

# SPORDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

## SPORT TOTAL QUALITY MANAGEMENT

**Ahmet Gökhan YAZICI**

Atatürk Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Fakültesi, Erzurum, E- posta:  
[agokhanyazici@hotmail.com](mailto:agokhanyazici@hotmail.com)

**Kübra ÖZDEMİR**

Ardahan Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Ardahan,  
kubraozdemir@ardahan.edu.tr

**Murat Ali BİNDESEN**

Atatürk Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Fakültesi, Erzurum,  
E- posta: mbindesen@hotmail.com

### Özet

Küreselleşen dünyada artan rekabet ortamıyla beraber kalite yönetimi kavramı önem kazanmıştır. Pazardan pay almak isteyen pek çok işletme, kurum, kuruluş ve çalışanlar için "kalite" önemli bir kavram olmuştur. Ortaya çıktığı ilk zamanlarda öneminin farkına varılamayan Toplam Kalite Yönetimi günümüzde oldukça güncel bir sistem haline gelmiştir. Müşteri memnuniyetini en üst seviyeye taşımak için, örgütün bütün fonksiyon ve işlemlerinde gelişimi artırmayı amaçlayan ve çağdaş bir yönetim yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetimi(TKY); günümüz rekabet koşulları altında bir üstünlük sağlama aracı olarak kabul edilmektedir. Aslında imalat sektöründe malların kalitesini yükseltmek amacıyla gelişen bu düşünce, hizmet sektörünün ülkelerin hem milli gelirdeki, hem de toplam çalışan nüfus içindeki artan oranı ile birlikte hizmet sektöründe de yaygın şekilde kullanılmaya başlamıştır. Ancak, hizmetlerin mallardan farklı birtakım özelliklerinin, imalat sektöründe kaliteyi artırmak için girişilen çabaların hizmet sektöründe aynen uygulanmasına izin vermemesi, bu alanda kaliteyi artırmak adına değişik "kalite boyutlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Hizmet sektörünün bir parçası olan spor hizmetlerinin de müşterilerde yarattığı tatmin düzeyinin artırılarak, kaliteli spor hizmeti verme anlayışının gelişmesi ve bazı noktalarda kalite standartlarının ortaya konabilmesi için önemli hale gelen "kalite boyutları", spor hizmeti veren işletmeler tarafından da dikkate alınmalı, böylece hizmetlerin kalitesi yükseltilerek, talebin artırılması veya en azından mevcut talebin sürdürülebilmesi sağlanmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam kalite yönetimi, spor, hizmet, kalite standartları

### Abstract

In a competitive globalizing world, the concept of quality management gains importance. For several businesses, institutions, and foundations demanding to receive a share from the market, 'quality' becomes an important concept. Total quality management, whose importance could not be realized when it appeared first, now becomes a current system. Total Quality Management which is a modern management approach, is the integration of all functions and process for continuous improvement within an organization and accepted as a tool in today's competitive market conditions, in order to achieve the customer satisfaction. TQM approach has started to use extensively in service sector, because modern countries which is started to provide most of national income from service sector and most of the workers take part in this sector, in spite of the present aim of this approach is to increase the quality of goods. In manufacture sectors some quality dimensions were developed to produce quality products. Because of the different specialties' of services make the direct application of the same dimensions in service sector is impossible, so different "quality dimensions" were developed for service sector to improve the service quality. "Quality Dimensions" is an important concept for increasing the satisfaction of customer, improve understanding of quality service and place the quality standards in some parts of services. In sport service industry, organizations must give the necessary attention to quality dimensions for increasing or at least continuing the present requirements of customers sport program's needs.

**Keywords:** Total quality management, sport, service, quality standards

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar ulaşan en eski kaynaklarda dahi kavram olarak olmasa bile kalite ile ilgili bilgiler ve tanımlar bulunmaktadır. Örneğin Hammurabi Yasaları'nda "İnşaat ustasının yaptığı evin yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölmesine neden olduğunda, o usta öldürülür" (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 15) maddesi ile o dönemin kalite standartlarında bir nevi sınırlar çizilmiştir. Değişen tarihsel süreçte yaşantının, toplumların, insanlığın ve beklentilerin değişmesiyle kalite kavramı da bir takım değişikliğe uğramıştır. "19. yy'ın ikinci yarısından sonra endüstriyel sistemin doğmasıyla yaşanan büyük üretim artışlarıyla birlikte kalite kavramının ön plana çıkmasına ve bu alanda önemli gelişmelerin yaşanmasına yol açmıştır." (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 16). Kalite kavramına dair günümüzde çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Türk Standartlara Enstitüsü'ne göre kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'ne göre kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin bütünüdür. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC)'na göre kalite, bir malın ya da hizmetin kullanıcının isteklerine uygunluk derecesidir. Gürbüz'e göre dinamik bir yapıya sahip olan kalite, "ürünün, hizmetin, insanların, süreçlerin ve çevrenin müşterilerin beklenti veya ihtiyaçlarını karşılaması veya geçmesidir." (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 23).

