlamayacaktır. Dolayısıyla kıyaslama süreci sürekli kendini yenileyen dinamik bir süreç olmalı ve periyodik olarak uygulanmalıdır (Şimşek 2000).

1.4.3. Beyin Fırtınası (Brainstorming)

Beyin fırtınası İngilizce 'Brainstorming' anlamına gelmektedir. Beyin fırtınası, daha çok düşünce yaratmak için belli sayıda bireyden oluşan bir grubun yaratıcı kapasitesinden yararlanmayı amaçlar. Grup üyelerinden her birinin düşüncesi yaratıcı grubu meydana getirir. Bir beyin fırtınası toplantısında grup üyeleri 4-12 kişi arasında değişir. Bir beyin fırtınası döneminde kalite çemberi üyeleri problem üzerinde yoğun bir düşünme amacına yönelik hareket ederler (Düren 1990).

Beyin fırtınası iki evreden oluşur;

- Çok sayıda düşünce bu düşüncenin kalitesine bakılmaksızın araştırılır,
- Daha sonra düşüncelerin kalitesi konusunda ayrım yapılır.

Beyin Fırtınasının Amaçları;

- Toplantılarda düzeni sağlamak,
- Herkese eşit fırsat vermek, yararlı ve yenilikçi fikirlerin oluşmasını sağlamak,
- Zamanı en verimli biçimde kullanmak,
- Grubun ortak sorunlarını ortaya çıkarmak,
- Sorunlara ilişkin olarak hangi verilerin toplanacağına karar vermek,
- Sorunu ortadan kaldırmaya yarayacak önerileri oluşturmak,
- Yeni bir uygulamada çıkabilecek olası sorunları önceden belirlemek şeklinde oluşturulmuştur.

Beyin Fırtınasının Temel İlkeleri**;**

Beyin fırtınası çeşitli ilkelerden hareketle fikirlerin ortaya çıkarılmasına dayanır. Bu ilkeleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Bozkurt, 2003):

- Zaman sınırlaması yapılmalı ve bir zaman tutucu belirlenmelidir,
- Beyinler hayalci ve yaratıcı düşünmeye özendirilmelidir,

- Fikirler belirtildiğinde üzerinden kesinlikle tartışma yapılmaz, eleştirilmez, olumsuz ifadelerle nitelenmez (saçma, yanlış gibi) , ancak anlaşılmadı ise açıklama talep edilebilir,
- Düşünceler özlü ve açık biçimde ifade edilmelidir,
- Üyeler birbirlerinin görüş ve düşüncelerinden yararlanılarak sinerji oluşturacak yeni düşünceler üretmelidir,
- Etkili bir oturum süreci uzun tutulmamalıdır. 60 dakika önerilen süredir,
- Toplantı sabırla sürdürülmelidir. Başlangıçta belki konunun özüne inmeyen veya bilinen düşünceler üretilebilir. Ancak bu düşünceler bittiğinde gerçek beyin fırtınası başlar,
- Her üyenin çalışmalara iyi niyetle katılması esastır.

Beyin fırtınasının temel ilkeleri belirlendikten sonra uygulama aşamaları ise şu şekildedir;

- Görüşülecek konu belirlenir ve görünür bir yere yazılır, (Tercihan "Flip-Chart", yani büyük ebat kâğıtlar kullanılır.)
- Toplantı konusu sorun belirleme ise, grup üyeleri olası sorunlar için öneride bulunur. Sorun çözümlemekse, çözüm önerilir;
- Her üyeye sırayla belli bir süre verilerek düşüncesi sorulur,
- Her üye sıra ile söz alarak belli bir süre sınırlaması içerisinde fikir belirtir. Her söz alışta sadece bir fikir açıklanır,
- Sırası gelen kişinin o anda aklına bir düşünce gelmeyebilir. O zaman üye pas geçer,
- Tüm fikirler bir yere yazılır,
- Ortaya çıkan tüm düşünceler tanımlanarak netleştirilir,
- Düşünceler gerekirse eleştirilerek incelenir, kümelenir veya sayıca azaltılır, bulanık fikirler yeniden formüle edilir,
- Tüm fikirler ortaya konduktan sonra ilk tur oylamaya geçilir. Fikirler tek tek oylanır. Üyeler istedikleri her öneriye oy verebilirler,
- İlk tur oylama sonucu en çok oy alan öneriler daire içine alınır ve bunlar üzerinde tartışılır. Yine üyeler sıra ile söz alır. Tüm üyeler pas geçince ikinci tur oylamaya geçilir,
- İkinci tur oylama sonucu öneriler önem sırasına göre belirlenmiş olur.

1.4.4.Pareto Analizi

Problem çözme çalışmasının başlangıç noktasını seçmek veya bir problemin temel nedenini belirlemek için, problem ya da koşulların tümünün göreli önemini göstermek amacıyla kullanılan grafiksel bir araçtır (Dicle 1984).

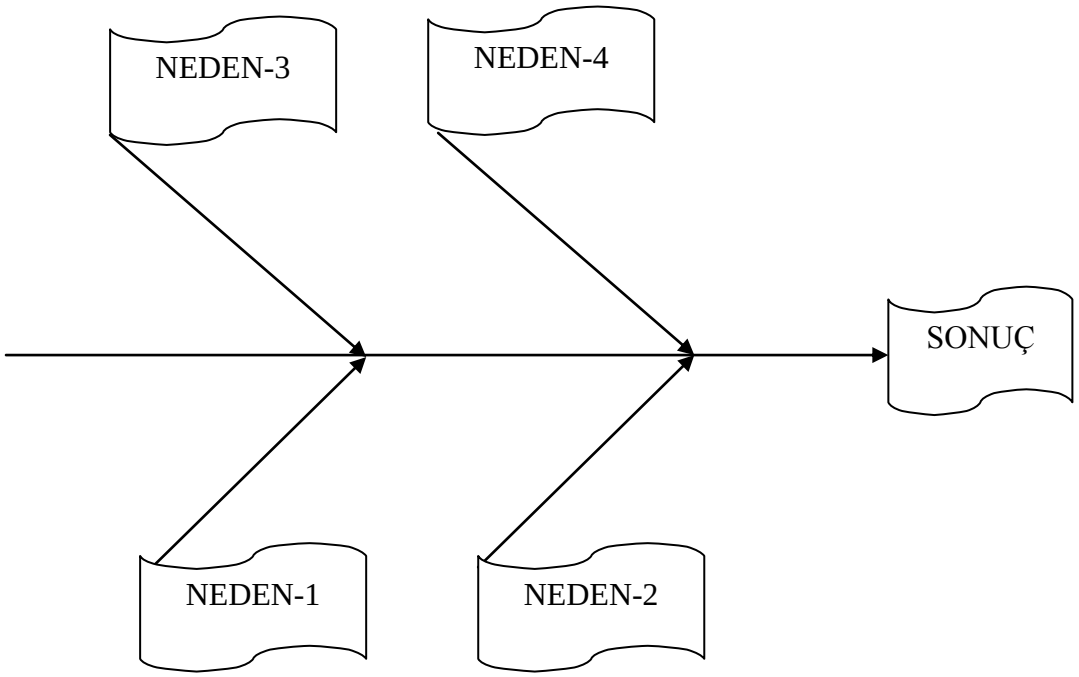
Kalite sorunlarının büyük kısmını çözmek için hata kaynaklarının en önemlilerini ortadan kaldırmak yetmektedir. Bundan dolayı sorunların önce ölçümlenmesi gereklidir. Beyin fırtınası sonucu belirlenen önceliklere ilişkin oylama sonuçlarının bir pareto diyagramına dönüştürülmesi mümkündür. Sonuçların büyük bir çoğunluğunun, sebeplerin küçük bir yüzdesi yüzünden ortaya çıktığını savunan bir kavramdır. 80/20 kuralı olarak bilinir. Oluşan sorunların %80'inin, olası sebeplerin %20'si tarafından oluştuğu ilkesini savunur. Pareto diyagramının oluşturulmasında evreler. Bu evreleri üç ana başlık altında incelemek mümkündür;

- Verilerin toplanması
- Verilerin sınıflandırılması
- Grafiğin çizilmesi (Efil 1996).

1.4.5. Balık Kılçığı Diyagramı

Şeklinden dolayı "Balık Kılçığı" olarak adlandırılan bu diyagram, işlevinden dolayı "Sebep-sonuç" veya Japon kalite uzmanı Karou Ishikawa tarafından geliştirilmesinden dolayı "Ishikawa" diyagramı olarak adlandırılmaktadır. Bu teknik, belli bir problemin olası sebeplerini ve bu sebeplerin alt etkilerini ortaya koymak amacıyla kullanılmaktadır.

Balık kılçığı diyagramı oluşturmanın başlıca iki yararından söz edilebilir. Bunlardan ilki, örgütlerdeki iş görenlerin ortak bir noktaya yönlendirilmesi, diğeri ise bir olaya sebep olan çeşitli etmenlerin incelenmesinin sağlanmasıdır (Çalık2003).



Şekil 2: Balık Kılçığı Diyagramının Temel Yapısı

Balık kılçığı diyagramı oluşturmanın aşamaları şunlardır;

- Araştırılacak sorun yani problem belirlenerek, problem ifadesi balık kılçığının baş kısmındaki bölüme yazılır.
- Problemin oluşmasına yol açan sebepler ya da etkenler bunlar (insanlar, materyaller, yöntemler, araç-gereçler vs olabilir), teker teker balık kılçığının yan bölümlerine yazılır.
- Yazılan bu etkenlerin her birinin altına olası alt etmenler yazılır. Tanımlanmış her bir neden için sürekli "neden" sorusunun sorulmasına devam edilir. Bu aşamada varılan nedenler ayrı tartışılır ve onaylanır. En fazla oy alan 2-5 neden belirlenir ve işaretlenir.
- Böylece belirlenen problemin olası sebep ve bu sebeplerin alt faktörleri ortaya çıkmış olur.

Balık kılçığı diyagramının en önemli faydaları ise şunlardır;

- İnsanların enerjilerini ortak bir amaca yöneltmelerine yardımcı olması
- Bir olaya sebep olan çeşitli etkenleri incelemeye zorlamasıdır.

1.5.Toplam Kalite Yönetimine Katkıda Bulunanlar

1.5.1. William Edwards Deming

Deming, Japonya'daki çalışmaları ile tanınan ve Japonya'nın kalite ve verimliliğini kökünden değiştiren Amerikalı bilim adamıdır. Japonya sanayisinin bugünkü başarısı büyük ölçüde Deming'in felsefe ve yöntemlerine bağlıdır. 1950li yıllarda JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Sendikası) tarafından Japonya'ya davet edilen Deming, Amerika'da pek de rağbet görmeyen düşüncelerini, yabancı pazarlara girme arzusu içinde olan Japonlara aktarmıştır. Deming'in yöntemlerini uygulayan ve felsefesini benimseyen Japonya, kalite konusunda ve devamında birçok konuda dünyada bir numaralı ülke haline gelmeyi başarmıştır. Deming'e minnettarlığını sunmak isteyen Japonya, her yıl kalitede en yüksek başarıyı sağlayan işletmeye "Deming Kalite Ödülü" vermektedir (Munro-faure 1993).

Deming kalite konusundaki görüşlerini 14 ilke halinde belirtmiştir. Bunlara kısaca bakacak olursak (Sanrı 2007).

Muayeneye dayalı kalite kontrolünün geçerli olduğu Taylor döneminde "planla, yap, gör" şeklinde açıklanan kalite kontrol sürecine Deming, dördüncü adımı ekleyerek döngüyü geliştirmiştir. Deming'in döngüsü şu şekildedir: Planla-Uygula-Kontrol Et-Harekete Geç. Deming "harekete geç" adımını ekleyerek gerçek kontrolün yapılmasını sağlayacak olan eylemi tanımlamıştır. Deming Döngüsü her işletmede kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Yapılacak işler önce planlanır, sonra uygulanır, sonra kontrol edilir, kontrolden sonra gerekli düzeltmeler yapılır ve tedbirler alınır ve böylece bir sonraki faaliyetin daha kaliteli olması sağlanır. Bu, kalitede süreklilik sağlayan bir sistemdir (Efil 2003).

1.5.2. Joseph M. Juran

Joseph Juran, Deming gibi, Japon kalite ihtilali'nin bir diğer öncüsüdür. Juran'ı simgeleyen en önemli kavramların başında "Kullanıma ya da amaca

uygunluk“ şeklindeki kalite tanımı gelir. Bu fikrin en önemli yanı, bir ürün veya hizmetin ilgili şartnameye uygun olmasına karşın amacına uygun olmayabileceğidir. Söz konusu şartname yetersiz, hatalı veya müşteri isteğine uyumsuz olabilir. Buna göre şartnamelere uygunluğun kalitenin gerekli bir koşulu olduğu ancak yeterli olamayacağını söylemek mümkündür.

Kalitenin gelişimi için uygulama üzerinde duran Juran; projelerin yürütülmesi sırasında iki temel safha olan teşhis ve çarelerin bulunması aşamalarını organizasyon çalışmaları için önermiştir (Şimşek 1998).

Juran'ın görüşleri şu şekilde özetlenebilir

- Kalite yönetim tarafından başlatılan bir proje olmalıdır.
- Üst yönetimden başlayarak kalite eğitimi yapılmalıdır.
- Kalite, işletmenin tüm fonksiyonlarını ilgilendirmelidir.
- Kalite projeleri bütün çalışanların yardımı ile yürütülmelidir.
- Yıllık kalite geliştirme planı yapılarak uygulamaya geçirilmelidir.
- Projelerin yürütülmesi sırasında iki temel safha olan teşhis ve çarelerin bulunmasıdır.
- Kalite projelerinin başarıya ulaşması için projelerin iyi seçilerek, üst yönetimin inanması sağlanmalı, yönetim ve teşhis olanaklarının örgütlenmesine ve açıklık politikasına uyulmasıdır (Gökçeoğlu 2006).

1.5.3. Arnold V. Feigenbaum

Feigenbaum ilk olarak "Toplam Kalite Kontrolü" kavramını literatüre girmesi sağlanmıştır. 1957 yılında General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan Feigenbaum, kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı ve "Industrial Quality Control Dergisi"nde yayınlanan bir makalesinde ilk kez, "Toplam Kalite Kontrol" kavramını kullanmıştır. Feigenbaum'a göre kaliteyi tüm fonksiyonlar (üretim, satış, tedarik, tasarım,servis vb.) etkilemektedir. Feigenbaum TKK kavramı yanında "kalite etiği vekalite maliyet sınıflandırması" konusundaki katkılarıyla da bilinmektedir (Kurt 2004).

1.5.4. Kaoru Ishıkawa

K. Ishikawa tarafından geliştirilen kalite çemberleri kalite faaliyetlerinin tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağladığı gibi çember çalışmalarında kullanılan; Pareto Analizi, Balık Kılçığı Diyagramı gibi problem çözme teknikleri, kalite olayının bilimsel bir tarzda incelenmesine katkıda bulunmuştur. Dr. KaoruI shikawa, 1962 yılında Feigenbaum'un ortaya attığı Toplam Kalite Kontrol anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline "Firma Çapında Kalite Kontrol" (FÇKK) adını vermiştir. İshikawa toplam FÇKK faaliyetini karakterize eden altı özelliği şöyle sıralamaktadır.

