

T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

**FUTBOL KULÜPLERİNDE TOPLAM KALİTE  
YÖNETİMİ  
(KONYASPOR MODELİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇİĞDEM ÖZÇELİK

**DANIŞMANLAR**

Yrd. Doç. Dr. Turgut KAPLAN  
Yrd. Doç. Dr. Muammer ZERENLER

**KONYA / 2007**

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. LİTERATÜR BİLGİ</b> .....	<b>3</b>
2.1. Kalite Kavramı .....	3
2.1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişim Süreci.....	6
2.2. Hizmet Ve Hizmet Kalitesi Kavramları .....	8
2.2.1. Hizmetin Özellikleri.....	10
2.2.2. Hizmet Sektörünün Ekonomideki Yeri.....	10
2.2.3. Hizmet Kalitesi.....	10
2.2.3.1. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti .....	13
2.2.3.2. Hizmet Kalitesini Ölçme Yöntemleri .....	14
2.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	15
2.3.1. Toplam Kalite Kavramı.....	15
2.3.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Temelleri .....	18
2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Felsefesi.....	20
2.4. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri .....	22
2.4.1. Müşteri Odaklılık .....	22
2.4.2. Tam Katılım .....	23
2.4.3. Üst Yönetimin Liderliği .....	23
2.4.4. Sürekli İyileştirme ( Kaizen).....	24
2.5. Toplam Kalite Yönetimini Uygulama Süreci.....	25
2.6. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Yararlar.....	28
2.7. TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri: Şartlar.....	30
2.7.1. Genel .....	30
2.7.2. Proses Yaklaşımı.....	30
2.7.3. ISO 9004 ile İlişkiler.....	32
2.7.4. Diğer yönetim sistemleriyle uyumluluk.....	33

2.8. Kapsam .....	33
2.8.1. Genel .....	33
2.8.2. Atıf Yapılan Standard Ve/Veya Dokümanlar .....	34
2.8.3. Terimler ve tarifler .....	34
2.8.4. Kalite yönetim sistemi.....	35
2.8.4.1. Genel şartlar .....	35
2.8.4.2. Dokümantasyon şartları .....	36
2.8.4.2.1. Genel.....	36
2.8.4.2.2. Kalite El Kitabı.....	36
2.8.4.2.3.Dokümanların kontrolü .....	38
2.8.4.2.4. Kayıtların kontrolü .....	38
2.8.4.5. Yönetim sorumluluğu .....	39
2.8.4.5.1. Yönetimin taahhüdü .....	39
2.8.4.5.2. Müşteri Odaklılık.....	40
2.8.4.5.3. Kalite Politikası .....	40
2.8.4.5.4. Plânlama .....	42
2.8.4.5.4.1. Kalite Hedefleri.....	42
2.8.4.5.4.2. Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması .....	43
2.8.4.5.5.Sorumluluk, Yetki Ve İletişim .....	44
2.8.4.5.5. 1. Sorumluluk ve Yetki .....	44
2.8.4.5.5.2. Yönetim Temsilcisi .....	44
2.8.4.5.5.3. İç İletişim .....	44
2.8.4.5.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi .....	44
2.8.4.5.6.1. Genel .....	44
2.8.4.5.6.2. Gözden Geçirme Girdisi .....	45
2.8.4.5.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı .....	45
2.8.4.6. Kaynak Yönetimi .....	46
2.8.4.6.1. Kaynakların Sağlanması .....	46
2.8.4.6.2. İnsan Kaynakları.....	46
2.8.4.6.2.1. Genel .....	46
2.8.4.6.2.2 Yeterlilik, Farkında Olma (Bilinç) Ve Eğitim .....	46
2.8.4.6.3. Altyapı.....	47

2.8.4.6.4. Çalışma Ortamı .....	47
2.8.4.6.5. Ürün Gerçekleştirme .....	48
2.8.4.6.5.1. Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması .....	48
2.8.4.6.5.2. Müşteri İle İlişkili Prosesler .....	49
2.8.4.6.5.2.1. Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi.....	49
2.8.4.6.5.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi.....	49
2.8.4.6.5.2.3. Müşteri İle İletişim.....	50
2.8.4.6.5.3. Tasarım ve Geliştirme .....	50
2.8.4.6.5.3.1. Tasarım ve Geliştirme Plânlaması .....	50
2.8.4.6.5.3.2. Tasarım ve Geliştirme Girdileri .....	51
2.8.4.6.5.3.3. Tasarım ve Geliştirme Çıktıları .....	51
2.8.4.6.5.3.4. Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi .....	51
2.8.4.6.5.3.5. Tasarım ve Geliştirmenin Doğrulanması.....	52
2.8.4.6.5.3.6. Tasarım ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması (Geçerliliği) ...	52
2.8.4.6.5.3.7. Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü .....	52
2.8.4.6.5.4. Satın Alma.....	53
2.8.4.6.5.4.1. Satın Alma Prosesi.....	53
2.8.4.6.5.4.2. Satın Alma Bilgisi.....	53
2.8.4.6.5.4.3. Satın Alınan Ürünün Doğrulanması .....	53
2.8.4.6.5.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması (Sunulması).....	54
2.8.4.6.5.5.1. Üretim ve hizmet Sağlamanın Kontrolü .....	54
2.8.4.6.5.5.2. Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği ...	54
2.8.4.6.5.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik .....	55
2.8.4.6.5.5.4. Müşteri Mülkiyeti .....	55
2.8.4.6.5.5.5. Ürünün Muhafazası.....	55
2.8.4.6.5.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü .....	55
2.8.4.6.6. Ölçme, Analiz Ve İyileştirme .....	57
2.8.4.6.1. Genel .....	57
2.8.4.6.2. İzleme ve Ölçme.....	57
2.8.4.6.2.1. Müşteri Memnuniyeti.....	57
2.8.4.6.2.2. İç Tetkik .....	57
2.8.4.6.2.3. Proseslerin İzlenmesi Ve Ölçülmesi .....	58

2.8.4.6.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi.....	58
2.8.4.6.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü.....	59
2.8.4.6.4. Veri Analizi.....	59
2.8.4.6.5. İyileştirme.....	60
2.8.4.6.5.1. Sürekli İyileştirme.....	60
2.8.4.6.5.2. Düzeltici Faaliyet.....	60
2.8.4.6.5.3. Önleyici Faaliyetler.....	61
2.9. Futbol Kulüplerinde Kalitenin Oluşumu.....	62
2.9.1. Duyarlılık Yaratma Ve Kalite Hedefleri Belirleme.....	62
2.9.2. Durum Analizi.....	62
2.9.3. Kalite İyileştirme Planı Ve Stratejisinin Belirlenmesi.....	62
2.9.4. Değerlendirme ve Amaçların Ortaya Konması.....	62
2.10. Futbol Kulüpleri Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi.....	63
2.10.1. Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlarının Futbola Uygulanması.....	63
2.10.1.1. Müşteri Odaklılık.....	64
2.10.1.2. Tedarikçi Ortaklığı.....	65
2.10.1.3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı.....	66
2.10.1.4. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılım.....	66
2.10.1.5. Süreçler ve Verilerle Yönetim.....	67
2.10.1.6. Sürekli İyileştirme ve Buluşlar.....	67
2.10.2. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecini Oluşturan Kriterler.....	67
2.11. Konyaspor Kulübünde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	69
2.11.1. Konyaspor Kulübünün Yeri ve Önemi.....	70
2.11.2. Konyaspor Kulübü ve Tarihi Gelişimi.....	71
2.11.3. Konyaspor Kulübünün Faaliyet Gösterdiği Branşlar.....	72
2.12. Konyaspor Kulübü İçin Toplam Kalite Yönetimi Model Önerisi.....	73
2.12.1. Konyaspor Kulübünün Stratejik Yönetimi.....	73
2.12.2. Konyaspor Kulübünün Misyonu.....	73
2.12.3. Konyaspor Kulübünün Temel İlkeleri.....	74
2.12.4. Kulübün Stratejileri ve Gelişim Hedefleri.....	75
2.12.5. Konyaspor Kulübünün Stratejik Amacı.....	75
2.12.6. Konyaspor Kulübünün Hedefleri.....	75

2.12.7. Kulübün Kuvvetli ve Zayıf Yönleri, Fırsat ve Güçlükleri .....	76
2.12.8. Konyaspor Kulübünün Yapısı ve Organları.....	79
2.12.9. Konyaspor Kulübü Yönetim Kurulu.....	80
2.12.10. Konyaspor Kulübünün Fiziki Yapısı ve Donanım.....	81
2.12.11. Konyaspor Kulübünde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	81
2.12.12. Konyaspor Futbol Kulübünde Kalite Sisteminin Geliştirilmesi .....	82
2.12.13. Konyaspor Kulübünün Kalite Tanımı .....	83
2.12.14. Konyaspor Kulübü Kalite Yönetim Temsilcisi ve Görevleri.....	83
2.12.15. Konyaspor Kulübünde Kalite Standartları ve Spesifikasyonları .....	84
2.12.16. Konyaspor Kulübünde Kalite İyileştirme Çalışmaları.....	85
2.12.17. Konyaspor Kulübünde Kalite Çemberleri.....	85
2.12.18. Konyaspor Kulübü ve Takım Çalışması .....	86
2.12.19. Futbol Takımında Bulunan Komiteler .....	87
2.12.20. Konyaspor Kulübünde Performans Yönetimi ve Kalite Ölçümlemesi .....	90
2.12.21. Konyaspor Kulübünün Vizyonu ve Geleceğe İlişkin Hedefler.....	91
2.12.22. Konyaspor Kulübünün Vizyonu .....	92
<b>3. MATERYAL VE METOT.....</b>	<b>93</b>
3.1. Materyal.....	93
3.2. Metot.....	93
3.3. İstatistik Analizler .....	93
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>94</b>
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>98</b>
<b>6. ÖZET .....</b>	<b>101</b>
<b>7. SUMMARY .....</b>	<b>103</b>
<b>8. KAYNAKLAR.....</b>	<b>105</b>
<b>9. ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>111</b>
<b>10. TEŞEKKÜR .....</b>	<b>112</b>
<b>11. EKLER .....</b>	<b>113</b>
11.1. EK 1 Anket Formu .....	113
11.2. EK 2 Konyaspor Kulübü .....	119

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımı .....	94
<b>Tablo 2.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı .....	94
<b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı .....	94
<b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin TKY Konusunda Bilgilenme Durumuna Göre Dağılımı .....	95
<b>Tablo 5.</b> TKY Uygulamalarının Kurum Performansına Etkileri .....	95
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Müşteri Odaklılık Konusunda Bilgilenme Durumuna Göre Dağılımı .....	95
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin TKY Uygulamaları Konusundaki Düşüncelere İlişkin Dağılımı.....	96
<b>Tablo 8.</b> Kulübün Kamuoyundaki İmajının TKY Uygulamaları Sonucundaki Etkilenme Durumuna Göre Dağılımı .....	97

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> TKY ile Diğer Yönetim Metodlarının Gelişimi ve Yayılması .....	27
<b>Şekil 2:</b> TKY'nin İşletmeye Sağladığı Yararlar .....	29
<b>Şekil 3:</b> Süreç Temeline Dayanan Kalite Yönetim Sistemi Modeli.....	32
<b>Şekil 4:</b> 3289 Sayılı GSGM Kanunu Spor Kulüpleri Kuruluş Şeması.....	79



## KISALTMALAR

T.K.Y	Toplam Kalite Yönetimi
K.Y.S.	Kalite Yönetim Sistemi
G.S.G.M.	Gençlik Spor Genel Müdürlüğü
T.F.F	Türkiye Futbol Federasyonu
UEFA	Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
FİFA	Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
ISO	Uluslararası Standard Organizasyonu

## 1. GİRİŞ

Tüketici ve müşteri odaklılığını özünde barındıran pazarlama anlayışının işletmenin bütünü tarafından özümsemesini sağlamak ve diğer taraftan, uygulamaların denetimini de belirli kriterlere bağlamak amacıyla, geçmiş yıllardan başlayarak, günümüze kadar olan süreç içerisinde "Toplam Kalite Yönetimi " olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışı doğmuştur.

Günümüz küreselleşen pazar koşulları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan işleyişi, kalite olgusunu her zamankinden daha fazla ön plana çıkarmıştır. Yaklaşık 20 yıl önce kalite sadece ürün için telaffuz edilirken, bugün her boyutta günlük yaşantımızın bir parçası haline gelmiştir. Ürün kalitesi, hizmet kalitesi, organizasyon kalitesi, toplum kalitesi, yaşam kalitesi...

Kalite kavramını bu denli ön plana çıkararak, yaşanan hızlı değişim sürecinde üretilen mal ve hizmetlerdeki çeşitlilik, uluslararası ticarete liberalleşme, ticari sınırların yok olması, teknolojik ilerlemeler ve bu gelişimlerin beraberinde getirdiği yeni rekabet koşullarıdır. Değişim ve gelişme, hiçbir zaman önüne geçilemeyecek ve engellenemeyecek kavramlardır.

"Ne üretirsem onu satarım" anlayışı yerini "müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretmek" anlayışına bırakmak zorunda kalmıştır. Bu durumda rekabette sürekli üstünlüğü sağlayabilmenin tek koşulu müşteridir. Müşteriyi tatmin etmek için, müşteri gereksinim ve beklentilerini belirleyerek, bu gereksinim ve beklentilere uygun mal ve hizmeti, düşük maliyetle, kaliteli ve hızlı bir biçimde pazara sunmak gerekmektedir. Tüm bunların sağlanabilmesi için kalite, yenilik ve değişim boyutları bir arada değerlendirilmelidir.

Bu çalışmada, rekabet gücü açısından kalite yönetimi uygulamalarının önemini göstermek amacıyla, son yıllardaki rekabet gücündeki değişim, kalite anlayışının bugünkü duruma gelinceye kadar geçirdiği evrim, rekabet avantajı için kalite araç ve teknikleri incelenmiş ve Konyaspor futbol kulübünde yapılan alan araştırması ile kalite yönetimi uygulamalarının kulübün yönetsel gelişimine katkısı ve dolayısıyla da sportif ve yönetsel başarı, rekabet gücüne etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Yukarıda ana çizgileriyle verilen amaca ulaşmak için, çalışmada dolaylı ve dolaysız araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Dolaylı yöntemde, literatür taraması yapılarak, rekabet, kalite ve rekabet avantajı için kalite teknikleri üzerine yazılmış yayınlar incelenmiş, ilgili görüş ve çalışmalara dayalı genel bir sentez yapılmıştır. Dolaysız yöntem de ise, kalite yönetimi uygulamalarının işletmelerin iç ve dış pazardaki rekabet gücüne etkisini incelemek amacıyla, Konyaspor futbol kulübünde alan araştırması yapılmıştır.

## 2. LİTERATÜR BİLGİ

### 2.1. Kalite Kavramı

Günlük yaşamımızda kalite kavramıyla oldukça sık belirli bir kavram birliğinin olduğunu söylemek oldukça güçtür. Dünya ekonomisinin küreselleşmesi teknolojik gelişmeler toplumsal değer yargılarının farklılığı gibi nedenler kalitenin değişik şekilde tanımlanmasına neden olmuştur.

Kalite kavramı, kullanım amacına göre değişik anlamları ifade edebilmektedir. Bunun nedeni, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Bir çok kişiye göre kalite; “pahalı” “lüks”, “ender bulunan”, “üstün nitelikli” ve benzeri kavramları eşanlamda ifade edilmektedir. Kalite kavramıyla ilgili olarak çok değişik tanımlamalar yapılmaktadır. Bazı yazarlar kaliteyi şartlara uygunluk derecesi, bazıları bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme derecesi olarak ifade etmektedir(Yatkın 2003).

Kalite bir ürün, sistem veya prosesin kendine özgü karakteristikler setinin müşteri veya ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir (Cianfrani ve Ark 2000).

Günümüz bakış açısında kalite, ürünü ya da hizmeti kullanacak/faydalanacak bireyin ihtiyacını karşılamaya yönelik amaçlara ulaşmak için uygulanan teknikler ve faaliyetler olarak görülmektedir (Muluk 2000).

En geniş anlamda kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Bu bağlamda kalite sadece ürün ve hizmette değil aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgilidir, insan davranışlarını her yönüyle içermektedir (Imai 2003).

Kalite,Echvards’a (1968) göre ihtiyaçları karşılama yeteneğidir.Gilmore’a (1974) göre belli bir ürünün, belli bir müşterinin ihtiyacını karşılama derecesidir.Kuech & Day’e (1962) göre, müşteri tercihlerine uygunluğudur.Price’a (1985) göre, ilk seferde doğrusunu yapmaktır.Broh’a (1982) göre, kabul edilebilir bir maliyete sahip mükemmellik derecesidir.Freigenbaum’a (1983) göre, belli bir ürünün, tasarım ve spesifikasyonlara uygunluk derecesidir (Ertem 2002).

Kalite; bir malın ya da hizmetin, tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir.(Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu –EOQC)

Kalite; bir mal yada hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür(ABD Kalite kontrol Derneği – ASQC)

Kalite; bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir(P.Crosby).

Kalite; kullanıma uygunluktur(J:M:Juran).

Kalite; ürünün sevkıyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır(G.Tagucchi).

ISO Kalite sözlüğünde ise kalite , tanımlanan ve ya talep edilen ihtiyaçları tatmin etme yeteneği gösteren, özellik veya karakteristiklerin toplamı olarak tanımlanır.

Dar anlamda kalite ürün kalitesi demektir.Geniş anlamda kalite ,iş kalitesi,hizmet kalitesi,iletişim kalitesi, proses kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi vb dir (Demirkan 1997).

Bütün bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kalite kavramının temel özelliği bir malın veya hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı önemli özellikleri üzerinde toplamasıdır. Söz konusu özelliği aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

Tasarımda kusursuzluk

Kullanımda kusursuzluk

Fiyatta kusursuzluk

Teslim süresinde kusursuzluk

Satış süresinde kusursuzluk

Dolayısıyla kalite sadece müşteri tarafından kullanılan bir çıktı değil aynı zamanda o çıktıya nasıl ulaşıldığının gösteren bir işarettir (Şimşek 1998).

Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Juran, tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta incelemektedir (Juran ve Ark 1988).

**Performans:** Bir ürünün temel işlev özellikleri anlamına gelen performans, örneğin bir otomobil için hız, konfor; bir televizyon için renk, ses, görüntü vb. özellikler olabilmektedir. Hizmet işletmelerinde ise performans servis hızı ve bekleme zamanının azlığı ile ölçülebilir.

Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilen özellikleri içerdiği için benzer ürünler arasında performans açısından nesnel bir sınıflandırma yapılabilmektedir.

**Özellikler:**“Özellik “ kelimesi bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak nitelendirilebilir. Kalitenin bu boyutu için, havayolu şirketinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar; çamaşır makinesinin pamuklu ya da yünlü programı örnek olarak sayılabilir.

**Güvenilirlik:** Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür. Ölçülebilen bir özellik olan güvenilirlik, ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. olabilir. Kalitenin güvenilirlik boyutu, bozulma sürecinde geçen zaman önem kazandıkça ve bakım/onarım maliyetleri arttıkça daha belirleyici bir faktör olmaktadır.

**Uygunluk:**Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir. Aynı zamanda uygunluk, istatistiksel kalite kontrolde ürünle ilgili özelliklerin nominal değerden sapma oranıdır. Bu oran hedeflenen nominal değere ne kadar yakın olursa ürün, tasarım spesifikasyonlarını o derece iyi karşılar ve uygunluk açısından kaliteli bir ürün olarak algılanır.

**Dayanıklılık:**Bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Genellikle alıcılar ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek yazılı olarak onaylanmasını istemektedirler. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir ürünün

deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir. Örneğin, bir elektrik ampulünün lityum teli yandığında değiştirilmesi gerekmektedir. Tamiri olanaksızdır.

**Hizmet Görme Yeteneği:** Kalitenin altıncı boyutu hizmet görme yeteneği, yani hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir. Tüketiciler ürünün bozulma olasılığı ile birlikte, ürünün serviste kaldığı süreyi, servisin randevularına ne kadar sürede cevap verdiği, servis personelinin ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedirler. Ürünle ilgili problemlere doğru cevaplar ve çözümler bulunamaması, şirketin şikayetleri ele alma süreci, tüketicilerin ürün ve hizmet kalitesini değerlendirmelerini etkilemektedir.

**Estetik:** Estetik, tüketicilerin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Başka bir deyişle, ürünün kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesidir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle beraber, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir.

**Algılanan Kalite:** Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir. Örneğin; televizyon üretimi konusunda uzun yıllar önderlik yapmış bir firmanın yeni çıkartacağı bir ürünün de, bu markaya güvenen tüketicilerin büyük bir bölümü tarafından kaliteli olarak algılanması kaçınılmaz bir gerçektir (Juran ve Ark 1988).

### **2.1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişim Süreci**

Kalitenin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında; kalitenin tarih boyunca insanlığı tarafından sürekli incelenmiş ve önem kazanmış bir konu olduğu görülmektedir.

Tarihte kalite ilk olarak M.Ö. 2150 yılında yazılmış Hammurabi yasalarında karşımıza çıkıyor, bir inşaat ustasının ev yapımında dikkat etmesi gereken hususları

açıklayan ve bu ilk şartnameye uyulmaması halinde inşaat ustasının nasıl cezalandırılacağını belirten bir kayıttı bu (Dalbay2002).

Eski Mısırlılar anıt mezarların yapımında kullandıkları taşların uygun bir biçimde yontulmasına ve birleştirilmesine özen göstermişlerdir. Ortaçağ Avrupa'sında yetişen zanaatçılar, hem imalatçı ve hem de kalite denetçisi olarak iki görevi birden yerine getirmişlerdir. Selçuklular döneminde Ahilik ve Loncalar, kalitenin korunmasında çok önemli bir görev yapmışlardır. Osmanlı Sultanı II. Beyazıt tarafından çıkarılan “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa” da satılan malların belirli kalite özelliklerini taşıması gerektiği belirtilmektedir.

19. Yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemi, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20. Yüzyılın başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucu üretim ölçeği büyümüş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu gelişmeler “kalite kontrolü” aşamasının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Birinci Dünya Savaşından sonra, üretim sistemi eskiye göre daha karmaşık hale gelmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi sağlanmıştır. Bu dönemin belirgin özelliği kalitenin muayene boyutundaki işlemlerle yapılmasıdır. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın koşulları, büyük miktarlarda ve düzenli kalitelerde malzeme kullanımını gerektirmiştir. Bunun sonucu olarak “istatistiksel kalite kontrolü” aşamasına ulaşılmıştır. Bu aşama aslında bir önceki aşamanın daha etkin biçimde gelişerek ortaya çıkmasıdır. Muayene işlemleri, örnekleme planları ve kontrol grafikleri gibi araç ve tekniklerle yapılmıştır (Tekin 2002).

İkinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir. Böylece kalite kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite yönetimine doğru gelişmiştir. Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen W.Edward Deming, Joseph Juran ve



Philip Crosby “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının temellerini kurmuşlar, Armond V. Feigenbaum ve Kaouru Ishikawa da yaptıkları katkılarıyla Toplam Kalite Yönetimi’nin benimsenmesini sağlamışlardır. Toplam Kalite Yönetimi’nin kökeni İkinci Dünya Savaşından sonra Japonların kalkınmasının ilk dönemlerine kadar uzanır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran’ın Amerika Birleşik Devletleri’nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrolü çalışmaları 1940’lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi Amerika Birleşik Devletleri’nde geliştirilmiştir. Ancak Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulayan ve benimseyenler Japonlar olmuştur( Ross Johnson ve ark 1989).

## **2.2. Hizmet Ve Hizmet Kalitesi Kavramları**

Hizmet; bir kişi ya da işletme tarafından pazarlandığında fayda ve tatmin sağlayan ürün dışındaki işlem ve süreçlerdir İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan bazı şeyler elle tutulmaz, gözle görülmez. Bir berberin, bir sigorta şirketinin, bir devlet memurunun bize sağladığı faydalar bu tanıma uymaktadır ve bunlara hizmet denir (Berberoğlu1993).

Hizmetin en bilinen tanımı bir gruptan diğerine sunulan herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, bir faaliyet ya da faydadır. Hizmet üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir (Rust ve Ark 1996).

Hizmet, müşteri ile hizmeti sunan kişi ve ya kurumun karşılıklı olarak birbirleri ile diyalog kurmasını gerektiren sosyal bir faaliyet olarak tanımlanabilir (Tarım 2000).

Bir diğer tanım da, doğrudan satışa sunulan ya da ürünlerin (mal/hizmet) satışıyla birlikte sağlanan yararlar veya doygunluklar olarak yapılmaktadır (Tenekecioğlu 1992).

Bu tanıma göre hizmetler iki gruba ayrılabilirler:

Bunlardan birincisi avukatlık, sigortacılık gibi mallardan ve başka hizmetlerden (satış öncesi, satış anında ve satış sonrası) bağımsız olarak satışa sunulan hizmetlerdir.