Kalite tanımında yaşanan nu farklılıklar toplam kalitenin tanımını yaparken de görülmektedir. Bozkurt ve Asil "bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirme yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilme stratejisi" (Çimen ve Gürbüz, s. 24) olarak tanımlarken; "Miyauchi toplam kaliteyi; kaliteye odaklanan bir örgütte tüm çalışanların katılımına dayanan ve müşteri tatmini yoluyla uzun dönemli başarının hedeflendiği, böylece tüm örgüt çalışanlarına ve topluma fayda sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak; Amerikan Savunma Birimi (US Department of Defense: DOD) ise; örgüt içindeki tüm çalışan ve yöneticileri içine alan ve her seviyede performans geliştirmeye yönetilmiş birleşmiş toplam çabaları kapsayan sürekli aktiviteleri içeren bir yaklaşım olarak tanımlamıştır." (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 24). Bu yaklaşımlardan sonra en genel tanımıyla Toplam Kalite (TK) ürünlerin, hizmetlerin, çalışanların, süreçlerin ve çevresel şartların kalitesini sürekli geliştirerek örgütlerin yarışma kabiliyetlerini en üst seviyeye çıkarmaya çalışan, işletmelere (işverenlere) yönelik bir yaklaşımdır. TK ile birlikte müşterilerin istekleri ön plana çıkmış, çalışanların nitelikli hale getirilmesi için sürekli araştırma ve gelişmelerin sağlanmasına önem verilmiştir, böylece gelişen dünyada yönetimin işleyişi müşterinin lehine dönmüştür.

TK'nin anahtar elemanları şunlardır:

1. Stratejiye dayanır,
2. Müşteri odaklıdır,
3. Sürekli kalite düşüncesine sahiptir,
4. Bilimsel yaklaşımı önemse,
5. Uzun süreli sözler verir,
6. Takım çalışması çok önemlidir,
7. Sürekli süreç iyileştirme çabasıdadır,
8. Sürekli ve düzenli eğitim çok önemlidir,

9. Kontrollden bağımsızlık gereklidir,
10. Amaç birliği sağlanmalıdır,
11. Çalışanları sürece dâhil etmek ve güçlendirmek iç düzeni sağlamak için ana hedeftir.

### **Araştırmanın önemi**

Bu araştırma çağımızın stres çağı olması gerçekliğinden hareketle ve yoğun kurumsal faaliyetler neticesinde çalışanların yorgunluk ve stres düzeylerinin azaltılarak olumsuzluklardan daha az etkilenmelerini sağlamak için gerçekleştirilen sportif etkinliklerin toplam kalite anlayışıyla daha kaliteli ve amaca dönük olarak organize edilmesinin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Toplam kalite anlayışının hem bireysel düzeyde sportif beklentilerin karşılanması ve hem de kurumsal düzeyde müşteri memnuniyeti bakımından önemi her geçen gün artmaktadır.

### **Sınırlılıklar ve Varsayımlar**

Bu araştırma betimsel ve tarama modeli bir araştırmadır. Alan yazının taranması ve ilgili kaynaklardan yararlanılması şeklinde elde edilen veriler mevcut koşullar çerçevesinde yeniden değerlendirilerek farkındalık yaratılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla ulaşılabilen kaynak ve bilgilerle sınırlıdır. Ulaşılan belge ve kaynaklardaki bilgilerin bu araştırmanın yapıldığı an itibarıyla en güncel bilgiler olduğu varsayılmıştır.

### **Araştırma Soruları ve Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma toplam kalite yönetimi anlayışı hakkında literatüre dayalı bilgi vermek ve özellikle günümüz spor etkinliklerinde bu kavramın daha işler hale getirilmesi için bir farkındalık oluşturmak amacıyla yapılmıştır.