- İşletme düzeyinde TKY faaliyetlerine herkesin katılımı,
- Üretimde mesleki eğitime önem verilmesi,
- Kalite kontrolü çember faaliyetlerinin yapılması,
- Deming Ödülü Denetlemeleri seviyesinde FÇKK denetlemeleri,
- İstatiksel yönetimlerin uygulanması,
- FÇKK' nın ulus çapında tanıtılması (Gençel 2001).

1.5.5. PhilB Crosby

Philip Crosby, 1960'ların başında yürüttüğü çok amaçlı füzelerin kalite projeleri ve daha sonra ITT' nin kalite direktörlüğünü yürütürken geliştirdiği"sıfır hata" görüşüyle tanınır.1979 yılında yayınladığı "Kalite Serbestliktir "kitabı bir milyondan fazla satmıştır. Crosby, düşük kalite veya yüksek kalite kavramları yerine kullanışlı veya kullanışsız kavramlarını tercih etmektedir. Crosby, kaliteyi geliştirerek maliyetleri azaltmak için üç kademeli bir yaklaşım önermektedir. Buna göre yönetimin kalite ile ilgili kararları açık olmalı, kaliteyi geliştirmek için bir kalite geliştirme grubu kurulmalı, bu grup bir program çerçevesinde çalışmalarını yönlendirmelidir. Crosby'nin kalite felsefesi aşağıdaki kriterleri içermektedir (Erturgut 2007).

1.6.Devlet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Yaklaşımı

1.6.1.Türkiye de Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi; 1950'lerde Deming'in Japon isletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran(1954), Feigenbaum(1956), Ishikawa(1962) ve Crosby'nin(1961) geliştirdiği yenilikçi yaklaşımlarla içeriğini genişleterek, günümüzde isletmelerin uygulamaya çalıştığı yönetim anlayışıdır. Türkiye'de yoğun bir şekilde 1989 yılından sonra uygulanmaya başlanmıştır.

Ülkemizdeki isletmelerde Toplam Kalite Yönetimi felsefesi içerisinde etkili bir kalite yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini ve sürdürülebileceğini öngören bazı standartlar geliştirilmiştir (Kanbur ve ark. 2008).

ISO 9000 Kalite Standartları Serisi olarak adlandırılan bu standartlar Toplam Kalite Yönetiminin temel disiplinlerini tanımlamakta ve mal veya hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması için isletmeler tarafından uyulması gereken prosedürleri belirtmektedir. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'ne destek veren ISO 9000 bir standart olması dolayısıyla, değişen müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kalan ama standart sistem bilincini isletmelere kazandırma açısından yararlı olan bir uygulamadır. Türkiye'de yanlış bir kanı olarak Toplam Kalite Yönetim uygulaması için önce ISO 9000 belgesi almanın gerekli olduğu sanılmakta ve birazcık da kopyacılık zihniyeti ile her şirket ISO 9000 almaya çalışmaktadır (Alpullu 2006).

1.6.2.Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye de ki Gelişimi

Türkiye de Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının gelişimi "Kalite Kontrol Çemberlerinin" uygulaması ile başlamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, ilk kalite kontrol çemberleri 1983 de uygulanmaya başlamıştır. Bu konuda ikinci büyük atılım 1988 yılında oldu. 1987 yılında yapılanan bir çalışmada ISO nun 500 büyük firmasına anketler gönderilmiş, bunlardan sadece 86 işletme ankete cevap vermiştir. Bunların 23 tanesinde kalite kontrol çemberleri uygulanmaktaydı. Bu

çalışmalar ilk etapta yabancı danışmanlar tarafından uygulamaya konuldu. Bu konuda Şişe Cam, Efes Pilsen ve Migros gibi işletmeler öncü oldular (Demir 2008). Ancak, 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında özellikle yabancı ortaklı işletmelerin etkisiyle yayılma şansı bulan Toplam Kalite Yönetimi, 1990'ların ortalarına doğru uygulama sonuçlarının görünmeye hem de akademik çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir.

Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, Batı dünyasında gözlenen yönetim düşüncesindeki değişime paralel olarak, fakat birkaç yıl gecikmeyle başlamış ve bu gelişmede (Batı'da olduğu gibi) uluslararası standartlaşma hareketinin etkisi büyük olmuştur. Özellikle son birkaç yıl içerisinde Uluslararası Standartlar Örgütü'nün geliştirmiş olduğu Kalite Yönetimi standartlarının yaygınlaşması Toplam Kalite Yönetimi'nin önemini daha çok arttırmıştır. Çünkü ISO 9000 Kalite Yönetimi standartları Avrupa'da Toplam Kalite Yönetimi'ne geçmenin bir ön koşulu olarak kabul edilmişlerdir. Nedeni de söz konusu bu standartların etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulup, dokümanter edilebileceğini ve nasıl sürdürülebileceğini göstermesi yani, Toplam Kalite Yönetimi'nin "iskeleti" konumunda olmasıdır. Bu bakımdan ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi birbirini tamamlayan iki uygulama olarak kabul edilmişlerdir (Terzioğlu 2008).

1.6.3.Toplam Kalite Yönetimin Ülkemize Uyumu

Türkiye, ISO 9000 Kalite Güvence standartlarını ISO tarafından yayımlandıktan bir yıl sonra (1988) aynen tercüme ederek, TS 6000 serisi şeklinde kabul etmiştir. Daha sonra, TS-ISO 9000 KG standartlar serisi şeklinde düzenlenen bu standartlar, Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişin hazırlık aşaması olarak nitelendirilmiştir.

Bugün için Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan firma sayısını kesin olarak belirtmek mümkün değildir. Bu durum iki sebebe dayandırılabilir: Birincisi, Toplam Kalite Yönetimi'ni çeşitli düzeylerde uygulayan firma sayısının hızla artıyor olması, ikincisi de bu konuda yapılan araştırmaların yetersiz oluşudur. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan firmaların sayısının-belirlenmesinde birkriter olarak ISO 9000 belgesi alan firmaların dikkate alınması

önerilebilir. Gerçi söz konusu belgeyi alan firmaların tamamının Toplam Kalite Yönetimi'ni uyguladıklarını iddia etmek mümkün değildir. Ancak, bu belgeyi alan firma yöneticilerinin hemen tümünün nihai amaçlarının Toplam Kalite Yönetimi'ne geçmek olduğu kendileri tarafından belirtilmektedir. En azından bu belgeyi almış olmak, Toplam Kalite Yönetimi'nin iskeletini kurmuş olmakla eşdeğer tutulabilir.

Türkiye'de bugüne kadar tek kapsamlı araştırma Ağustos 1994'te gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunu kapsayan bu araştırmada ankete cevap veren 96 firmanın %37,2'sinin Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamadığı,%37,2'sinin Toplam Kalite Yönetimi'ne geçme aşamasında olduğu ve%25,5'inin de Toplam Kalite Yönetimi'ni uyguladığı görülmüştür. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması sırasında karşılaşılan güçlüklerden en önemlileri de sırasıyla, kaliteli işgücüne sahip olamama, yönetim kademelerinin ve çalışanların isteksizliği ve diğer sebepler olarak sıralanmışlardı (Aktan 1998).

1.6.4. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuya Uygulanabilirliği

Kamu hizmeti, devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kolektif ihtiyaçları karşılamak ve tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için yürütülen ve kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler şeklinde tanımlanabilir. Kamu hizmeti veren kuruluşlar, toplum yaşamında çok önemli bir işlevi yerine getirmektedirler. Bu kuruluşlarda hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıpların azaltılması, etkinliğin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde TKY çok önemli bir rol oynar (Baykal 2008).

Ülkemizin kamu yönetiminde Toplam Kalite anlayışına geçilme düşüncesi önemli bir sorunu çözebilecek yetiye sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi sihirli bir değnek değil, aksine uygun altyapı olmadan kullanılmaya veya hayata geçirilmeye çalışılırsa zaman kaybından baksa bir şey değildir (Eken 1995).

Kamu kuruluşlarında TKY sistemine geçişte en temel gerekçe kamu hizmetlerinde kalitenin arttırılmasının gerektiğidir. Ancak hizmetlerde kalitenin arttırılabilmesi oldukça karmaşık bir sorundur. Bu süreçte öncelikle kamu

kuruluşlarından hizmeti alanları çok iyi belirlemek gerekmektedir. TKY sistemine geçiş kamu kuruluşlarında en başta yurttaş odaklılığı müşteri odaklılık olarak değiştirilmiştir. Klasik anlayışta yalnızca vergi ödeyip yönetsel etkinliklerin izleyicisi konumunda olan edilgen yurttaş bir müşteriden çok kamu hizmetinden faydalanan, kamusal etkinliğini, verimliliğini ve performansını denetleyen yönetsel, siyasal ve demokratik süreçlerin içinde yer alan aktif yurttaş konumundadır. Yeni anlayışta ise artık hizmetin bedelini ödeyen ve ilgili süreçlerde rahatlıkla hesap sorabilen bir müşteri gibi aktif konuma gelmektedir (Tortop ve ark. 2010).

Ülkemizde kamuda TKY uygulamasına geçişte en önemli sorun siyasi kadroların değişim gereğine olan duyarsızlıkları ile işleri yavaşlatan, maliyeti artırıp hizmet kalitesini düşüren hantal bürokrasisi(Terzioğlu 2008). Kaliteli iş gücüne sahip olamama, yönetim kademelerinin ve çalışanların isteksizliği ve diğer sebepler olarak sıralanmışlardır (Yenersoy 1997).

Türkiye'yi daha ileriye taşıyacak vizyona ve misyona sahip lider ve üst yönetim eksikliği söz konusudur. Bunun yanı sıra, devlet yönetiminde "sistem kalitesi" maalesef mevcut değildir. Sistem kalitesi ile siyasal ve ekonomik sisteme ilişkin anayasal ve yasal kuralları kastediyoruz. Türkiye'nin siyasal sistem olarak benimsediği "demokrasi" ve ekonomik sistem olarak benimsediği "piyasa ekonomisi" henüz tüm kuralları ve kurumları ile işler değildir, ülkemizde devlet yönetiminde meritokrasi değil, kayırmacılık hakim olduğundan kamu hizmetlerini sunan "insan kalitesi" nin yüksek olduğunu söyleme imkanı yoktur. Kamu görevlilerinin ise alınmasında, atanmasında, bir yerden başka bir yere tayininde nepotizm (akraba kayırmacılık), kronizm (es-dost kayırmacılık) ve patronaj (siyasal kayırmacılık) adı verilen yozlaşmalar maalesef yaygınlık göstermektedir. Bu tür yozlaşmalar, kamuda istihdam edilen personelin kalitesini düşürmektedir (Alpullu 2006).

Özetle, ülkemizde kamu yönetiminin baslıca sorunlarını ana baslıklar altında su şekilde özetleyebiliriz;

- Merkeziyetçi ve vesayetçi yönetim geleneğinin sürdürülmesi

- Başbakanlığın dev bir bakanlık konumunda olması; başbakanlığın koordinasyon fonksiyonundan uzaklaşmış olması ve icrai fonksiyon üstlenmesi; merkezi yönetim kuruluşlarının kendilerinden beklenen etkinlik ve kalitede hizmet sunamaması.
- Yönetimde açıklığın olmaması (Aktan1998).

1.7. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi, planlanmış sistematik faaliyetlerin kalite sistemi içersinde yerine getirilerek bir ürün veya hizmetin kaliteyle ilgili tüm istekleri karşılayacağı güvencesini sağlamalıdır (Seraslan 2005).

Kalite, stratejidir. Bu hem bir spor işletmesinin kalite geliştirme stratejisine sahip olması hem de bu kalite stratejisinin, spor hizmeti pazarına yönelik genel işletme stratejisinin bir parçasının oluşturması gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre bir spor işletmesinin ürettiği spor ürünü yada hizmeti bu ürün yada hizmeti talep eden tüketicinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığı zaman kalitedir (Seraslan ve Kepoğlu 2005).

Toplam kalite yönetimi spor alanında sadece üretilen hizmetleri değil bütün olarak bu işin içerinde yer alan tüm unsurların verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır.

1.7.1. Spor Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Spor hizmetlerine yönelik yapılan sınıflandırmalar hizmetlerin sunum şekli, hizmet mekânlarının özellikleri, kalite boyutları, spor hizmetlerinin türü vb. unsurlara göre farklılık göstermektedir. Spor hizmetlerinin sınıflandırılması, spor hizmetlerinin ne anlama geldiğinin anlaşılmasında önemli bir elaman olarak gösterilmektedir

Bu sınıflandırmalar;

Seyre dayalı spor hizmetleri

- Eğlenceye yönelik spor hizmetleri
- Sağlık ve fiziksel uygunluk/zindelik kazanmaya yönelik spor hizmetleri
- Beceri geliştirmeye yönelik spor hizmetleri
- Seçkinliğe yönelik spor hizmetleri
- Tedaviye yönelik spor hizmetleri

Katılıma dayalı spor hizmetleri

- Uzun süreli spor hizmetleri(Ulusal ligler)
- Kısa süreli spor hizmetleri(eleme usulü ve grup eleme usulü yapılan turnuvalar)
- Self servis spor hizmetleri(kişinin kimseden yardım almadan yüzme havuzunu kullanması)
- Profesyonel destekli spor hizmetleri(Kişiye uzman personelin yardımıyla verilen hizmetler) (Çimen ve Gürbüz 2007).

1.7.2. Spor Hizmet Kalitesini Etkileyen Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Spor işletmeleri yönetimin etkin olma ve olmama durumuna mal üreten işletmelerden daha duyarlıdır. Bu nedenle spor işletmelerinde güdülenme ve özgürlük son derece önemlidir. Bunun içinde spor işletmesi örgütünün değerleri, kültür ve iklimi önemlidir. Spor işletmeleri personelin moralini, katılımı ve işe karşı isteklerini arttıracak stratejiler geliştirmelidirler

1.7.3. Spor Hizmeti Veren Personeli etkileyen Faktörler

- Spor hizmeti ile ilgili faktörler
- Zaman faktörü
- Spor hizmeti sunumunda teknolojinin etkisi
- Spor hizmetinin içeriği

- Spor karmaşıklığı
- Spor hizmetinin verildiği yer
- Spor hizmetlerinde standartlaştırma
- Spor hizmetlerinde tüketim birimi
- Spor hizmeti üretimine ilişkin teknik araç, gereç ve teçhizat
- Spor hizmetinin sunulduğu çevre (Seraslan ve Kepoğlu 2005).

1.7.4. Spor Örgütü Yönetiminin Desteği

Spor işletmelerinde kalite geliştirme sorumluluğu tepe yönetime aittir. Fakat uzun dönemde, her düzeydeki tüm yöneticilerin katılımı zorunludur. Toplam kalite yönetiminde başarıya giden en önemli unsur, işletme yöneticilerinin değişimi kabul etmeleri ve uygulamaya başlamalarıdır. Spor işletmesindeki değişimin en kritik noktası, özellikle yöneticilerde tutum ve davranış değişikliğini başlatabilmektir (Seraslan 2005).