İkincisi ise kredi, bakım, eğitim gibi mallar veya hizmetlerle birlikte satın alınan hizmetlerdir. Hizmetlerle ilgili tanımlar incelendiğinde hizmetin soyut özelliğe sahip olması ve tüketiciye çeşitli yönlerden fayda sağlaması gibi bir ortak noktalarının olması göze çarpmaktadır.

Çok genel olarak kullanma amacına uygunluk derecesi biçiminde tanımlanabilen kalite, hem mal hem de hizmet üreten firmalar için dikkate alınması gereken bir kavramdır. Çünkü, ürün kalitesinin iyileştirilmesi, hatalı üretimin aşgariye indirilmesinin sonucu olarak, para ve zaman kaybını önler. Dolayısıyla da verimliliğin artması sağlanır, daha düşük maliyetle daha üstün özelliklere sahip ürünlerin üretilmesi mümkün olur.

Kalite, birkaç kelime ile tanımlanamayacak kadar güç bir kavramdır. En basit biçimiyle kalite ihtiyaçlara uyum olarak tanımlanabilir. Organizasyonlar, gereksinimleri ve bunları karşılayacak özellikleri belirlemelidirler. Burada sorunun gereksinimleri ve hangi özelliklerdir. Bu yüzden ikinci bir tanımla kalite; kullanım için gerekli her türlü uygunluk olup, temelde müşterinin gereksinimlerinin tatminidir. Bu iki tanım müşterinin kalite algılaması kavramıyla birleştirilebilir (Barker 1998).

Kalite düzeyinin yükseltilmesiyle rekabet üstünlüğü yaratılarak firmaların pazar payları artar ve prestij sağlanır. Kaliteli ürünler sunmanın sosyal boyutu olarak toplumların hayat standartlarında yükselme görülmesi, diğer bir deyişle, kalitenin yaşam koşullarına yansımaları söylenebilir.

Swan ve Comb hizmet kalitesinin iki önemli boyutunu belirlemişlerdir. Bunlar; hizmetlerin fiziksel yönleri ile ilgili “Instrumental” (araçsal) boyut ile soyutluk ya da psikolojik yönle ilgili “expressive” (anlamsal) boyuttur. Daha sonra Gronroos, kalite için “teknik ve fonksiyonel” kalite olmak üzere kalitenin iki elementini belirlemiştir. Teknik kalite, bir hizmetin göreceli olarak nicel yönlerine işaret eder. Bu hem müşteriler hem de tedarikçiler tarafından kolayca ölçülebilir. (Barker 1998).

### **2.2.1. Hizmetin Özellikleri**

Hizmetleri mallardan ayıran dört temel özellik vardır:

Bunlardan ilki soyut olmak yani hizmetlerin elle tutulamaz oluşudur. Satın almadan önce hizmetlere dokunulamaz, görülemez ve değeri hesaplanamaz. Bir hizmetin satın alımı ve tüketilmesi kısa bir zaman içinde gerçekleşir ve tamamen tecrübe etmeye dayalıdır.

Hizmetlerin ikinci özelliği, eşzamanlılık yani üretiminin ve tüketiminin birbirinden ayrılamamasıdır.

Hizmetlerin üçüncü özelliği özellikle emek içeriği fazla olanların heterojen olmalarıdır.

Hizmetin dördüncü özelliği dayanıksızlık yani depolanamaz oluşudur (Altan ve Ark 2003).

### **2.2.2. Hizmet Sektörünün Ekonomideki Yeri**

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde hizmetler sektörünün payı oldukça büyüktür. Toplumların tarihsel gelişim süreci içerisinde ulaştıkları ilk üretim aşaması, tarımsal üretim aşamasıdır. Daha sonraları, küçük el sanatları ve buradan kitle üretimine geçiş dönemiyle sanayi üretimi aşamasına ulaşıldığı görülmektedir. Hizmet üretimi ise, daha sonraları ulaşılan bir üretim aşaması olmakta ve diğer her iki sektörle mal ve hizmet değişiminde bulunmaktadır. (Altan ve Ark 2003).

### **2.2.3. Hizmet Kalitesi**

Hizmetlerin soyut olması hizmet kalitesinin de soyut olmasını beraberinde getirmektedir. Bu yüzden hizmet kalitesi ile ilgili literatürde hizmet kalitesi kavramı yerine çoğunlukla 'algılanan hizmet kalitesi' terimi kullanılmaktadır (Uyguç 1998).

Kalitede olduğu gibi hizmet kalitesi de çok boyutludur. Bu yüzden hizmet kalitesinin basit ve net bir tanımı yoktur. Ancak literatürde hizmet kalitesi gerçek ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki farklılık olarak ifade edilmektedir (Raj ve Stones 1996).

Zeithaml algılanan hizmet kalitesini, 'müşterinin ,bir ürün ya da hizmetin üstünlüğü veya mükemmelliği ile ilgili genel bir yargısı olarak tanımlamaktadır (Robledo 2001).

Ghobadian'a göre ise algılanan hizmet kalitesi,müşterilerin hizmet kalitesine yönelik sezgileridir ve müşterilerin tatmin derecesini büyük ölçüde belirlemektedir (Ghobadian 1994).

Hem imalat sektörü hem de hizmet sektörü ekonomiye katkıları bakımından vazgeçilmez niteliktedir. Başlangıçta kalitenin yükseltilmesine yönelik çalışmalar somut ürünler sunan imalat sanayinde uygulama alanı bulmasına karşılık, hizmetler sektörünün büyüüp gelişmesi ve ekonomide dikkate değer bir yer tutması nedeniyle bu sektöre de uyarlanmıştır. Ancak, kalitenin iyileştirilmesi için her şeyden önce ölçülebilir olması gerekmektedir. İmalat sektöründe kalite düzeyinin ölçülmesi nispeten kolaydır (Juran ve Ark 1988).

Nitekim, ürünün fiziksel özellikleri, dayanıklılığı ve kendisinden beklenen işlevi yerine getirip getirmediği gibi değerlendirmede ipucu olarak kullanılabilen özellikler çeşitli şekillerde kolayca ölçülebilmektedir. Ne var ki, hizmetlerin kendine özgü bir takım özellikleri olması nedeniyle bu ölçüm zorlaşmaktadır. Bu özellikleri; Zaman, yer, biçim ve psikoloji bakımından fayda meydana getiren ekonomik faaliyetler olarak tanımlanabilir. Ya da hizmetin bir birey veya örgüt tarafından bir başka birey veya örgüt yararına icra edilen bir eylem olduğu söylenebilir. (Juran ve Ark 1988).

Hizmet kalitesinin hizmet sektörü kadar imalat sektörünü de yakından ilgilendirdiğine dikkat çekmekte fayda vardır. İmalat sektöründe görev yapan yöneticiler artık sadece teknolojiye dayalı rekabetin tesis edilmesinin ne kadar zor olduğunu kavradıklarından ilave hizmetler kategorisine giren ve üretilen ürüne eşlik eden hizmetlerin kalitesini artırmayı rekabet üstünlüğü yaratan bir unsur olarak görmektedirler. Böylece firmalar kaliteli hizmeti farklılık yaratmak, verimliliği artırmak, müşteri sadakatini sağlamak, fiyat rekabetinden korunmak ve kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmak için kullanılmaktadırlar.

Hizmet kalitesinin hem imalat hem de hizmetler sektörü için bu denli önemli olmasının sonucu olarak, hizmet kalitesinin ölçümü bilim adamlarının dikkatini çekmiştir. Bu nedenle hizmet kalitesi bir çok bilim adamı tarafından tartışılan bir kavram haline gelmiştir. İncelemeler sonucunda hizmet kalitesine ilişkin şu ortak sonuçlara ulaşılmaktadır (Juran ve Ark1988).

1. Tüketiciler için hizmet kalitesinin değerlendirilmesi mamul kalitesini değerlendirmekten daha zordur.

2. Hizmet kalitesi algılamaları, tüketici beklentilerinin gerçekleşen hizmet performansı ile beklentilerinin karşılaştırılmasının sonucudur.

3. Kaliteye ilişkin değerlendirmeler sadece hizmet çıktısına bakılarak yapılmamaktadır. Aynı zamanda hizmet sunumu sürecinin değerlendirilmesini de içermektedir. Yani tüketiciler hizmetin sonucunu değil, hizmetin veriliş şeklini de değerlendirmektedirler. Yararlanılan hizmet bir bütündür. Hizmet kalitesini değerlendirmek güçtür. Şöyle ki, ürünler satın alındığında tüketici kalite konusunda karar verebilmek için stil, renk, etiket, ambalaj, sertlik vb. gibi fiziksel özellikleri kullanır.

Hizmetler satın alındığında ise kalitesi konusunda karar verebilmek için çok az bazen de hiçbir (hizmetin niteliğine göre) fiziksel özellik bulunamayabilir. Bu durumda, tüketici, hizmet işletmesinin bina, araç-gereç, personel gibi sınırlı sayıdaki gözle görülür imkanlarını dikkate alarak kalite konusunda karar verme eğiliminde olacaktır.

Kaliteyi değerlendirmek için fiziksel varlıkların olmayışı veya eksikliği, tüketicileri diğer özelliklere göre değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Hizmetler soyut olduğundan, işletmelerin, tüketicilerinin hizmetleri ve hizmet kalitesini nasıl algıladığını anlaması güç olabilir. Ancak, bir hizmet işletmesi, tüketici tarafından hizmetinin nasıl değerlendirildiğini bilmezse, bu değerlendirmeleri, istediği yönde nasıl kullanabileceğini de bilemez (Juran ve Ark1988).

Hizmet kalitesi, verilen hizmetin müşteri beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiğinin bir ölçüsüdür. Kaliteli hizmet vermek ise müşteri beklentilerinin karşılanabilmesidir (Parasuraman ve Ark 1985).

Mal ve hizmet kalitesinin başlıca özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: (Parasuraman ve Ark 1985). Görüntü, Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin ,personelin iletişim araçlarının görüntü açısından konumu

Güvenilirlik, Organizasyonun hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumu

Cevap verme, Organizasyonun müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilme durumu

Yeterlilik, Hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edilmesi

Nezakət, Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranıp davranmaması

Kredibilite, Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve kredibilitesi

Güvenlik, Organizasyonda yapılan hizmetlere güven olması; üretilen mal ve hizmetlerde tehlike ,risk ve şüphenin olmaması.

Ulaşılabilme, Hizmete ve personele kolayca ulaşabilme durumu.

İletişim, Müşterilerin anlayacağı dilden konuşma ve onları dinleme durumu.

Müşteriyi anlama, Müşterileri ve ihtiyaçlarını tanımaya çalışma.

### **2.2.3.1. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti**

Hizmet kalitesi konusunu incelemeye başlamadan önce belki de ilk önce yapılması gereken; hizmet kalitesi ölçümü ile müşteri memnuniyeti ölçümünü birbirinden ayırmaktır. Çoğu uzmanlar; müşteri memnuniyetinin kısa dönemli ve belirli bir işlemi ölçtüğü, buna karşılık hizmet kalitesinin uzun dönemli genel bir performans değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan bir tutum olduğu konusunda görüş birliği içerisinde dirler ( Hoffman ve Ark 1997).

Kuşkusuz, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi iki kavram birbirleriyle ilişkilidir. Bununla beraber, bu iki kavram arasındaki ilişkiler açık değildir. Bazıları, müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesinin algılanmasını esas aldığına inanırken diğerleri hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetini etkilediğine inanırlar. Ayrıca, bu iki kavram arasındaki ilişkiler ve bu iki kavramın satın alma

davranışlarına etkisi büyük ölçüde açıklanamamış bulunmaktadır (Hoffman ve Ark 1997).

Memnuniyetin, müşterinin hizmet kalitesi algılamalarını tekrar gözden geçireceğine yardım edeceği akla uygun bir açıklamadır. Bu yaklaşımın mantığı aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır .

(1) Bir firma ile ilgili hizmet kalitesi algılamaları, müşterinin daha önceden bir deneyimi yoksa müşterinin beklentilerine dayanır.

(2) Firma ile daha sonraki karşılaşmalar sürecin doğrulanmaması ve hizmet kalitesi algılamalarının gözden geçirilmesini esas alır.

(3) Firma ile her ilave karşılaşma, daha ileri gözden geçirme ve hizmet kalitesi algılamalarının geliştirilmesini sağlar.

(4) Gözden geçirilen hizmet kalitesi algılamaları müşterinin firmadan gelecekteki satın almaları üzerinde etkili olur (Hoffman ve Ark 1997).

#### **2.2.3.2. Hizmet Kalitesini Ölçme Yöntemleri**

- Benchmarking
- Toplam Kalite Endeksi
- Servqual
- Servperf
- Kritik Olaylar Yöntemi (CIT)
- Linjefly'nin Hizmet Barometresi
- Grup Mülakat Yöntemi
- İstatistiksel Yöntemler

Hizmet kalitesinin ölçümü konusunda kullanılan başlıca yöntemler yukarıda sıralanmıştır. Bu yöntemlerin her biri hizmet kalitesinin ölçümünde farklı boyutlara ağırlık vermektedir. Bu çalışmada da beklenen ve algılanan hizmet kalitesinin ölçümünü sağlamak üzere Servqual yöntemi ve bunun uygulanışı üzerinde durulacaktır.

## **2.3. Toplam Kalite Yönetimi**

### **2.3.1. Toplam Kalite Kavramı**

Kalite konusunda olduğu gibi Toplam Kalite Yönetimi konusunda da üzerine görüş birliğine varılmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Çok sayıda düşünür TKY nin ne olduğu ya da ne olması gerektiği konusunda sınırlı bazı görüşler belirtmişlerdir. Bazı düşünürlere göre TKY .nadiren pratiğe dökülen .ancak çoğu kez sözde kalan bir yönetim felsefesidir (Yatkın 2003).

Toplam kalite yönetimi, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımı ile müşterilerin memnun edilerek karlılığa ulaşmasıdır. Toplam kalite yönetimi en düşük maliyetle en kaliteli çıktıyı arama çabasıdır. Toplam kalite yönetiminde çalışanların eğitimi ,grup çalışması ,katılım, her kademedeki yetki ve sorumlulukların paylaşımı vardır (Ak; Satırgan 1996 ).

Toplam kalite yönetimi; kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğunun vurgulanması, her düzey ve alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim çalışmalarının yürütülmesi, kalite geliştirmenin sürekli kılınması ve kalite kontrol çemberleri içerisinde tüm çalışanların kalite geliştirme faaliyetlerine katılımın sağlanması şeklinde tanımlanır (Efil 1996).

Toplam kalite yönetimi müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan rekabet gücünü geliştirmede yüksek başarı sağlayan bir yönetim şeklidir (Aydınceren 1993).

Toplam kalite yönetimi, tüketici isteklerinin en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli ünitelerin kalitelerin oluşturulması ,yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaları birleştirip koordine eden etkin bir sistemdir (Şimşek 2000 ).

Toplam kalite yönetimi tüm işletme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ,müşteri istek ve ihtiyaçlarının yerinde tespit ederek ,işletme –müşteri memnuniyeti sağlayan katılımcı ,bir yönetim stratejisidir (Türkmen 1995).



TKY, uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir (Şale 2001)

TKY, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişikliği desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek, gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasında tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesi olarak düşünülmektedir (Özgener 2003).

Toplam Kalite Yönetimi, düşük maliyette, global hakimiyeti sağlayarak toplumun gözünde tek olmak benzeri olmayan bir kalite, imaj, teknoloji, alt yapı, ürün, servis sistemi geliştirip uygulayan sistemdir (Düren 2000).

İshikawa'ya göre; bireylerin ihtiyaçlarının karşılandığı, kendilerini gerçekleştirdikleri, iletişimin rahatlıkla kurulduğu yeni yönetim anlayışına toplam kalite yönetimi denmektedir (Doğan 2002).

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak da ifade edebileceğimiz TKY; “bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Peşkircioğlu 1995).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanmasını temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır (Kavrakoğlu 1997).

“TKY, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımı ile gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesiyle işletmenin rekabet gücünü arttırmayı

amaçlayan; bütün bunlarında, ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır.”. Bu tanımda TKY felsefesinin ilkeleri ve teknikleri ile bir bütün olduğu ve kuruluştaki alınan her kararın, sürdürülen her faaliyet ve sürecin ürün kalitesi üzerinde etkileyici bir role sahip olduğu ifade edilmektedir (Bolat 2000).

İşletmelerin günümüzde karşı karşıya oldukları en önemli unsur, giderek yoğunlaşan rekabettir. Rekabet üstünlüğünü sağlamada kalitenin önemi giderek artmaktadır. Kalitenin rekabet unsuru olarak önemi artarken, kalite kavramında önemli değişiklik meydana gelmiş olup, boyut ve kapsam olarak genişlemektedir. Daha önceleri sadece “muayene” anlamında kullanılan kalite ve kalite kontrol kavramları günümüzde “Toplam Kalite Yönetimi” (TKY) kavramıyla ifade edilmekte olup, bir işletmenin bütün faaliyetlerinin önceden belirlenen kalite gereksinimlerine uygun yapılması olarak anlaşılmaktadır (Tekin 2002).

Toplam Kalite Yönetimini benimseyen yöneticilerin, insanları müşteri olarak ve kendilerini de onların danışmanı olarak görmesi gerekir. İşletmelerde ve kuruluşlarda etkin bir yönetim şekli, örgüt içerisinde etik bir alt yapının varlığına gerek gösteren “Toplam Kalite Yönetimi” sayesinde sağlanabilir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamada evrensel olmasına karşın her bir çevrede bireysel ihtiyaçların karşılanmasını gelenek haline getirmeyi ve bu gereksinimlere ayak uydurmaya zorunu kılmaktadır. Bu açıklamaların ışığında TKY; uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite düzeyine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir işletme yönetim şeklidir. Bu modelin başarıya ulaşabilmesi için, üst düzey yöneticilerin işin içine sürekli bir şekilde girmesi, tüm personelin genel ve sürekli eğitiminin sağlanması ve nihayet müşterilerle çalışanlar ve tedarikçiler arasında sürekli iletişim altyapısının kurulması gerekmektedir (Kavrakoğlu 1997).

Toplam kalite yönetiminin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür (Imai 1997).

Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;

Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yöneltmek,

Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

### **2.3.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Temelleri**

İşletme yönetimi alanında 1950’li yıllardan itibaren yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler neticesinde Taylorizm ve Fordizm giderek önemini kaybetmeye başladı. Özellikle 1950 ve sonrası yıllarda Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile Toplam Kalite Yönetimi adı verilen yeni bir yönetim felsefesi doğmuş oldu. Toplam kalite yönetimi esasen özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim anlayışıydı. Ancak daha sonraları bu yönetim anlayışının mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği savunuldu.

Toplam kalite yönetimi organizasyonlarda “kalite”nin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır (Gözlü 1994).

Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır.

Toplam kalite yönetimi konusundaki ilk çalışmalar 1930’lu yıllarda ABD’de başladı. Bell Telephone şirketinde istatistikçi olarak görev yapan Walter A. Shewhart, İstatistiksel Kalite Kontrol alanında önemli çalışmalar yaptı. Shewhart, üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biriydi. Shewhart’ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD’de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran’ın çalışmaları izledi. Bu iki bilim adamı Japonya’ya davet edilmiş ve Japon

mühendislere kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming'i toplam kalite yönetiminin kurucusu olarak kabul etmektedirler. Ancak Deming kadar, Juran'ın da toplam kalite felsefesine önemli katkıları olduğunu belirtmekte fayda vardır. 1950'li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrolü alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı yönetim uzmanı Armond V. Feigenbaum'dur. Amerikalı Philip Crosby de toplam kalite yönetiminde çok önemli bir kavram olan Sıfır Hata (Zero Defect) akımının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir (Gözlü 1994).

Japon bilim adamları da toplam kalite felsefesinin gelişimine önemli katkılarda bulundular. 1960'lı yılların başlarında Kaoru Ishikawa'nın Kalite Çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusundaki çalışmaları toplam kalite felsefesine önemli katkılar olarak kabul edilmektedir. Kalite mühendisliğinin gelişimine önemli katkısı olan Genichi Taguchi'nin İstatistiksel Deney Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu, kalite konusundaki çalışmaları daha da hızlandırdı. Bu arada Japon Taaichi Ohna'nın Tam Zamanında Üretim modeli de geleneksel Taylorizm ve Fordizm anlayışındaki kitle üretimi anlayışının yıkılmasına neden oldu. Japon Masaaki Imai'nin Kaizen (Sürekli Gelişme) felsefesi de toplam kalite yönetimine bir diğer önemli katkıydı.

Öte yandan, stratejik yönetim 1980'li yıllarda ve özellikle 1990'lı yıllarda özel şirketlerin yönetiminde önemli bir araştırma ve gündem maddesi oldu. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael E. Porter'in rekabet stratejisi alanındaki çalışmaları ile Stratejik Yönetim, yeni yönetim felsefesinin önemli bir boyutunu oluşturdu. 1980'li yıllarda önemli gelişmelerden birisi de "En İyi Uygulamaların Adaptasyonu" (Benchmarking) adı verilen bir yönetim tekniğinin organizasyonlarda uygulanması konusunda yapılan çalışmalardı. ABD'de Xerox şirketinde bu konuda yapılan çalışmalar diğer şirketler için de ilk örneği oluşturdu.

Toplam kalite yönetimi, kalite konusunda başlıca dört aşamadan sonra ortaya çıktı. 19. yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemleri, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucunda organizasyonlarda daha geniş ölçekte üretimde bulunulmuş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu aşamada "formen kalite kontrolü"

geçerli olmuştur. Organizasyonda benzer işler bir arada düşünülmüş ve bu görevleri yerine getiren işçiler “formen”ler tarafından denetlenmiştir. Formen, aynı zamanda kalite kontrol görevini de yerine getiren kişi olmuştur (Gözlü 1994).

Bu aşamadan sonra organizasyonlarda kalitenin nihai ürün aşamasında “muayene”si (inspection) esas alınmaktaydı. Daha sonra 1950’li yıllarda Shewhart’ın öncülüğünde “istatistiksel kalite kontrol” yaklaşımı gündeme geldi. Bu aşamada kalite kontrolde istatistiksel araçların (Pareto diyagramı, histogram vs.) kullanılmasının önemi üzerinde durulmaktaydı. Üçüncü aşamada “toplam kalite kontrol” kavramı kullanılmaya başlandı. Bu üçüncü yaklaşım diğer iki yaklaşımdan biraz farklı olarak tasarım aşamasında ürün kalitesinin kontrol edilmesinin üzerinde durmaktaydı. Yine bu aşamada kalite kontrolün sadece muayene, üretim ve mühendislik departmanlarının görevi olmadığı tüm organizasyonda kalite kontrol görevinin üstlenilmesi gerektiği üzerinde durulmaktaydı. “Muayene”, “istatistiksel kalite kontrol” ve “toplam kalite kontrol” aşamalarından sonra bugün yaygın olarak “Toplam Kalite Yönetimi” olarak adlandırılan yönetim felsefesi doğmuş oldu (Gözlü 1994).

### **2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Felsefesi**

TKY felsefesi sürekli geliştirmeye dayanmaktadır. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli geliştirme, teknik ve idari konularda daha iyinin araştırılmasını özendirir. Bu anlayış sayesinde işletmeler, müşterilerin artan ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilirler. Sürekli geliştirme tepe yönetimden en alt düzeyde çalışan işgücüne kadar herkesi içine alan bütüncül bir felsefedir. TKY’nin felsefe ve ilkeleri Şekil 1’de gösterilmektedir.

TKY anlayışının yapısı rekabetçi yönetim anlayışı olarak nitelendirilmektedir. Son 20-30 yıllık dönemde arz talep dengesi değişirken, sanayi ve ticarete rekabet yeni boyutlar almıştır. Geçmiş dönemde işletmelerin temel amaçları “karları maksimize etmek” ile ifade edilirken, günümüzde “rakipleri yok etmek” biçimindedir. TKY rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm karar ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede gerçekleşmesini öngörmektedir. TKY değişimlerin yönetilmesinde ve

rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bu sistemin çalışması hataların oluşmasını önleyen kalite uygulamalarıyla savurganlığın azalması ve böylece maliyetlerin azalmasıdır.

TKY'nin ilk ve en önemli öğesi müşteri odaklılıktır. TKY sürecinin amacı, müşterinin beklentilerini daha iyi karşılayacak ya da aşacak biçimde ürün ve hizmet kalitesini geliştirmektir (Rand 1997 ve Schroeder 1995).

Müşteri gereksinimlerinin tatmin edilmesi için, değişim dinamiklerinin izlenmesi, başka bir deyişle ortamın sürekli olarak değerlendirilmesi ve analizinin yapılması gerekmektedir. Ancak değişim ortamının koşulları, müşterinin sadece şimdiki gereksinimlerini bilmeye yönelik olan bir yaklaşımı yetersiz kılmakta, yarınki gereksinimlerini de karşılamaya yönelik faaliyetleri tahmin etmeyi zorunlu hale getirmektedir.

TKY, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak, kuruluşta bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. TKY'nin temel felsefesi olan, sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturmaktadır.