Bu amaca göre araştırmanın sorusu: “Toplam kalite anlayışı ve yönetimi nedir?” şeklindedir. Araştırmanın alt problemleri şu şekilde ifade edilmiştir:

1. Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi nedir?
2. Sporda toplam kalite yönetimi nedir?

## **YÖNTEM**

Araştırma evreni konu alanıyla ilgili var olan bilgi ve belgelerdir. Ulaşılabilen kaynak ve literatür bilgileri ise çalışma örneklemini olarak ifade edilebilir.

### **Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi**

Kaynak taraması modeliyle toplanan veriler problem sorusu ve alt problem cümleleri çerçevesinde değerlendirilmiş ve yeni yorumlarla betimlenmiştir. Var olan ihtiyaçlar bakımından uygun öneriler geliştirilmiştir.

## **BULGULAR**

Araştırmadan elde edilen bulgular üç ana başlık altında toplanmıştır: Toplam Kalite Yönetimi, Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Sporda Toplam Kalite Yönetimi.

## 1. Toplam Kalite Yönetimi

Piyasadaki çeşitlilik ve rekabet sonucu kalite kavramının kazandığı önemle birlikte, ürün ya da hizmet veren kuruluşlarda daha iyiyi sunarak buldukları piyasa içerisinde varlıklarını sürdürme çabası içine girmişlerdir. Bunun doğal bir sonucu olarak ürün ya da hizmet ile ilgili her aşamada kaliteyi sunabilme amacıyla TKY olarak adlandırılan yönetim modeli ortaya çıkmıştır. “TKY, iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve hatta aşılmasını amaçlayan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir.” (Şimşek ve Şerif, 2007).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)’nden söz edilmişken bu alanda araştırmacı ve profesyoneller tarafından bu hareketin babası olarak kabul edilen W. Edwards Deming’den bahsetmemek olmaz. “Deming felsefesinin temelini kalitenin verimliliği artırdığı ve rekabet koşullarını iyileştirdiği fikri oluşturur. Temel amaç, kaliteyi sürekli olarak iyileştirerek organizasyonun verimlilik düzeyini artırmak ve bu şekilde firmanın rekabet edebilme kabiliyetini güçlendirmektir.” (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 34) Deming’e göre kalite yönetimi ve geliştirmesi için bir işletmeni en alt basamağından en üst yöneticiye kadar herkesin aynı kalite anlayışına sahip olması ve kalite iyileştirme çalışmalarında gönüllü olarak yer alması gerekmektedir.

TKY’inde kullanılan bazı teknikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

1. *Sürekli Gelişme (Kaizen)*: Bu yöntem II. Dünya Savaşı’nda Japonlardan öğrenilen bir kontrol yöntemidir. “Japonca ‘kai’ değişim/değişme ve ‘zen’ iyi/güzel anlamına gelen iki kelimenin birleşmesinden oluşan Kaizen kelimesi sonu olmayan ve iyiye, güzele doğru yapılan sürekli değişim anlamını ifade etmektedir. Kaizen kavramında gelişme hem insanlar hem de süreçler için geçerlidir.” (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 53).
2. *Kıyaslama*: Bu metot gelişen dünyanın rekabet ortamında yer almak için mücadele eden bütün kurum, kuruluş ve işletmelerin tercih ettikleri bir yöntemdir. Burada amaç en iyiyi bulmak, en iyiyi öğrenmek ve böylece rekabet ortamında pay sahibi olabilmektir.
3. *Tam Zamanında Üretim*: Yine Japonlardan öğrenilen bir yöntem olan tam zamanında üretimin temel amacı “doğru miktarda malzemenin doğru zamanda üretilmesi ve işletme tarafından tedarik edilmesidir.” (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 61).
4. *Kalite Kontrol Çemberleri*: “Aynı çalışma alanındaki küçük bir grup insanın bir araya gelerek problemleri tanıması, analiz etmesi ve problemlerin çözümünde rol alabilecek etkenleri belirlemesi şeklinde tanımlanmaktadır.” (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 62). Japonya’da işletmelerin büyük bir çoğunluğu iş yeri problemlerinin büyük bir kısmını bu yöntem ile çözmektedir. Kalite Kontrol Çemberleri iş sahası ne olursa olsun tüm işletmeler için uygundur.