Diğer bir ifadeyle, spor hizmetleri veren kuruluşlarda toplam kalite uygulamalarının başarılı olmasında ve hizmetlerde kalitenin arttırılmasında mutlaka yönetimin liderliği gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışının odak noktasını teşkil eden müşteri memnuniyeti çalışanların işlerindeki performanslarına bağlı olduğuna göre, yönetim iş görenlerin beklentilerini karşılayabilmek ve amaçlarını öğrenmek için çaba göstermelidirler (İmamoğlu 1998).

1.7.4. Spor Hizmeti Üretiminde Tam Katılım

Tam katılım ilkesi TKY de en önemli noktalardan biridir. En üst seviyede bulunan yöneticiden en altta bulunan elemana kadar tüm herkesin Toplam kalite oluşturma çabalarına katılması esastır. TKY sadece üst yönetimin inanıp uygulayabileceği bir yönetim modeli değildir.

1.7.6. Spor Hizmeti Üretiminin Tüm Süreçlerinde Kalitenin Sağlanması

Spor işletmelerinde üretim süreci, spor hizmetinin oluşturulmasında müşterin izleyeceği yoldur. Süreçler tüm bölümleri ve spor işletmesinin bütününü

ilgilendirmektedir. Toplam hizmet kalitesinde hem çıktı kalitesi hem de girdi kalitesi dikkate alınmalıdır. Süreç ve çıktı kalitesini etkileyen boyutlar farklıdır. İşletme açısından çıktı kalitesi, işletmenin sahip olduğu araç gereç, makine teçhizat ile personelin teknik bilgi ve yeteneği, bunlara bağlı olarak problemlere getirdiği teknik çözümler gibi değişkenlerden etkilenmektedir. Süreç boyutunda ise hizmet veren personelin hizmet verme biçimi, tüketiciye karşı tutum ve davranışları önemli rol oynamaktadır (Seraslan ve Kepoğlu 2005).

1.7.7. Spor Hizmeti Üretiminde Sürekli Gelişme

Spor hizmeti veren işletmelerde de sürekli gelişme ilkesi mutlaka benimsenmelidir. Bu felsefe spor işletmelerine rekabet gücü kazandırır. Çünkü spor hizmetleri pazarında faaliyet gösteren diğer spor işletmelerinin, bir başka deyişle rakiplerin düzeyine ulaşmak ve onları geçmek ancak sürekli gelişimle olur (Seraslan ve Kepoğlu 2005).

1.7.8. Spor Hizmeti Üretimde Müşteri Memnuniyeti

Bir kurulu/işletme başarıyı, ancak açık ve gizli müşteri beklentilerini anlayabildiği ve üretimi bu beklentiler doğrultusunda yönlendirebildiği ölçüde sağlayabilir. Öyleyse müşteri memnuniyeti en önemli husustur. Burada müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini, görüşlerini ortaya koyacak "müşteri düşüncesi anketi", "şikayet sistemleri" gibi tekniklerden yararlanılmalıdır.
Spor hizmeti sonucunda ortaya çıkan ürün, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayan hizmetler kaynak ve zaman israfına da yol açacaktır. Bu sebeple müşteri beklentileri mutlak suretle dikkate alınmalıdır. Böylelikle, müşteri memnuniyetsizliği önlenmiş olur. Bu sebeple müşteri şikâyetleri sürekli olarak takip edilmektedir.

Böylece spor kuruluşları sundukları hizmetin kalitesi konusunda, kalitenin müşteri tarafından algılanan şeklini ve hizmetin müşteriler tatmin etme düzeyini öğrenecek, bu bilgiler ve deneyimlerim ışığında performans göstermek suretiyle de başarılı olacaklardır.

1.7.9.Spor Hizmeti Üretiminde Karşılaştırma(Benchmarking)

Bir işletmenin, lider konumda olan başka bir iletmeyi model alarak kendi işleyiş süreçleriyle karşılaştırması, eksiklikleri tespit etmesi ve gerekli önlemleri alması kıyaslama tekniği olarak kabul edilmektedir (Seraslan ve Kepoğlu 2005).

Bir spor işletmesinin, hizmet ve özellikleri ile ilgili standartlarını, faaliyet gösterdiği spor hizmeti sunan sektördeki en iyi olan karşılaştırılmasıdır. Spor işletmelerinde toplam kalite yönetimini sisteminin uygulanması, imalat işlemlerine göre daha geniş boyutta incelenmesi gereken daha zor bir konudur. Bunun en önemli sebebi spor hizmetleri arasındaki farktır (Çatı ve ark 2011).

1.8.ISO Uluslararası Standart Organizasyonu

ISO, (International Organizationfor Standartization) Uluslararası Standartlar Organizasyonu'nun kısaltılmış adıdır. ISO 1947 yılında kurulmuş olup, amacı başlarda ürün standardını yayınlamak olmakla beraber zamanla uluslararası ticari ilişkilerin giderek artması ve daha da karmaşıklaşması sonucunda sistem standardı hazırlayarak yayınlamaya başlamıştır. Uluslararası uzlaşmayı her ülkeden bir üye alarak sağlamıştır. ISO kuruluşu 1987 yılına kadar sadece ürün standardı yayınlarken, bu yıldan başlayarak ISO-9000 Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Standartları yayınlamaya başlamıştır (Kanar 2005).

1.8.1.ISO Standardının Tarihsel Gelişimi

- 1963'de MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
- 1968'de AQAP Standartları (NATO üyesi ülkelerde)
- 1979'da BS 5750(İngiltere'de)
- 1987'de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
- 1988'de EN 29000 standartları (CEN tarafından)
- 1988'de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
- 1991'de TS-EN-ISO 9000
- 1994'de ISO tarafından revize edildi.(9001:1994 / 9002:1994/9003:1994)
- 1996'da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayınlandı.

- 2000'de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı(Ünal 2006).

Bu standart mamulün; tasarımından, üretim süresi, mamulün kullanımı veya kurulup çalıştırılması ve servisine, bakımına kadar üretimin bütün birimleriyle ilgili bir kalite güvence standardıdır. Standardın önemli özelliği büyüklüğü değil fonksiyonudur. ISO 9001 tedarikçi firma tarafından tasarım, geliştirme, üretim, tesis, servis ve diğer hizmetler gibi farklı kademelerde kalite temini isteklerinin yerine getirildiği hususunda güvence vermek amacıyla uygulanır (Özen 2007).

1.8.2. ISO 9000 Ailesi

- ISO 9000: 2000: Kalite Yönetim ve kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Klavuzu
- ISO 9001: 2000: ISO 9001 Kalite Sistemleri Tasarım/Geliştirme, Üretim tesis ve hizmette Kalite Güvencesi Modeli
- ISO 9002: Kalite Sistemleri, üretim ve tesiste Kalite Güvencesi Modeli
- ISO 9003: Son muayene ve deneylerde Kalite Güvencesi Modeli
- ISO 9004: Kalite Yönetimi ve kalite Sistemleri elemanları kılavuzu
- ISO 9005: Kalite Sözlüğü
- ISO 10011-1: Kalite Sistemleri Tetkiki Kılavuzu, Tetkik
- ISO 10011-2: Kalite Sistemleri Tetkiki-Kılavuz, Kalite Sistemi Tetkikçileri Nitelendirme Kriterleri
- ISO 10011-3: Kalite Sistemleri Tetkiki-Kılavuzu, Tetkik Programlarının Yönetimi
- ISO 19011: Çevre ve Kalite Yönetim Sistemleri Tetkik Kılavuzu
- ISO 14001: Çevre Yönetim Sistemleri Özellikler ve Kullanım Kılavuzu
- TSE 13001 HACCP: Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri
- ISO / TS 16949: Otomotiv Sektöründe Kalite Yönetim Sistemleri
- TSE 18001 OHSAS: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgelendirme Başvuru İşlemleri
- CE: CE işaret mamulün Avrupa Birliğinin Yeni Yaklaşım Direktiflerine uygunluğunu gösterir(Ünal 2006).

1.8.3. ISO 9000 Belgelendirmesi

Kurumlar kalite sistemlerini, dış denetim yani belgelendirme kurumu tarafından denetlenip belgelendirebilirler. Denetim kurum içinde yapılır. Başarılı olması halinde, kurum ISO 9001, ISO 9002 sertifikası ile ödüllendirilir. Bu sertifika üç yıl süresince geçerli olup, bu üç yıl içersinde her 6-12 ayda bir gözetim denetimi ile geçerliliği onaylanmalıdır (Şimşek 2000).

1.8.4. ISO Belgelendirmesi Yapan Kurumlar

Belgelendirme kurumları kalite sistemlerinin ISO 9000 gereksinimlerine uyumunu ve kurumların ISO 9000 kalite sistemine uygun çalışmasını denetleyen organizasyonlardır. ISO 9000 belgelendirme kurumları, uluslar arası belgelendirme bürolarının, test hizmetleri veren kuruluşların ve laboratuarların firmalarıdır. ABD'de mevcut 50 ISO 9000belgelendirme kurulusu hizmet vermektedir.

1.8.5. ISO 900 Belgelendirme Denetiminin ana Aşamaları

ISO 9000 belgelendirme denetiminin birinci aşaması dokümantasyon incelemesidir. Dokümantasyon incelemesi belgelendirme kurumunda ya da denetimi yapılacak kurumda denetim esnasında yapılabilir.

İkinci asama, ISO 9000 denetiminin kendisidir. Denetimin amacı kalite ve sistemin ISO 9000 standardının gereksinimlerine olan uyumu doğrulamaktır. Denetimin sonucu denetçiler tarafından kuruma duyurulur. Eğer kurumun ISO 9000 belgesi alması yönünde bir karar çıkarsa sertifikasını birkaç hafta içersinde alacaktır. Eğer majör uygunsuzluklar bulunursa, ISO 9000 belgelendirmesi ertelenir.Kurum bulunan uygunsuzluklara ilgili düzeltici faaliyetlerini tamamladıktan sonra belgelendirme kurumları takip denetimi için tekrar gelirler.

1.8.6. ISO 900 Uygunsuzluk Tanımı

ISO 9000 belgelendirme kurumları majör ve minör uygunsuzluklarla ilgili değişik tanımlama yapabilirler. Bir uygunsuzluk bir ISO 9000 sistem denetiminin

eksik, uygulanmıyor olması, ortaya çıkan durum veya hizmetin kalite gereksinimlerine uygun olmadığı durumlarda majör uygunsuzluk olarak tanımlanır. Minör uygunsuzluklar ise uygulamadaki veya ISO 9000 sistemindeki izole küçük eksiklikler olarak tanımlanabilir

1.9. ISO 9001:2000 Standartlarının Diğer Yönetim Sistem Standartlarıyla Uyumu

Bu standart, kullanıcıların yararına olmak üzere ISO 14001:1996 ile uyumluluğu arttırmak için, bu standartla aynı çizgiye getirilmiştir. Bu standart, çevre yönetimine özgü olan is sağlığı ve güvencesi, yönetimi, mali yönetim veya risk gibi yönetimler için özel şartları içermez. Bir kurulusun kendi yönetimini diğer ilgili yönetim sistemleri ile aynı çizgiye getirmesini veya onlarla bütünleşmesini mümkün kılar. Bu standardın şartları ile uyum sağlayarak kalite yönetim sistemini oluşturmak için, kendisinin mevcut olan yönetim sistemini benimsemesi mümkündür (Şale 2001).

1.10.TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi Sistemi

Dünyada enformasyon, teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu da ancak, işletmelerde, tasarım aşamasından başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla olacaktır. Günümüzde Kalite Yönetim Sistemi konusunda ISO 9000 Kalite Sistem Standartları 1987 yılında yayımlandığı tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan milletlerarası Standartlar haline gelmiştir (Şale 2001).

TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamanın Faydaları;

- İşletmede kalite anlayışının gelişiminin sağlanması,
- Karın, verimliliğin ve pazar payının artmasının sağlanması,
- Etkin bir yönetimi sistemi yapısının oluşturulması,

- Maliyetin azalması,
- Çalışanların tatmininin sağlanması,
- İşletme içi iletişimde iyileşme,
- Tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrol sağlaması,
- İadelerin azalması,
- Müşteri şikâyetinin azalması, memnuniyetin artması,
- Ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanabilen bir yönetim sistemi modeli olduğu için uluslararası çalışma ve ilişkileri kolaylaştırmasıdır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, kuruluş faaliyetlerinde kalitenin elde edilmesi, geliştirilmesi ve çalışanların standartlara bağlanarak kişisel olmaktan çıkıp, kurumsallaşmasını hedeflemektedir.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde yaşanan en büyük problemlerden birisi, yetki sorumluluk karmaşasıdır. ISO 9001, bu belirsizliklerin giderilmesi için yapılması gereken çalışmaları belirlemekte, karmaşaya son vermektedir. Basarının temel şartlarından olan, hizmet etkinliğinin ölçülmesi, problemlerin tespiti, süreçlerin analizi gibi çalımsalar yapılmamakta. ISO 9001 bunların yapılmasını sağlamaktadır (Alpullu 2006).

2.GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Araştırma Evreni

Çalışma evrenini, Konya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde (anket yapılan dönemde Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü) görev yapan personele bakıldığında;1 İl Müdürü, 5 Şube Müdürü, 1 İlçe müdürü, 8 Şef, 8 Sportif Eğitim Uzmanı, 15 Spor Uzmanı, 28 Memur, 48 Antrenör, 10 Bilgisayar İşletmeni, 8 Teknisyen, 15 Teknisyen yardımcısı, 37 Bekçi-Bakıcı, 6 İşçi, 33 Geçici İşçi, 1 Doktor, 1 Mühendis, 1 Hemşire, 2 Şoför, 2 Aşçı, 1 Bayi Kontrolörü, 2 Gençlik çalışanı olmak üzere toplam 218 kişilik personel oluşturmaktadır.

2.2. Araştırma Grubu

Araştırma grubunu, araştırmamıza anket yapılan dönemde Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan, 5 Şube Müdürü, 8 Şef, 8 Sportif Eğitim Uzmanı, 15 Spor Uzmanı, 28 Memur, 28 Antrenör, 10 Bilgisayar İşletmeni, 8 Teknisyen, 19 Bekçi-Bakıcı, 8 İşçi, 6 Geçici İşçi Olmak üzere 143 kişi oluşturmaktadır.

2.3.Araştırma Tekniği

Çalışmamız da, Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğün de çalışan personelin Toplam Kalite Yönetimine geçiş çalışmalarının Kurum personeli üzerinde bıraktığı etkilerini araştırmak üzere 41 soruluk bir anket formu uygulanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimine etki edecek olan faktörler 4 ana baslık altında toplanmış ve buna göre hazırlanan anket uygulanması yapılmıştır. Bu ana baslıklar;

1.Liderlik (1-15 nolu anket soruları)
2.Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı (16- 27 anket soruları)
3. Tedarikçilerle ilişkiler (28-34 anket soruları)
4. Müşteri odaklı organizasyon'dur. (35-41 anket soruları)

Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi'ne etki edecek faktörlerin değerlendirilmesi beş seçenekten oluşmaktadır. ''Uygulamaya Tamamen

Uyuyor’’,’’Uygulamaya Uyuyor’’, ’’Uygulamaya Biraz Uyuyor’’,’’Uygulamaya Uymuyor’’,’’Uygulamaya Hiç Uymuyor’’seklinde değerlendirilmişti.