Süreç geliştirme çalışmalarında öncelikle süreçler tanımlanmalı, değerşkenlikler ölçülmeli, bu değerşkenliğin normal olup olmadığı saptanarak, gerekiyorsa düzeltici faaliyetler uygulanarak süreç geliştirilmelidir. Bu işlemdaki temel özellik, her sürecin normal değerşkenliğinin bilinmesi ve bu bilginin, süreç hakkında karar verilirken kullanılmasıdır. Süreçlerdeki değerşkenlik düzeyi bilinmedikçe, süreçlerin kontrolü ve dolayısıyla ürünlerin kalitesinin kontrolünün sağlanması mümkün olmamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde amaç, kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkar biçimde yapabileceği koşulları saptayıp, bunları işletme başarısına yönlendirmektir. İşletme yönetimince insan faktörüne verilen önem arttıkça işgücü verimi, işin kalitesi ve işletmeye olan bağlılığı da artacaktır.

Günümüzde alışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını istemektedir. Tam katılım için sorumluluk

paylaşımı sağlanmalıdır. Tam katılımın hedefi, tepe yönetimin kararları alıp astın da bunları uygulaması değildir. Amaç, örgütteki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. TKY’de tam katılım için iki unsur önemlidir; Bunlardan biri tepe yönetimin desteği, diğeri ise takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır.

Takım çalışması uygulamaları, sorumluluğu paylaşmayı, saygınlığı, işletme için yararlı olabilecek çözümlerin bulunması konusunda çaba gösteren herkesin tanınmasını kapsamaktadır. Çoğunlukla bu gibi uygulamalar, farklı örgüt birimlerinin birlikte karar almalarını sağlayarak ortak sorumluluk paylaşımını gerektirmektedir (Dean ve Bowen 1994 ).

## **2.4. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri**

### **2.4.1. Müşteri Odaklılık**

Dünya pazarlarında artan yoğun rekabet şartları, işletmelerin önüne hayatta kalabilmeleri için tek seçenek bırakmıştır: Müşteri Odaklılık. Bunda başarılı olabilmek için gerekli üç temel şart ise “müşterinin istediği kalitede ürün ya da ve hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede müşteriye ulaştırmak” şeklindedir (Tekin 2002).

Müşteriye ürün ya da hizmeti anılan niteliklere uygun olarak üretmenin yanısıra, ürün ya da hizmetin tasarım aşamasından başlayarak, müşteriye ulaşmasına kadarki tüm süreçleri müşteriyle “çift yönlü iletişim” kurmayı savunan “müşteri merkezlilik” yaklaşımı da önem kazanmıştır (Arman 2001).

TKY sürecinin amacı, müşterinin beklentilerini daha iyi karşılayacak ya da aşacak biçimde ürün ve hizmet kalitesini geliştirmektir<sup>1</sup>. Müşteri gereksinimlerinin tatmin edilmesi için, değişim dinamiklerinin izlenmesi, başka bir deyişle ortamın sürekli olarak değerlendirilmesi ve analizinin yapılması gerekmektedir. Ancak değişim ortamının koşulları, müşterinin sadece şimdiki gereksinimlerini bilmeye yönelik olan bir yaklaşımı yetersiz kılmakta, gelecekteki gereksinimlerini de karşılamaya yönelik faaliyetleri tahmin etmeyi zorunlu hale getirmektedir.

TKY’nde müşteri kavramının iki ayrı anlamı vardır: Dış müşteri ve iç müşteri. Dış müşteri, firmadan ürün ya da hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur. İç

müşteri ise, kuruluşun içinde ürün ya da hizmeti bir öncekinden alan kişi ya da bölümdür. Bu TKY’nde “bir sonraki proses müşterimizdir” anlayışıyla ifade edilir. Böylece işletme içerisinde zincirleme bir satıcı müşteri ilişkisi kurulur. Bu zincirde yer alan her bölüm ve kişi kendi konumuna göre sorumluluk üstlenir ve bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmekle, kaliteye ulaşmada üzerine düşen görevi yapmış olur. Sonuçta toplam katılımı ile toplam kalite anlayışına ulaşılmış olunur. Bu da bir felsefenin, ortak duygu ve düşüncenin ve hedef birliğinin yaratılmasıyla sağlanır (Rand 1997 ve Schroeder1995).

#### **2.4.2. Tam Katılım**

Çalışanların katılımı çağdaş üretim düşüncesinin temel taşlarından birini oluşturur. Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde, problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden yararlanmak anlaşılmaktadır. Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren bütün kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına etkin bir biçimde katılıp, düşüncelerini ifade etmek ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler.

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, başkaları tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacı tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir etkidir.

Kaliteye ulaşmak, ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirmektedir.

Organizasyon içindeki herkes kalite olgusunun önemli olduğunu anlamak ve ona ulaşmak zorundadır. Toplam Kalite Yönetiminde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, kalitede sürekli gelişim için değil, aynı zamanda motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir (Tekin 2002).

#### **2.4.3. Üst Yönetimin Liderliği**

Toplam Kalite Yönetimi’nin uygulamaya konması işletmenin tepe yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü işletme bünyesinde gerçek ve köklü bir değişimi içermektedir. Burada yer alan ikinci nokta da toplam kalite yönetiminin uygulanmasının işletme kültürünün zorunlu bir değişimini de beraberinde getirmesidir.



TKY'nin uygulamasında liderliğin yedi fonksiyonu vardır:

1. Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
2. Karşılıklı etkileşimli bir örgüt tasarlamak ve yönetmek,
3. İnsanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek,
4. İnsanları yetkilendirmek,
5. Öğrenen bir örgüt yaratmak,
6. Sorun çözüme bir karşılıkla karşılaşıldığında onun üzerine gitmek,
7. Belli bir aşamadan sonra tanıtıcı bir strateji tasarlamak ve tartışmak.

TKY uygulaması, örnek olma iradesin de gerektirmektedir. Toplam kalite anlayışıyla çalışmak, işletmenin tüm kültürünün değişimini gerektirmektedir. Eğer kalite şirkette yer alan herkesin görevi olacaksa, bu öncelikle, üst yönetimin görevi olmalı ve bunu herkese göstermelidir (Tekin 2002 ).

#### **2.4.4. Sürekli İyileştirme ( Kaizen)**

Sürekli iyileştirme kavramı sürekli ve sistematik değişimi ifade eder. Rekabet savaşında başarılı olan firmaların Toplam Kalite Yönetiminin “değişmeyen ölür” felsefesinin gereği olarak ve “yeterince iyi yeterli değildir” ilkesi ışığında sürekli olarak kendilerini yenileyen ve hızla değişen firmalar olduğu görülmektedir. Çünkü rekabet koşulları ve ortam sürekli değişmektedir. Değişim ile baş edebilmenin tek yolu ise; müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kalitesini sürekli olarak geliştirmeyi hedef alan değişiklikleri yapabilmektir. Değişiklik ürün ve proseslerde yenilik yaparak ve var olanı iyileştirerek gerçekleştirilebilir (İmai 1997) .

İşletmelerde sürekli iyileştirme çalışmaları için dikkat edilmesi gereken temel özellikler şunlardır (Onay 1997).

Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa bile o sistemde geliştirilecek bir çok faktör bulunabilir. Ayrıca bilim ve teknolojiye ki gelişmelerde her gün etkinlik ve verimlilik ölçütünü ileriye taşımaktadır.

İnsan kaynaklarını geliştirmek: Her şeyi yapan insandır. Geleneksel yönetim biçiminde bir kaynağın küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa, her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.

İşletmede problem çözme tekniklerini yaygın bir biçimde kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri olmaktadır.

Süreç geliştirme çalışmalarında öncelikle süreçler tanımlanmalı, değişkenlikler ölçülmeli, bu değişkenliğin normal olup olmadığı saptanarak, gerekiyorsa düzeltici faaliyetler uygulanarak süreç geliştirilmelidir. Bu işlemdeki temel özellik, her sürecin normal değişkenliğinin bilinmesi ve bu bilginin, süreç hakkında karar verilirken kullanılmasıdır. Süreçlerdeki değişkenlik düzeyi bilinmedikçe, süreçlerin kontrolü ve dolayısıyla ürünlerin kalitesinin kontrolünün sağlanması mümkün olmamaktadır (Tekin 2002).

## **2.5. Toplam Kalite Yönetimini Uygulama Süreci**

Toplam kalite yönetimini uygulama sürecinde yapılacak ilk iş üst yönetimin kalite konusunda bilgilendirilmesi ve üst yönetimin kalite konusunda kararlılığının ortaya konulmasıdır. Lider ve üst yönetimin kararlılığı ve inancı olmaksızın toplam kalite yönetimi uygulamak ve bunda başarı elde etmek mümkün değildir. İkinci adım olarak ,toplam kalite konusunda organizasyonda bir kalite vizyonu ve kalite felsefesi oluşturulmalıdır..Üçüncü adım olarak toplam kalite konusunda organizasyonda üst yönetimde bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır. Bundan sonra organizasyonda müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ,stratejik kalite planlamasının hazırlanması ,kalitenin geliştirileceği alanların tespit edilmesi gerekir. Toplam kalite konusunda organizasyonda sürekli eğitim son derece önem taşımaktadır. Yine bir diğer önemli konu olarak organizasyonda performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi önem taşımaktadır.

Toplam kalite yönetiminde benchmarking (en iyi uygulamaların adaptasyonu) ,süreç iyileştirme ve sürekli kalite geliştirme çalışmalarının yapılması gereklidir.

Önemle belirtelim ki, organizasyonlarda toplam kalite yönetiminin uygulanması süreci ile ilgili olarak standart bir format bulunmamaktadır. Her organizasyonda uygulama sürecinde izlenecek adımlar ve aşamalar farklı olabilir.

Burada tekrar belirtilmesi gereken bir husus şudur; toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için en başta konu hakkında bilgilenme ve bunula birlikte kalite konusunda lider ve üst yönetimin inancı ve kararlılığı gereklidir (Aktan 1999).

TKY rekabetçi performansı, ürünlerin ve işlemlerin kalitesini artırarak genişletmek için bir grup fikir ve tekniğin bileşimidir. TKY'nin doğuş noktası ve yayılma şekli geçmiş dönemlerde iş dünyasını kasıp kavuran yönetim ve tekniklerinden biraz farklıdır (Grant ve Ark 1994).

TKY'nin gelişim ve yayılmasının diğer yönetim metodlarına göre farklarını dört başlık altında değerlendirmek mümkündür. (Şekil 1)

Dayandığı temeller: Modern yönetim kuramı ve tekniklerinin çoğu, temelde sosyal bilimlere dayanmaktadır. Mikroekonomi, birçok finansal yönetim tekniklerinin doğuş noktasını oluşturmaktadır. Psikoloji, pazarlama ve karar destek sistemlerinin gelişimine yön vermiştir. Sosyoloji ise örgüt yapısının oluşmasında büyük rol oynamıştır.

TKY'nin kuramsal yapısını istatistik oluşturmaktadır. Çekirdeğinde ise istatistiksel süreç kontrolü yer almaktadır: ki bu örnekleme ve varyans analizlerine dayanmaktadır.

	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	DİĞER YÖNETİM METODLARI
DAYANDIĞI TEMELLER	İstatistiksel kuram: örnekleme ve varyans analizi	Sosyal Bilimler: Mikroekonomi, psikoloji ve özellikle sosyoloji
KAYNAKLARI	Endüstri mühendisleri ve endüstri ile hükümette çalışan fizikçiler	Öncülük yapanlar, İdari bilimler okulları ve yönetim danışman şirketleri
ORTAYA ÇIKIT NOKTASI	Uluslararası: ABD’de ortaya çıktı, Japonya’ya transfer oldu ve gelişti, Kuzey Amerika ve Avrupa’ya yayıldı ve genişledi.	Birleşik Devletlerde ortaya çıktı ve sonra yayıldı.
UYGULANMA SÜRECİ	Bazı küçük ölçekli işletmeler ve orta kademedeki yöneticiler uygulanması konusunda önemli rol oynamışlardır. Herkesin katılımını gerektirmektedir.	Hiyerarşik yapı: Lider büyük ölçekli işletmelerden küçük ölçekli işletmelere yayılmış ve tepe yönetimden aşağıya doğru uygulamaya geçirilmiştir.

Şekil 1: TKY ile Diğer Yönetim Metodlarının Gelişimi ve Yayılması

Kaynakları: Çoğu modern yönetim fikir ve teknikleri için öncülük yapanlar idari okullar ve yönetim danışma merkezleridir. TKY’nin öncüleri ise: Deming,

Shewart, Juran ve Feigenbaum gibi üniversite yerine öncelikle endüstri ve kamu kuruluşlarında çalışan endüstri mühendisleri ya da fizikçilerdir.

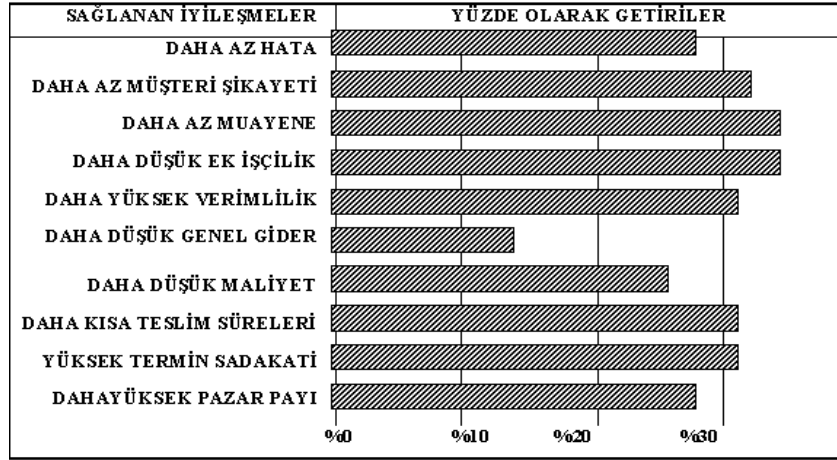
Ortaya Çıkış Noktası: Finansal yönetim, pazarlama, stratejik yönetim ve örgütsel yapı ile ilgili çoğu fikir ve teknikler ABD’de ortaya çıkmış ve tüm dünyaya yayılmıştır. TKY ise ilk gerçek küresel yönetim tekniklerinden birini temsil etmektedir. ABD’de doğdu, Japonya’da gelişti ve 1980’li yıllarda Kuzey Amerika ve Avrupa’ya yayıldı. Bu yüzden TKY, Amerikan teknik ve becerileri, Japon uygulama ve örgütsel uzmanlığı ile Avrupa ve Asya geleneği olan sanatkarlık ve doğruluğu birleştiren bir yönetim biçimidir (Powell 1995).

Uygulanma Süreci: Modern yönetim hareketlerinin yayılması hiyerarşik yapı izlemiştir. Her zamanki gibi öncüler başı çeken endüstri işletmeleri olmuştur. General Electric, IBM, General Motors gibi. Şirket içinde yayılma ise yukarıdan aşağıya doğru bir yol izlemiştir. Buna karşın kalite hareketi herkes tarafından anlaşılabilen bir hareket olmuştur. Küçük ölçekli işletmeler TKY’nin esas lideridirler. Nashua firması, Deming’i danışman olarak işe alan ilk küçük ölçekli Amerikan firmasıdır (Grant ve Ark1994).

## **2.6. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Yararlar**

TKY’nin bir işletmeye ne gibi yararlar sağlayacağını tek tek açıklamak yerine, bu felsefeyi benimseyen Siemens firmasının bu güne kadar sağladığı yararları açıklamanın daha inandırıcı olacağı düşünülmektedir.

Siemens firmasının TKY’ni uygulamaya başlaması ile birçok fayda sağlanmıştır. Bunlar, son bir-iki sene içinde %28 civarında daha az hata, %34 civarında daha az müşteri şikayeti sağlanmıştır. % 35 daha az muayene etme ihtiyacı, bir mamulün tamir edilmesi için daha az işçilik, verimlilikte %31-32’lik bir artış, maliyette %25 civarında azalma, teslim sürelerinde %31-32’lik bir iyileşme , %30-31 civarında daha iyi bir termin performansı ve bunların sonucunda pazar payında %28’lik bir artış sağlanmıştır. Şekil 2’de Siemens’in TKY uygulamaları ile elde ettiği yararlar sunulmuştur.



Şekil 2: Toplam Kalite Yönetiminin Sağladığı Yararlar

Sonuç olarak TKY uygulaması bir masraf kaynağı, bir gider olarak değil, önemli bir yatırım olarak görülmeli ve daha önce çeşitli yerlerde belirtildiği gibi:

İşletmelere, piyasa taleplerine esnek davranabilme ve bunları karşılayabilme yeteneği kazandırdığından,

Kaynak kullanımını optimize ederek makina, donanım ve araç gereç yatırımını azalttığından,

İnsan ve sermaye tasarrufu sağladığından,

Bir yandan, insanın eğitim ve karar alma süreçlerine katılımını sağlamak ve bol inisiyatif kullanırmak suretiyle, çalışanlarda artan tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırdığından ve modern üniversitelerden mezun olan gençlerin inandıkları yönetim fikirlerini uygulama olanağı verdiğiinden, yapılan iyileştirici ve geliştirici çalışmaların sonuçlarına yönelik verimlilik ölçme mekanizmaları kurulmasını ve dolayısıyla işlerin verimliliğinin ölçülmesini sağladığından,

Tüm bunların doğal bir sonucu olarak pazar payının artması ve yeni pazarlara girilmesi olanağı sağlayarak hissedarları da tatmin ettiğiinden,

Vazgeçilmez çağdaş yönetim anlayışı olarak, inanarak uygulanmalıdır (Tekin 2002).

## **2.7. TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri: Şartlar**

Not: Bu bölümdeki madde numaralandırma sisteminde ilk rakam bölüm numarasını göstermekle birlikte, ilk rakamdan sonraki rakamlara Standardın gerçek rakamlarıyla uyumlu olarak düzenlenmiştir.

### **2.7.1. Genel**

Kalite yönetim sisteminin benimsenmesi, kuruluşun stratejik bir karar olmalıdır. Kuruluşun kalite yönetim sisteminin tasarımı ve uygulanması, çeşitli ihtiyaçlardan, özel hedeflerden, sunulan ürünlerden, çalışılan proseslerden ve kuruluşun büyüklüğü ve yapısından etkilenir. Kalite yönetim sisteminin yapısındaki tek tipliliğin veya dokümantasyonunun tek tipliliğinin uygulanması bu standardın amacı değildir.

Bu standardda belirtilen kalite yönetim sistemi şartları, ürün şartlarını tamamlayıcıdır. "Not" olarak belirtilen bilgiler anlaşılarda rehberlik sağlamak veya bağlantılı şartların açıklığa kavuşturulması içindir.

Bu standarda belgelendirme kuruluşları da dâhil olmak üzere, iç ve dış taraflarca kuruluşun müşteri, mevzuat ve kuruluşun kendi şartlarını karşılamadaki yeterliliğini değerlendirmek için kullanılabilir.

ISO 9004'te belirtilen kalite yönetim prensipleri bu standardın geliştirilmesi aşamasında dikkate alınmıştır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar: 1)

### **2.7.2. Proses Yaklaşımı**

Bu standard, müşteri şartlarını karşılamak sureti ile müşteri memnuniyetini artırmak için kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde proses yaklaşımının benimsenmesini teşvik eder.

Bir kuruluş, etkin çalışması için, birçok bağlantılı faaliyetleri tanımlamalı ve yönetmelidir. Kaynakları kullanan ve girdilerin, çıktılara dönüşümünün sağlanması için yönetilen faaliyet, proses olarak değerlendirilebilir. Genellikle, bir prosesin çıktısı, bir sonrakine doğrudan girdi oluşturur.

Kuruluş içinde prosesler sisteminin uygulanması, bu proseslerin tanımlanması, etkileşimleri ve proseslerin yönetilmesi ile birlikte " proses yaklaşımı" olarak adlandırılabilir.

Proses yaklaşımının avantajı, proseslerin oluşturduğu hem prosesler sistemi dahilindeki bireysel prosesler arası bağlantı ve hem de bunların bileşimi ve etkileşimleri üzerinde sürekli bir kontrol sağlamasıdır.

Böyle bir yaklaşım, kalite yönetim sisteminde kullanıldığında;

Şartların anlaşılmasının ve yerine getirilmesinin,

Proseslerin değer katma açısından dikkate alma gereksiniminin,

Proses performans ve etkinliğinin sonuçlarının elde edilmesinin ve

Objektif ölçüme dayanan proseslerin sürekli iyileştirilmesinin önemini vurgular.

Şekil 3'te gösterilen proses temeline dayanan kalite yönetim sistemi modeli Madde 4'ten Madde 8'e kadar verilen proses bağlantılarını gösterir. Bu gösterim, şartların girdi olarak tanımlanmasında müşterinin önemli bir rol oynadığını gösterir. Müşteri memnuniyetinin izlenmesi, müşteri algılamaları ile ilgili bilgilerin, kuruluşun müşteri isteklerini karşılayıp karşılamadığı açısından değerlendirilmesini gerektirir. Şekil 3'te gösterilen model, bu standardın tüm şartlarını kapsar, ancak bu prosesleri detaylı seviyede göstermez.

Not - Ek olarak, "Plânla-Uygula - Kontrol et - Önlem al" olarak bilinen (PUKÖ) metodolojisi, bütün proseslere uygulanabilir. PUKÖ kısaca şöyle açıklanabilir;

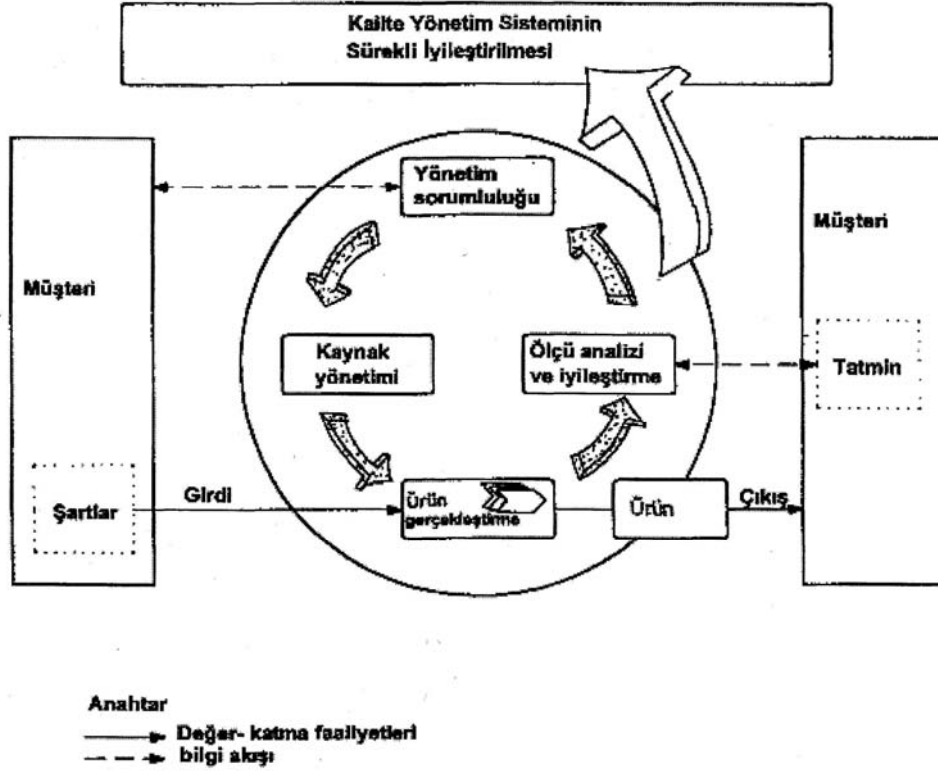
Plânla: Müşteri istekleri ve kuruluşun politikası ile uyumlu sonuçların ortaya çıkması için gerekli objektif hedefleri ve prosesleri oluştur,

Uygula: Prosesleri uygula,

Kontrol et: Prosesleri ve ürünü, politikalar, hedefler ve ürünün şartlarına göre izle, ölç ve sonuçları rapor et,



Önlem al: Proses performansını sürekli iyileştirmek için gerekli tedbirleri al.  
(TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar: 1)



Şekil 3: Süreç Temeline Dayanan Kalite Yönetim Sistemi Modeli

### 2.7.3. ISO 9004 ile İlişkiler

ISO 9001 ve ISO 9004'ün mevcut baskıları birbirini tamamlayacak şekilde tasarlanmış, tutarlı kalite yönetim sistemi standartları olarak geliştirilmelerine rağmen bağımsız olarak da kullanılabilirler.

ISO 9001, bir kalite sistemi için kuruluş tarafından içerdeki uygulamalarda veya belgelendirme için veya sözleşme amaçları için kullanılmak üzere, şartları belirler ve müşteri şartlarının karşılanmasında kalite yönetim sisteminin etkinliğine odaklanır.

ISO 9004, Kalite Yönetim Sisteminin hedefleri için, özellikle bir kuruluşun genel performansı, verimliliğinin ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi bakımından, ISO 9001'in yaptığından daha geniş bir biçimde rehberlik sağlar. ISO 9004, üst yönetimleri ISO 9001 şartlarının ötesine geçmek isteyen kuruluşlara performansı

sürekli iyileştirmenin takibinde kılavuz olarak önerilir. Bununla birlikte bu Standard belgelendirme ve sözleşme amaçlı değildir. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar:2)

#### **2.7.4. Diğer yönetim sistemleriyle uyumluluk**

Bu standard ile ISO 14001:1996 kullanıcı topluluğunun yararına bu iki standardın uyumluluğunu artırmak için aynı çizgiye getirilmiştir.