## 2. Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile hizmet sektörleri arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Avrupa’da ulaşım, sağlık, temizlik gibi hizmetler gelişmekte olan ülkelere kıyasla çok daha ileri düzeydedir. Bu durum turist memnuniyetini artırdığından hizmet sektöründeki rekabet Avrupa ülkelerinde diğer ülkelere nazaran daha üst seviyededir.

Hizmet sektörü toplumsal yaşamın her aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Restoranlarda, alışveriş merkezleri, spor salonları, eğitim kurumları, otoparklarda dahi yapılan iş hizmet sektörünün kapsamı altındadır. Hizmet kalitesi müşteri memnuniyetine bağlıdır. Müşteri memnuniyetini ise hizmette kullanılan araçların nitelikleri, hizmetin yapıldığı ortamın fiziksel olanakları ve hizmet veren personelin tutum ve davranışları belirlemektedir. Bir hizmet sektörü olan spor hizmetlerinde de hizmetin kalitesinin niteliğini belirleyen birçok unsur bulunmaktadır.

### **3. Sporda Toplam Kalite Yönetimi**

Günümüzde spor etkinlikleri hayatın her alanında yer almaktadır. Okullarda beden eğitimi derslerinde, spor müsabakalarında ve çalışan insanın gönüllü aktivitesi olarak on yılı aşkın süredir ülkemizde sıklıkla yararlanılan etkinliklerdir. Spora olan ilginin artması sağlıklı yaşam fikri, stresten uzaklaşma düşüncesi, yeni insanlarla tanışma ihtimali ve görsel ve yazılı basında spora teşvik içerikli haberler insanların spor faaliyetlerine katılımlarını artırmakta ve spor hizmetlerinin önem kazanmasına neden olmaktadır. İlk spor salonları daha az alanda hizmet vermekteyken, insanların değişen ve farklılaşan ihtiyaçları nedeniyle günümüzde birçok alanda hizmet vermeye başlamışlardır. Yüzme, aerobik, fitness hizmetleriyle işe başlayan spor salonları günümüzde sauna, restoran, masaj, kafe gibi hizmetlerle rekabet ortamına dâhil olmaktadır.“ spor kulübü, spor ve fitness merkezleri gibi alanları içine alan spor hizmetleri ile ilgili işlerde, bugün karşılaşılan en önemli problem, konu hakkında yeterli düzeyde, akademik düzeyde bilgiye sahip olmayan kişilerce yönetilmesidir. Bu nedenle, kaliteli spor hizmeti verebilme ve rekabet ortamında ayakta kalabilme, hatta öne geçmede nitelikli spor yöneticilerine ihtiyaç hissedilmektedir.” (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 120).

#### **3.1. Spor Hizmetlerinin Tanımı**

Spor Hizmetlerini “İnsanların spora ilişkin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünü” (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 122). olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanım daha ziyade genel hizmetleri kapsadığı için spor hizmetlerinin özellikleri konusunda yeterli bir tanım değildir. Bizler spor hizmetlerine kişilerin spora ilişkin ihtiyaçlarının günden güne eğlenme, stresten uzaklaşma, sağlıklı yaşama, fit görünme, yeni insanlarla tanışma gibi faydalar sağlayan soyut ve birbirinden farklı faaliyetler bütünü olarak tanımlayabiliriz.

#### **3.2. Spor Hizmet Kalitesi**

Hayatımızın her alanına kullanılan kalite kavramı az ya da çok fazla para harcadığımız bütün alanlarda sürekli kullandığımız bir kavramdır. Bu kavramın niteliğini beklentilerimiz karşılamaktadır. Söz konusu olan spor hizmetlerinde ise kaliteyi belirleyen de tamamen müşterinin memnuniyetidir.

#### **3.3. Spor Hizmet Sektörünün Özellikleri**

Spor hizmetlerinin özellikleri diğer hizmet alanlarındaki özelliklerle paralellik göstermektedir. Spor hizmetlerindeki farklılaşma hizmetin sunumu ve şekillenmesiyle diğer hizmetlerden ayrılmaktadır.