2.4. Anketin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Bu çalışmamız da**,** Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğün de çalışan personelin Toplam Kalite Yönetimine geçiş çalışmalarının Kurum personeli üzerinde bıraktığı etkilerini araştırmak üzere çalışan personele uygulanan Anketin Geçerlilik ve Güvenilirlik çalışması Aytekin ALPULLU (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, anketin CrombachAlfa değerini (0.91) olarak bulmuştur. Bu çalışmada hata düzeyi (0.05) olarak kabul edilmiştir.

2.5. İstatistiksel Analiz

Verilerin değerlendirilmesinde ve hesaplanmış değerlerin bulunmasında SPSS 16.0 istatistik paket program kullanılmıştır. Veriler ortalama, standart sapma, yüzde ve frekanslar verilerek özetlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği One-SampleKolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için guruplar arasındaki farklılığın tespiti için bağımsız guruplarda t testi, ANOVA testi ve Tukey testi kullanılmıştır. Bu çalışmada hata düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Personelin Kurumlarındaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin sayı Analizleri

Çizelge 1.Kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımı.

Cinsiyet	Sayı	%
Erkek	111	77,6
Bayan	32	22,4
Toplam	143	100,0

Çizelge 1 de görüldüğü üzere Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde yapılan ankete katılanların 77,6 erkek ve 22,4 bayandır. Kurumda ankete katılanların büyük çoğunluğunun erkek olduğu sayısal analizlerle kanıtlanmıştır.

Çizelge 2.Kurum çalışanların yaş guruplarına göre dağılımı.

Yaş	Sayı	%
20-30 yaş	46	32,2
31-40 yaş	42	29,4
41-50 yaş	44	30,8
51 ve Üstü yaş	11	7,6
Toplam	143	100,0

Çizelge 2 incelendiğinde Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin % 32,2’ si 20-30 yaş, 29,4’ü 31-40 yaş, 30,8’i 41-50 yaş ve 7,6’sı 51 ve üzeri yaş grubundan olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.Kurum çalışanlarının çalışma sürelerine göre dağılımı.

Yıl	Sayı	%
1-5 yıl	53	37,1
6-10 yıl	32	22,4
11-15 yıl	14	9,8
16 ve Üstü	44	30,1
Toplam	143	100,0

Katılımcıların çizelge 3 te çalıştıkları yıllar incelendiğinde, % 37,1'i 1-5 yıl, 30,1'i 16 yıl ve üstü, 22,4'ü 6-10 yıl ve 9,8'i 11-15 olduğu sayısal analizlere bakıldığında kurum personellerinin gençlerden oluştu görülmektedir.

Çizelge 4.Kurumda çalışanların görev ve unvanlarına göre dağılımı.

Görevi	Sayı	%
Şb. Müdürü	5	3,5
Şef	8	5,6
Sportif Eğt. Uz	8	5,6
Spor Uzmanı	15	10,5
Memur	28	19,6
Antrenör	28	19,6
Bilgisayar İşt.	10	7,0
Teknisyen	8	5,6
Bekçi-Bakıcı	19	13,3
İşçi	8	5,6
Geçici İşçi	6	4,2
Toplam	143	100,0

Çizelge 4 göre çalışan personelin unvanlarına bakıldığında, % 19,6'sı memur, 19,6'sı antrenör, 13,5'i bekçi bakıcı, 10,5'i spor uzmanı, 7,0'ı teknisyen, 5,6'sı sportif eğitim uzmanı, 5,6'sı şef, 5,6'sı işçi, 4,2'si geçici işçi, 3,5 şube müdürüdür.

Çizelge 5. Kurumda çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımı.

Eğitim	Sayı	%
İlk	2	1,4
Orta Öğretim	15	10,5
Lise	37	25,9
Üniversite	78	54,5
Yüksek Lisans	11	7,7
Toplam	143	100,0

Yukarıdaki çizelgede çalışan personelin eğitim seviyesinin % 54,5 üniversite, 25,9'u lise, 10,5'i orta öğretim, 7,7'si yüksek lisans, 1,4'ü ise ilköğretim seviyesindedir. Tabloda görüldüğü üzere çalışan personelin eğitim seviyesi oldukça yüksek olan üniversite mezunlarından oluşmaktadır.

Çizelge 6. Araştırma grubunun "İl Müdürü tarafından kurumun misyonu ve vizyonu belirlenmiş mi?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	44	30,8
Uygulamaya uyuyor	42	29,4
Uygulamaya biraz uyuyor	34	23,8
Uygulamaya uymuyor	16	11,2
Uygulamaya hiç uymuyor	7	4,9
Toplam	143	100,0

Kurumda Çalışan personelin çizelge 6 da verdikleri cevabın % 30,8'i uygulamaya tamamen uyduğu, 29,4'ü uygulamaya uyduğu, 23,8'i uygulamaya biraz uyduğu, 11,2'si uygulamaya uymadığı, 4,9'u ise uygulamaya hiç uymadığı cevabını vermişlerdir. Tabloda görüldüğü üzere 120 kişinin yargıyı olumlu cevap verdikleri görülmüştür.

Çizelge 7.Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumun aktarılmasında aktif olarak yer almazlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	21	14,7
Uygulamaya uyuyor	30	21,0
Uygulamaya biraz uyuyor	40	28,0
Uygulamaya uymuyor	40	28,0
Uygulamaya hiç uymuyor	12	8,4
Toplam	143	100,0

Çizelge 7 de çalışan personelin verdikleri cevapların % 28,8'i uygulamaya biraz uyduğunu aynı yüzde ile uygulamaya uymadığını, 21,0'ı uygulamaya uyduğunu, 14,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, 8,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Kurum çalışanlarının yarıdan fazlası yöneticiler kurum amaçlarının aktarılmasında aktif olarak yer aldıklarına katılmışlardır.

Çizelge 8. Araştırma grubunun "Kurum değerleri yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	23	16,1
Uygulamaya uyuyor	31	21,7
Uygulamaya biraz uyuyor	31	21,7
Uygulamaya uymuyor	39	27,3
Uygulamaya hiç uymuyor	18	13,2
Toplam	143	100,0

Çizelge 8 den anlaşılacağı üzere İl Müdürlüğünde çalışan personelin verdikleri cevapların % 27,3'ü uygulamaya uymadığını, 21,7'si uygulamaya uyduğunu ve aynı zamanda biraz uyduğunu, 16,1'i uygulamaya tamamen uyduğu, 13,2'si ise uygulaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Tabloda görüldüğü üzere büyük çoğunluk bu yargıya katılmaktadır.

Çizelge 9.Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	27	18,9
Uygulamaya uyuyor	37	25,9
Uygulamaya biraz uyuyor	36	25,2
Uygulamaya uymuyor	28	19,6
Uygulamaya hiç uymuyor	15	10,5
Toplam	143	100,0

Çizelge 9 bakıldığında Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personel cevaplarının % 25,9'u uygulamaya uyduğu, 25,2'si uygulamaya biraz uyduğu, 19,6'sı uygulamaya uymadığını 18,9uygulamaya tamamen uyduğu, 10,5'i ise uygulamaya hiç uymadığı görüşünde olup büyük çoğunluğu bu yargıya katılmaktadırlar.

Çizelge 10.Araştırma grubunun "Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	22	15,4
Uygulamaya uyuyor	40	28,0
Uygulamaya biraz uyuyor	31	21,7
Uygulamaya uymuyor	27	18,9
Uygulamaya hiç uymuyor	23	16,1
Toplam	143	100,0

Çizelge 10 incelendiğinde çalışan personelin verdikleri cevapların % 28,'i uygulamaya uyduğu, 21,7'si uygulamaya biraz uyduğu, 18,9'u uygulamaya uymadığı, 16,1 uygulamaya hiç uymadığı, 14,4'ü ise uygulamaya tamamen

uyduğunu belirterek büyük çoğunluk yöneticilerin adil ve sistemli bir şekilde değerlendirme yaptıklarına katılmaktadırlar.

Çizelge 11.Araştırma grubunun "Yöneticiler müşterilerin memnuniyetini anketlerle ölçüyorlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	14	9,8
Uygulamaya uyuyor	19	13,3
Uygulamaya biraz uyuyor	24	16,8
Uygulamaya uymuyor	40	28,0
Uygulamaya hiç uymuyor	46	32,2
Toplam	143	100,0

Yukarıdaki çizelgeye bakıldığında Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin verdikleri cevapların % 32,2'si uygulamaya hiç uymadığını 28,0'ı uygulamaya uymadığını, 16,8'i uygulamaya biraz uyduğu, 13,3'ü uygulamaya uyduğunu, 9,8'i ise uygulamaya tamamen uyduğunu belirtmişlerdir. Kurum personelinin bu yargıya verdikleri cevapların yarıdan fazlası katılmazken diğer kısım bu yargıya katılmışlardır.

Çizelge 12.Araştırma grubunun "Sürekli iyileştirmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla yöneticiler, yaratıcılığı yeni düşünceleri desteklemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	28	19,6
Uygulamaya uyuyor	36	25,2
Uygulamaya biraz uyuyor	33	23,1
Uygulamaya uymuyor	23	16,1
Uygulamaya hiç uymuyor	23	16,1
Toplam	143	100,0

Araştırma grubunun verdikleri cevaplar çizelgede anlaşılacağı üzere, % 25,2'si uygulamaya uyduğunu, 23,1'i uygulamaya biraz uyduğunu, 19,6'sı uygulamaya tamamen uyduğu, 16,1'i uygulamaya uymadığını ve aynı yüzde ile hiç uymadığını belirterek, kurum personelinin büyük çoğunluğu bu yargıya olumlu görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 13.Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumun değerleri konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	24	16,8
Uygulamaya uyuyor	38	26,6
Uygulamaya biraz uyuyor	41	28,7
Uygulamaya uymuyor	24	16,8
Uygulamaya hiç uymuyor	16	11,2
Toplam	143	100,0

Katılımcıların verdikleri cevaplar çizelge 13 ten anlaşılacağı üzere % 28,7'si uygulamaya bira uyduğu, 26,6'sı uygulamaya uyduğunu, 16,82'i uygulamaya uymadığını ve aynı yüzde ile uygulamaya tamamen uyduğunu, 11,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirterek bu yargıya büyük çoğunluk olumlu cevap vermişlerdir.

Çizelge 14. Araştırma grubunun"Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	41	28,7
Uygulamaya uyuyor	33	23,1
Uygulamaya biraz uyuyor	37	25,9
Uygulamaya uymuyor	21	14,7
Uygulamaya hiç uymuyor	11	7,7
Toplam	143	100,0

Yukarıdaki çizelgede Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin % 28,7 si uygulamaya tamamen uyduğu, 25,9'u uygulamaya biraz uyduğu, 23,1'i uygulamaya uyduğunu, 14,7'si uygulamaya uymadığını 7,7'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Tabloda görüldüğü üzere büyük çoğunluk yöneticilerin çalışanları kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler görüşüne katılmaktadırlar.

Çizelge 15.Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirmesine ve desteklemesine aktif olarak katılmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	29	20,3
Uygulamaya uyuyor	45	31,5
Uygulamaya biraz uyuyor	29	20,3
Uygulamaya uymuyor	19	13,3
Uygulamaya hiç uymuyor	21	14,7
Toplam	143	100,0

Katılımcıların verdikleri cevaplar çizelgede görüldüğü üzere % 31,5'i uygulamaya uyduğunu, 20,3'ü uygulamaya tamamen uyduğunu ve aynı yüzde ile uygulamaya biraz uyduğu, 14,7 uygulamaya hiç uymadığını, 13,3 ü uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. İl Müdürlüğü çalışanları yöneticilerin kurumda iyileştirme çalışmasının geliştirilmesine aktif olarak katıldığı görüşüne katılmışlardır.

Çizelge 16.Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	33	23,1
Uygulamaya uyuyor	32	22,4
Uygulamaya biraz uyuyor	27	18,9
Uygulamaya uymuyor	28	19,6
Uygulamaya hiç uymuyor	23	16,1
Toplam	143	100,0

Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin verdikleri cevaplar çizelge 16 dan da anlaşılacağı üzere % 23,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, 22,4'ü uygulamaya uyduğunu, 19,6'sı uygulamaya uymadığını 18,9'u uygulamaya bira uyduğunu, 16,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Kurumda çalışan personelin büyük bir kısmı kurumda çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmedikleri görüşünü belirtmişlerdir.

Çizelge 17.Araştırma grubunun "Yöneticiler kurumdaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanlarını ikna etmektedirler?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	21	14,7
Uygulamaya uyuyor	45	31,5
Uygulamaya biraz uyuyor	35	24,5
Uygulamaya uymuyor	15	10,5
Uygulamaya hiç uymuyor	27	18,8
Toplam	143	100,0

Kurum çalışanlarının çizelgeden de anlaşılacağı üzere verdikleri cevapların % 31,5'i uygulamaya uyduğunu, 24,5'i uygulamaya biraz uyduğunu, 18,8 uygulamaya hiç uymadığını, 14,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, 10,5'i ise uygulamaya

uymadığını belirterek çalışanların büyük bir kısmı bu yargıya olumlu yanıt vermişlerdir.

Çizelge 18.Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	32	22,4
Uygulamaya uyuyor	38	26,6
Uygulamaya biraz uyuyor	26	18,2
Uygulamaya uymuyor	24	16,8
Uygulamaya hiç uymuyor	23	16,1
Toplam	143	100,0

Araştırma gurubunun verdikleri cevaplar çizelgeden de görüldüğü üzere % 26,6'sı uygulamaya uyduğunu, 22,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, 18,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, 16,8'i uygulamaya uymadığını,16,1'ise uygulamaya hiç uymadığı görüşünü belirtmişlerdir. Tablodan da görüldüğü üzere bu yargıya büyük çoğunluk kurum yöneticilerinin çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vererek onlara kaynak sağlayıp destekledikleri görüşüne katılmışlardır.