Bu standard, çevre yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği yönetimi, finans yönetimi veya risk yönetimi gibi spesifik yönetim sistemlerine özgü şartları içermez. Bununla birlikte, bu standard bir kuruluşun kendi kalite yönetimi sistemini diğer ilgili yönetim sistem şartları ile aynı çizgiye getirmesini veya onlarla bütünleşmesini mümkün kılar. Bir kuruluş için, bu standardın şartları ile uyum sağlayacak kalite yönetim sistemini oluşturmak için, kendisinin mevcut olan yönetim sistem (sistemler) ini benimsemesi mümkündür. (TS EN ISO 9001:2000-Şartlar:2)

### **2.8. Kapsam**

#### **2.8.1. Genel**

Bu standardj bir kuruluşun;

a) Müşteri şartlarını ve yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılayan ürünü düzenli bir şekilde sağlama yeteneğini gösterme ihtiyacı olduğu,

b) Sistemin sürekli iyileştirilmesi ve müşteriye yürürlükteki mevzuat şartlarına uyulduğu güvencesinin verilmesi için, prosesler de dahil olmak üzere, sistemin etkin uygulanması yolu ile müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yöneldiği durumlarda kalite yönetim sistemi için şartları kapsar.

Not - Bu standardda "ürün " terimi, yalnızca müşteri için amaçlanan veya müşteri tarafından talep edilen ürüne uygulanır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar:3)

Bu standardın bütün şartları genel olup, tiplerine, büyüklüklerine ve sağladıkları ürünlere bakılmaksızın bütün kuruluşlara uygulanabilir olması amaçlanmıştır.

Bu standardın bazı şartları, kuruluşun ve ürünün yapısı nedeniyle uygulanamadığında, bu durum bir "hariç tutma" olarak düşünülebilir.

Hariç tutmaların yapıldığı yerlerde, bu standarda uygunluk iddiaları, bu hariç tutmalar Madde 7'deki şartlarla sınırlandırılmadıkça ve bu hariç tutmalar kuruluşun, müşteri şartlarını ve yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılayan ürün üretme yetenek ve sorumluluğunu etkilememesi sağlanmadıkça kabul edilemez. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar:3)

### 2.8.2. Atıf Yapılan Standard Ve/Veya Dokümanlar

Bu standardda, tarih belirtilerek veya belirtilmeksizin diğer standard ve/veya dokümanlara atıf yapılmaktadır. Bu atıflar metin içerisinde uygun yerlerde belirtilmiş ve aşağıda liste halinde verilmiştir. Tarih belirtilen atıflarda daha sonra yapılan tadil veya revizyonlar, atıf yapan bu standardda da tadil veya revizyon yapılması şartı ile uygulanır. Atıf yapılan standard ve/veya dokümanın tarihinin belirtilmemesi halinde en son baskısı kullanılır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar:3)

IEC, ISO, EN vb No.	Adı (İngilizce)	TS No.	Adı (Türkçe)
ISO 9000:2000	Quality Management Systems - Fundamentals and vocabulary	TS EN ISO 9000	Kalite Yönetim Sistemleri Temel Kavramlar ve Sözlük

### 2.8.3. Terimler ve tarifler

Bu standardın amacı bakımından, ISO 9000 standardında verilen terimler ve tarifler uygulanır.

ISO 9001 standardının bu baskısında tedarik zincirini tanımlamak için kullanılan ve aşağıda verilmiş olan terimler, mevcut kullanımı yansıtmak için değiştirilmiştir.

Tedarikçi → Kuruluş → Müşteri

"Kuruluş" terimi ISO 9000:1994 baskısındaki, "tedarikçi" terimi yerine geçer ve bu standardın uygulandığı birimi gösterir. Aynı şekilde "tedarikçi" terimi ise "taşeron " terimi yerine geçer. Bu standardın bütün metninde her nerede "ürün" terimi yer alıyorsa bu "ürün" terimi aynı zamanda "hizmet" anlamını da taşıyabilir. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar:3)

## **2.8.4. Kalite yönetim sistemi**

### **2.8.4.1. Genel şartlar**

Kuruluş, bu standardın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, dokümante etmeli, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Kuruluş;

Kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan prosesleri ve bunların bütün kuruluştaki uygulamalarını belirlemeli (Madde 1.2),

Bu proseslerin sırasını ve birbirleri ile etkileşimini belirlemeli,

Bu proseslerin, birbirine olan etkisini, sırasını ve operasyonların etkinliğini belirlemeli,

Bu proseslerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamalı,

Bu prosesleri izlemeli, ölçmeli ve analiz etmeli ve

Plânlanmış sonuçlara ulaşmak ve bu prosesleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır.

Bu prosesler, kuruluş tarafından bu standardın şartlarına uygun olarak yönetilmelidir.

Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu etkileyecek herhangi bir prosesi dış kaynaklı hale getirmeyi seçtiğinde bu tür prosesler üzerindeki kontrolü sağlamalıdır. Bu tür dış kaynaklı hale getirilmiş proseslerin kontrolü, kalite yönetim sistemi içinde tanımlanmalıdır.

Not - Yukarıda söz konusu olan kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan prosesler; yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirme ve ölçmeler ile ilgili prosesleri içermelidir. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar:4)

## **2.8.4.2. Dokümantasyon şartları**

### **2.8.4.2.1. Genel**

Kalite yönetim sistemi dokümantasyonu;

Kalite politikasının ve kalite hedeflerinin doküman haline getirilmiş beyanlarını,

Kalite el kitabını,

Bu standardın öngördüğü dokümante edilmiş prosedürleri,

Proseslerin etkin planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü sağlamak için kuruluşun ihtiyaç duyduğu dokümanları,

Bu standardın öngördüğü kayıtlar (Madde 4.2.4) içermelidir. (TS EN ISO 9001:2000-Şartlar:4)

Not 1 - Bu standardda "dokümante edilmiş prosedür" ifadesi görüldüğü yerlerde, bu prosedürün oluşturulmuş, dokümante edilmiş, uygulanmış ve sürekliliğinin sağlanmış olduğu anlaşılır.

Not 2 - Bir kalite yönetim sisteminin dokümantasyonunun içeriği aşağıda verilenlere bağlı olarak bir kuruluşun bir diğerine farklılık gösterir:

Kuruluşun büyüklüğü ve faaliyetlerin özelliği,

Proseslerin karmaşıklığı ve bunların aralarındaki etkileşim,

Personelinin yeterliliği.

Not 3 - Dokümantasyon herhangi bir ortam veya yapıda olabilir.

### **2.8.4.2.2. Kalite El Kitabı**

Kuruluş, aşağıdakileri içeren bir kalite el kitabı oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

Herhangi bir hariç tutmanın ayrıntıları ve gerekçeleri dahil olmak üzere kalite yönetim sisteminin kapsamı (Madde 1.2),

Kalite yönetim sistemi için oluşturulmuş dokümante edilmiş prosedürleri veya bunlara atıfları,

Kalite yönetim sistemi proseslerinin birbirine olan etkilerinin tarif edilmesi.  
(TS EN ISO 9001:2000-Şartlar)

Kalite el kitabının hazırlanmasındaki amaç, kalite yönetim sisteminin tanımlamasının yapılması, sistemin uygulanması ve sürdürülmesi için kalıcı bir rehber olarak görev yapmasıdır. Kalite el kitabı, kuruluş için bir bilgi bankası olarak hizmet edebilir.

Kalite el kitabı, ayrıca aşağıdaki amaçlar için de kullanılabilir.

Kuruluşun fonksiyonları ve kişiler arasındaki iletişimi geliştirir.

Kalitenin kuruluşta nasıl yönetildiğini açıklayarak eğitim desteği sağlar.

Kuruluşun müşterilerine, belgelendirme kuruluşlarına ve diğer ilgili taraflara kalite sisteminin sistematik bir tarzda planlanmış olduğunu gösterir.

Kuruluşun ulusal ve uluslar arası iş gereksinimlerini karşılama yönündeki çabalarını gösteren bir pazarlama aracı olarak kullanılabilir (TSE KYDE 2005).

Kalite El Kitabı Aşağıdaki Bilgileri İçermeli veya Bunlara Atıfta Bulunmalıdır.

Kuruluşun adı, kapsamı, uygulama alanı,

İçindekiler tablosu

Söz konusu kuruluşu ve el kitabını tanıtıcı bilgiler,

Prosesler arası etkileşimin tarifi,

Kuruluşun kalite politikası,

Organizasyon şeması,

Kalite sisteminin uygulanabilir elemanlarının tanımı, sistem içerisinde kullanılan prosedürler veya bunlara atıfları,

Gerektiğinde bir tanımlar bölümü,

Çapraz referans çizelge (TSE KYDE 2005).

#### **2.8.4.2.3.Dokümanların kontrolü**

Kalite yönetim sistemi tarafından gerekli görülen dokümanlar kontrol edilmelidir. Kayıtlar, özel dokümanlar olup Madde 4.2.4'te belirtilen şartlara uygun olarak kontrol edilmelidir.

Aşağıdaki ihtiyaç duyulan kontrolleri tanımlamak için dokümante edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır:

Yayımlanmadan önce dokümanların yeterlilik açısından onaylanması,

Dokümanların gözden geçirilmesi, gerektiğinde güncelleştirilmesi ve tekrar onaylanması,

Doküman değişikliklerinin ve güncel revizyon durumunun belirlenmesinin sağlanması,

Yürürlükteki dokümanların ilgili baskılarının kullanım noktalarında bulunabilir olmasının sağlanması,

Dokümanların okunabilir kalmasının ve kolaylıkla belirlenebilmesinin sağlanması,

Dış kaynaklı dokümanların belirlenmiş olması ve bunların dağıtımının kontrol edilmesinin sağlanması,

Güncelliğini yitirmiş dokümanların, herhangi bir amaçla saklanmaları durumunda, istenmeyen kullanımının önlenmesi için bunlara uygun bir işaretleme uygulanması. (TS EN ISO 9001:2000-Şartlar)

#### **2.8.4.2.4. Kayıtların kontrolü**

Kayıtlar, kalite yönetim sisteminin şartlara uygunluğunun ve etkin olarak uygulandığının kanıtlanması için oluşturulmalı ve muhafaza edilmelidir. Kayıtlar okunabilir olarak kalmalı, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar elde edilebilir olmalıdır. Kayıtların muhafazası, korunması, tekrar elde edilebilir olması, saklama süresi ve elden çıkarılması için gereken kontrollerin belirlenmesi amacıyla dokümante edilmiş prosedür oluşturulmalıdır. (TS EN ISO 9001:2000-Şartlar)

Konuya İlişkin Tipik Tetkik Soruları:

Dokümanların Kontrolü için bir prosedür dokümante edildi mi?

Dokümanlar kullanıma sunulmadan önce yeterlilik için onaylandı mı?

Dokümanlar gerektiği gibi gözden geçirilip, güncellendi mi?

Doküman değişiklikleri kullanımdan önce yeterlilik için yeniden onaylandı mı?

Hali hazır doküman revizyon durumu belirli mi?

Güncel dokümanlar kullanım noktalarında mevcut mu?

Dokümanların okunabilir, tanımlanabilir ve yeniden bulunabilirliğini sağlayacak birproses mevcut mu?

Eski dokümanlar yanlışlıkla kullanımının engellenmesi için alıkonuluyor mu?

Kayıtların kontrolü için dokümante edilmiş bir prosedür mevcut mu?

Kuruluşun kalite kayıtları tanımlanmış mı?

Kayıtların alıkonulması ve elden çıkarılması ile ilgili zamanlar tanımlanmış mı?

Kayıtların depolanması ve yeniden ele geçirilmesi şartları tanımlanmış mı?

Kayıtların korunma şartları belirlenmiş ve uygulanıyor mu?  
(Cianfrani ve Ark 2000).

#### **2.8.4.5. Yönetim sorumluluğu**

##### **2.8.4.5.1. Yönetimin taahhüdü**

Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerine dair kanıtlarını aşağıdaki yollarla sağlamalıdır:

Kuruluşa, yasal şartlar ve mevzuat şartları da dahil olmak üzere, müşteri şartlarının da yerine getirilmesinin önemini iletmekle,

Kalite politikasını oluşturmakla,



Kalite hedeflerinin oluşturmasını sağlamakla,

Yönetimin gözden geçirmesini yapmakla,

Kaynakların bulunabilirliğini sağlamakla. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

ISO 9001:2000, üst yönetimin, Madde 4.1 de ana çerçevesi çizilen kalite yönetim sistemini; uygulanması, geliştirilmesi ve etkinliğini sürekli iyileştirilmesini şart koşmaktadır. Bu maddede, üst yönetimin bu taahhütleri hangi yollarla yerine getireceği açıklanmış ve taahhütlerin yerine getirildiğini gösteren kanıtlar istenmiştir.

Buna göre üst yönetim; mevzuat şartları ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın önemini duyurmalı, kalite politikası ve hedeflerini belirlemeli, gözden geçirme toplantılarını yapmalı ve ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamalıdır.

#### **2.8.4.5.2. Müşteri Odaklılık**

Üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacıyla yönelik olarak, müşteri şartlarının belirlenmesi ve bunların gereklerinin yerine getirilmiş olmasını sağlamalıdır (Madde 7.2.1 ve Madde 8.2.1). (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.5.3. Kalite Politikası**

Üst yönetim, kalite politikasının;

Kuruluşun amacına uygunluğunu,

Kalite yönetim sisteminin şartlarına uyma ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi taahhüdü içermesini,

Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturulmasını,

Kuruluş içinde iletmesini ve anlaşılmasını,

Sürekli uygunluk için gözden geçirilmesini sağlamalıdır. (TS EN ISO 9001:2000-Şartlar)

Kalite politikasının oluşturulmasında TS EN ISO 9001:2000 standardının 5.3 maddesinde belirtilen şartlara ilave olarak aşağıda belirtilen konular ele alınabilir.

Müşteri tatmini

Ürün kalite düzeyi

Ürün güvenilirliği

Çalışanların katılımı

Tedarikçilerle ilişkiler

Çevre

Kaynak iyileştirilmesi

Kalite politikası yukarıda belirtilen hususları içerecek şekilde ve kuruluşun amacına uygun olarak herhangi bir şekilde veya ortam tipinde dokümanite edilebilir.

Kalite politikası, kalite el kitabında, basılı kopya olarak, panolarda, kartlarda, afişlerde Manyetik ortamda vb. dokümanite edilip iletilmesi ve eğitimlerle desteklenmesi sağlanır.

**KALİTE POLİTİKASI ÖRNEĞİ;**

Müşteri tatminini en üst seviyede tutabilmek amacıyla;

ürünlerimizi milli ve milletlerarası standartlara uygun üretmek,

kalite yönetim sistemi şartlarına uymak, çalışanlarımızın memnuniyeti ve katılımı ile

kalite yönetim sistemimizi sürekli iyileştirmek

kuruluşumuzun kalite politikasıdır.

Genel Müdür

(TSE KYDE 2005)

ISO 9000:1994'ün kalite politikası ile ilgili şartlar, Madde 4.1.1 Kalite politikası altında yer almaktaydı. Bu maddeye ait tüm şartlar, önemli bir değişiklik yapılmaksızın ISO 9001:2000'de de korunmuş, ayrıca maddenin kapsamı, üç önemli şart (b,c,e) eklenerek genişletilmiştir. Bu maddeler ISO 9000:2000 'in ruhunu oluşturan, sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti ve gözden geçirmeleri ihtiva eder.

#### **2.8.4.5.4. Plânlama**

##### **2.8.4.5.4.1. Kalite Hedefleri**

Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün [Madde 7.1 a] şartlarının karşılanması için gerekli olan şartlar da dahil olmak üzere, kalite hedeflerinin kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmasını sağlamalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir olmalı ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

Kalite hedefleri belirlenirken, kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi için alanlar belirlenmeli ve öncelikle bu alanlar için kalite hedefleri belirlenmelidir.

Müşteri şikayetleri,

Müşteri anket sonuçları,

Müşteri iadeleri,

Ürün tesliminde termin ve miktara uyma,

Yeniden işleme,

Tedarikçi performansları,

Satın alma süreleri,

Iskartalar,

Hurdalar,

Personele verilen eğitim

İç tetkikler

Verimlilik vb. birçok konuda kalite hedefi belirlenebilir.

Kalite hedefleri, kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmalıdır,

Hedefler ölçülebilir ve kalite politikası ile uyumlu olmalıdır. Sürekli iyileştirme taahhüdü ile uyumlu hedefler belirlenmelidir,

Hedeflere ulaşılması iyileştirmenin gösterilmesinin oldukça iyi bir yoludur. Ölçülebilir kalite hedefleri belirlenirken; mevcut durum, hedeflenen nokta ve hedefe ulaşabilmek için öngörülen süre mutlaka belirlenmelidir.

#### Kalite Hedefleri Örnekleri

.....yılı içinde müşteri iadelerini % 0,20 den % 0,15'e indirmek,

.....yılı içinde ürün kalitesi memnuniyet oranını % 90 yapmak (Anket verileri)

.....yılı içinde hurda oranını % 3 den % 2'ye düşürmek,

.....yılı içinde ürün teslim terminlerine 71 gün toleranslarla, % 98 uyum sağlamak

.... yılının ilk altı ayında tedarikçilerimizin % 75'ini tetkik etmek

.... yılı içinde personele ortalama kişi başına 40 saat/yıl eğitim sağlamak,

(TSE,KYDE 2005)

ISO 9001:1994'de kalite için hedeflerin belirlenmesi şartı, Madde 4.1.1 Kalite politikası içinde geçmekteydi. ISO 9001:2000 de ise kalite hedefleri, ayrı bir madde altında ele alınarak, hedeflerin, kuruluşun farklı seviyeleri için oluşturulması şartı açıkça ifade edilmiş ve taşımaları gereken özellikler sıralanmıştır (Baş 2004).

#### **2.8.4.5.4.2. Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması**

Üst yönetim;

Kalite hedefleri de dahil olmak üzere Madde 4.1'de verilen şartları yerine getirmek için, kalite yönetim sisteminin planlanmasını,

Kalite yönetim sisteminde, değişiklikler plânlanıp uygulandığında, kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün sürdürülmesini sağlamalıdır. (TS EN ISO 9001:2000- Şartlar)

## **2.8.4.5.5.Sorumluluk, Yetki Ve İletişim**

### **2.8.4.5.5. 1. Sorumluluk ve Yetki**

Üst yönetim, sorumlulukların ve yetkilerin, tanımlanmasını ve kuruluş içinde iletimini sağlamalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

### **2.8.4.5.5.2. Yönetim Temsilcisi**

Üst yönetim, diğer sorumluluklarına bakılmaksızın aşağıdakileri içeren yetki ve sorumluluklara sahip olan yönetimden bir üyeyi temsilci olarak atmalıdır:

Kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürekliliğini sağlamak,

Kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç olduğunda üst yönetime rapor vermek,

Kuruluştaki müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırılmasını sağlamak.

Not - Yönetim temsilcisinin sorumluluğu, kalite yönetim sistemi ile ilgili konularda kuruluş dışında da işbirliği yapmayı içerebilir. (TS EN ISO 9001:2000 - Şartlar)

### **2.8.4.5.5.3. İç İletişim**

Üst yönetim, kuruluştaki uygun iletişim proseslerinin oluşturulmasının ve iletişimin, kalite yönetim sisteminin etkinliğini de dikkate alarak gerçekleşmesini sağlamalıdır. (TS EN ISO 9001:2000-Şartlar)

Bu bütünüyle yeni bir şarttır. ISO 9001:1994 bu şarta karşılık gelen bir madde içermez. Buna göre kuruluş, kalite politikasının, hedeflerin, prosedürlerin, talimatların, kayıtların ve kalite yönetim sistemi ile ilgili diğer bilgilerin, etkin bir şekilde iletilmesini sağlayacak bir sistem oluşturmalıdır (Baş 2004).

### **2.8.4.5.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi**

#### **2.8.4.5.6.1. Genel**

Üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sistemini ve bu sistemin, sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için plânlanmış aralıklarla gözden

geçirmelidir. Bu gözden geçirme, iyileştirme fırsatların değerlendirilmesini, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere, kalite yönetim sisteminde değişiklik ihtiyaçlarını içermelidir.

Yönetimin gözden geçirmelerinden elde edilen kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4). (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.5.6.2. Gözden Geçirme Girdisi**

Yönetimin gözden geçirme girdisi, aşağıda belirtilen konulardaki bilgileri içermelidir:

Tetkiklerin sonuçları,

Müşteri geri beslemesi,

Proses performansı ve ürün uygunluğu,

Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu,

Önceki yönetimin gözden geçirmelerinden devam eden takip faaliyetleri,

Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler,

İyileştirme için öneriler. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

2000 revizyonunda yönetimin gözden geçirmesi ile ilgili bir diğer yenilik, gözden geçirme girdi ve çıktılarının ana hatlarıyla belirlenmesidir. Buna göre gözden geçirme girdileri, müşteri geri beslemesi, süreç ve ürün performansı, önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu, kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler ve tetkik sonuçlarıdır. Yeni standardda ayrıca, bir önceki yönetimin gözden geçirmesinden devam eden faaliyetlerin de ele alınması şartı bulunmaktadır (Baş 2004).

#### **2.8.4.5.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı**

Yönetim gözden geçirme çıktısı, aşağıdakilerle ilgili kararları ve faaliyetleri içermelidir:

Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi,

Müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi,

Kaynak ihtiyaçları. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

Konuya İlişkin Tipik Tetkik Soruları:

Üst Yönetim Kalite Politikasını Oluşturdu mu?

Üst Yönetim Kalite Hedeflerini oluşturdu mu?

Yönetim düzenli olarak gözden geçirme toplantısı yapıyor mu? Bu kalite hedefleri bu toplantılarda değerlendiriliyor mu?

Üst yönetim kaynakların yeterliliğini düzenli olarak gözden geçiriyor mu?

Çalışanların müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinin önemini, düzenlemeleri ve kanuni şartları anlamalarını sağlayan bir proses var mı? (Cianfrani ve Ark 2000).

#### **2.8.4.6. Kaynak Yönetimi**

##### **2.8.4.6.1. Kaynakların Sağlanması**

Kuruluş;

a) Kalite yönetim sistemini uygulama, sürdürme ve etkinliğini sürekli iyileştirme,

b) Müşteri şartlarının yerine getirilmesi yolu ile müşteri memnuniyetini artırmak, için gerekli olan kaynakları belirlemeli ve sağlamalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

##### **2.8.4.6.2. İnsan Kaynakları**

###### **2.8.4.6.2.1. Genel**

Ürün kalitesini etkileyen işleri yapan personel, uygun öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim yönünden yeterli olmalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

###### **2.8.4.6.2.2 Yeterlilik, Farkında Olma (Bilinç) Ve Eğitim**

Kuruluş;

Ürün kalitesini etkileyen işleri yürüten personel için gerekli yeterliliği belirlemeli,

Eğitimi sağlamalı veya bu gibi ihtiyaçları karşılamak için diğer tedbirleri almalı,

Alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirmeli,

Personelinin yaptıkları işlerin öneminin ve uygunluğunun farkında olmasını sağlamalı ve kalite hedeflerinin başarılması için personelin nasıl katkıda bulunacaklarını belirlemeli,

Öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim (Madde 4.2.4) ile ilgili uygun kayıtları muhafaza etmelidir. (TS EN ISO 9001:2000 -şartlar)

#### **2.8.4.6.3. Altyapı**

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan altyapıyı belirlemeli, oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Alt yapı, uygulanabildiğinde aşağıdakileri kapsar:

Binalar, çalışma alanları ve bununla ilgili tesisler;

Proses teçhizatı (yazılım ve donanım),

Destek hizmetleri (ulaştırma veya iletişim gibi). (TS EN ISO 9001:2000 -şartlar)

#### **2.8.4.6.4. Çalışma Ortamı**

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını belirlemeli ve yönetmelidir. (TS EN ISO 9001:2000 -şartlar)

Konuya İlişkin Tipik Tetkik Soruları:

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin proseslerinin yürütülmesi için gerekli kaynakları belirledi mi?

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin proseslerinin yürütülmesi için gerekli kaynakları sağladı mı?

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin proseslerinin geliştirilmesi için gerekli kaynakları belirledi mi?



Kuruluş, kalite yönetim sisteminin proseslerinin geliştirilmesi için gerekli kaynakları sağladı mı?

Kuruluş, müşteri memnuniyetini karşılamak için gerekli kaynakları belirledi mi?

Kuruluş, müşteri memnuniyetini karşılamak için gerekli kaynakları sağladı mı?

Kaynaklar zamanında sağlandı mı?

Kuruluş kalite yönetim sistemi için gereken personelin, eğitim, öğretim, deneyim de dahil olmak üzere sorumluluk, yetki ve ilişkilerini belirledi mi?