1. *Aktif ve pasif katılıma yönelik olmak üzere iki tür spor hizmeti vardır:* Aktif olanlarda müşteriler bizzat sportif faaliyetlerin içerisindeyler. Pasif katılımda ise etkinliğe dâhil olmadan destekleyen izleyici konumundadırlar. Bu durum hizmetler arasında farklılık yaratmakta verilen hizmetle müşterinin beklentisi arasında farklılık doğurmaktadır.
2. *Spor hizmetlerinde üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi:* “Özellikle farklı hizmet sunumlarında değişik müşterilerin yer alması hizmetin standart hale gelmesini engellediği gibi, yönetimin hizmet kalitesi üzerindeki kontrolünü güçlendirmektedir.” (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 124). Örneğin önceden bilet satışı yapılan bir müsabakada oyun üretilirken eş zamanlı olarak tüketilmektedir.
3. *Spor hizmetleri dayanıksızdır, depolanamaz:* Spor hizmetleri soyut alanı içerdiğinden herhangi bir raf ömründen bahsedilemez. Örneğin bir voleybol maçında salonda satılmayan koltuklar satılmış olarak kabul edilir daha sonra satılmak üzere depolanamaz.
4. *Spor hizmetlerinde harcanan zaman ve etkileşim:* Diğer hizmetlerle mukayese edildiğinde spor hizmetlerinde alınacak netice uzun vadeli. Bu durum müşteri, personel arası ilişkide ve müşterilerin kendi aralarındaki ilişkileri de etkilenmektedir. Bir alışveriş merkezinin hizmet kalitesini orada geçirdiğimiz zaman üzerinden değerlendirmek oldukça kolayken, netice almak adına haftalarca devam ettiğimiz spor salonunun hizmet kalitesini değerlendirebilmekte bir o kadar karmaşıktır.
5. *Spor hizmetlerinin soyutluğu:* Spor hizmetlerinin tamamı beş duyuya hitap etmediği için spor hizmetlerinin kalitenin ölçülmesinde kullanılması gereken objektif kriterler yerlerini çokta objektif olamayan müşterilerin algı ve tutumlarına bırakır.
6. *Spor hizmet personelinin hizmet üretimi algılaması:* Diğer sektörlerde ürün ve çıktı arasındaki ilişki değerlendirmeye tabiyken spor hizmetlerinde bu değerlendirme pek mümkün olamamaktadır. Örneğin birkaç haftalık programla yüzme kursuna katılan bir müşterinin kurs bitiminde artık yüzebiliyor olması bir ürün olarak algılanmamaktadır.
7. *Spor hizmeti sunanların yeterliliği:* Spor merkezlerinin en nitelikli olması gerektiği alanlardan biridir. Örneğin yüzme kursunda can güvenliği garantisi verilmelidir, aksi halde ölümcül neticeler doğabilmektedir.
8. *Spor hizmetlerinde maliyet hesaplama güçlüğü:* Maliyetler, spor hizmetlerinde hesaplama yapılması oldukça güç bir alandır. Bir inşaat firması yapacağı evin maliyetini rahatça hesaplayabiliyorken, spor hizmetlerinde müsabakalara hazırlanan sporcuların, antrenörün, ulaşım hizmetlerinin, yeme – içme gereksinimlerinin her birinin ayrı ayrı hesaplanması gerektiğinden spor hizmetlerinin maliyetinin hesaplamasını yapmak kolay değildir.
9. *Spor hizmetlerinin pazara yakın olma gerekliliği:* Spor hizmetlerinin erişim kolaylığı çok önemlidir. Örneğin yapılacak olan bir spor müsabakasının izleyicilere yakın veya izleyicilerin gitmeyi göze alabilecekleri bir uzaklıkta olması gerekir.

### 3.4. Spor Hizmetlerinde Kalite Boyutları ve Çeşitli Yaklaşımlar

“Hizmet kalitesinin çok boyutlu yapıya sahip bir kavram olması, müşterilerin algılarını değerlendirmede de çok boyutlu düşünülmesini gerektirmektedir.” (Çimen ve

Gürbüz, 2007, s. 128). Konu spor hizmetleri olduğunda da durum farklı değildir. Spor hizmetleri alanında artan rekabet ortamında daha kaliteli hizmet verme, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit edip karşılayabilme, bu doğrultuda kalite boyutlarının belirlenmesi zorunlu hale gelmiştir. Spor hizmetlerinde farklı yaklaşımların ortaya çıkmasının nedeni; farklı kültürler, farklı beklentiler, farklı istek ve ihtiyaçlardır. Spor hizmetleri açısından değişik araştırmalarla ortaya konmuş kalite boyutları aynı zamanda spor hizmetlerinde kaliteyi etkileyen faktörleri en iyi analiz eden yaklaşımlardan biri Ko ve Pastore'nin Dört Boyutlu Spor Hizmetleri Kalite Modeli'dir. Bu dört boyuttan ilki:

1. *Program Kalitesi*: Müşterilerin programın niteliği hakkındaki algıları olarak tanımlanabilir. Bu boyutun kalite algılaması müşterinin spor hizmetindeki deneyimi ile ilgilidir. Örneğin; katılımcılara verilen kurslardaki programların çeşitli olması, müşterinin zamanına uygun olması, program ve hizmetler hakkında doğru bilgi verilmesi program kalitesini artırıcı özelliklerdir.
2. *Etkileşim Kalitesi*: Etkileşim iki farklı alanda olmaktadır. İlki müşteri hizmet personeli etkileşimidir; personelin nezaketi, samimiyeti, ilgisi, yardıma hazır hali bu noktada önemlidir. İkincisi; müşteriler arası etkileşimdir. Müşterilerin tutum ve davranışları diğer müşterilerde sirayet edebilmektedir. Bir müşterinin yaşamış olduğu olumsuz bir olay diğer müşterilerinde bu olumsuzluktan etkilenmesine yol açabilir.
3. *Çıktı Kalitesi*: Müşterilerin hizmetten ne elde ettiği algılamasına dayanır. Bu kaliteyi müşterinin spor aktiviteleri sonrası yaşadığı fiziksel değişim, spor hizmetleri esnasında gördüğü değer ve sosyalleşme imkânı belirler.
4. *Fiziksel Çevre Kalitesi*: Hizmet alanının ısı, ışık, gürültü, koku gibi hissedilebilen yönleri, tesisin dizaynı, tesisteki malzemelerin her müşteriye hitap edebilir nitelikte olmasıdır.

### **3.5. Spor Hizmetlerinde Kalite Ölçümü: Toplam Kalite Yönetiminde Kullanılan Araçlar ve Spor Hizmetlerine Uygulanması**

Her sektörün işleyişinde kullandığı kendine has araç ve gereçleri vardır. “Bu araçlar olmadan hemen hemen hiç kimse TKY’yi işletme içinde uygulamaz veya başarıyı yakalayamaz.” (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 138). TKY'nin uygulaması aşamasında başvuru ve sıklıkla kullanılan yedi araç vardır. “Bu araçlar işletmenin bilgi toplamasında, sunmasında ve bilgi ve problemlerin analiz edilmesinde oldukça faydalıdır. Ayrıca bu araçlar işletme içinde sürekli gelişme politikasının uygulanması, desteklenmesi, geliştirilmesinde de önemli role sahiptir.” (Çimen ve Gürbüz, 2007, s. 139). Bu araçları şu şekilde sınıflamak mümkündür:

1. Proses Akış Şemaları
2. Kontrol Listeleri
3. Pareto Diyagramları
4. Neden – Sonuç Diyagramları
5. Histogramlar
6. İlişki Diyagramları
7. Sonuç ve Kontrol Grafikleri'dir.

### **TARTIŞMA ve SONUÇ**

Hayatımızın her alanına giren “kalite” kavramının anlamı konusunda farklı yaklaşımlar vardır. Teknolojik alanında yaşanan gelişmeler, değişen insan ve toplumsal değerler, insanların değişen ve gelişen beklentileri kalite kavramını ve kaliteli hizmet

anlayışlarını değiştirmektedir. En genel anlamıyla kaliteyi bir ürün veya hizmetin hatalardan arınmış olması olarak tanımlamak mümkündür. Toplam kalite kavramını ise ürünlerin, hizmetlerin, çalışanların, süreçlerin ve çevrenin kalitesini sürekli geliştirerek, şirketlerin rekabet ortamında yarışma kabiliyetini en üst seviyeye çıkarma sistemi olarak tanımlayabiliriz. Toplam Kalite Yönetimi geleneksel yönetimden farklı olarak müşteri odaklılık, kalitede ısrar etmek, problem çözme ve fikir üretme becerileri geliştirmek, takım çalışmasını önemsemek, sürekli iyileştirme çabalarında olmak ve işletmenin en alt basamağından en üst yönetim organına kadar her kademeyi amaç birliğinde toplamaktır. Bir hizmet sektörü olan spor hizmetlerinde de toplam kalite yönetimi çok önemlidir. Verilen hizmeti diğer hizmetlerden ayırmaya yarayan farklı özelliklerin neler olduğunu ortaya çıkarmaya yarayan kalite boyutları, spor hizmetleri açısından da kaliteli hizmeti yakalamak ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için son derece önemlidir. Diğer hizmet alanlarında ürün ve çıktı ilişkisini tespit edebilmek daha kolayken spor hizmetlerinde somut bir çıktı olmadığından hizmet kalitesini tespit edebilmek oldukça meşakkatlidir. Tamamen kişisel beklentilere bağlı olan spor hizmetlerinde belli bir standart sağlamak oldukça zordur. Bu nedenle spor hizmetlerinde kontrollü olarak kalite ölçüm araçları kullanılmalı ve sektörde yer almak isteyen bütün işletmeler ve kurumlar bu araçlardan elde edilen sonuçları uygulamaya dökmek zorundadırlar.