Çizelge 19.Araştırma grubunun "Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	1,69	13,3
Uygulamaya uyuyor	28	19,6
Uygulamaya biraz uyuyor	26	18,2
Uygulamaya uymuyor	37	25,9
Uygulamaya hiç uymuyor	33	23,1
Toplam	143	100,0

Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin verdikleri cevaplar çizelgeden de anlaşılacağı üzere % 25,9'u uygulamaya uymadığını, 23,1'i

uygulamaya hiç uymadığını, 19,6'sı uygulamaya uyduğunu, 18,2 si uygulamaya biraz uyduğunu, 13,3'ü ise uygulamaya tamamen uyduğunu belirtmişlerdir bu durum, çalışanların sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitim verilerek desteklenmeleri çalışanların yarıdan fazlası bu yargıya olumlu görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 20.Araştırma grubunun"Müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	29	20,3
Uygulamaya uyuyor	26	18,2
Uygulamaya biraz uyuyor	36	25,2
Uygulamaya uymuyor	27	18,9
Uygulamaya hiç uymuyor	25	17,5
Toplam	143	100,0

Çizelge 20 de çalışan personelin verdikleri cevaplara bakıldığında % 25,2'si uygulamaya biraz uyduğunu işaretleyerek bu yargıyı desteklemektedirler. 20,3'uygulamay tamamen uyduğunu, 18,9'u uygulamaya uymadığını, 18,2'si uygulamaya uyduğunu, 17,5'i ise uygulamaya hiç uymadığı seçeneğini işaretlemişlerdir. Kurum çalışanları, müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmemesi yargısına olumlu cevap vererek bu yargıya katılmadığı görüşünü belirtmişlerdir.

Çizelge 21.Araştırma grubunun "Bir işi en iyi o işi yapan bilir" anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendiişlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	43	30,1
Uygulamaya uyuyor	28	19,6
Uygulamaya biraz uyuyor	33	23,1
Uygulamaya uymuyor	26	18,2
Uygulamaya hiç uymuyor	13	9,1
Toplam	143	100,0

Kurum personelinin verdikleri cevaplar incelendiğinde % 30,1'i uygulamaya tamamen uyduğu, 23,1'i uygulamaya biraz uyduğu, 19,6'sı uygulamaya uyduğu, 18,2'siuygulamaya uymadığı, 9,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Kurum çalışanlarının büyük bir çoğunluğun yargının uygulamaya uyduğu görüşüne katılmıştır.

Çizelge 22.Araştırma grubunun "Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların bilgisi arttırılmakta?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	28	19,6
Uygulamaya uyuyor	22	15,4
Uygulamaya biraz uyuyor	30	21,0
Uygulamaya uymuyor	37	25,9
Uygulamaya hiç uymuyor	26	18,2
Toplam	143	100,0

Katılımcıların verdikleri cevaplara bakıldığında % 25,9'u uygulamaya uymadığını, 21,0'ı uygulamaya biraz uyduğu, 19,6'sı uygulamaya tamamen uyduğu, 18,2'si uygulamaya hiç uymadığı, 15,4'ü ise uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir. Kurum çalışanı bu yargıya olumlu katılırken diğer yandan bu yargıya olumlu bakmamışlarıdır.

Çizelge 23.Araştırma grubunun "Kurumdaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve kurumda güven kültürü oluşturulmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	26	18,2
Uygulamaya uyuyor	20	14,0
Uygulamaya biraz uyuyor	30	21,0
Uygulamaya uymuyor	39	27,3
Uygulamaya hiç uymuyor	28	19,6
Toplam	143	100,0

Personelin verdikleri cevaplar çizelge 23 de anlaşılacağı üzere % 27,3'ü uygulamaya uymadığı, 21,0'ı uygulamaya biraz uyduğu, 19,6'sı uygulamaya hiç uymadığı, 18,2'si uygulamaya tamamen uyduğu, 14,0'ı uygulamaya uyduğunu işaretlemiştir. Tabloda görüldüğü üzere çalışanların potansiyellerini ve çalışanların katılımını arttırabilmek için sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklemektedir yargısına personelin bir kısmı katılırken diğer bir kısmı ise olumsuz yanıt vermiştir.

Çizelge 24.Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadırlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	20	14,0
Uygulamaya uyuyor	32	22,4
Uygulamaya biraz uyuyor	40	28,0
Uygulamaya uymuyor	24	16,8
Uygulamaya hiç uymuyor	27	18,9
Toplam	143	100,0

Kurumda çalışan personelin çizelgede görüldüğü üzere verdikleri cevapların % 28'i uygulamaya biraz uyduğunu, 22,4'ü uygulamaya uyduğunu, 18,9'u uygulamaya hiç uymadığını, 16,8'i uygulamaya uymadığını, 14,0 ı ise uygulamaya

tamamen uyduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların büyük çoğunluğu bu yargıya olumlu yanıt vererek onayladığını belirlemişlerdir.

Çizelge 25.Araştırma grubunun "Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	23	16,1
Uygulamaya uyuyor	28	19,6
Uygulamaya biraz uyuyor	40	28,0
Uygulamaya uymuyor	27	18,9
Uygulamaya hiç uymuyor	25	17,5
Toplam	143	100,0

Çizelge 25 incelendiğin de Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin % 28,0'ı uygulamaya biraz uyduğu, 19,6'sı, uygulamaya uyduğu, 18,9'uygulamay uymadığı, 16,1'i uygulamaya tamamen uyduğu, 17,5'i ise uygulamaya hiç uymadığı belirtmiştir. Bu yargıda çalışan personelin yarıdan fazlası olumlu yönde cevap vermişlerdir.

Çizelge 26. Araştırma grubunun"İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	30	21,0
Uygulamaya uyuyor	42	29,4
Uygulamaya biraz uyuyor	18	12,6
Uygulamaya uymuyor	26	18,2
Uygulamaya hiç uymuyor	27	18,9
Toplam	143	100,0

İl Müdürlüğünde çalışan personelin çizelge 26 da anlaşılacağı üzere 29,4'ü uygulamaya uyduğunu, 21,0'ı uygulamaya tamamen uyduğunu, 18,9'u uygulamaya hiç uymadığını, 18,2'si ise uygulamaya uymadığını belirmişlerdir. Bu yargıda hizmet içi eğitimlere önem verildiği tabloda görüldüğü üzere sayısal değerle kanıtlanmıştır.

Çizelge 27.Araştırma grubunun "Kurum yöneticileri için çalışanların işten tatmin düzeylerini bilmek önemlidir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	35	24,5
Uygulamaya uyuyor	30	21,0
Uygulamaya biraz uyuyor	31	21,7
Uygulamaya uymuyor	21	14,7
Uygulamaya hiç uymuyor	26	18,2
Toplam	143	100,0

Çizelge 27 de verilen cevaplar incelendiğinde % 24,5'i uygulamaya tamamen uyduğu, 21,7'si uygulamaya biraz uyduğu, 21,0'ı uygulamaya uyduğu, 18,2'si uygulamaya hiç uymadığını, 14,7'si ise uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir. Çalışan personelinin kurum yöneticileri çalışanların işte tatmin düzeylerini bilmelerinin önemli olduğu yargısına büyük bir kısım olumlu görüşleri ile desteklemişlerdir.

Çizelge 28. Araştırma grubunun"Kurum yöneticileri, çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler?" sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	28	19,6
Uygulamaya uyuyor	30	21,0
Uygulamaya biraz uyuyor	39	27,3
Uygulamaya uymuyor	31	21,7
Uygulamaya hiç uymuyor	15	10,5
Toplam	143	100,0

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin 27,3'si bu yargıya uygulamaya biraz uyduğunu belirterek, yöneticilerin çalışanların

kaygılarını bilmek için çaba sarf etmediklerini, 21,7'si uygulamaya uymadığını belirterek, yöneticilerin çalışanların kaygılarını bilmek için sarf ettikleri, 21,0'ı uygulamaya uyduğunu belirterek bu yargıya katıldığını, 19,6'sı ise tam destek vererek yöneticilerin bir çaba sar etmediklerini, 10,5'i uygulamaya hiç uymadığını belirterek, yöneticilerin çalışanların kaygılarını bilmek için sarf ettiklerini belirtmişlerdir. Bu yargıya verilen cevapların yarıdan fazlası yöneticilerin bu konuda sarf etmedikleri doğrultusundadır.

Çizelge 29.Araştırma grubunun "Yöneticiler çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar?" sorusuna verdikleri cevaba göre sayı dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	21	14,7
Uygulamaya uyuyor	39	27,3
Uygulamaya biraz uyuyor	29	20,3
Uygulamaya uymuyor	18	12,6
Uygulamaya hiç uymuyor	38	25,2
Toplam	143	100,0

Çalışan personelin 27,3'ü uygulamaya katılırken, % 25,2'si uygulamaya hiç katılmazken 20,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, 14,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, 12,6'sı ise uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir. Tablada görüldüğü üzere, yöneticilerin kurum personeline motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sordukları yargısına büyük çoğunluk olumlu yönde değerlendirmişlerdir.

Çizelge 30.Araştırma grubunun "Yönetimce kurumdaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğu yansıtılmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	24	16,8
Uygulamaya uyuyor	39	27,3
Uygulamaya biraz uyuyor	31	21,7
Uygulamaya uymuyor	27	18,9
Uygulamaya hiç uymuyor	22	15,4
Toplam	143	100,0

Kurum personelin çizelgede 30 da anlaşılacağı üzere % 27,3'ü uygulamaya uyduğunu, 21,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, 18,9'u uygulamaya uymadığını, 16,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, 15,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Çalışanlar bu yargıya katılarak olumlu cevap vermişlerdi.

Çizelge 31.Araştırma grubunun "Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	29	20,3
Uygulamaya uyuyor	30	21,0
Uygulamaya biraz uyuyor	34	23,8
Uygulamaya uymuyor	24	16,8
Uygulamaya hiç uymuyor	26	18,2
Toplam	143	100,0

Katılımcılar çizelge 31 de bu soruya verdikleri cevapların % 23,8'i uygulamaya biraz uyduğunu, 21,0'ı uygulamaya uyduğunu, 20,3'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, 18,2'si uygulamaya hiç uymadığını, 16,8'i ise uygulamaya uymadığını belirtmiştir. Kurum personelinin büyük çoğunluğunun bilgilendirilmesi ve görüşlerine değer verilmesi yargısına büyük çoğunluk olumlu olarak katılmıştır.

Çizelge 32.Araştırma grubunun "Çalışanların kurumun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	33	23,1
Uygulamaya uyuyor	25	17,5
Uygulamaya biraz uyuyor	32	22,4
Uygulamaya uymuyor	23	16,1
Uygulamaya hiç uymuyor	30	21,0
Toplam	143	100,0

Kurumda çalışan personelin % 23,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, 22,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, , 21,0'ı uygulamaya hiç uymadığını, 17,5'i uygulamaya uyduğunu, 16,2' ise uygulamaya uymadığını belirtmiştir. Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışan personele yaptıkları başarılı çalışmaları ödüllendirmekte ve takdir etmekte yargısına büyük çoğunluk olumlu olarak katılmıştır.

Çizelge 33. Araştırma grubunun"Kurumun gelişebilmesi için tedarikçilerle işbirliği yapılarak, bilgi paylaşılmakta ve güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	44	30,8
Uygulamaya uyuyor	40	28,0
Uygulamaya biraz uyuyor	31	21,7
Uygulamaya uymuyor	21	14,7
Uygulamaya hiç uymuyor	7	4,9
Toplam	143	100,0

Çizelge 33 tende anlaşılacağı üzere Konya Gençlik Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin % 30,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, 28,0'ı uygulamaya uyduğunu, 21,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, 14,7'si uygulamaya uymadığını, 4,9'u uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Çalışan personelin büyük bir

çoğunluğu kurumun gelişebilmesi için tedarikçilerle iş birliği yapılarak, bilginin paylaşılması ve güvene dayalı ilişkiler kurulmasında olumlu yanıt vererek görüşlerini belirtmiştir.

Çizelge 34. Araştırma grubunun"Kurum diğer tedarikçilerle artı yararlar sağlayacak işbirliklerini sürdürmektedir?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	35	24,5
Uygulamaya uyuyor	37	25,9
Uygulamaya biraz uyuyor	46	32,2
Uygulamaya uymuyor	12	8,4
Uygulamaya hiç uymuyor	13	9,1
Toplam	143	100,0

İl Müdürlüğünde çalışan personelin % 32,'si uygulamaya biraz uyduğunu, 25,9'u uygulamaya uyduğunu, 24,5'i uygulamaya tamamen uyduğunu, 9,1'i uygulamaya hiç uymadığını, 8,4'ü ise uygulamaya katılmamıştır. Bu yargıda kurum personelinin büyük çoğunluğu bu görüşe olumlu yanıt vermiştir.

Çizelge 35.Araştırma grubunun "Tedarikçilerle kurulan sürekli ilişkiler sayesinde kurumlar ile rekabet avantajı elde edilmektedir?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	19	13,3
Uygulamaya uyuyor	41	28,7
Uygulamaya biraz uyuyor	36	25,2
Uygulamaya uymuyor	34	23,8
Uygulamaya hiç uymuyor	13	9,1
Toplam	143	100,0

Kurum personelin bu soruya verdikleri cevaplar çizelge 35 de görüldüğü üzere % 28,7'si uygulamaya uyduğunu, 25,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, 23,8'i uygulamaya uymadığını, 13,3 uygulamaya tamamen uyduğunu, 9,1 i ise uygulamaya hiç uymadığı görüşünü paylaşmışlardır.

Çizelge 36.Araştırma grubunun "Çalışan tedarikçilerle İlgili güncel bilgilere kolayca ulaşabilmektedir?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	22	15,4
Uygulamaya uyuyor	43	30,1
Uygulamaya biraz uyuyor	44	30,8
Uygulamaya uymuyor	32	14,7
Uygulamaya hiç uymuyor	13	9,0
Toplam	143	100,0

Çizelge 36 da İl Müdürlüğü çalışanlarının verdikleri cevapların % 30,8'i uygulamaya biraz uyduğunu, 30,1'i uygulamaya uyduğunu, 15,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, 14,7'si uygulamaya uymadığını, 9,0'ı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Gençlik spor personelinin büyük çoğunluğu çalışan tedarikçilerle ilgili güncel bilgilere ulaşabildikleri görüşüne katıldıkları görülmüştür.

Çizelge 37. Araştırma grubunun"Diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin kurumdaki çalışmaları hiçbir etkisi olmamaktadır?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	20	14,0
Uygulamaya uyuyor	35	24,5
Uygulamaya biraz uyuyor	34	23,8
Uygulamaya uymuyor	34	23,8
Uygulamaya hiç uymuyor	20	14,0
Toplam	143	100,0

Çizelge 37 incelendiğinde Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin bu soruya verdikleri cevapların % 23,8'i uygulamaya uymadığını ve aynı yüzde ile biraz uyduğunu, 24,5'i uygulamaya uyduğunu, 14,0'ı uygulamaya hiç uymadığını ve yine aynı yüzde ile tamamen uyduğunu belirtmişlerdir. Çalışan personelin bu yargıya verdikleri cevapta büyük çoğunluğunun yargının olumsuz olmasına karşın olumlu yönde cevap vermeleri kurumlarla yapılan iş birliğinin kurumdaki çalışmaların etkisi olmadığı belirtmişlerdir.

Çizelge 38.Araştırma grubunun "Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinden katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılıp sinerji yaratılmaktadır?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	25	17,5
Uygulamaya uyuyor	28	19,6
Uygulamaya biraz uyuyor	47	32,9
Uygulamaya uymuyor	19	13,3
Uygulamaya hiç uymuyor	24	16,8
Toplam	143	100,0

İl Müdürlüğünde çalışan personelin % 32,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, 19,6'sı uygulamaya uyduğunu, 17,5'iuygulamaya tamamen uyduğunu,16,8'i uygulamaya hiç uymadığını ve 13,3'ü ise uygulamaya uymadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu yargıya büyük çoğunluk katılarak olumlu yönde görüşlerini belirtmişlerdir.