Kalite yönetim sistemi içinde sorumluluklar atanan personelin seçiminde eğitim, yetenek ve deneyime göre rekabete dayanan bir sistem izlendi mi?

Kuruluş, ürün uygunluğunun başarılması için gereken çalışma ortamı ve ilgili tesisleri belirleyip, sağlayıp, muhafaza etti mi? (Cianfrani ve Ark 2000).

#### **2.8.4.6.5. Ürün Gerçekleştirme**

##### **2.8.4.6.5.1. Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması**

Kuruluş, ürünün gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri plânlamak ve geliştirmelidir. Ürün gerçekleştirme plânlaması, kalite yönetim sisteminin diğer proseslerinin şartları ile tutarlı olmalıdır.(Madde 4.1).

Ürün gerçekleştirme plânlamasında, kuruluş uygun olduğunda aşağıdakileri belirlemelidir:

Kalite hedefleri ve ürün için şartları,

Proseslerin, dokümanların oluşturulması ve ürüne özgü kaynakların sağlanması için ihtiyaçları,

Ürüne özgü gerekli doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetleri ve ürün kabulü için kriterleri,

Gerçekleştirme proseslerinin ve bunun sonucu meydana gelen ürünün şartları karşıladığına dair kanıtları sağlamak için gereken kayıtları (Madde 4.2.4).

Bu plânlamanın çıktısı, kuruluşun çalışma metoduna uygun bir formda olmalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

Not 1 - Kalite yönetim sisteminin proseslerini (ürün gerçekleştirme proseslerini içeren) ve belirli bir ürüne, projeye veya sözleşmeye uygulanan kaynakları belirten bir doküman, kalite plâni olarak adlandırılabilir.

Not 2 - Kuruluş, Madde 7.3'te verilen şartları, ürün gerçekleştirme proseslerinin geliştirilmesine de uygulayabilir.

#### **2.8.4.6.5.2. Müşteri İle İlişkili Prosesler**

##### **2.8.4.6.5.2.1. Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi**

Kuruluş;

Teslim ve teslim sonrası faaliyetler için şartlar da dahil olmak üzere müşteri tarafından belirtilmiş olan şartlar,

Müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak, biliniyorsa tanımlanan veya amaçlanan kullanım için gerekli olan şartları,

Ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını,

Varsa gerek göreceği ilâve şartları belirlemelidir. (TS EN ISO 9001:2000 - Şartlar)

##### **2.8.4.6.5.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi**

Kuruluş, ürüne bağlı şartları gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, kuruluşun müşteriye ürünü sağlamayı taahhüt etmesinden önce (meselâ; tekliflerin verilmesi, sözleşmelerin veya siparişlerin kabulü, sözleşme veya siparişteki değişikliklerin kabulü) yapılmalı ve,

Ürün şartlarının tanımlanmasını,

Önceden ifade edilenlerden farklı olan sözleşme veya sipariş şartlarının çözümlenmesini,

Kuruluşun tanımlanan şartları karşılama yeterliliğine sahip olmasını sağlamalıdır.

Gözden geçirme ve bu gözden geçirmeden kaynaklanan faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Müşteri şartlarının dokümanite edilmiş beyanının sağlanmadığı durumlarda, müşteri şartları, kabulden önce kuruluş tarafından teyit edilmelidir.

Ürün şartları değiştiğinde, kuruluş, ilgili dokümanların tadil edilmesini ve ilgili personelin bu değişen şartlardan haberdar edilmiş olmasını sağlamalıdır. (TS EN ISO 9001:2000-Şartlar)

Not - Bazı durumlarda, mesela internet ortamında satışta olduğu gibi, resmî bir gözden geçirme, her sipariş için pratik değildir. Onun yerine gözden geçirme, ilgili ürün bilgilerini (kataloglar veya reklam malzemeleri gibi) kapsayabilir.

#### **2.8.4.6.5.2.3. Müşteri İle İletişim**

Kuruluş, aşağıdakilerle ilgili olarak müşterileri ile iletişim için etkin düzenlemeleri belirlemeli ve uygulamalıdır:

Ürün bilgisi,

Tadiller de dahil olmak üzere, başvurular, sözleşmeler veya sipariş alımı,

Müşteri şikayetleri de dahil olmak üzere müşteri geri beslemesi. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.6.5.3. Tasarım ve Geliştirme**

##### **2.8.4.6.5.3.1. Tasarım ve Geliştirme Plânlaması**

Kuruluş, ürünün tasarımını ve geliştirilmesini plânlamak ve kontrol etmelidir. Tasarım ve geliştirme plânlaması aşamasında, kuruluş aşağıdakileri belirlemelidir.

Tasarım ve geliştirme aşamalarını,

Her tasarım ve geliştirme aşamasına uygun gözden geçirme, doğrulama ve geçerli kılmayı,

Tasarım ve geliştirme sorumlulukları ve yetkileri.

Kuruluş, etkin iletişimi ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini sağlamak için tasarım ve geliştirmenin içinde yer alan farklı gruplar arasındaki etkileşimleri (bağlantıları) yönetmelidir.

Plânlama çıktısı, uygun olduğunda, tasarım ve geliştirme ilerledikçe güncelleştirilmelidir. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.6.5.3.2. Tasarım ve Geliştirme Girdileri**

Ürün şartları ile ilgili girdiler belirlenmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4). Bu girdiler aşağıdakileri içermelidir:

Fonksiyon ve performans şartları,

Uygulanabilen yasal ve mevzuat şartları,

Uygulanabildiğinde önceki benzer tasarımlardan elde edilen bilgileri,

Tasarım ve geliştirme için esas olan diğer şartları.

Bu girdiler, yeterlilik bakımından gözden geçirilmelidir. Şartlar, tam, tek anlamlı olmalı ve birbiri ile çelişkili olmamalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.6.5.3.3. Tasarım ve Geliştirme Çıktıları**

Tasarım ve geliştirme çıktıları, tasarım ve geliştirme girdisine karşı doğrulamayı sağlayabilecek bir formda temin edilmeli ve önce onaylanmalıdır.

Tasarım ve geliştirme çıktıları;

Tasarım ve geliştirme için girdi şartlarını karşılamak,

Satın alma, üretim ve hizmet sunumu için uygun bilgiyi sağlamalı,

Ürün kabul kriterlerini içermeli veya atıf yapmalı,

Ürünün güvenli ve uygun kullanımı için esas olan ürün karakteristiklerini belirtmelidir. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.6.5.3.4. Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi**

Uygun aşamalarda (Madde 7.3.1), tasarım ve geliştirmenin sistematik gözden geçirilmesi, aşağıda verilen amaçlar için plânlı düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmelidir:

Şartların karşılanmasında, tasarım ve geliştirme sonuçlarının yeterliliğinin değerlendirilmesi,

Herhangi bir problemin belirlenmesi ve önerilen faaliyetlerin tanımlanması.

Bu gözden geçirme faaliyetine katılanlar, gözden geçirilmekte olan tasarım ve geliştirme aşamaları ile ilgili fonksiyonların temsilcilerini de içermelidir. Gözden geçirme ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4). (TS EN ISO 9001:2000-Şartlar)

#### **2.8.4.6.5.3.5. Tasarım ve Geliştirmenin Doğrulanması**

Tasarım ve geliştirme çıktılarının, tasarım ve geliştirme girdi şartlarını karşıladığından emin olmak için plânlı düzenlemelere (Madde 7.3.1) uygun olarak doğrulama yapılmalıdır. Doğrulama ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4). (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.6.5.3.6. Tasarım ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması (Geçerliliği)**

Nihaî ürünün bilindiğinde amaçlanan kullanımı veya belirtilmiş uygulama şartlarını karşılayacak yeterlilikte olmasını sağlamak için plânlanan düzenlemelere (Madde 7.3.1) göre tasarım ve geliştirme geçerliliği yapılmalıdır.

Uygulanabildiği yerlerde, geçerli kılma, ürünün tesliminden veya uygulanmasından önce tamamlanmış olmalıdır. Geçerli kılma ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4). (TS EN ISO 9001:2000 - Şartlar)

#### **2.8.4.6.5.3.7. Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü**

Tasarım ve geliştirme değişiklikleri belirlenmeli ve kayıtları muhafaza edilmelidir. Bu değişiklikler uygulamaya konulmadan önce, uygun olduğunda gözden geçirilmeli, doğrulanmalı, geçerli kılınmalı ve onaylanmalıdır. Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin gözden geçirilmesi, değişikliklerin önceden teslim edilmiş ürün ve ürünü oluşturan parçalar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini de içermelidir.

Değişikliklerin gözden geçirilmesi ve gerekli faaliyetlerin sonuçları ile ilgili kayıtları muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4). (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.6.5.4. Satın Alma**

##### **2.8.4.6.5.4.1. Satın Alma Prosesi**

Kuruluş, satın alınan ürünün, belirtilen satın alma şartlarına uygunluğunu sağlamalıdır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve içeriği, satın alınan ürünün sonraki ürün gerçekleştirilmesine olan etkisine veya nihai ürüne bağımlı olmalıdır

Kuruluş, tedarikçilerini, kuruluş şartlarını karşılayan ürün sağlama yeteneği temelinde değerlendirmeli ve seçmelidir. Seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmalıdır. Değerlendirme sonuçları ve bu değerlendirme sonucu olarak ortaya çıkan gerekli faaliyetlerin kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4). (TS EN ISO 9001:2000-Şartlar)

##### **2.8.4.6.5.4.2. Satın Alma Bilgisi**

Satın alma bilgisi, satın alınacak ürünü açıklamalı ve uygun olduğu yerlerde aşağıdakileri içermelidir:

Ürün onayı, prosedürler, proses ve donanımlar için şartları,

Personelin niteliği için şartları,

Kalite yönetim sistemi şartları.

Kuruluş, tedarikçilere iletilmeden önce belirlenmiş satın alma şartlarının yeterliliğini sağlamalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

##### **2.8.4.6.5.4.3. Satın Alınan Ürünün Doğrulaması**

Kuruluş, satın alınan ürünün belirtilmiş satın alma şartlarını karşılamasını sağlamak için, gerekli muayene veya diğer faaliyetleri oluşturmalı ve uygulamalıdır.

Kuruluş veya onun müşterisi, tedarikçinin yerinde doğrulama yapmak istediğinde, satın alma bilgisinde, talep edilen doğrulama düzenlemelerini ve ürünün serbest bırakılma metodunu belirtmelidir. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.6.5.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması (Sunulması)**

##### **2.8.4.6.5.5.1. Üretim ve hizmet Sağlamanın Kontrolü**

Kuruluş, kontrollü şartlar altında üretim ve hizmet sağlamayı plânlamak ve yürütmelidir. Kontrollü şartlar, uygulanabildiğinde;

Ürünün karakteristiklerini açıklayan bilgilerin bulunabilirliğini,

Gerekli olduğunda, çalışma talimatlarının bulunabilirliğini,

Uygun teçhizatın kullanımını,

İzleme ve ölçme cihazlarının bulunabilirliğini ve kullanımını,

İzleme ve ölçmenin uygulanmasını,

Serbest bırakma, teslimat ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanmasını kapsamalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

##### **2.8.4.6.5.5.2. Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği**

Kuruluş, elde edilen çıktının, sonraki izleme ve ölçme ile doğrulanamadığı yerlerdeki üretim ve hizmet sağlama proseslerini geçerli kılmalıdır. Bu, ürün kullanıma girdikten veya hizmet verildikten sonra kusurların görünür olduğu yerlerdeki prosesleri içerir.

Geçerli kılma, bu proseslerin plânlanmış sonuçları elde edebilme yeteneğini göstermelidir.

Kuruluş, uygulanabilir olduğunda aşağıdakiler de dahil olmak üzere, bu prosesler için düzenlemeler yapmalıdır:

Bu proseslerin gözden geçirilmesi ve onaylanması için tanımlanmış kriterler,

Teçhizatın ve personelin yeterliliğinin onaylanması,

Belirli metotların ve prosedürlerin kullanılması,

Kayıtlar için şartlar (Madde 4.2.4),

Yeniden geçerli kılma. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

### **2.8.4.6.5.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik**

Uygun durumlarda, kuruluş, ürünü, ürün gerçekleştirilmesi sırasında uygun yollarla tanımlamalıdır. Kuruluş, ürün durumunu izleme ve ölçme şartlarına göre belirlemelidir. İzlenebilirlik bir şart olduğunda, kuruluş, ürünün tek olarak belirlenmesini, kontrol ve kayıt etmelidir (Madde 4.2.4).

Not - Bazı endüstri sektörlerinde, konfigürasyon yönetimi, belirleme ve izlenebilirliğin sürdürülebildiği bir araçtır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

### **2.8.4.6.5.5.4. Müşteri Mülkiyeti**

Kendi kontrolü altında olduğu veya kullanıldığı sürece, kuruluş müşteri mülkiyetine dikkat göstermelidir. Kuruluş, kullanım için veya ürün oluşturmak üzere birleştirmek için sağlanan müşteri mülkiyetini tanımlamalı, doğrulamalı, korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır. Herhangi bir müşteri mülkü kaybolursa, zarar görürse veya kullanım için uygun olmayan halde bulunursa, bu durum müşteriye bildirilmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4). (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

Not - Müşteri mülkiyeti, fikri mülkiyeti de kapsayabilir,

### **2.8.4.6.5.5.5. Ürünün Muhafazası**

Kuruluş, iç proses süresince ve amaçlanan teslimatın yerine ulaşıncaya kadar ürünün uygunluğunu muhafaza etmelidir. Bu koruma, tanımlamayı, taşımayı, ambalajlamayı, depolamayı ve muhafazayı içermelidir. Muhafaza, ürünü teşkil eden parçalara da uygulanmalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

### **2.8.4.6.5.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü**

Kuruluş, taahhüt edilen izleme ve ölçmeyi ve ürünün belirlenen şartlara uygunluğunu kanıtlamak için gereken izleme ve ölçme cihazlarını belirlemelidir (Madde 7.2.1).

Kuruluş, izleme ve ölçmelerin yapılabilmesini ve bunların izleme ve ölçme şartları ile tutarlı olmasını sağlayacak prosesleri oluşturmalıdır.

Gerekli olduğunda, geçerli sonuçların sağlanması için ölçme teçhizatı;



Belirlenmiş aralıklarla veya kullanımdan önce uluslararası veya ulusal ölçme standartlarına kesintisiz bir zincirle izlenebilir ölçme standartları ile kalibre edilmeli veya doğrulanmalıdır. Bu tipte standartların bulunmadığı yerlerde kalibrasyon ve doğrulamada esas alman hususlar kaydedilmelidir,

Ayarlanmalı veya gerekli olduğunda tekrar ayarlanmalıdır.

Kalibrasyon durumunu tespit etmeye imkan verecek şekilde tanımlanmış olmalıdır.

Ölçme sonuçlarını geçersiz kılacak biçimde ayarlanmamalı ve bundan kaçınılmalıdır.

Taşıma, bakım ve depolanma sırasında hasar ve bozulmalara karşı korunmalıdır.

Ek olarak, kuruluş, teçhizatın şartlara uygunluğu bulunmadığında, daha önceden yapılmış ölçme sonuçlarının geçerliliğini değerlendirmeli ve bu sonuçların geçerliliğini kaydetmelidir. Kuruluş, bu durumdan etkilenen teçhizat ve ürün hakkında uygun tedbiri almalıdır. Kalibrasyon ve doğrulama sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Belirlenmiş şartların izlenmesinde ve ölçülmesinde kullanıldığında bilgisayar yazılımının, amaçlanan uygulamayı yerine getirme yeteneği teyit edilmelidir. Bu işlem, ilk kullanımdan önce yapılmalı ve gerektiğinde yeniden teyit edilmelidir. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

Not - Kılavuzluk için ISO 10012-1 ve ISO 10012-2 standartlarına bakınız.

Konuya İlişkin Tipik Tetkik Soruları:

Kuruluş müşteri şartlarını belirledi mi?

Müşteri şartlarının belirlendiğinin kanıtı olacak kayıtlar mevcut mu?

Müşterilerle ürün bilgisi, talepler, kontratlar, sipariş verme, şikayetleri içeren geri dönüşümleri içerecek şekilde iletişimi sağlayacak bir proses var mı?

Dizayn çıktısı ve proje gelişimi dokümantasyonu mevcut mu?

Dizaynın nasıl gerçekleştiğini ve/veya geliştirilen çıktıların gelen talepleri nasıl karşıladığını gösteriyor mu?

Ürün kabul kriterleri açıkça belirlenmiş mi?

Tedarikçileri değerlendirmesi ve seçimi için bir proses mevcut mu?

Değerlendirme sonuçları dokümanite edilip, muhafaza ediliyor mu?

Satın alma dokümanları talep edilen ürünü yeterince tanımlıyor mu?

#### **2.8.4.6.6. Ölçme, Analiz Ve İyileştirme**

##### **2.8.4.6.1. Genel**

Kuruluş, aşağıdakiler için gerekli olan izleme, Ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini plânlamak ve uygulamalıdır:

Ürünün uygunluğunu göstermek,

Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak,

Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek.

Bu, istatistiksel teknikler ve bunların kullanım derecesini de kapsayan, uygulanabilir metotların tayin edilmesini kapsamalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 - Şartlar)

##### **2.8.4.6.2. İzleme ve Ölçme**

###### **2.8.4.6.2.1. Müşteri Memnuniyeti**

Kalite yönetim sistemi performansının ölçümlerinden biri olarak, kuruluş, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izlemelidir. Bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlenmelidir. (TS EN ISO 9001:2000-Şartlar)

###### **2.8.4.6.2.2. İç Tetkik**

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin;

a) Plânlanmış düzenlemelere (Madde 7.1), bu standardın şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyup uymadığını ve

b) Etkin olarak uygulanıp uygulanmadığını ve sürdürülüp sürdürülmediğini belirlemek için plânlı aralıklarla iç tetkikler yerine getirmelidir.

Bir tetkik programı, geçmiş tetkiklerin sonuçları da dahil olmak üzere, tetkik edilecek alanların ve proseslerin önem ve durumları dikkate alınarak planlanmalıdır. Tetkik kriterlerinin, kapsamı, sıklığı ve metotları tanımlanmalıdır. Tetkikçilerin seçimi ve tetkikin uygulanması, tetkik prosesinin objektifliğini ve tarafsızlığını sağlamalıdır. Tetkikçiler kendi işlerini tetkik etmemelidir.

Tetkiklerin planlanması ve yerine getirilmesi, sonuçların rapor edilmesi, kayıtların (Madde 4.2.4) muhafaza edilmesi için sorumluluklar ve şartlar dokümante edilmiş bir prosedür içinde tanımlanmalıdır. Tetkik edilmekte olan alandan sorumlu yönetim, tespit edilmiş uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin ortadan kaldırılması için gereksiz gecikmelerden kaçınarak tedbirler alınmasını sağlamalıdır. Takip faaliyetleri, alınan tedbirlerin doğrulanması ve doğrulama sonuçlarının raporlanmasını da kapsamalıdır (Madde 8.5.2). (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.6.2.3. Proseslerin İzlenmesi Ve Ölçülmesi**

Kuruluş, kalite yönetim sistemi proseslerinin izlenmesi ve uygulanabilen durumlarda ölçülmesi için uygun metotları uygulamalıdır. Bu metotlar, proseslerin planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir. Plânlanmış sonuçlar başarısız olduğunda, ürünün uygunluğunu sağlamak için gerektiğinde, düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler başlatılmalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.6.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi**

Kuruluş, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürünün özellikleri izlemeli ve ölçmelidir. Bu doğrulama, ürün gerçekleştirme prosesinin uygun aşamalarında plânlanan düzenlemelere göre gerçekleştirilmelidir (Madde 7.1).

Kabul kriterleri ile birlikte uygunluğun kanıtları muhafaza edilmelidir. Kayıtlar, ürünün serbest bırakılmasında yetkili kişi / kişileri göstermelidir (Madde 4.2 A).

Ürünün serbest bırakılması ve hizmetin sunumu, ilgili yetkili tarafından ve uygulanabilen durumlarda müşteri tarafından onaylanmadıkça plânlı düzenlemelerin

(Madde 7.1) memnuniyet verici olarak tamamlanmasına kadar yapılmamalıdır. (TS EN ISO 9001:2000-Şartlar)

#### **2.8.4.6.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü**

Kuruluş, ürün şartlarına uymayan ürünün, yanlışlıkla kullanımının veya teslimatının önlenmesi için tanımlanmasını ve kontrol edilmesini sağlamalıdır. Kontroller ve uygun olmayan ürünün ele alınmasıyla ilgili sorumluluk ve yetkiler, dokümanite edilmiş bir prosedür içinde tanımlanmalıdır.

Kuruluş, uygun olmayan ürünü; aşağıdaki yollardan biri veya birden fazlası ile ele almalıdır:

Tespit edilen uygunsuzluğu gidermek için tedbir alınması ile.

İlgili yetkili ve uygulanabildiği durumlarda müşteri ile mutabakatla kullanımı, serbest bırakılması veya kabulü için yetkilendirme ile.

Ürünün asıl amaçlanan kullanımını veya uygulanmasını engellemek için gerekli önlemlerin alınması ile.

Uygunsuzlukların yapısı ve sonra alınan tedbirlere ait kayıtlar, alınan izinlerin kayıtları da dahil olmak üzere, muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Uygun olmayan ürün düzeltildiğinde, şartlara uygunluğunu göstermek için yeniden doğrulamaya tâbi tutulmalıdır.

Teslimattan veya kullanmaya başladıktan sonra uygun olmayan ürün tespit edildiğinde, kuruluş, uygunsuzluğun etkilerine veya uygunsuzluğun potansiyel etkilerine karşı uygun tedbirler almalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.6.4. Veri Analizi**

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir. Bu analiz, izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan çıkan verileri kapsamalıdır.

Veri analizi aşağıdakilerle ilgili bilgi sağlamalıdır:

Müşteri memnuniyeti (Madde 8.2.1),

Ürün şartlarına uygunluk (Madde 7.2.1),

Önleyici faaliyet için fırsatlar da dahil olmak üzere, proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri,

Tedarikçiler. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

#### **2.8.4.6.5. İyileştirme**

##### **2.8.4.6.5.1. Sürekli İyileştirme**

Kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesini kullanmak yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

##### **2.8.4.6.5.2. Düzeltici Faaliyet**

Kuruluş, tekrarını önlemek amacıyla uygunsuzlukların nedenini giderecek düzeltici faaliyetleri başlatmalıdır. Düzeltici faaliyetler karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır.

Dokümante edilmiş prosedür;

Uygunsuzlukların gözden geçirilmesi (müşteri şikâyetleri dâhil),

Uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi,

Uygunsuzlukların tekrarlanmamasını sağlamak için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,

Gereken faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması,

Başlatılan faaliyetin sonuçlarının kayıtları (Madde 4.2.4),

Başlatılan düzeltici faaliyetin gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

### 2.8.4.6.5.3. Önleyici Faaliyetler

Kuruluş, potansiyel uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için, sebeplerini ortadan çaldırarak faaliyetleri belirlemelidir. Önleyici faaliyetler, potansiyel problemlerin etkilerine uygun olmalıdır.

Dokümante edilmiş bir prosedür;

Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi,

Uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,

İhtiyaç duyulan faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması,

Başlatılan faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları (Madde 4.2.4),

Başlatılan önleyici faaliyetlerin gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır. (TS EN ISO 9001:2000 -Şartlar)

Konuya İlişkin Tipik Tetkik Soruları:

Kuruluşun istatistiksel teknikleri de içeren metodolojilere ihtiyacım ve kullandığını gösteren objektif deliller mevcut mu?

Müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği gözleniyor mu?

Kuruluşta planlı olarak müşteri bilgilerinin kullanıldığı, toplandığı metotlar mevcut mu?

Kuruluş kalite yönetim sisteminin sürekli gelişimini sağlayacak prosesler planlayıp, yönetiyor mu?

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin sürekli gelişimini kolaylaştırmak için kalite politikası, kalite hedefleri ve verilerin analizini kullanıyor mu?

Kuruluş uygunsuzlukları elimine etmek için düzeltici faaliyetler gerçekleştiriyor mu?

Karşılaşılan problemlerin giderilmesine yönelik yapılan düzeltici faaliyetler uygun mu? (Cianfrani ve Ark 2000).

## **2.9. Futbol Kulüplerinde Kalitenin Oluşumu**

Kulüpte kalitenin oluşturulabilmesindeki en büyük görev kulüp yöneticilerine düşmektedir.

Kulüp yönetimi öncelikli olarak bir kalite stratejisi geliştirmelidir. Kalite stratejisi geliştirme aşmalarını dört başlık altında ele alabiliriz.

### **2.9.1.Duyarlılık Yaratma Ve Kalite Hedefleri Belirleme**

Yönetim organizasyona rehberlik edecek bir kalite düzeyi (standartı) belirlemelidir.Belirlenen kalite standartı sporcudan , taraftar, kulüp çalışanları, teknik heyet, kulübün amaçlarını destekleyen sporcu alt yapısı, finansman ve kulübün fiziki mühendislik gibi fonksiyonlarına kadar tüm kulüp bünyesini kapsamalıdır.