## KAYNAKLAR

- Çimen, Z. ve Gürbüz, B. (2007). *Spor hizmetlerinde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Alp Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon (9. baskı)*. Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık.
- Çimen, Z. (2015). “Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Standartları”, Erişim Tarihi: 5 Aralık 2015, [http://sporbilimleri.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2014/06/4.-MAKALE\\_Layout-1.pdf](http://sporbilimleri.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2014/06/4.-MAKALE_Layout-1.pdf) adresinden alınmıştır.
- Gündoğdu, C., Ağırbaş, Ö., Gacar, A. (2015). “Spor Hizmeti Olarak Futbol Kulüplerinde Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi”, Erişim Tarihi: 9 Aralık 2015, [www.newwsa.com/download/gecici\\_makale.../NWSA-2121-4-1.doc](http://www.newwsa.com/download/gecici_makale.../NWSA-2121-4-1.doc) adresinden alınmıştır.
- Özevren, M. (1997). *Toplam kalite yönetimi – Temel kavramlar ve uygulamalar*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Efil, İ. (2010). *Toplam kalite yönetimi (genişletilmiş 7. baskı)*. Bursa: Dora Yayıncılık.

## Extended Abstract

It has been known that “Total Quality Management” is an important concept for all sport customers to have more comfortable sport services. In other words “Total Quality Management” is on at the agent and meaningful for all foundations in accordance with the customers satisfaction. We know that the 21st age is a kind of stress age. So it is necessary and crucial to do sport activities for all workers and staff to relax and have more energy to work better for following daytimes. Total Quality management is also important for education. Because the most important output of educational activities is of course total quality. If the educators focus on this variable it may be possible to reach more successful results.

Total Quality Management (TQM) is a customer-focused management system that provides customer satisfaction through improvement of the work processes of all



employees in an organization that produces goods or services for customers. It is a relatively new management technique that is gaining credence throughout the United States. In the case of sport management, the customers not only are the participants in sport or the spectators of sport but may be the students in sport management classes or the faculty members teaching and conducting research in sport management. Members, employees, and volunteers who work in physical education departments, in sport governing organizations, in special interest sport clubs, in commercial sport clubs, in professional sport franchises, and in political sport organizations are also customers within sport management.

In the first part of this research some information were collected and given about the "Total Quality Management". And then some more and operational conceptual information were presented and explained about the research problem and sub problem sentences. At the end of the study some necessary and important commands were given to readers for developing more awareness about "Total Quality Management" for sport activities. As it is known well that sport activities are very difficult to be evaluated and majored whether to be successful or not. So the total quality management approaches are very necessary factors and methods to evaluate the sport activities more specifically.

The Quality dimensions which are necessary to find out what the different features to differ the presented service from the other services are especially important too, to reach the qualified sport activities. It is easier to evaluate the quality levels of other service sectors. But it is not so easy to evaluate the quality of sporting sector and activities as the other sectors. It is very difficult to reach a standard in sport activities because of depending on some personal desires. For that reason in sport activities some technological tools and materials must be used to have more objective and clear results and scales.

Achieving quality standards in managing an organization means meeting the customers' expectations the first time and every time. Applied to sport management, total quality encompasses performance of services, reliability of the service, durability of the service, and availability of the service, all within the terms of customer expectations. Organizations that incorporate the TQM concept adhere to three underlying tenets: focusing on customer satisfaction, seeking continuous and long-term improvements, and ensuring full involvement of the entire organizational work force in improving quality.