Çizelge 39.Araştırma grubunun ”İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olamadığı düşünülmektedir?” sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	26	18,2
Uygulamaya uyuyor	23	16,1
Uygulamaya biraz uyuyor	28	19,6
Uygulamaya uymuyor	45	31,5
Uygulamaya hiç uymuyor	21	14,7
Toplam	143	100,0

Çizelge 39 dan da anlaşılacağı üzere Konya Gençlik Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin bu soruya verdikleri cevapların % 31,5’i uygulamaya uymadığını,19,6’sı uygulamaya biraz uyduğunu, 18,2’si uygulamaya tamamen uyduğu ve 14,7’si ise bu yargıya hiç uymadığı görüşünü belirtmiştir. Çalışan personelin büyük bir çoğunluğu cevaba olumsuz yanıt vererek bu yargıya katılmayarak iş birliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikimin paylaşılmasının bir yararı olduğu düşüncesini paylaşmışlardır.

Çizelge 40. Araştırma grubunun“Kurum iç ve dış müşterilerinin memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir?” sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	30	21,0
Uygulamaya uyuyor	38	26,6
Uygulamaya biraz uyuyor	38	26,6
Uygulamaya uymuyor	25	17,5
Uygulamaya hiç uymuyor	12	8,4
Toplam	143	100,0

İl Müdürlüğü çalışanlarının çizelgeden de anlaşılacağı üzere % 26,6’sı uygulamaya uyduğunu aynı yüzde ile biraz uyduğunu 21i0’ı uygulamaya tamamen

uyduğunu, 17,5'i uygulamaya uymadığını, 8,42ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Tabloda görüldüğü üzere çalışanların büyük bir çoğunluğu yargıya olumlu yönde katılmaktadırlar.

Çizelge 41.Araştırma grubunun "Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını personel, spor hizmeti tüketen bir toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirilmektedirler?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	28	19,6
Uygulamaya uyuyor	43	30,1
Uygulamaya biraz uyuyor	35	24,5
Uygulamaya uymuyor	23	16,1
Uygulamaya hiç uymuyor	14	9,8
Toplam	143	100,0

Çizelge 41 de görüldüğü üzere Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin % 30,1' uygulamaya uyduğunu, 24,5'i uygulamaya biraz uyduğunu, 19,'sı uygulamaya tamamen uyduğunu, 16,1'i uygulamaya uymadığını, 9,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere çalışan personelin büyük çoğunluğu bu yargıya olumlu katılarak görüş paylaşmışlardır.

Çizelge 42. Araştırma grubunun "Kurumda personel, spor hizmeti üreten ve toplum ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır?" sorusuna verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	31	21,7
Uygulamaya uyuyor	40	28,0
Uygulamaya biraz uyuyor	36	25,2
Uygulamaya uymuyor	24	16,8
Uygulamaya hiç uymuyor	12	8,4
Toplam	143	100,0

Kurumda çalışan personelin 28,0'ı uygulamaya uyduğunu, % 25,2'si uygulaya biraz uyduğunu, 21,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, 16,8'i

uygulamaya uymadığını, 8,4'ü ise uygulaya hiç uymadığını belirtmişlerdir. İl Müdürlüğü çalışanları bu yargıya olumlu yönde katılarak görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 43.Araştırma grubunun "Tüm çalışanlar dış müşterinin beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	26	18,2
Uygulamaya uyuyor	46	32,2
Uygulamaya biraz uyuyor	41	28,7
Uygulamaya uymuyor	15	10,5
Uygulamaya hiç uymuyor	25	10,5
Toplam	143	100,0

Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin bu soruda verdikleri cevaplar çizelgede görüldüğü üzere % 32,2'si uygulamaya uyduğunu, 28,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, 18,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, 10,5'i uygulamaya uymadığını ve aynı yüzde ile hiç uymadığını paylaşmışlardır. Kurum personelinin büyük çoğunluğu bu yargıya olumlu katılarak desteklemektedirler.

Çizelge 44.Araştırma grubunun "Müşteri memnuniyetinin arttırılması için çalışanlar iletişim konusunda eğitim almaktadırlar?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	22	15,4
Uygulamaya uyuyor	30	21,0
Uygulamaya biraz uyuyor	30	21,0
Uygulamaya uymuyor	29	20,3
Uygulamaya hiç uymuyor	32	22,4
Toplam	143	100,0

Katılımcıların verdikleri cevaplar çizelge 44 de anlaşılacağı üzere % 22,4'ü uygulamaya hiç uymadığını, 21,0'ı uygulamaya biraz uyduğunu ve aynı yüzde ile uyduğunu, 20,3'ü uygulamaya uymadığını, 15,4'ü ise uygulamaya tamamen

uyduğunu belirtmişlerdir. İl Müdürlüğü çalışanlarının bir kısmı bu yargıya olumlu cevap verirken diğer bir kısmı katılmadıklarını görüşünü paylaşmışlardır.

Çizelge 45.Araştırma grubunun "Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir?" sayısına verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	18	12,6
Uygulamaya uyuyor	18	12,6
Uygulamaya biraz uyuyor	28	19,6
Uygulamaya uymuyor	33	23,1
Uygulamaya hiç uymuyor	46	32,2
Toplam	143	100,0

Çizelge 45 incelendiğinde Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin verdikleri cevaplar % 32,2'si uygulamaya hiç uymadığını, 23,1'i uygulamaya uymadığını, 19,6'sı uygulamaya biraz uyduğunu, 12,6'sı uygulamaya uyduğunu ve aynı yüzde ile uygulamaya tamamen uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 46.Araştırma grubunun "Sosyal faaliyetler (tiyatro, gezi vb.) ile çalışanların memnuniyeti ve performansı arttırılmaktadır?" sorunsa verdikleri cevaba göre dağılımı.

	Sayı	%
Uygulamaya tamamen uyuyor	32	22,4
Uygulamaya uyuyor	18	12,6
Uygulamaya biraz uyuyor	13	9,1
Uygulamaya uymuyor	31	21,7
Uygulamaya hiç uymuyor	49	34,3
Toplam	143	100,0

Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin yapılan bu anketin son sorusuna verdikleri cevap ise % 34,3'ü uygulamaya hiç uymadığını, 22,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, 21,7'si uygulamaya uymadığını, 12,6'sı uygulamaya uyduğunu, 9,1'i ise uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir. İl

Müdürlüğü çalışanları bu yargıda büyük bir çoğunluk olumsuz yanıt vererek çalışanların performansları sosyal faaliyetlerle arttırılmaktadır yargısına katılmamışlardır.

3.2.Kurumdaki Personelin Kurumlarındaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Çapraz Tabloları

Çizelge 47.Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının cinsiyetler bakımından karşılaştırılması.

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Liderlik	Erkek	111	43,28	12,394	0,023	0,982
	Bayan	32	43,22	12,597		
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Erkek	111	35,70	11,664	1,056	0,293
	Bayan	32	33,28	10,575		
Tedarikçilerle İlişkiler	Erkek	111	19,75	6,351	0,354	0,724
	Bayan	32	19,31	5,288		
Müşteri Odaklı organizasyon	Erkek	111	20,66	7,463	0,381	0,704
	Bayan	32	20,09	7,105		

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde toplam kalite yönetiminin cinsiyetler bakımından karşılaştırılmasında, araştırmaya katılan erkek ve bayan denekler arasında liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organisazyon alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (P>0,05).

Çizelge 48. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının yaş bakımından ortalama ve standart sapması.

Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma
20 – 30 yaş	Liderlik	45	44,29	11,864
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	46	33,91	9,809
	Tedarikçilerle İlişkiler	46	19,02	4,897
	Müşteri Odaklı organizasyon	46	19,98	6,911
31 – 40 yaş	Liderlik	42	43,12	11,783
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	42	35,52	10,308
	Tedarikçilerle İlişkiler	42	21,00	4,617
	Müşteri Odaklı organizasyon	42	20,86	7,350
41 – 50 yaş	Liderlik	44	41,34	12,486
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	44	35,61	12,477
	Tedarikçilerle İlişkiler	44	19,68	7,507
	Müşteri Odaklı organizasyon	44	20,66	7,310
51 yaş ve üzeri	Liderlik	10	47,70	16,707
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	11	37,18	17,509
	Tedarikçilerle İlişkiler	11	17,00	8,718
	Müşteri Odaklı organizasyon	11	21,09	10,074

Çizelge 49. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının yaşlar bakımından karşılaştırılması.

Değişkenler		Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	P
Liderlik	Yaşlar arası	407,655	3	135,885	0,882	0,452
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Yaşlar arası	131,104	3	43,701	0,329	0,804
Tedarikçilerle İlişkiler	Yaşlar arası	171,994	3	57,331	1,551	0,204
Müşteri Odaklı organizasyon	Yaşlar arası	22,692	3	7,564	0,137	0,938

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde toplam kalite yönetiminin yaşları bakımından karşılaştırılmasında, araştırmaya katılan personel arasında liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organisazyon alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (P>0,05).

Çizelge 50. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının mesleki deneyim bakımından ortalama ve standart sapmaları.

Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma
1 – 5 yıl arası	Liderlik	52	46,73	10,723
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	53	37,02	8,935
	Tedarikçilerle İlişkiler	53	20,57	5,010
	Müşteri Odaklı organizasyon	53	21,70	6,533
6 – 10 yıl arası	Liderlik	32	39,00	10,433
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	32	30,34	9,146
	Tedarikçilerle İlişkiler	32	18,94	4,731
	Müşteri Odaklı organizasyon	32	18,50	7,309
11 – 15 yıl arası	Liderlik	14	39,50	12,829
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	14	33,86	12,446
	Tedarikçilerle İlişkiler	14	19,07	7,000
	Müşteri Odaklı organizasyon	14	20,21	8,377
16 yıl ve üzeri	Liderlik	42	43,76	14,454
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	43	37,28	14,128
	Tedarikçilerle İlişkiler	43	19,40	7,808
	Müşteri Odaklı organizasyon	43	21,02	7,735

Çizelge 51. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının mesleki deneyim bakımından karşılaştırılması.

		Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	P
Liderlik	Mesleki deneyim	1406,862	3	468,954	3,196	0,026*
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Mesleki deneyim	1073,500	3	357,833	2,842	0,040*
Tedarikçilerle İlişkiler	Mesleki deneyim	72,445	3	24,148	0,641	0,590
Müşteri Odaklı organizasyon	Mesleki deneyim	206,922	3	68,974	1,280	0,284

($p<0.05$)

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde toplam kalite yönetiminin mesleki deneyimleri bakımından karşılaştırılmasında, liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($P<0,05$).

Tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organisazyon alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (P>0,05).

Çizelge 52. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından liderlik ve gelişim ve katılım puanlarının mesleki deneyim bakımından çoklu karşılaştırılması.

Değişkenler	(I) kurumda çalışma süresi	(J) kurumda çalışma süresi	Ortalamalar farkı (I-J)	Standart hata	P
Liderlik	1–5 yıl	6–10 yıl	7,731*	2,722	0,026
		11–15 yıl	7,231	3,647	0,200
		16 yıl ve üstü	3,266	2,497	0,559
	6–10 yıl	1–5 yıl	-7,731*	2,722	0,026
		11–15 yıl	-0,500	3,882	0,999
		16 yıl ve üstü	-4,465	2,828	0,394
	11–15 yıl	1–5 yıl	-7,231	3,647	0,200
		6–10 yıl	0,500	3,882	0,999
		16 yıl ve üstü	-3,965	3,727	0,712
	16 yıl ve üstü	1–5 yıl	-3,266	2,497	0,559
		6–10 yıl	4,465	2,828	0,394
		11–15 yıl	3,965	3,727	0,712
Gelişim ve katılım	1–5 yıl	6–10 yıl	6,675*	2,512	0,043
		11–15 yıl	3,162	3,372	0,785
		16 yıl ve üstü	0,178	2,289	1,000
	6–10 yıl	1–5 yıl	-6,675*	2,512	0,043
		11–15 yıl	-3,513	3,596	0,763
		16 yıl ve üstü	-6,497	2,607	0,066
	11–15 yıl	1–5 yıl	-3,162	3,372	0,785
		6–10 yıl	3,513	3,596	0,763
		16 yıl ve üstü	-2,984	3,443	0,822
	16 yıl ve üstü	1–5 yıl	-0,178	2,289	1,000
		6–10 yıl	6,497	2,607	0,066
		11–15 yıl	2,984	3,443	0,822

Çizelgede görüldüğü üzere toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından liderlik, gelişim ve katılım puanlarının mesleki deneyim bakımından çoklu karşılaştırıldığında deneklerin arasındaki farklılığın 1-5 (bir - beş) yıl çalışanlar ile 6-10 (altı-on) yıl çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 53. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının kurumdaki görevler bakımından karşılaştırılması.

Değişkenler		Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	P
Liderlik	Kurumdaki görevler arası	1354,282	10	135,428	,874	0,560
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Kurumdaki görevler arası	1676,851	10	167,685	1,310	0,232
Tedarikçilerle İlişkiler	Kurumdaki görevler arası	924,741	10	92,474	2,784	0,004*
Müşteri Odaklı organizasyon	Kurumdaki görevler arası	907,565	10	90,757	1,764	0,073

(p<0.05)

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde toplam kalite yönetiminin mesleki deneyimleri bakımından karşılaştırılmasında, araştırmaya katılan personel arasında liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı ve müşteri odaklı organisazyon arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir(P>0,05).

Tedarikçilerle Kurumda çalışan personelin görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (P<0,05).

Çizelge 54. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından tedarikçilerle ilişkiler puanının kurumdaki görevler bakımından karşılaştırılması.

	(I) kurumdaki göreviniz	(J) kurumdaki göreviniz	Ortalamalar farkı (I-J)	Standart hata	P
Tedarikçilerle İlişkiler	Şef	Şube müdürü	,675	3,285	1,000
		Sportif eğitim uzmanı	5,500	2,881	0,711
		Spor uzmanı	3,675	2,523	0,931
		Antrenör	3,161	2,310	0,954
		Memur	4,089	2,310	0,795
		Bilgisayar işletmeni	2,975	2,734	0,991
		Teknisyen	8,500	2,881	0,119
		Bekçi-bakıcı	6,770	2,429	0,175
		İşçi	9,625*	2,881	0,042*
		Geçici işçi	-,792	3,112	1,000

(p<0.05)

Çizelgeye bakıldığında toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından tedarikçilerle ilişkiler puanının kurumdaki görevliler bakımından karşılaştırıldığında farklılığın Şefler ile İşçiler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 55. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının eğitim seviyesi bakımından ortalama ve standart sapmaları.

Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma
İlköğretim	Liderlik	2	36,50	7,778
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	2	25,50	10,607
	Tedarikçilerle İlişkiler	2	18,50	7,778
	Müşteri Odaklı organizasyon	2	11,50	6,364
Orta öğretim	Liderlik	15	41,13	14,035
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	15	33,93	12,121
	Tedarikçilerle İlişkiler	15	17,00	6,876
	Müşteri Odaklı organizasyon	15	19,20	8,445
Lise	Liderlik	36	15	12,060
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	37	12	13,081
	Tedarikçilerle İlişkiler	37	7	6,087
	Müşteri Odaklı organizasyon	37	7	7,067
Üniversite	Liderlik	77	43,10	12,016
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	78	34,09	10,015
	Tedarikçilerle İlişkiler	78	19,60	6,074
	Müşteri Odaklı organizasyon	78	20,24	6,806
Yüksek lisans	Liderlik	11	46,36	15,312
	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	11	35,64	13,640
	Tedarikçilerle İlişkiler	11	22,45	4,591
	Müşteri Odaklı organizasyon	11	22,09	10,114

Çizelge 56. Toplam kalite yönetimi alt boyutlarının eğitim seviyeleri bakımından karşılaştırılması.

Değişkenler		Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	P
Liderlik	Eğitim seviyeleri arası	282,593	4	70,648	0,453	0,770
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Eğitim seviyeleri arası	665,220	4	166,305	1,281	0,280
Tedarikçilerle İlişkiler	Eğitim seviyeleri arası	200,719	4	50,180	1,356	0,253
Müşteri Odaklı organizasyon	Eğitim seviyeleri arası	273,698	4	68,424	1,272	0,284

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde toplam kalite yönetimin eğitim seviyesi bakımından karşılaştırılmasında, araştırmaya katılan deneklerin eğitim seviyeleri arasında liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organisazyon alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($P>0,05$).

4. TARTIŞMA

Bu araştırmada, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatlarından birisi olan, Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görevli personelin Toplam Kalite Yönetimine (TKY) geçiş sürecine ilişkin görüşleri tespit edilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin demografik özellikleri ile, TKY'nin dört alt boyutu olan; liderlik, çalışanların gelişim ve katılım, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon ile karşılaştırılarak elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve bu bilgiler ışığında önerilerde bulunulmuştur.

Kurumda çalışan personelin cinsiyetleri ile TKY'nin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($P>0.05$) (Çizelge 47).

Alpulu (2006)'nun İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne yönelik yaptığı benzer bir çalışmada, kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre kurumda uygulanan ve TKY'nin değişkenlerinden olan, çalışanların geliştirilmesi-katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlamamıştır. Bu çalışmanın bulguları, araştırmamızı destekler niteliktedir. Aynı araştırmacı, cinsiyetle liderlik arasında erkekler lehine anlamlı bir fark tespit ederken, araştırmamızda anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu farklılığın kurumda çalışanlarının sayısından, araştırmaların farklı tarihlerde yapılmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışmamızda kurumda çalışan personelin yaşları ile TKY'nin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan farka rastlanmamıştır ($P>0.05$) (Çizelge 49).

Demir (2008)'in yapmış olduğu çalışma incelendiğinde kurum çalışanlarının toplam kalite yönetimine uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre incelenmiş ve anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgular çalışmamızı destekler niteliktedir. Ancak; Alpullu (2006)'nun yaptığı benzer çalışmada, kurum çalışanlarının yaşları ile liderlik değişkeni arasında farklılık bulurken diğer değişkenler arasında farklılığa rastlamamıştır. Araştırmacının diğer değişken bulguları, bu araştırma sonucu ile farklılık gösterirken, katılımcıların yaşları ile liderlik değişkeni arasındaki farklılığın demografik, zaman ve o şehrin sosyo-ekonomik yapısından kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışmamızda, TKY'nin değişkenleri ile kurum çalışanlarının mesleki deneyim bakımından karşılaştırılmasında, liderlik değişkeninde ve çalışanların

geliştirilmesi-katılımı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (P<0,05). Çalışmamıza katılan personelin mesleki deneyimleri ile TKY'nin alt boyutlarından olan müşteri odaklı organizasyon, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organizasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (P>0,05). (Çizelge 52).

TKY alt boyutlarının kurumdaki görevler ile bakımından karşılaştırılmasında, tedarikçilerle ilişkiler alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kurumdaki görevleri ile TKY'nin diğer boyutları arasında ise farklılığa rastlanmamıştır (P<0.05) (Çizelge 53). Tablo 54 incelendiğinde bu farklılığın şefler ve işçiler arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Alpullu (2006) yaptığı benzer bir çalışmada ise; sadece kurum çalışanlarının görevleri ile liderlik alt boyutunda farklılık tespit etmiştir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir farka rastlamamıştır. Aradaki farklılığın araştırma yapılan illerin nüfus farkından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Yaptığımız çalışmada TKY'nin değişkenleri olan liderlik, çalışanların geliştirilmesi-katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve müşteri odaklı organisazyon ile personelin eğitim seviyesi karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (P>0,05) Çizelge (56).

Alpullu (2006)'nun yaptığı çalışmada ise; Kurum çalışanlarının eğitim seviyelerine göre kurumda uygulanan TKY'nin değişkenlerinden olan liderlik, tedarikçilerle ilişkiler fonksiyonlarının yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılık olmadığı görülmüştür. Kurum çalışanlarının eğitim seviyelerine göre kurumda uygulanan toplam kalite yönetiminin değişkenlerinden olan çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, müşteri odaklı organizasyon fonksiyonlarının yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamız ile Alpullu'nun yapmış olduğu çalışmanın paralellik göstermemesinin nedenini araştırma grubumuzun eğitim seviyesine bağlayabiliriz. Alpullu'nun gerçekleştirmiş olduğu çalışmadaki araştırma grubunun %22,7 sinin üniversite ve üzeri eğitim seviyesine sahipken, çalışmamızdaki bu grubun oranı %62,2 dir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünün toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde personel yaklaşımının belirlenmesinde sonuç olarak: Kurumda çalışan personelin kuruma yeni atanan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunları haricinde toplam kalite yönetimi hakkında tam bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür ve bu konuda hizmet içi eğitimlere ağırlık vermeleri gerektiği tespit edilmiştir.

Öneriler

- Kurumda çalışan yöneticilerin, kurumda çalışan ve tecrübesi fazla olan personele karsı tutum ve tecrübelerinden yararlandırılmalıdır.

- Kurumda 1-5 yıl arasında çalışan personele (Sportif Eğitim Uzmanı) daha etkin görevler verilerek motive edilmelidir.

- Yöneticilerin, tahsil seviyesi yüksek olan personelden sürekli iyileşmeyi ve müşteri odaklılık kültürü düşüncesinden azami ölçüde yararlanmalıdır.

- Kuruma, üniversite eğitim seviyesinde yeni alınanların kurumdan beklentilerinin fazla olması ve sosyal statüsünü koruma beklentisi nedeniyle yöneticilerin kendilerine saygılı davranarak örnek olmaları gerekmektedir.

- Yapılması gereken is konusunda yöneticilerin ayırt etmeksizin statülerini kullanmadan is yaptırmaları personeli daha motive edecektir. Yöneticilere, yöneticilik ve liderlik konularında sürekli hizmet içi eğitim verilerek bilgilendirilmelidir.

- Üst yönetimin, toplam kalite yönetim felsefesini sahiplenmesi gerekmektedir.

- Yönetici konumunda olanların, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunun Spor Yöneticiliği bölümünden mezun olması islerin daha verimli ve bilinçli yapılmasını beraberinde getirecektir.

- Personelle ilgili olarak toplam kalite yönetimi ile ilgili ortaya çıkan; cinsiyet,yaş, görev süresi ve eğitim değişkenleri ile olan farklılıklar dikkate alınmalı ve bunlar kurumun toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde hizmet içi eğitimde uygulanmalıdır.

6.ÖZET

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personel Yaklaşımının Belirlenmesi

Baykal KARATAŞ

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ / KONYA-2011

Çalışmamızda**,** Konya Gençlik ve Spor il Müdürlüğünde çalışan personelin Toplam Kalite Yönetimine geçiş çalışmalarının Kurum personeli üzerinde bıraktığı etkilerini araştırmak üzere, Alpullu(2006) tarafından güvenli geçerliliği yapılmış, Toplam Kalite Yönetimi'ne ilişkin kırk bir sorulu anket formu Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'ne uyarlanarak çalışan personele uygulanmıştır.Yüz on bir erkek, otuz iki bayan toplam yüz kırk üç kurum çalışanına Toplam Kalite Yönetimine etki edecek olan faktörler 4 ana başlık altında toplanmış ve buna göre hazırlanan anket uygulanmıştır.

Bu ana baslıklar;

1.Liderlik

2.Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı

3. Tedarikçilerle ilişkiler

4. Müşteri odaklı organizasyon'dur.

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

Toplam Kalite Yönetimi bakışları arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek için uygulanan anketin sonuçlarını bilgisayar yardımıyla değerlendirme yapılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde ve hesaplanmış değerlerin bulunmasında SPSS 16.0istatistik paket program kullanılmıştır. Veriler ortalama, standart sapma, yüzde ve frekanslar verilerek özetlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği One-SampleKolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için guruplar arasındaki farklılığın tespiti için bağımsız guruplarda t testi, ANOVA testi ve Tukey testi kullanılmıştır. Bu çalışmada hata düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Araştırmamızın sonucuna göre; kurum personelinin cinsiyetleri, yas grupları, kurumda çalışma süreleri, kurumdaki görevleri ve eğitim düzeyleri ile kurumlarında uygulanan toplam kalite yönetimine bakışlarında farklılıklar bulunmuştur.Bu farklılıkların kurumda çalışan personelin çalışma süresi ve kurumdaki görev unvanları olduğudur**.**

Anahtar Sözcükler: Toplam Kalite Yönetimi; Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü; Kalite Yönetim Sistemi; ISO 9001-2000; Kalite Denetimi

7. SUMMARY

Identification of Staff Approachof Konya Provincial Directorate of Youth and SportsDuring the Transition Period of Total Quality Management

In our study, for the purpose of researching the effects of transition to Total Quality Management on the staff who work in Konya Provincial Directorate of Youth and Sports, a questionnaire of 40 questions, validated by Alpullu(2006) and adapted to Provincial Directorate of Youth and Sports, applied to the staff. The factors that affect the Total Quality Management were gathered into 4 main topics and the questionnaire prepared according to this was applied to a hundred and eleven male and thirty two female, total a hundred and forty three staff personnel.

These main topics are:

1. Leadership
2. Improvement and involvement of the staff
3. Relationships with the suppliers
4. Customer-oriented organization.

The differences in the view points of the staff on the implication of the quality management done in their workplaces were studied according to their personal characteristics in terms of their sex, age groups, working time, job titles, education levels.

The questionnaire results were evaluated with the help of computer in order to be able to present the differences in the view points of the staff

SPSS 16.0 statistics software was used in the analysis of the data and finding of the calculated values. The data was summarized by providing mean, standard deviation, percentage, and frequencies. Whether the data shows normal distribution was tested by the One-Sample Kolmogorov –Smirnov Test and found out that the data shows normal distribution. As the data shows normal distribution, t test, ANOVA test and Tukey test were used in independent groups to determine the variation among the groups. This study was performed at the 0,05 error level.

In conclusion, a significant difference was found in the differences in the view points of the staff on the implication of the quality management done in their workplaces were studied according to their personal characteristics in terms of their sex, age groups, working time, job titles, education levels.These difference in duration of the work of staff working in the institution and the institution is that the titles

Key Words: Total Quality Management; Konya Provincial Directorate of Youth and Sports; Quality Management System; ISO 9001-2000; Quality Inspection.

8. KAYNAKLAR

1.Akat İ, Budak G. Budak G İşletme Yönetimi. 3.Baskı, İzmir, Barış yayınları, 1999;41.

2.Akdağ M. Toplam kalite yönetimi ve örgüt içindeki yeri. Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi, 2005;160-170.

3.Aktan ÇC. Değişim ve Devlet 1.Baskı. Ankara, TİSK Yayını, 1998;58.

4.Alpullu A. İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personelin Yaklaşımının Belirlenmesi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,2006;15-37.

5.Aydemir FA. Toplam Kalite Yönetiminin İş Yaşamına Etkisi ve Sağlık Sektöründe Uygulanması, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Sanayi ve Teknoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.2006;6-23.

6.Aykaç B. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması Yayın no 61, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999;17-20

7. Aytemiz S O. İşletmelerde Yeniden Yapılanma 2.Baskı**.** İstanbul: Beta Yayınları,2000;56.

8. Bardakçı A, Ertuğrul, İ. "Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?" Review of Social, Economic& Business Studies, Vol.2, 2008;207-218.

9. Başaran B. Aydemir M. Toplam kalite yönetimi çalışmalarının gerçekleştirebilirliği açısından, sektörlerin elverişlilik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma, Kayseri, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı 23,2004;97

10.Baykara S.Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği ve Bir Model Önerisi, Afyon, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,1999;17.

11.Baykal N. Kamu hizmetlerinde toplam kalite yönetimi.2008;27. http://www.makaleler.com/universite-makaleleri/kamu-hizmeti-tky-kamu-hizmetinde-kalite-kamu-sektorunde-toplam-kalite-kamu-hizmetlerinde-kalite-toplam-kalite-anlayisi.htmErişim tarihi: 09.04.2011.

12.Batur Ö.Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Yeri ve Koç Projesi,1.Baskı, İstanbul,Kalder Yayınları, 1995;75.

13.Beşkese A.Toplam Kalite Yönetimi. Kalite Güvencesi Sitemleri ve Türkiye'deki Uygulamaları, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,1995;9.

14.Bolat, T. Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması.1.Baskı**,**İstanbul, Beta Basım, 2000; 34.

15.Bozkurt R. "Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri" Yayın No 630,Ankara, Milli Prodüktivite Merkez Yayınları, 2003;29.

16.Boz C. Yerel Yönetimlerin Spor Tesislerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, İstanbul, Marmara üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2007;22-28

17.Corrıgan, J.P. Is ISO 9000 ThePathTo TQM? , Quality Progress,1994,32.

18.Çalık T. Yönetimde Problem Çözme Teknikleri.1.Baskı, Ankara, Nobel Yayınları Dağıtım, 2003;47-49

19.Çatı K, Kıngır S, Mesci M. Kıyaslamaya yönelik teorik bir çalışma,2011;147-17. 1http://www.e-sosder.com/ Erişim.05.06.2011.

20.Çetintürk N. ISO9001:2000 Kalite Belgesi Alan İlköğretim Okullarının Toplam Kaliteye Bakış Açısı,İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,2008;21.

21.Çetin, C. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi 1.Baskı, İstanbul Beta Yayınları, 1998; 32.

22.Çetin C, Akın B, Erol V. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi. 2.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2001;47.

23.Çimen Z, Gürbüz B. Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. 1.Baskı, Ankara, Alp Yayınevi, 2007; 41-48.

24.DemirdaşH.TemelEğitimdeVizyonve Konsensus Arayışları: Toplam KaliteYönetimi Modeli ve bir Anket Çalışması, Kütahya,DumlupınarÜniversitesiSosyalBilimlerEnstitüsü,YüksekLisans Tezi,1997-32.