### **2.9.2.Durum Analizi**

Başarılı bir kalite düzeyinin anahtarı ,belli bir stratejiyi oluşturmak ve stratejiyi çalışanlara, taraftara bir slogan halinde etkin şekilde iletmektir.Bu kısımda kulüp yönetimine düşen görev kulüp içi ve kulüp dışı faktörlerle ilgili değerlendirme yapmaktır.

### **2.9.3.Kalite İyileştirme Planı Ve Stratejisinin Belirlenmesi**

Yönetici kalitenin rekabet,bilgi, teknoloji, maliyet, sporcu yetenekleri vb gibi faktörlerden etkilendiğini göz önünde bulundurarak kulüp için anahtar niteliğinde olan faktörleri ele alıp bunların karşılıklı etkileşimlerini ortaya koyarak yeni stratejiler oluşturmalıdır.

### **2.9.4.Değerlendirme ve Amaçların Ortaya Konması**

Belirlenen stratejiler doğrultusunda oluşturulan projelerin yıllık durum derecesini ortaya koymak ve gerekli ise kalite iyileştirme planlarını yeniden düzenlemek gerekir. Bu doğrultuda yeni amaçlar da belirlenmelidir.

Kulüp yönetiminin, kulüp müdürü, transfer komitesi, alt yapı sorumlusu, teknik heyetle birlikte düşünerek bütüncül bir strateji ortaya koyması toplam kalite yönetimine uygun bir yaklaşım olacaktır (Bektaş 2002 ).

## **2.10. Futbol Kulüpleri Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi**

Futbol günümüzde sporla ilgili en gözde endüstri kollarından biri haline gelmiştir. Bu endüstriye yapılan yatırımlar, yalnızca kulüpler ve futbolcularla sınırlı kalma boyutunu aşmıştır. Eğlence sektörü, medya sektörü, müşterek bahis sektörü, spor malzemeleri sektörü, ulaşım sektörü, turizm sektörü, dolaylı ve ya doğrudan futbol endüstrisindeki gelişmeleri izlemekte ve yararlanmaktadır. Zaten uzun yıllardan beri bilinmekte olan spor ve siyaset ilişkisine, spor ve ekonomi boyutu da eklenmiştir. Bugün artık futbol kulüpleri, yatırım yapılacak ciddi ve büyük şirketlere dönüşmektedir (TFF 1999).

Bu nedenle futbol kulüplerimizin rekabetçi gücünün arttırılabilmesi için gelir sağlamaları ve kar amacı gütmeleri, dolayısıyla birer şirket gibi yönetilmeleri gerekmektedir (Gençer, Demiray 2003).

Şirketlerde de başarı sağlamanın ve kalıcılığın yolu toplam kalite yönetimini benimsemekten geçtiği düşünülürse futbol kulüplerinin de toplam kalite yönetimini benimsemeleri ve uygulamaları kaçınılmaz olmaktadır.

### **2.10.1. Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlarının Futbola Uygulanması**

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

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



Profesyonel futbol kulüplerinin temel amacı, yarattığı spor ürününün, yani kulübün adını taşıyan ve kulübü temsil eden unsurların kalitesini devamlı olarak geliştirmek ve iyileştirmek olmalıdır.

Futbolda ürünün kalitesini ,

- Takımın ya da oyuncunun etkileyici ve başarılı oyun stili
- Kullanılan tesisler ve bunların mükemmelliği
- Koçların, hakemlerin, teknik ekibin, yönetim bölümünün, sağlık bölümünün ve tüm diğer çalışanların devamlı ve daha ileri düzeyde eğitimi
- Lider sembollerin kusursuz tutum ve davranışları(oyuncular, teknik direktör, hakemler, yöneticiler v.b) gibi faktörler etkilemektedir (Gençer, Demiray 2003).

#### **2.10.1.1.Müşteri Odaklılık**

Tan ve Shen'e (2000) göre bir ürünün veya hizmetin kalitesi, sonuç olarak müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilir.Kalite fonksiyonunu yerleştirmeye çalışan uygulayıcılar, tam bir müşteri memnuniyeti oluşturabilmek için müşteri isteklerinin neler olduğunu mutlaka bilmeliler. Özel şirketlerin devamlılığını sürdürme için gerekli olan müşteri memnuniyeti ve karlılık futbol kulüpleri açısından da hayati önem taşımaktadır.Futbolda gelirlerin en büyük bölümü müşterilerden elde edilmektedir.Futbol da müşteri gruplarının sınıflandırdığımızda ;

**a. İç Müşteriler;** Sporcular, antrenörler, teknik ekip ve yöneticiler, sporun iç müşterileridir.

**b. Dış Müşteriler;** Maçı stadyum dışında ya da spor salonlarında izlemek için para ödeyen izleyiciler; maçı, TV'den, radyodan, basından, internetten vb medyadan izleyen medya tüketicileri; kendi şirketlerini spor çevresinde sunmak için bedel ödeyen sponsorlar; spor karşılaşmalarının yayınlamak ve spor ile ilgili bilgi iletmek için bedel ödeyen medya; hatıra eşya satın alan kişiler ve taraftarlar, dış müşteri olarak belirtilir.

Futbol kulüplerinin müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesine yönelik birincil amacı, futbol ürününün kalitesini sürekli olarak iyileştirmek ve geliştirmek olmalıdır. Kalitenin geliştirilebilmesi içinde;

- Tanınırlılığını arttırmak
- Hizmet beklentilerini ve davranış standartlarını oluşturmak,
- Engel ve sınırlayıcıları tanımlamak ve üstesinden gelmek,
- Beceri öğrenmek ve geliştirmek,
- Müşterileri dinlemek,
- Sürekli gelişimi güçlendirmek ve desteklemek gereklidir (Scott 2001).

#### **2.10.1.2. Tedarikçi Ortaklığı**

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

Bir stadın oturma koltuklarından, futbolcuların kullandıkları aparatlara, kulüpte yedikleri yemeklerde kullanılan malzemelere kadar birçok faktör, tedarikçilerle sağlanır. Bilet alarak maçı izlemeye gelen seyircinin oturduğu koltukların konforu, futbolcuların kullandıkları malzemelerin futbola uygunluğu, yemeklere kullanılan malzemelerin tazeliği temizliği gibi faktörler, kaliteyi optimum düzeyde etkileyecektir.

Stadyum içinde yer alan büfelerde, izleyicilere satılan ürünlerin kalitesi dahi tüm organizasyonun kalitesine etki eden önemli bir faktördür. Dolayısıyla bunları sağlayacak tedarikçilerle yapılacak ortaklık , müşteri memnuniyetinin oluşmasına yardımcı olacaktır (Gençer, Demiray 2003).

### **2.10.1.3.Liderlik ve Amacın Tutarlılığı**

Liderlik ve oluşturulan amacın tutarlılığı, kulübün geliştirilmesinde ve ortaya konulan efor ile kaynakları mükemmelliğe yöneltmekte etkili olan en önemli unsurlardan biridir. Politika ve stratejiler, sistematik ve yapısal araçlarla tüm organizasyon içerisinde yaygınlaştırılmalı ve tüm faaliyetlerde uyum sağlanmalıdır. Çalışanların davranışları şirketin, değerleri, politika ve stratejileri ile uyumlu olmalıdır.

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

Bir futbol kulübünde başkan, liderlik görevini üstlenmek zorundadır. Kulüp içindeki kültürü de bu lider şekillendirir. Profesyonel futbol takımında bu görevi büyük ölçüde teknik direktör de üstlenebilir. Bu kişilerin , kulübün hedeflerinde birleşmeleri ve bu hedeflere yönelik tutumları kaliteyi arttıracaktır. Kulüp hizmetlerinde kalite, liderin tutarlılığı ve birliktelik sağlamaları ile etkinlik kazanır.

### **2.10.1.4. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılım**

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

Ayrıca tüm çalışanlar, yetenekleri ve bilgileri ölçüsünde yetkilendirilmelidir. Yetkilendirme çalışanların katılımlarının etkin olarak desteklenmesi anlamına gelir. Çalışanlarla yakından ilişki kurmak, bağlılık, katılım ve istekliliklerini arttırmaktadır. Tüm çalışanlar, kulübün başarısına katılım konusunda eğitilmelidirler. Böylelikle kulübün başarısı için herkesin katılımı sağlanmalıdır (Gençer, Demiray 2003).

### **2.10.1.5. Süreçler ve Verilerle Yönetim**

Süreç organizasyon içerisindeki girdilerin birbirlerine bağlı bir dizi faaliyetler sonucunda bir değer artışı elde etme işidir.

Bütün futbol kulüplerindeki faaliyetler sistematik olarak, süreçlerle yönetilmektedir. Bu süreçlerin kimler tarafından sürdürüleceği, yetkilendirme ile kesin olarak belirlenmelidir. Bu tarz bir yönetimde, hedef belirleme, uygulama, performans değerlendirme, geri bildirim ve iyileştirme şamaları daha etkin bir şekilde yerine getirilir. Zaman kayıpları ve maliyetler azalır (Gençer, Demiray 2003).

### **2.10.1.6. Sürekli İyileştirme ve Buluşlar**

TKY de organizasyonca arzulanan kalite düzeyine ve müşteri tatminine birdenbire ulaşamaz bu sürekli iyileştirme süreci içerisinde gerçekleştirilir. Bunun için müşteri arzu ve gereksinimlerdeki değişiklikler ile oluşan değişiklikleri karşılamaya yönelik yeni arayışlar organizasyon içerisindeki dinamizmi korur.

Kulüp içinde sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü yerleşmelidir. Özgün fikirler ve yaratıcılık özendirilmelidir. Var olan ortam ne kadar iyi olursa olsun her zaman bir adım daha ileri gitme stratejileri geliştirilmeli ve bu bir prensip haline getirilmelidir. Böylece sürekli gelişip iyileştirilen futbol kulüpleri, diğer gelenekçi kulüplerden ayrılacak ve farklarının ortaya koyabileceklerdir. Bu fark, her geçen gün artan rekabet ortamında profesyonel futbol kulüpleri için önemli bir güç oluşturacaktır (Gençer, Demiray 2003).

### **2.10.2. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecini Oluşturan Kriterler**

Spor kulüplerindeki üst yönetimin Toplam Kaliteye inancının ve desteğinin sürdürülmesi açısından liderlik yapacağı noktalar şunlardır;

- Zamanlarının büyük bir bölümünü kalite ile ilgili sorunlara ayırmalıdır
- Hem sözlü hem de yazılı olarak kalite hedeflerini sürekli biçimde kulübe yaymaları gereklidir.
- İnsan kaynakları ve diğer bölümlerin işlevlerini ve rollerini arttırmaları gereklidir.

- Eğitim ve geliştirme için fon ayırmalıdır.

- Başarılı olan birimleri taktir etmek amacıyla ödül sistemleri koyarak toplam kalitenin önemini tüm kulüp çalışanlarına aşılmalıdır.

Spor kulübündeki üst yönetimin insan kaynakları biriminden Toplam Kalite Yönetimine geçiş aşamasındaki beklentileri ise ;

- Kulüp kültürünü oluşturmak

- Sporcuları ve çalışanları kalite konusunda bilgilendirmek

- Alt birimlerin çalışma sistemlerini oluşturmak

- Ortak hedef ve amaç birliği uyumunu meydana getirmek

- Açık iletişim sağlamak

- Çalışan ve sporcuların eğitim faaliyetlerini koordine etmek

- Çalışma ve sporcu ahlakı ile ilgili temel prensipleri koymaktır.

Toplam kalite yönetimine geçiş aşamasında insan kaynakları biriminin yapması gerekenler ise;

- Bilgi beceriyi çalışmaya tatbik etmek

- Kulüpteki tüm çalışanları sisteme dahil etmek

- Yeni fikir, düşünce, kavram, yöntem ve teknikler üretmek

- Düşünce Yapısında köklü değişiklik yapmak

- Takım çalışmasını kulübe yerleştirmek

- Çalışanların yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak

- Kulüp yapısının basitleştirmek ve yalın hale getirmek

- Kulüp kültürü oluşturmak

- Davranışları değiştirmek

- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemelerini sağlamak

- Çalışma düzen ve program standartlarını sürekli tatbik ve gerektiğinde revize etmek (Bektaş 2002).

## 2.11. Konyaspor Kulübünde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Spor; geçmişte insanların hayatta kalmak ve beslenmek için yaptıkları koşu, fiziki mücadele vb. aktivitelerden, tarihsel gelişim sonucunda insanın kendine yetenden fazlasını üretmeye, toprağı ve hayvanları kullanmaya başlaması ile artan boş zamanlarında gerçekleştirdikleri aktiviteler haline gelmiştir. Günümüzde de insanların sağlık için, iş olarak, hem psikolojik anlamda hem de fiziki anlamda zinde olmak için, gerçekleştirdikleri bir uğraş formundadır.

Artık insanlar yaşlandıklarında sağlık açısından problemler yaşamamak için, günümüz çalışma şartları neticesinde sürekli oturarak çalışma sonrasında fazla kilo almamak için veya aldıkları fazla kilolardan kurtulmak için, bazı fiziki rahatsızlıkların tedavisi için, günün stresinden kurtulmak ve yeni bir iş gününe hazır olmak için, arkadaşları ile birlikte bir şeyler yapmak için ya da yeni arkadaşlıklar kurmak için, down sendromu vb. rahatsızlıkları olan görme ve işitme problemi olan bireylerin kendilerine olan özgüvenlerini kazanmaları ve topluma yeniden kazandırılmaları için v.b. yüzlerce sebepten dolayı spor yapmaktadırlar.

Bugün sağlıklı yaşamının vazgeçilmezlerinden biri olan spor aynı zamanda profesyonel anlamda para kazanma amacı ile de yapılmaktadır. Tüm dünyada geçerliliğı ve sporcuların en çok para kazandığı spor dalı olan futbol, daha sonra basketbol, golf, voleybol, halter, atletizm v.b. spor dalları ile uğraşan bireyler geçimlerini bu şekilde sağlamaktadırlar. Aynı zamanda bu spor dallarının çektiğı izleyici miktarı, bahis oyunları, üretilen malzemeler vb. araçlarla bir sektör haline gelmiş ve sadece branş sporcuları değil diğer insanların da para kazanabileceğı bir alan haline gelmiştir. Oluşan bu sektör, düzenlediğı organizasyonlar, yarışmalar, kampanyalar ile bir çekicilik yaratmaktadır (Gökçeoğlu 2006).

Spor, görece ve az değerli bir konumda iken, günümüzde toplumun merkezinde yer alan ve çok değer verilen bir kurum haline gelmiştir. Bu bağlamda bir spor dalı olarak futbolun izlediğı seyir çarpıcıdır. Futbol, modernleşme süreciyle birlikte, belli bir alt kültüre ait olmaktan çıkarak kitlelerin peşinden sürüklendiğı popüler bir eğlence aracı olmak yanında, insanların dinsel ya da yarı dinsel biçimde bağlılık gösterdikleri temel bir doyum kaynağı statüsü edinmiştir (Kayaoğlu 2000).

Dünyada ve Türkiye’de sporun gelişimi, son yüzyılda günden güne artan bir ivme ile yaşanan bir gerçekliktir. Bu yüzyıl içinde spor; ekonomik gelişme ile artan gelir düzeyi, aktif yaşantı ile sağlıklı yaşam arasındaki ilişkinin daha net bir şekilde ortaya çıkması ve katılımcıların sayılarındaki büyük artış sonucu vazgeçilmez bir endüstri haline gelmiştir. Buna paralel olarak spor bilimlerinin, spor endüstrisinin ve spor pazarlamasının önemi de günden güne artmaktadır

Bilindiği üzere spor olgusunda, öncelikli olarak spor ortamında eğiticiler ve yöneticiler önemlidir. Bunlara ek olarak ise örgütsel bir yapı olan spor kulüplerinden söz etmek gerekir. Çünkü spor kulüpleri sporu ve sporcuyu önemli ölçüde etkilemektedir.

Ülkemizde spor alanında yaşanan kalite sorunu, sporla ilgili kuruluşların gelecekteki başarılarına yönelik endişelerin oluşmasına neden olmaktadır. Dünya ‘da ve ülkemizde en popüler spor dallarından biri olarak öne çıkan futbol örneğinde de benzer endişelerin olduğu bir gerçektir.

Profesyonel bir yapıya sahip olan futbol kulüpleri örneğinde TKY uygulama olasılığı mevcuttur. Çünkü günümüz dünyasında futbol kulüpleri ile özel sektör şirketleri arasında pek çok yönden benzerlikler bulunmaktadır. Özel şirketlerin devamlılığını sürdürebilmeleri için gerekli olan müşteri memnuniyeti ve karlılık ,futbol kulüpleri açısından da son derece önemli bir hale gelmiştir. Türk futbol kulüplerinin birincil amacı, futbol ürününün kalitesini sürekli olarak iyileştirmek ve geliştirmek olmalıdır (Gençer, Demiray 2003).

Bu çalışmada günümüz yönetim stratejileri içerisinde önemli bir yeri olan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının Konya ilinde faaliyet gösteren Konyaspor Kulübünde nasıl uygulandığı ve Kulüpte yöneticilik yapan bireylerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına bakış açıların hakkında neler düşündükleri incelenmiştir.

### **2.11.1. Konyaspor Kulübünün Yeri ve Önemi**

Konyaspor, Anadolu kulüpleri arasında yer alan istikrarlı bir çizgiye sahip bir spor kulübüdür. Konyaspor Konya’nın tanıtımı, sanayisi, ticareti ve turizmi açısından büyük bir öneme sahiptir. Şehrin süper lig de bir takımının olması şehrin çehresini de olumlu etkilemektedir. Bu gün Konyaspor bu şehri ulusal platformlarda

temsil etmektedir.Konyaspor'un böyle bir sportif organizasyon içerisinde olması şehirde bir çok getiriler sunmaktadır.Gerek şehrin kendi içinden gerekse dışarıdan bir çok insanın bu tür karşılaşmaları izliyor olması hem maddi kazançlar sağlıyor hem de kent insanları için önemli bir sosyal aktivite olanağı sunmuş oluyor.Şehir Konyaspor sayesinde tüm Türkiye'ye tanılıyor, Konyaspor ve Konya gündem oluşturuyor.

### **2.11.2. Konyaspor Kulübü ve Tarihi Gelişimi**

1922 yılında kurulan Konya Gençlerbirliği, amatör olarak bir çok başarılar elde ettikten sonra 1965 yılında dönemin Futbol Federasyonu Başkanı sayın Orhan Şeref Apak'ın teşvikleriyle ismini Konyaspor olarak değiştirdi. Bu isim değişikliğinin yanında Meramspor ve Çimentospor kulüpleri de Konyaspor bünyesine katıldı ve siyah beyaz renkleri aldı. Bu adım Konyaspor'un profesyonel futbol şubesine ilk adımı oldu. Konyaspor 1965-1966 Türkiye 2. liginin ilkyarısını tamamen Konyalı futbolculardan kurulu bir kadroyla tamamladı. İkinci yarıda ise Konyaspor profesyonel takımının tarihinde ilk Konya dışından gelen oyuncusu Ankara Gençlerbirliği'nden İlhan oldu. Daha sonra Petrol Ofisinden Genç milli Baha takıma dahil edildi.

Konyaspor 1981 yılında şehrimizin diğer köklü kulübü İdmanyurdu ile birleşerek (yeşil beyaz) renkleri ve (çift başlı kartal) amblemini alarak gücünü ikiye katladı. Konyaspor 22 yıllık profesyonellik mücadelesinin ardından 1987-1988 sezonunda 2. ligde şampiyon olup, tarihinde ilk kez 1. futbol ligine çıktı. Bu tarihte Konyaspor'u Özkan Sümer çalıştırmıştı. Konyaspor 1. ligde 5 sezon kalarak, bu 5 sezon boyunca toplam 160 karşılaşma oynamış, 47 galibiyet 33 beraberlik ve 80 yenilgi almıştır. 1992-1993 sezonunda temsilcimiz 2. lige döndü.

Konyaspor'un profesyonel lig boyunca başkanlıklarını şu isimler yaptı. Mehmet Ortaer, Veli Nurulloğlu, Orhan Tütüncü, Kazım Özbay, Mehmet Saim Çetin, Ömer Armağan, Eşref Eşrefoğlu, Ahmet Onocak, Kamil Civelek, Oğuz İyioğlu, İsmail Çapar, Sezai Arısoy, Fahrettin Hiçdönmez, Ömer Civelek, Servet Acar, Sedat Varol, İrfan Mescioğlu, Veysel Büyükmumcu, Halis Ünal, Ahmet Yüzbaşıoğlu, Mehmet Çolakoğlu, Mehmet Düzal, Mustafa Bülbül, Süleyman Çınar,



Ahmet Öksüz, Kudret İrdirençelebi, Algün Tunçalp, Metin Ortakakarpuz, Bahtiyar Demir, Numan Erkan, Sait Gönen, Mehmet Oktut, Ahmet Hamdi Uçarok, Mevlüt Sarı, Mustafa Bayram ve Mehmet Köseoğlu.

10 yıllık 1. futbol ligi hasretini 2002-2003 sezonunda sona erdiren Konyaspor, şu anda Turkcell Süper Lig'i olarak adlandırılan ligde Anadolu'dan yükselen bir takım olarak dikkatleri çekmektedir. Süper lige çıktığı 2002-2003 sezonundan bu yana yaptığı transferler ve altyapı çalışmalarıyla Konyaspor, günü birlik başarılar yerine kalıcı başarıları hedeflemektedir. Ahmet Şan'ın başkanlığını yaptığı yönetim kurulu, Konyaspor Futbol takımını şehrimize yakışır seviyelere çekmekle kalmayıp kulübe, kurumsal bir kimlik kazandırmak için gece ve gündüzlerini vermektedirler. Yönetim Kurulu, gelecekte tesisleriyle ve diğer branşlarıyla büyük başarılarla imza atmaya hazır bir Konyaspor için, halkın da desteğiyle çalışmalarını sürdürmektedir.

### **2.11.3. Konyaspor Kulübünün Faaliyet Gösterdiği Branşlar**

#### **FUTBOL**

(Turkcell Süper Lig, PAF Ligi, Deplasmanlı Süper Gençler Ligi Ankara Grubu, Yıldız, Minik ve Mini-Minikler Ligi)

#### **SATRAŇ**

(Şu an Satranç 2.liginde yer alan takım, Nisan 2008'de Türkiye İş Bankası Satranç 1.liginde mücadele etmeye hazırlanıyor)

#### **CİMNASTİK**

(Yurt içi ve yurt dışında yapılan şampiyonalarda takım ve bireysel olarak mücadele veriliyor)

#### **FUTBOL ŞUBESİNİN TANIMI**

Futbol Şubesi, Futbol Takımı ile kulüplerin Yönetim Kurulları arasındaki ilişkilerin düzenli ve sorunsuz bir şekilde yürütülmesi, var olan sorunların çözümü noktasında iki taraf arasında köprü vazifesi görev en önemli birimdir.

## **FUTBOL ŞUBESİNİN YAPISI**

Futbol Şubesi, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalıştığı gibi Yönetimlerden bağımsız olarak bir yapı içerisinde de faaliyet gösterebilir.

### **2.12. Konyaspor Kulübü İçin Toplam Kalite Yönetimi Model Önerisi**

#### **2.12.1. Konyaspor Kulübünün Stratejik Yönetimi**

Kulüp yönetiminin, kulüp müdürü, transfer komitesi, alt yapı sorumlusu ve teknik heyetle birlikte düşünerek bütüncül bir strateji ortaya koyması kulüp açısından da daha akılcı ve toplam kalite yönetimine uygun bir yaklaşım olacaktır.

#### **2.12.2. Konyaspor Kulübünün Misyonu**

Misyon kelime anlamı ile bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel bir görev demektir. Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir

İşletme yönetimi açısından bu kavram; işletme personeline bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve işletmeyi benzer işletmelerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev, amaç şeklinde tanımlanabilir.

Her işletmenin bir misyon belirlemesi ve geliştirmesi gerekmektedir.

Misyon bir kuruluşa şu noktalarda hizmet etmelidir:

- Amaç ve yön duygusu sağlamalı,
- İşletme kültürünü oluşturmaları,
- Rekabet ve motivasyon için hizmet etmelidir.

Misyon işe anlam katmakta ve rekabet ortamı oluşturmaktadır. İyi hazırlanmış misyon diğer küçük değerler için birleştirici bir rol oynamakta, uygulanmasında ve hazırlanmasında kolaylaştırıcı katkısı bulunmaktadır.

Misyon hazırlanırken

- Organizasyondaki tüm üyeler tarafından paylaşılmasına,
- Organizasyon üyelerinin misyonun yapısını bilmelerine,
- Organizasyonel misyon üzerinde anlaşmaya varılmasına,

- Misyonun organizasyon üyelerinin davranışlarını etkilemesine, dikkat edilmelidir.

Konyaspor Kulübünün temel misyonu, Konya ilinde sporun her alanında yatırımlar yaparak sportif faaliyetler düzenlemektir. Bunu sağlamak amacıyla; sporcularımızın bilgili, becerili ve kendine güvenen bireyler olarak yetişmelerine fırsat tanımak, beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, özgür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, verimli kişiler olarak yetiştirmektir. Konya'yı gerek ulusal gerekse uluslar arası platformlarda en iyi şekilde temsil etmektir.

### **2.12.3. Konyaspor Kulübünün Temel İlkeleri**

Çağdaş, demokratik, etik değerlere ve yasalara saygılı bir spor kulübüyüz.

Bilimsel ve profesyonel bir yönetim anlayışını benimsiyoruz.

Sürekli gelişen, beklentilerine ayak uydurabilen ve değişme açık bir Konyaspor için çalışırız.

Spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir şekilde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamak için çaba gösteririz.

Hizmet sunduğumuz kişi ve kuruluşların istek ve ihtiyaçlarına uygun şekilde çalışırız.

Farkındayız ki...Biz farklıyız. Yetenekli, enerjik, coşkulu ve üretkeniz.

**İSTİYORUZ Kİ...**

İstiyoruz ki...Kulübümüzde, başarı ve gelişim temel ihtiyaç kabul edilsin.

İstiyoruz ki...Kulübümüzde, hem yönetenler hem de yönetilenler birbirlerinin öğrenmesine ve birbirlerinin gelişimine yardımcı olmanın önemine inansın.

İstiyoruz ki...Kulübümüzde , çalışanlar gerekenleri yaparken kendilerinden emin olsun. İstiyoruz ki...Kulübümüzde, herkes her gün daha iyiye ulaşmak için çalışsın.

#### **2.12.4. Kulübün Stratejileri ve Gelişim Hedefleri**

Stratejik planlamanın bu aşamasına kadar kulübün değerleri,kimliği ve görevleri ve ilkeleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.bundan sonraki aşama hedeflerin belirlenmesidir (Serarslan 2005).

Hedef “ neyi başaracağız” sorusunun cevabıdır. Örgütlerin yaşamında hedef belirlemek başarıya ulaşmak için vazgeçilmezdir.

Hedeflerin net, anlaşılabilir,ulaşılabilir şekilde belirlenmesi ve çalışanlara benimsetilmesi gereklidir.Hedeflerin değerlere ve misyona dayandırılırken, strateji ve taktiklere dönüştürülebilmesi önemlidir.Hedeflerin doğru belirlenebilmesi için, katılım olması,herkesin anlayabileceği basitlikte olması, değişen ve gelişen şartlara uyabilecek elastikiyete sahip olması gereklidir (Serarslan 2004).

Hedefler örgütün tamamını kapsayacak kadar geniş olabileceği gibi, bir departmanı, bir kısmı veya sadece bir çalışma birimini içine alacak kadar dar olabilir (Tosun 1992).

#### **2.12.5. Konyaspor Kulübünün Stratejik Amacı**

Konya spor'u şu andaki pozisyonundan çok daha ileri boyutlara taşımak, taraftarların takıma sahip çıkmasını sağlamak 3 büyüklerde olduğu gibi kulübe sürekli bir maddi gelir bulmak ve kulübü ligde en üst sıralara taşımak, hiçbir sorunu kalmamış, mali yükümlüklerini yerine getirmiş, tesisleşmesini tamamlamış bir kulüp olarak geleceğin takımını oluşturmak.

#### **2.12.6. Konyaspor Kulübünün Hedefleri**

1. Dünya kulübü niteliklerine sahip, başarılı bir Konyaspor
2. Kurumsal yönetim anlayışı
3. Güçlü ve sürekli gelişen altyapı
4. Çağın gereklerine uygun tesisleşme

5. Sürekli artan taraftar sayısı
6. Markalaşmış bir Konyaspor
7. Süper ligde ilk 5 takım arasına girmiş bir kulüp olmak
8. Kulüp gelirlerinin arttırılması
9. Doğru transferlerle kadroyu zenginleştirmek
10. Futbol dışındaki diğer branşlarda (satranç, cimnastik) gelişimi sağlamak ve başarı yakalamak

### **2.12.7. Kulübün Kuvvetli ve Zayıf Yönleri, Fırsat ve Güçlükleri**

#### a) Fırsatlarımız:

1. Yeni genç ve yetenekli bir kadroya sahip olması,
2. Süper ligde alacağı başarı sayesinde yeni ve oturmaya çalışan takıma istikrar ve başarı getirebileceği
3. Kazanılacak sportif başarı, mali bir rahatlama sağlayacak olması,
4. Kazanılacak başarı sayesinde aratacak olan taraftar sayısı ve bu artışın getireceği maddi gelir,
5. Süper ligde ulaşılabilecek başarının kentin markalaşmasına olumlu katkıları
6. Gelişmeye açık ve güçlü liderlik anlayış ve davranışlarına sahip yönetici ve diğer çalışanların bulunması,

#### b) Güçlüklerimiz:

1. Kentin kulübü sahiplenmek, ona hizmet etmek, gelişimine katkıda bulunmak konusundaki duyarsızlığı
2. Konyaspor kulübü bünyesinde kurumsallaşmanın tam olarak yerleşmemiş olması
3. Çalışan ve hizmet alanlarda var olan kulüp hakkında olumsuz inanışlar,

4. Gelişmeye karşı kulüpte bulunan değişik direnç biçimleri; aşırı eleştirisel yaklaşım ve suçluyu dışarıda arama anlayışı,

5. Kuruma maddi ve mali kaynakların sağlanma yollarındaki çeşitlilik, değişik imkânların bulunmaması

6.Süper lig tecrübesinin tam olarak kazanılmamış olması

c) Kuvvetli Yönlerimiz:

1. Genç ve yetenekli bir kadroya sahip olması

2. Büyük bir taraftar kitlesine sahip olması,

3. İdari ve teknik olarak güçlü ve kararlı bir yönetime sahip olması

4. Stratejik ve uzun vadeli hedeflerin açık olarak belirlenmiş olması

5.Kombine bilet satışlarında artış sağlanmış olması

6.Kulübün kendi dergisinin olması

7.Sürekli güncellenen ve kulüple ilgili bütün bilgilerin yer aldığı internet sitesinin yapılandırılmış olması

d) Zayıf Yönlerimiz:

1. Kulübün mali sorunlarının olması

2. Lig de mücadele ettiği büyük takımlarla kıyaslandığında bütçesinin yetersiz olması

3. Takım içi uyum ve koordinasyon konusunda zaman zaman aksaklıkların yaşanması

4.Çalışanların niteliğine uygun görev dağılımının istenilen düzeyde gerçekleştirilememesi,

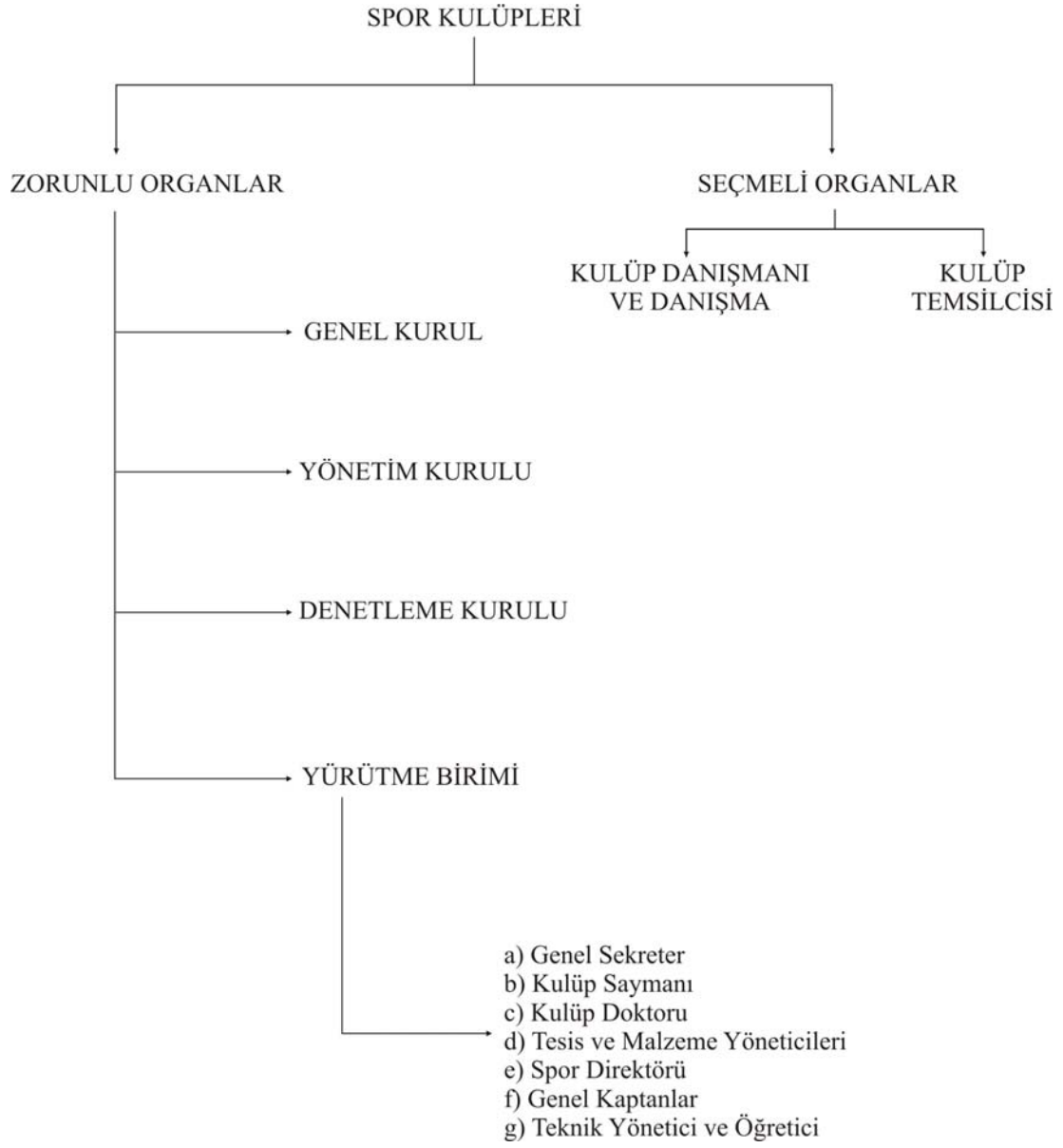
5. Konya da yer alan kurum ve kuruluşların tam anlamıyla kulübe sahip çıkmamaları,

6. Çalışmaları olumsuz etkileyen kurum yönetimine ilişkin algılamalar,

7. Olumlu çalışmaların kurumlara kamuya ve taraftarlara yeterince tanıtılmaması,

8. Süreç yönetimi, verilerle yönetim, etkili ekip çalışmaları, veri toplama, görev tanımları ve iş akış tanımlamaları konularında var olduğu düşünülen eksiklikler

## 2.12.8. Konyaspor Kulübünün Yapısı ve Organları



Şekil 4: 3289 sayılı G.S.G.M Kanunu Spor Kulüpleri Kuruluş Şeması



### 2.12.9. Konyaspor Klb Yönetim Kurulu

S.NO	ADI SOYADI	GÖREVİ
1	MUSTAFA YAYLA	Başkan
2	ARİF ÇELİK	Başkan Yardımcısı
3	HAMDİ BEZİRCİ	Başkan Yardımcısı
4	HASAN DAĞLI	Futbol Şube Sorumlusu
5	MEHMET BEZİRCİ	Basın Sözcüsü
6	MEMDUH OĞUZ	As Başkan(Hukuk İşleri ve İstanbul Temsilcisi)
7	ZEKİ ÇİMEN	As Başkan (Reklâm İşleri Sorumlusu)
8	AHMET BAYDAR	As Başkan (Tesisler Sorumlusu)
9	CELALLETTİN ÇAKICI	As Başkan (Stadyum Sorumlusu)
10	VELİ KURT	As Başkan
11	M.GÜVEN TEN	As Başkan
12	KEMAL KORKMAZ	As Başkan
13	KAMİL AKKANAT	İstanbul Temsilcisi
14	HASAN YILDIRIM	Ankara Temsilcisi
15	MEHMET ÜZÜMCÜ	Altyapı Sorumlusu
16	B.YAKUP SARITAŐ	Altyapı Sorumlusu
17	HASAN ÇAVUŐOĐLU	Amatör Branşlar(Salon Sporları) Sorumlusu
18	M.ALİ KUNTOĞLU	Yönetim Kurulu yesi
19	MEHMET HAN ÇOPUR	Yönetim Kurulu yesi
20	YAKUP KÜÇÜK	Yönetim Kurulu yesi
21	CELAL CANDAN	Yönetim Kurulu yesi
22	ALİ KARAÇAYIR	Yönetim Kurulu yesi
23	ÖNDER SAMİ GÜVEN	Genel Müdür

### **2.12.10. Konyaspor Kulübünün Fiziki Yapısı ve Donanım**

Konyaspor kulübünün sahip olduğu tesisler;

- Konya Atatürk Stadyumu (Konya Büyükşehir Belediyesi tarafından Gençlik Spor İl Müdürlüğünden kiralanmış ve kulübe kullanması için teslim edilmiştir.)

- Karatay Tevfik Lav Tesisleri (Karatay Belediyesi tarafından kulübe verilmiştir)

- Ankara Yolu Tesisleri

- Konyaspor İdari Binası

Tesislerde kulüpte oynayan tüm sporcuların kondisyon çalışmalarını yapabilmeleri için gerekli aletler, sauna, duş, masaj odaları, dinlenme amaçlı kullanılacak dinlenme salonları, kulüp toplantıları için hazırlanmış toplantı salonları yer almaktadır.

Konyaspor kulübünün 4 katlı idari binası ise yönetimin kullanımına açık olup kulüple ilgili bütün idari işlerin yerine getirilebilmesi için gerekli araç gereç ve teçhizatla donatılmıştır. Ayrıca Konyaspor kulübünün futbolcu ve teknik heyetin antrenman, maç vb etkinliklerde kullanılmak üzere ulaşım ihtiyacını karşılayacak en son teknoloji ile donatılan otobüsü mevcuttur. Otobüs 36 kişilik olup içinde 2 adet kulüp masası, 2 adet masaj yatağı, 2 adet sakatlanmalar için yatak koltuk, deri döşeme tam yatan koltuklar, her koltukta kablosuz bilgisayar bağlantısı, sulu tip tuvalet lavabo, vcd dvd izleme ekranı, müzik ve ses sistemi, teknik direktör masası, karartılmış camlar, lig tv yayın bağlantısı, koridorda özel halı paspaslar bulunmaktadır.

### **2.12.11. Konyaspor Kulübünde İnsan Kaynakları Yönetimi**

Kulüp gerek sporcu gerekse teknik personelden azami faydanın sağlanabilmesi için minimum kalitatif ve kantitatif çıktı ve maksimum fayda prensibini kullanır. Bu prensipte kişilerin tek tek kabiliyetli olduğu alan göz önünde bulundurularak kendisinden o bölgede faydalanılır. Kişilerde bu konuda eğitim eksikliği olduğu zaman uzmanların eğitiminden faydalanılarak bu eksilik giderilir.

Sporcuların ve diğer personelin yaptıkları işi sevmeleri esas alınır ve ona göre görevlendirilir.

TKY uygulamaları sırasında insan kaynakları yönetiminin hataları ve zayıf yönleri sıfırlayarak ortadan kaldırmaya yönelik bir takım amaçları vardır. İnsan kaynakları yönetimi şunları sıfırlamayı amaçlar:

- Maddi hataları sıfırlamayı
- İnsan hatalarının sıfırlamayı
- Kayıp ve israf edilen zamanı sıfırlamayı
- Taraftar şikayetlerini sıfırlamayı
- Kaybedilen taraftar sayısını sıfırlamayı
- Zarar ve israfı sıfırlamayı
- Sağlıklı olmayan çalışma koşullarını sıfırlamayı amaçlamaktadır (Bektaş 2002).

#### **2.12.12. Konyaspor Futbol Kulübünde Kalite Sisteminin Geliştirilmesi**

Spor kulüplerinde kalite sisteminin uygulamaya konmasından sonra zaman içinde geliştirilmesi gerekir. Çünkü etkin bir kalite sistemi, güncel olmalıdır. Bu aşamada çalışanların sorumluluğu çok fazladır. Çünkü bir kalite sisteminin çalışabilmesi çalışanlara bağlıdır. Çalışanlar yeniliklere açık ve her zaman istekli olmalıdır. Gelişmeyi sağlayan faktörler ise, ortak hedef ve düşünce, yeniliklere açık olma, ekip çalışmasıdır.

Bir kalite güvece sistemine uygun çalışmak hem spor işletmesine hem de müşterilere önemli avantajlar sağlayacaktır. Spor kulübünün olası kazanımları; verimlilik ve etkinliktir.

### **2.12.13. Konyaspor Kulübünün Kalite Tanımı**

**Futbol kulüpleri arasında kalitede lider olabilmek, sporcularımızın, çalışanlarımızın ve taraftarlarımızın ihtiyaçlarını, beklentilerini karşılayabilmek için;**

**Kalite yönetim sistemi şartlarına uymak, kalite yönetim sistemini sürekli iyileştirmek, hiçbir koşulda kaliteden ödün vermemek kulübümüzün kalite politikasıdır.**

### **2.12.14. Konyaspor Kulübü Kalite Yönetim Temsilcisi ve Görevleri**

Kalite yönetim temsilcisi kuruluş bünyesinde ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi kurulması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için yönetimin içerisinde atanan, çalışmaları yürütecek personeldir.

Konyaspor kulübünde kalite yönetim sistemi yöneticiliği görevini kulüp Genel Müdürü Önder Sami Güven üstlenmiştir.

Kalite Yönetim Temsilcisinin görevleri aşağıda belirtilmiştir.

- Kalitenin artırılması ve korunması yönünde kalite yönetim sistemi içerisinde belirlenen görevleri yerine getirmek
- Kulüpte kendisine doğrudan bağlı çalışanların temel sorumluluklarını ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarını yürütmek, gerekli kayıtları tutmak ve muhafaza etmek,
- Yönetimi Gözden Geçirme Toplantılarının yapılmasında gerekli hazırlıkları tamamlamak ve ilgili birimlere toplantının yeri, zamanı ve içeriği hakkında bilgi vermek,
- Gözden geçirme ve kalite sisteminin iyileştirilmesine esas alınması amacıyla, kalite sisteminin performansı konusunda yönetime rapor vermek,
- Kulüp toplantıları sonrası raporları hazırlamak,
- Çalışmalarla ilgili eksiklikleri belirlemek, sistemin kurulmasında diğer çalışanlarla ile işbirliği yapmak,

- Yıllık Eğitim Planının kontrolünü yapmak ve onaylanmasını sağlamak,
- Kalite yönetim sistemi ile ilgili konularda dış kuruluşlarla ilişkilere girmek Konyaspor kulübü, kulüp genel müdürü önderliğinde ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin kurulması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için uzman kişiler eşliğinde çalışmalara başlamış ve halen bu çalışmaları devam ettirmektedir.

#### **2.12.15. Konyaspor Kulübünde Kalite Standartları ve Spesifikasyonları**

- Kulüp yönetiminde görev alan kişilerin tamamını alanında uzman üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır.
- Kulüp bünyesinde görev dağılımı personelin ilgi yetenek ve uzmanlık alanlarına uygun bir şekilde yapılmıştır.
- Tüm çalışanlar için ücret ve diğer ödemeler sistemi kurulmuştur
- Ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olması sağlanmış ve zamanında ödenmesi ilke edinilmiştir.
- Kulüp bünyesinde görev alan tüm personel ayırım yapılmaksızın eşit haklara sahiptir.
- Futbolcuların tamamı iç müşteri kabul edilerek müşteri memnuniyeti için gerekli hassasiyetler gösterilmektedir.
- Sporcuların özlük bilgileri, performans ve sağlık bilgileri, lisans ve kiralama tarihçeleri tutulmaktadır.
- Sporcu sözleşme bilgileri takibi: Sporcu sözleşme bedeli, garanti ücret, maç başı ücret, performansa bağlı prim, ceza ödeme planlarının kayıt altına alınmaktadır.
- Kulüpte oynayan tüm sporculara aileleri ile görüşmeleri için düzenli izinler verilmektedir.
- Kulüpteki tüm sporcular düzenli olarak doktor kontrolünden geçirilmektedir.
- Futbolcuların deplasman maçları ve kampları için en iyi otel ve tesislerde konaklamaları sağlanmaktadır.

- Kulüp toplantıları her hafta düzenli olarak yapılmakta ve kulüp içi bağlılığın arttırılması için toplantıya yönetim kurulu üyeleri sırayla ev sahipliği yapmaktadır.
- Yönetim kurulunda görevler açık ve net belirlenmiştir ve basın açıklaması bir tek kişi tarafından yapılmaktadır.
- Kulüp maçlarında gelen taraftarların arttırılması ve istikrarının sağlanması için bilet fiyatları makul ölçülerde tutulmakta ve biletler taraftara zamanında ulaştırılmaktadır.
- Taraftarın ve medyanın kulüple ilgili bilgilere kolayca ulaşabilmesi için kulüp web sitesi sürekli güncellenmekte ve kulüp dergisinin erişilebilirliği arttırılmaktadır.
- Kulüp bünyesinde bütün işlerin yapılma saatleri açık ve net olarak belirtilmiştir.Örneğin temizlik işleri 08:30 – 17:00 arasında yapılmaktadır.

#### **2.12.16. Konyaspor Kulübünde Kalite İyileştirme Çalışmaları**

Kulüpte öncelikli olarak mevcut kalitenin tespiti ve periyodik kontrolleri yapılır. Bu kalitenin sayılabilir ve sayılamaz ölçüt ve durumu belirlenir. Bu aşamadan sonra ulaşılması gereken amaçlar ile mevcut durum arasındaki imkanlar ve hedefler aralığı belirlenir, ve bu farkın ne kadar bir zamanda giderileceği somutlaştırılır. Bundan sonraki çalışma; periyodik olarak gelişim kontrolleri ve hedefte sürekli çalışma analizidir. Burada amaç belirlenen zamanda tespit edilmiş eksikliklerin amaç doğrultusunda giderilmesidir.

#### **2.12.17. Konyaspor Kulübünde Kalite Çemberleri**

Kalite çemberleri çalışanların yaratıcı gücünden yararlanarak ve başta kalite olmak üzere kulüp ile ilgili her türlü işlevin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi işlevini en alt kademelere indirerek, insana verilen önemi ortaya koymakta ve katılımcı yönetimi sağlayan bir mekanizma oluşturmaktadır (Efil 1999).

Kalite çemberleri personelden oluşmuş küçük gruplardır.

Her bir çember 4-10 üyeden oluşur.

Grup lideri vardır.

Belirli bir çalışma alanı için organize olmuştur.

Düzenli olarak toplanırlar.

Kalite ve verimlilik problemlerinin nedenlerini araştırır.

Kalitenin yükselmesi ve verimliliğin artmasına katkı sağlarlar.

Çalışanların problem çözümüne dolayısıyla kararlarıyla yönetime katılmalarını sağlayan biçimsel mekanizmalardır (Ertuğrul 2004) .

Konyaspor kulübü içinde aşağıdaki kalite çemberleri örnek olarak verilebilir.

### **Yeşil Çemberi**

**Görevi:** Kulüp maçlarının oynandığı sahasının ve antrenman sahalarının düzenli bakım onarımının yapılması ve yeni teknolojilerin takip edilerek uygulamaya geçirilmesi.

### **Mor Çemberi**

**Görevi:** Kulüp bünyesi içerisindeki tüm personelin ihtiyacı olan hizmet içi eğitimlerin belirlenmesi, bu eğitimle ilgili düzenlemelerin yapılması ve uygulamaya geçirilmesi.

### **Beyaz Çemberi**

**Görevi:** Kulüpte kullanılan tüm malzemelerin takibi, temini ve bu alandaki yeni gelişmelerin izlenip kulüp bünyesinde yer almasının sağlanması.

### **Sarı Çemberi**

**Görevi:** Kulüpte yer alan tüm personel için sosyal aktiviteler düzenleyerek kulüp içi dostluk, arkadaşlık ve takım ruhunun gelişmesini sağlamak.

## **2.12.18. Konyaspor Kulübü ve Takım Çalışması**

Takım ortak bir amaç, hedef ve yaklaşımları benimsemiş belli bir süreci ve sürecin bir kısmında sorumlu olmak üzere yetkilenmiş (karar verme, planlama,

uygulamaya alma, kaynak kullanımı) ve gerekli bilgi beceri ile donatılmış grup olarak tanımlanabilir (Yedievli 1997).

Kalite takımları TKY sürecinin başarı ile uygulanması için gereken ortamı sağlarlar. Kalite eğitimi ve kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi iyi planlanmış bir takım çalışması ile yürütülür. Takım çalışmasının amacı süreçle ilgilenen herkesin (tedarikçiler, müşteriler ve yükleniciler) kalite iyileştirme aktivitelerine katılmasıdır ve bu taraflar arasında iletişimin artırılmasıdır.