25.Demir İ. Spor Federasyonlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği, Ankara, Gazi Üniversitesi Sağlık bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimimi ve Spor Anabilim dalıYüksek, Lisans Tezi, 2008;21.

26.Devecioğlu S. Türkiye futbol federasyonu: Yasal kökenler ve özerklik,2007;12. URL.http.//www.fesam.org/sur_makale Erişim tarihi:12.04.2011

27.Develioğlu K. ,Haşit G. ve Bağcı Ü. G. "Toplam kalite yönetimi çerçevesinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakışları: Bursa (DORSAB)'da bir uygulama",Kütahya,Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 10,2006;32.

28.Dicle Ü."Kalite Kontrol Çevrimleri".1.Baskı, Ankara, Segem Yayınları, 1984;21.

29.Düren Z. Kalite Kontrol Çevrimleri. 1.Baskı, Ankara, Segem Yayınları,1990;14.

30.Duncan W.L. Total QualityKey (TermsandConcepts).Lufting&Waren International,1995;33. http://www.knovel.com/web/portal/browse/display?_EXT_KNOVEL_DISPLAY_bookid=3482 Erişim tarihi:18.02.2011

31.Doğan Öİ. Eriş ED. Stratejik toplam kalite yönetimi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 8, 2000;17.

32.Ecevit MH. Toplam Kalite Yönetimi ve Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması,Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı ve Organizasyon Bilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi,2009;41.

33.Efil, İ. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi.1.Baskı,Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi,1995;29.

34.Efil İ. "Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri".2.Baskı, Bursa, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, 1996;33

35.Efil İ. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi.4.Baskı,İstanbul, Alfa Yayınları, 2003;37.

36.Ekşi FŞ. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Anadolu Lise Öğrencilerinin İngilizce Dersi Başarılarına Etkisi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetim Yüksek Lisans Programı,Yüksek lisans Tezi,2007;11.

37.Eken M. 21. Yüzyıla girerken türkiye'de kamu bürokrasisi, Yeni Türkiye Dergisi, Yönetimde Yeniden Yapılanma, Sayı 1,1995;4.

38.Ensari, H. 21.Yüzyıl için Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı; Toplam Kalite Yönetimi.4.Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık,2002;25.

39.Ersen H. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi. 2.Baskı, İstanbul, Sim Matbaacılık,1997;119.

40.Erdiş E.Türk İnşaat Sektöründe Yüklenici Firmaların Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Yaklaşımları ve Kritik Başarı Faktörleri, Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi,2001;9.

41.Erturgut R. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler,Enstitüsü Doktora Tezi. 2007;32.

42.Erdinç H S.Toplam Kalite Yönünden Müfredat Laboratuar Okulları ve Diğer Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Nitelikleri ile Okula Yönelik Tutumlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitimim Bilimleri Enstitüsü Eğitim bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Programları,Doktora Tezi,2006;61.

43.Eyitmiş A M. Yüksek Öğrenimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F de ISO-9002 Kalite Güvence Modeli Önerisi, Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi,2000;21.

44.Gençel U. "Yüksek öğrenim hizmetlerinde toplam kalite ve akreditasyon**"**,İzmir,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 3, 2001**;** 3.

45.Gökçeoğlu H. Antalya ilinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açılarına İlişkin Bir Araştırma, Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006;44-48

46.Helvacıoğlu H.Toplam Kalite Yönetiminin Ürün Geliştirmedeki Yeri, Önemi ve Uygulamadan Örnekler, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Kalite Yönetimi Anabilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi,1999;31.

47.Helvacı M. Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi.1.Baskı. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2010; 166.

48.Ibraev R. Toplam Kalite Yönetimi ve Kırgızistan İşletmelerinde Uygulaması, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,2007;22.

49.İmamoğlu AF. Toplam kalite yönetimi anlayışı açısından spor hizmetleri, Ankara, Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, Sayı 2, 1998;51-62.

50.James R.E,William M.L: Themanagementand control of Qality. West Publishing Company, 1996; 339.

51.Kanbur A, Kanbur E. Toplam kalite yönetiminin mavi yakalı iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi: mobilya sektöründe ampirik bir araştırma, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 15, 2008;28-40.

52.Kanar C. Sanayi Kuruluşlarında ISO 9001:2000 Revizyon Süreci ve Sonuçlarının İncelenmesi Manisa, Celal Bayar üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü işletme Anabilim DalıYüksek Lisans Tezi,2005;9.

53.Karaca E. Eğitimde kalite arayışları ve eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 21, 2008;80-63

54.Karaçam F. Toplam Kalite Yönetimin Finansal Performans Üzerine Etkisi: Hizmet Sektörü Uygulaması, Kocaeli, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Anabilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi, 2009;21-22.

55.Kurt C. "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri ve Çeşitli Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi",İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, 2004;12.

56.Kökçü İ. İlköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetim, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi, 2000,32.

57.Munro-faure, LM, Implementing total Qalitymanagement. London, Financial Times Pitman Publishing, 1993;78.

58.Okay Ş. Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre mesleki ve teknik orta öğretimde toplam kalite yönetimini uygulamalarının öğrencilerin, akademik ve sosyal başarılarına etkisi, Denizli, Pamukkale Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 13,2009;132-148.

59.Özçakar N. Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı 29, 2010;106-124.

60.Özdaşlı K. Sivil Toplum Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimin Uygulanabilirliği: Bir Araştırma, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007;5-7.

61.Özen E. Basım İşletmelerinde ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi Standardına Uygun Kalite Sistem Dokümanlarının Düzenlenmesi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme AnabilimDali, Doktora Tezi,2007;37.

62.Ross JE. Total Qualitymanagement, text, casesandreadings, 1999;262-263 http://gom.sagepub.com/content/22/4/414.short Erişim tarihi. 03.21.2011

63.Sabancı AF. Toplam Kalite Yönetimin Başarıyla Uygulanmasında Kurumsal İletişim Araçlarının Değerlendirilmesi: Selçuk Üniversitesi, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi,2008;22.

64.Sanrı G. Ostim Ölçeğinde Kobi'lerde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi 2007;10.

65.Seraslan MZ. Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi.1.Baskı, İstanbul, Morpa Kültür Yayınları,2005;89-110.

66.Seraslan MZ, Kepoğlu A. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi. 1.Baskı, İstanbul, Morpa Kültür Yayınları.2005;53-59.

67.Şerif H. Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1998;33.

68.Sevim A. Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitüsüDoktora Tezi,1996;23.

69.Stahl M.J. Management (Total Quality in A Global Enviroment), Blackwellpubli shers,1995;9..http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=LUqGrSHUfgAC&oi=fnd&pg=PP17&dq=Stahl+M.J.,+Total+Quality+in+A+Global+Environment+Blackwell+publi+shers&ots=8jVLChH-tb&sig=ft-JB47MS_zdMb9QijV-Fzu13Tc#v=onepage&q&f=false Erişim tarihi: 23.02.2011

70.Şale İ. Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları. 1.Baskı Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001;65.

71.Şimşek M. "Kalite Yönetimi" .3.Baskı. İstanbul, Alfa Basım, 1998;35-37.

72.Şimşek, M. "Kalite ve sürekli gelişme kaizen". İstanbul: Standart Dergisi, Sayı 6, 2000;16-21.

73.Şimşek M. Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri 1.Baskı, İstanbul Alfa Yayınevi, 2000;88.

74.Tantürk MU Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Felsefe ve Uygulamalarının Yerleştirmesinde Yöneticilerin Rolü ve Etkinliği, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitüsüYüksek Lisans Tezi.2007;57.

75.Tavşan S. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi, Dentaş Ambalaj ve Kâğıt Sanayi A.Ş. Örneği, Muğla, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim DalıYüksek Lisans Tezi.2002;51.

76.Tekin M, Gül H. Eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi anlayışı ve uygulamaları üzerine gaziosman paşa üniversitesi'nde bir araştırma, eskişehir,osman gazi üniversitesi, 2003;21. http://www.kalder.org/genel/12ukk/hasangul.doc Erişim tarihi: 26.04.2010

77.Terzioğlu E. Deniz Balıkları Üretiminde Toplam Kalite Yönetimi, İzmir, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2008;20-21.

78. Tüzün B.Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,1994;32.

79.Topçu N. Toplam Kalite Yönetiminde Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yönetiminin Kullanılması, Sivas, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2005;17.

80. Tortop N. İşbir EG. Aykaç B. Yayman H. Özer A. Yönetim Bilimi. 8. Baskı, Ankara, Nobel Yayım Dağıtım,2010;250.

81. Ünal A. Bir Matbaa İşletmesinde ISO 9001:2000 Belgesi Edinme Çalışmalar, İstanbul, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006;21.

82.Uluğ M. Örgütlerde Grup Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisi, Sivas, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Anabilim Dalı,Yüksek LisansTezi, 2002;47.

83. Vural C. Gülseren HO. Tan O. Adıyaman Z. İlbaş İ. Murat M. Uçar A. Uzunca Ş. Gümüş İ. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi El Kitabı. 17. Baskı, Milli Eğitim Bakanlığı, 2007161-16.

84. Yanık M. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının Toplam Kalite Yönetimi Bakımından Öğretim Elemanı Öğrenciler Tarafından Değerlendirilmesi, Ankara, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, 2007;32.

85.Yatkın A. Toplam Kalite Yönetimi. 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003;78-83.

86. Yavuzer M. Mesleki Teknik Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi Uygulamaları, Ankara, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, 2007;27.

87. Yenersoy G. Toplam Kalite Yönetimi.1.Baskı, İstanbul, Rota Yayınları, 1997;88.

88. Yılmaz E. Kütüphanelerde toplam kalite yönetimi: Kısa bir gözden geçirme. Türk kütüphaneciliği dergisi, Sayı 24, 2010;33-62.

9. EKLER

Ek-1. Anket Formu

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN UYGULANMA ÖLÇEĞİ ANKET ÇALIŞMASI

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, "uygulamadaki durum " kısmında Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'ndeki uygulanma derecesini düşünerek ilgili sütunu işaretleyin. Soruları kurumunuzda bulunan durumu göz önünde bulundurarak cevaplayın.

Doğru veya yanlış cevap yoktur; verdiğiniz cevapları çarpı (x) işareti koyarak belirtiniz.

Baykal KARATAŞ

Cinsiyetiniz

( ) erkek ( ) bayan

Yaş grubunuz

( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51ve üstü

Kurumda Mesleki deneyiminiz?

( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11 -15 ( )16 ve üstü

Kurumda ki göreviniz nedir?

( )Şube Müdürü ( ) şef ( )Sportif Eğitim Uzmanı ( )Spor Uzmanı
( ) Antrenör ( ) Memur ( ) Bilgisayar İşletmeni ()Teknisyen ()bekçi-bakıcı ( ) işçi geçici ( ) işçi

Eğitim seviyeniz nedir?

( ) İlköğretim ( ) Orta öğretim ( ) lise ( ) üniversite ( ) yüksek lisans

	Uygulamaya Tamamen uyuyor	Uygulamaya uyuyor	Uygulamaya Biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya Hiç uymuyor
1.LİDERLİK	1	2	3	4	5
1.İl Müdürü tarafından kurumun misyonu (kurumun amaçları)ve vizyonu (Kurumun ileride nasıl olmak istediği) açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır.					
2.Yöneticiler kurumun amaçlarının çalışanlara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar.					
3.Kurum değerleri,yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır.					
4.Yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir.					
5.Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir.					
6.Yöneticiler müşterilerin memnuniyet ve beklentilerini anketlerle ölçüyorlar.					
7.Sürekli iyileşmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla kurum yöneticileri, yaratıcılığı, yeni düşünceleri desteklemektedirler.					
8.Yöneticiler kurumun değerleri (çalışanların ortak davranış biçimleri vb.)konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar.					
9.Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler.					
10.Kurum yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirilmesine ve desteklenmesine aktif olarak katılmaktadırlar.					
11.Kurum yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler.					
12.Yöneticiler kurumdaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanlarını ikna etmektedirler.					
13.Kurum yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadırlar.					
14.Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedir.					
15.Müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin anketlerle belirlenmesinin kuruma yarar sağlayacağı düşünülmektedir.					

	Uygulamaya Tamamen uyuyor	Uygulamaya uyuyor	Uygulamaya biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
2.ÇALIŞANLARIN GELİŞTİRİLMESİ VE KATILIMI	1	2	3	4	5
16. " Bir işi en iyi o işi yapan bilir " anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendi işleri ilgilendiren kararlara katılması sağlanmaktadır.					
17.Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta, sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların bilgisi arttırılmaktadır.					
18.Kurumdaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve kurumda güven kültürü oluşturulmaktadır.					
19.Kurum yöneticileri çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadırlar.					
20.Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır.					
21.İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir.					
22.Kurum yöneticileri için çalışanların işten tatmin düzeylerini bilmek önemlidir.					
23.Kurum yöneticileri çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler.					
24.Yöneticiler, çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar.					
25.Yönetimce kurumdaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğu yansıtılmaktadır.					
26.Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir.					

	Uygulamaya tamamen uyuyor	Uygulamaya uyuyor	Uygulamaya Biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
3.TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER	1	2	3	4	5
28.Kurumun gelişebilmesi için tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) işbirliği yapılarak, bilgi paylaşılmakta ve güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır.					
29.Kurum diğer tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) artı yararlar sağlayacak işbirliklerini sürdürmektedir.					
30.Tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) kurulan sürekli ilişkiler sayesinde kurumlar ile rekabet avantajı elde edilmektedir.					
31.Çalışanlar tedarikçilerle (diğer kurumlar, belediyeler vb.) ilgili güncel bilgilere kolayca ulaşabilmektedir.					
32.Diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin kurumdaki çalışmalara hiçbir etkisi olmamaktadır.					
33.Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışıp sinerji oluşturulmaktadır.					
34.İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir.					

	Uygulamaya Tamamen uyuyor	Uygulamaya uyuyor	Uygulamaya Biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya Hiç uymuyor
4. MÜŞTERİ ODAKLILIK	1	2	3	4	5
35.Kurum iç ve dış müşterilerinin memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir.					
36.Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedir.					
37.Kurumda personel, spor hizmeti tüketen ve toplum ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır.					
38.Tüm çalışanlar dış müşterinin beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar.					
39.Müşteri memnuniyetinim arttırılması için çalışanlar iletişim konusunda eğitim almaktadırlar.					
40.Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir.					
41.Sosyal faaliyetler (tiyatro,gezi vb.) ile çalışanların memnuniyeti ve performansı arttırılmaktadır.					

10.ÖZGEÇMİŞ

10.10.1980 Hatay/Antakya'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Hatay-Antakya'da tamamladı. 2004 yılında Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği Bölümünü kazandı. 2008 yılında Selçuk Üniversitesi Sağlık, Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisansa başladı. 2008 yılında Konya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Fahri Yüzme Antrenörlüğü yaptı. 2009 yılında Özel Bahçeşehir Kolejinde Yüzme Antrenörü olarak çalıştı. 2010 yılında Erzincan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde göreve başladı, Erzincan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Yüzme Antrenörü olarak görev yapmaktadır.