Takım çalışmasının odak noktası uygulama usul ve politikalarından sorumlu danışma kuruludur. Takımlar danışma kurulunun öngördüğü şekilde kurulur. Takımlar kurulduktan sonra da danışma kurulu ulaşılan kalite seviyesini korumak ve geliştirmek üzere görevine devam eder. Kurul üyeleri organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak üst yönetim tarafından belirlenir. Danışma kurulu üyeleri genel olarak TKY kavramlarına uyum için bir eğitim görürler. Üyeler TKY temel kavramlarını, nasıl uygulanabileceklerini ve yararlarını iyi anlamalıdır (Burati 1992).

Futbol kulüplerinde takım oluşturmanın en önemli sebeplerinden olan müşteri memnuniyeti, takımların oluşturulmasından doğan birliktelikle başarının gelebileceğini bilir ve ilginin devamlı sıcak olmasını sağlar.

Futbol kulüplerinde takımların bir diğer özelliği ise bu takımları kurarken her takımın bünyesinde bir yönetici ve ona bağlı kulüp çalışanı veya bağımsız kişiler bulunmaktadır. İşte bu takımda, bu bireylerin arasında bir farklılık olmaması kulübün müşteriye açık ve direkt katkı sağlamasıyla hem iç müşteri memnuniyeti hem de dış müşteri memnuniyeti sağlanmış olmaktadır. Futbol kulüplerindeki farklı çalışma gruplarına komite de denilmektedir. Futbol takımında bulunan komiteler şunlardır;

#### **2.12.19. Futbol Takımında Bulunan Komiteler**

##### **Futbolcu izleme komitesi**

Takıma katkı sağlayacak oyuncunun sezon boyunca araştırılması veya bulunan oyuncunun gündeme getirilmesi.

##### **Transfer komitesi**

Gündeme getirilen oyuncuların alınmasıyla ilgili bir takım.



### **Altyapı komitesi**

Altyapıdaki sporcuların sorunları, eğitimleri, barınmaları, teknik düzeylerinin gözlenmesi v.b gibi sorunların incelenmesi.

### **Basın Yayınla ilgili komite**

Kulübün basın açıklamalarını organize eden veya yazılı ve görsel basındaki kalemlerin yönlendirilmesine çalışan takım.

### **Sponsor komitesi**

Takıma katkı sağlayacak sponsorların bulunması ve değerlendirilmesi.

### **Profesyonel işlerler komitesi**

Takımdaki sporcuların resmi işlerinin takibi ve altyapıdan gelen sporcuların resmi işlerinin' yapılması, hazırlık maçlarının organizesi, konaklama yerlerinin ayarlanmasını sayabiliriz.

### **Futbolcu ve kulüp personel ailesi komitesi**

Bu alan ülkemizde en çok ihmal edilen unsur olarak gözümüze çarpmaktadır. Bir sporcunun veya kulüp personelinin performansı ne kadar önemli ise ailelerinin performansı da o kadar önemlidir. Bundan dolayıdır ki ilk önce ailelerinin profesyonel bir ilgiyle ve çevreyle donatmak lazımdır.

### **Halkla ilişkiler komitesi**

Kulübün seyirciyle, esnafla, memurla, kurum ve kuruluşlarla kulübün diyalogunu sağlayan, onların kulüp adına istek ve beklentilerini, şikayetlerini kulübe taşıyan komitedir.

### **Futbolcu eğitimleri komitesi**

Bu alanı iki kısımda incelemek gerekmektedir.

### **Sporcuların eğitim durumları**

Sporcuların eğitimlerinin ne durumda olduğu ve halen devam eden eğitimlerinin devamı için yapılması gerekenlerin tasarlanması ve tasarlananların yapılması.

### **Sorunlu sporcuların değerlendirilmesi**

Sporcuyu kaybetmek çok basittir. Fakat kazanmak çok zordur. Bunu ister sporcuyu yetiřtirmek adına dūřünün isterseniz sorunlu sporcuların idare edilmesi ve sorunların giderilmesi anlamında dūřünün. İřte bu anlamda komitenin saęlıklı dūřünen ve doęru karar verebilen, dalında uzman kiřilerden oluřması gerekmektedir.

Sporcuları sınıflandırmadan önce yargılı davranmadan onları gerçekçi bir gözle tanıyarak ve onları olduğu gibi kabul ederek onlardan sahip oldukları yetenek ve becerileri doğru yerde ve doğru zamanda kullanmak zorundasınız. Sporcuları sizlere benzemesini, sizlerin gibi dūřünmelerini ve davranmalarım beklemeyin. Onlar kendi tiplerinin essiz rnekleridirler. Yalnız sizler onları tanıyın, kabul edin ve anlayış göstererek kendi becerilerini sergilemelerine fırsat tanıyın (Bektař 2002).

### **Sporcu sağlığı komitesi**

Bir takımın sporcularının etkin çalışabilmesi ve etkinliklerini artırmak için sporcu sağlığı çok önemlidir. Sporcunun sağlığı kadar ailesinin de sağlığı sporcunun başarısı için önem taşımaktadır. Sporcu ve aileleri sağlık yönünden tam bir güvence altında olmalıdırlar. Sporcu sağlığının sınıflandırılmasında kulbedeki en önemli unsur beslenmedir ki o da kulüp de gıda uzmanı veya diyetisyenler tararından denetlenmeli ve uygulanmalıdır.

Futbol kulüplerinde FIFA VE TFF yönetmeliklerinin takibi komitesi kurulmalıdır: Kulübün FIFA ve TFF nezdindeki sorumluluklarım kontrol eden ve gelişmeleri kulübe anında bildiren takımdır (Bektaş 2002).

Kulüp yönetimi kulüp çalışanlarını gönüllü olarak ekip çalışmasına sevk ederek motive etmelidir. Takım çalışmasının toplam kaliteye ulaşmada bir amaç olarak değil bir araç olarak görülmelidir.

Konyaspor kulübü bünyesinde takım çalışması dikkate alınmış, gerekli komiteler oluşturulmuş ve kalite gelişimi için kulüp bünyesindeki personelin tamamına sürekli hizmet içi eğitimler verilmektedir.

Konyaspor kulübünde hizmet içi eğitim çalışmaları 4 ana başlıkta toplanır

1-Slayt gösterileri: Gerekli görülen konularda teknik personel ve sporcuların daha verimli olabilmesi için öncelikle mevcut durumun kavranması, hataların belirlenmesi ve bu hataların düzeltilmesi için yapılacak değişikliklerin ne olduğu ve düzeltilmesi için uygulama yöntemleri belirlenir.

2- Uzman sunumları: Herhangi bir konuda uzman olan insanların vakıf olduğu konuda bilgi ve becerilerinden istifade etmek için onlardan yardım istenir. Bu sunumlar gerek sporcu gerekse teknik personelin kabiliyetlerinin gelişmesinde, bilgilerinin artmasında ve vizyonlarının genişlemesi ve gelişmesine katkıda bulunur.

3-Seminerler; Seminerler mevcut kurallarda ve teknik konularda çağdaş düzenlemelerin ve yeniliklerin öğrenilmesi ve uygulanması için yapılır.

4-Psiko-teknik Eğitim: Fair play almış sporculardan centilmenlik ile ilgili bilgilerini, teknik, taktik ve psikolojik davranış yöntemlerini sporcu ve teknik personele aktarması istenir. Ayrıca uzman psikologlardan gerekli psiko-teknik eğitim, disiplin, stres kontrolü vb. konularda teknik destek alınır.

#### **2.12.20. Konyaspor Kulübünde Performans Yönetimi ve Kalite Ölçümlenmesi**

Kalite standartları, sporcudan taraftara, kulüp çalışanlarından teknik heyete kadar, kulübün amacını destekleyen sporcu alt yapısı, finansman ve kulübün fiziki mühendislik gibi fonksiyonları içine alacak şekilde oluşturulmalıdır.

Kulübün kalitesi sporcunun kalitesini doğrudan etkileyebilmekte, teknik ekip ve kulüp çalışanlarının kaliteleri o kulüp için kalitenin ön şartlarından biri olmalıdır.

Kaliteye ulaşmak ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğun gerektirmektedir organizasyon içindeki herkes kalite olgusunun önemli olduğunu algılamak ve ona ulaşmak zorundadır (Bektaş 2002).

Konyaspor kulübünde kalitenin oluşturulabilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için çalışan personelin ve diğer proseslerin sürekli olarak performanslarının kontrol edilmesi gereklidir.

Sporcuların gelişim düzeyleri belirlenmeli maç istatistikleri tutularak oynanan maçlara ilişkin oyuncuların performanslarının değerlendirilmesi, prim/cezaların hesaplanması, Sporcu Maç Kartı takibi yapılması, futbolcu maç kartı bilgilerinde ilk 11, yedek, ilk 18, sarı kart, oyuna giriş/çıkış dakikası, oynadığı süre, kırmızı kart, sakatlık ve gol bilgileri yer alabilir. Kulüp işletmesine ve müsabaka düzenine ilişkili unsurların takibinin olanaklı kılınması

Müsabaka Sonuçları: Takımın oynadığı maçlar, deplasman/kendi sahası, derbi/normal ayrımı, takım kadrosu, atılan gol ve görülen kartlar, nihai, skor, hakemlerin takibi

Kaynaklar: Kulübe destek olan sponsor, reklam veren, olanak sağlayan kuruluş ve şahıslar; Bunlar tarafından sağlanan olanakların takibi

Takımlar: Ligde yer alan takımlara ilişkin bilgiler, idarecileri, antrenörleri ve takip edilen futbolcuları.

Müsabaka ve antrenman sahası bilgileri. Kapasitesi-kapalı açık, Alt yapısı-drenaj, çim, ışıklandırma, soyunma odası, güvenlik vb. tesislerin kullanılabilirlik performansı

Dergi aboneliği, kombine kart alımı, sponsorluk, taraftar kartı ve web sitesinin vb. kulübe ekonomik katkısı performans kontrollerine örnek olarak verilebilir.

### **2.12.21. Konyaspor Kulübünün Vizyonu ve Geleceğe İlişkin Hedefler**

Vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış olarak ifade edilebilir.

Ortak vizyon, özellikle organizasyondaki bireylerin ortak noktada birleştirmekte çok etkili olmaktadır. Vizyonu belirlenmiş organizasyonların diğerlerine göre daha başarılı oldukları görülmektedir.

Vizyonun temelinde her zaman mükemmelliğe doğru bir gidiş vardır. Vizyon, güvensizlik kavramını ortadan kaldırarak ortak bir ruh ve kimlik meydana getirir (Serarslan ve Kepeoğlu 2005).

### **2.12.22. Konyaspor Kulübünün Vizyonu**

Çağdaş ve kurumsal bir yapıda futbola yaygınlık ve katılım kazandırmak, uluslararası organizasyonlarda sürekli var olmak, Kulübümüzü tüm dünyada tanınır kılmak.

### **3. MATERYAL VE METOT**

#### **3.1. Materyal**

Bu araştırmanın materyalini Konyaspor bünyesindeki 22 yönetici oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleminde Konyaspor kulüp yöneticileri esas olarak ön planda tutulmuştur. Bunun yanı sıra çalışmamızda faydalanılacak yöneticiler tespit edilirken kulüp yönetimindeki pozisyonları göz önünde bulundurulmuştur.

#### **3.2. Metot**

Çalışma kapsamında kulüp yöneticilerinin demografik yapılarını ve ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin etkilerini değerlendiren bir anket uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket çalışması ile ilk olarak kulüp bünyesindeki yöneticilerin TKY hakkındaki bilgi ve görüşlerinin tespit edilmesi; bu doğrultuda elde edilen veriler ışığı altında uygulamada aksayan hususların ortaya konularak TKY'ye uygun yönetim modeli hakkında bilgilendirilmesi hedeflenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda kulüp bünyesinde ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin temelini oluşturan unsurların kurumda yerleşme derecesinin tespit edilmesi ve çalışanların genel profili hakkında bilgi edinilmesi ilkeleri göz önünde bulundurulmuştur.

#### **3.3.İstatistik Analizler**

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin frekans ve % hesaplamaları yapılmış olup, veriler ortalama ve standart sapmalar ile özetlenmiştir.

#### 4. BULGULAR

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımı**

Yaş Dağılımı	f	%
36-45	11	50
26-35	5	22,7
46-55	3	13,6
17-25	2	9
56-65 ve üzeri	1	5
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir çoğunluğu 36-45 yaş aralığındadır. 56-65 yaş aralığında sadece 1 yönetici bulunmaktadır.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet Dağılımı	f	%
Erkek	22	100
Kadın	-	-
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı erkektir.kulüp bünyesinde kadın yönetici bulunmamaktadır.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

Öğrenim Durumu	f	%
Üniversite	13	59,1
Lise	5	22,7
Ortaokul	2	9,1
Yüksek Lisans/Doktora	2	9,1
Okur/yazar	-	-
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3 ’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim seviyesi yüksektir .Kulüpteki yöneticilerin % 59 luk kısmı üniversite mezunudur.Bu da TKY uygulamalarının kulüp bünyesindeki yöneticilerin çoğu tarafından kolayca anlaşılabilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin TKY Konusunda Bilgilenme Durumuna Göre Dağılımı**

<b>TKY Bilgisi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Evet	17	77,3
Hayır	3	13,6
Kısmen	2	9,1
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4. de Araştırmaya katılan yöneticilerin %77.3 kısmının TKY konusunda yeterli bilgi sahibi olduğunu açıkça ortaya koymuştur.

**Tablo 5. TKY Uygulamalarının Kurum Performansına Etkileri**

<b>TKY Uygulamalarının Kurum Performansına Etkileri</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Kulübün Performansı	4,7	0,9
Çalışanlararası İlişkiler	4,5	1,02
Toplumsal misyon	4,2	0,89
Kulübün Verimliliği	3,7	1,13
Kurumsal Yönetim	3,2	0,76
İdari ilişkiler	2,9	1,02

Tablo 5’ de görüldüğü gibi TKY uygulamalarının en büyük etkisi Kurum performansı üzerine olmuştur. Çalışanlararası İlişkilere olan etkisi de 4,5 oranındadır. TKY uygulamalarının en az etkisinde 2,9 oranla İdari ilişkiler üzerine olmuştur.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Müşteri Odaklılık Konusunda Bilgilenme Durumuna Göre Dağılımı**

<b>Bilgilenme Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Biliyorum	16	72,7
Bilmiyorum	3	13,6
Fikrim Yok	2	9,1
Bilmiyorum ama bilgilenmek istiyorum	1	4,5
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Müşteri Odaklılık Konusunda ne ölçüde bilgi sahibi oldukları araştırılmış ve kulüp bünyesindeki yöneticilerin % 72,7 sinin Müşteri odaklılık hakkında bilgi sahibi oldukları saptanmıştır.



**Tablo 7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin TKY Uygulamaları Konusundaki Düşüncelere İlişkin Dağılımı**

<b>Faaliyetler</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Kulübümüzde personeller arasında dayanışma, işbirliği ve takım ruhu vardır.	<b>4,6</b>	0,9
Kendimi kulübün bir parçası olarak görüyorum ve kulübümüzde çalışmaktan gurur duyuyorum.	<b>4,2</b>	1,02
Kulübümüzde yöneticiler görevin gerektirdiği sınırlar içinde çalışanların karar sürecine katılımını desteklemektedir.	<b>3,8</b>	0,89
Kulübümüzde çalışma ortamı tatmin edici ve verimliliği artırıcı düzeydedir.	<b>3,6</b>	1,13
Kulübümüzde iş yükü çalışanlara adil bir şekilde bölünmüştür.	<b>3,2</b>	0,76
Kulüp çalışanlarının görev, yetki ve sorumlulukları tam ve açık olarak tanımlanmıştır.	<b>2,9</b>	1,02
Kulüp bünyesinde hizmet içi eğitim faaliyetleri yeterli ölçüdedir.	<b>2,6</b>	1,02
Kulübümüzde takdir ve ödüllendirmeler tarafsız kriterlerle yapılmaktadır.	<b>2,4</b>	0,89
Kulüp yönetimine seçilecek kişilerin alan bilgileri büyük oranda dikkate alınmaktadır,	<b>2,2</b>	1,13
Kulüp yönetimince çalışanlar ve taraftarların dilek ve şikâyetleri gerekli şekilde değerlendirilir,	<b>2,1</b>	1,02

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin TKY Uygulamaları Konusundaki Düşünceleri açıklanmıştır. Verilere göre Konyaspor bünyesinde takım ruhun benimsendiği görülmektedir. Çalışanlar büyük oranda kendilerini kulübün bir parçası olarak görmektedirler, kulüp bünyesinde görev yetki ve sorumluluklar tam olarak açıklanmamıştır. Kulüp yönetiminde çalışanların ve taraftarların dilek ve şikâyetlerinin gerekli şekilde değerlendirilmediği de tablodan açıkça anlaşılmaktadır.

**Tablo 8. Kulübün Kamuoyundaki İmajının TKY Uygulamaları Sonucundaki Etkilenme Durumuna Göre Dağılımı**

<b>Yaş Dağılımı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Tamamen Etkilendi	15	68,2
Orta Düzeyde Etkilendi	4	18,2
Önemli Ölçüde Etkilendi	2	9,1
Kısmen Etkilendi	1	4,5
Hiç Etkilenmedi	-	-
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 8. Kulübün Kamuoyundaki İmajının TKY Uygulamaları Sonucunda ne derece etkilendiği açıklanmıştır. Buna göre Konyaspor kulübünün kamuoyundaki imajı yapılan uygulamadan % 68,2 oranında olumlu etkilenmiştir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kulüp bünyesinde ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin temelini oluşturan unsurların kurumda yerleşme derecesinin tespit edilmesi ve çalışanların genel profili hakkında bilgi edinilmesi ilkeleri göz önüne alınarak yapılan bu çalışmada.

Araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir çoğunluğu 36-45 yaş aralığında olduğu 56-65 yaş aralığında sadece 1 yönetici bulunmaktadır (Tablo 1).

Bektaş (2002) ,Türkiye 2. Futbol Liği 4.Gruptaki Takımlar üzerine yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin yaş ortalaması 40-55 arasında olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin yaş ortalamasınının 40-55 arasında olmasınının yönetimde deneyim bakımından yararlı olacağı söylenebilir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı erkektir. Kulüp bünyesinde kadın yönetici bulunmamaktadır.

(Bektaş 2002), 2. Lig 4.Grup takımları üzerinde yaptığı araştırmada kulüp yöneticilerinin tamamının erkek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Futbol kulüplerinde kadın yöneticilerin çok fazla görev yapmadığı sonucuna varılabilir.

Tablo 3’de araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim seviyesinin yüksek olduğu, kulüpteki yöneticilerin % 59’luk kısmının üniversite mezunu olduğu görülmektedir.(Bektaş 2002), 2.Lig 4.Grup takımları üzerinde yaptığı araştırmada Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor takımlarının yöneticilerinin eğitim seviyesinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun da TKY uygulamalarının kulüp bünyesindeki yöneticilerin çoğu tarafından kolayca anlaşılabilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5’ de görüldüğü gibi TKY uygulamalarının en büyük etkisi Kurum performansı üzerine olmuştur. Çalışanlar arası İlişkilere olan etkisi de 4,5 oranın dadır. TKY uygulamalarının en az etkisi de 2,9 oranla İdari ilişkiler üzerine olmuştur.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Müşteri Odaklılık Konusunda ne ölçüde bilgi sahibi oldukları araştırılmış ve kulüp bünyesindeki yöneticilerin % 72,7 sinin Müşteri odaklılık hakkında bilgi sahibi oldukları saptanmıştır (Şireci 2006), Devlet

Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü üzerine yaptığı çalışmada müşteri odaklılık hakkında bilgi sahibi olma oranını % 31 olarak saptamıştır. Müşteri odaklılık konusunun Konyaspor tarafından biliniyor olması kulüpte kalite iyileştirme çalışmalarının daha kolay yerleşmesini ve gelişmesini olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.(Tablo 6).

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin TKY uygulamaları konusundaki düşünceleri açıklanmıştır (Tablo 7). Bu sonuçlara göre, Konyaspor bünyesinde takım ruhun benimsendiği görülmektedir. Çalışanlar büyük oranda kendilerini kulübün bir parçası olarak görmektedirler, kulüp bünyesinde görev yetki ve sorumluluklar tam olarak açıklanmamıştır. Kulüp yönetiminde çalışanların ve taraftarların dilek ve şikâyetlerinin gerekli şekilde değerlendirilmediği de tablodan açıkça anlaşılmaktadır.

Kulübün Kamuoyundaki İmajının TKY Uygulamaları Sonucunda ne derece etkilendiği gösterir tabloda Konyaspor kulübünün kamuoyundaki imajı yapılan uygulamadan % 68,2 oranında olumlu etkilendiği görülmektedir. (Şireci 2006), Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü üzerine yaptığı çalışmada ise % 44 oranında olumlu etkilerin olacağı cevabını almıştır. Bu sonuçlarda şirketler bünyesinde TKY uygulamalarının olumlu sonuçlar yaratacağı söylenebilir. (Tablo 8).

Sonuç olarak, kalite yönetim sisteminin eksileri ile birlikte yerleşmekte olduğu, eğitim ihtiyacının devam etmekte olduğu gözlenmiştir. Eğitim düzeyinin yüksek ve genç bir yapılanmanın olduğu Konyaspor futbol kulübünde kalite politikası ve kalite hedeflerinin büyük oranda bilindiği ve desteklendiği görülmüştür. Dokümanların ulaşılabilirliği konusunda gelişme olmakla birlikte iyileştirme gerekmektedir. Kulüp bünyesinde mevcut olan çalışma ortamının istenilen seviyede olmaması yine bir problem olarak görülmekte ve iyileştirme isteyen başka bir husus olarak görülmektedir.

Kalite yönetim sistemi çalışmalarının, Ulusal ve Uluslar arası ilişkilerde kulübün kamuoyundaki imajı açısından vazgeçilmez olduğu gerçeği personel tarafından büyük oranda anlaşılmaktadır.

Kulübün yönetim ve idaresi anlamında TKY ile birlikte önemli gelişmelerin olduğu, Konyaspor futbol kulübünün kulüp yapısına uygun bir “Toplam Kalite

Yönetimi El Kitabı” oluşturması ve uygulamaya geçirmesi kulüp tarafından belirlenen hedeflere ulaşılması, verimliliğin artması ve kulüp bünyesinde etkin yönetim anlayışının uygulanmasına büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 6. ÖZET

T.C.

Selçuk Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ / KONYA 2007

Çiğdem ÖZÇELİK

Danışmanlar

Yrd. Doç. Dr. Turgut KAPLAN

Yrd. Doç. Dr. Muammer ZERENLER

### **Futbol Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi (Konyaspor Modeli)**

Bu çalışma, Konyaspor futbol kulübünün mevcut yapısında, Toplam Kalite Yönetimi uygulamasını incelemeyi amaçlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi ve futbol kulüplerinde çok sık meydana gelen sorunlarla ilgili literatür taranmıştır.

Tespit edilen sorunlarla ilgili Konyaspor kulübünün mevcut durumunun karşılaştırılması amacıyla yöneticilerin demografik yapılarını ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili düşüncelerini ölçmeye yönelik bir anket uygulanmıştır.

Uygulanan anket sonuçlarının da değerlendirilmesi sonucunda Konyaspor futbol kulübünün kendi iç yapısına uygun bir Kalite El Kitabı oluşturularak Toplam Kalite Yönetimi süreçlerinin tamamını amacına uygun bir şekilde uygulayarak kulüp yapısına uygun bir hale getirmesinin istenilen yönetim biçiminin oluşmasında yararlı olacağı görülmüştür.

Belirlenen stratejiler doğrultusunda oluşturulan projelerin yıllık durum derecesini ortaya koyarak ve gerekli ise kalite iyileştirme planlarını yeniden düzenlemenin bununla birlikte yeni amaçlar tespit etmenin zorunluluğu ve yararlı olacağı prensibi asla göz ardı edilmemesi gereken bir husustur.

Son olarak Toplam Kalite Yönetiminin Konyaspor futbol kulübünün amaçlarına ulaşma ve bunları gerçekleştirmesinde çok etkin ve verimli bir yol olabileceği görölmektedir. Bu süreç içerisinde en önemli gereklilikler, istemek, denemek ve çalışmak olarak ortaya çıkmıştır.

## **7. SUMMARY**

University of Selçuk

Healthy Science Institute

Sport Management Science

MASTER THESIS/KONYA 2007

Çiğdem ÖZÇELİK

Advisors

Asist Prof. Turgut KAPLAN

Asist Prof. Muammer ZERENLER

### **Total Quality Management of Soccer Teams (The Model of Konyaspor )**

This study is aimed to investigate the implementation of Total Quality Management in current construction of Turkish professional soccer teams. The literature concerning the Total Quality Management and the problems that occur frequently in professional soccer teams is reviewed.

An inquiry is applied in order to measure the demographic structures and the ideas of the executives about the Quality Administration System for comparison of the present situation of Konyaspor club.

In result of evaluation of the applied inquiry results, it has been seen that it would be useful to form a Quality Manual which is suitable to the self-structure of Konyaspor soccer club with applying all of the processes of Total Quality Administration in forming the desired administration system.

Besides putting the annual state degrees of the projects and, if necessary, reforming the quality reclamation plans through the determined strategies, the obligation of determination of new aims and the principle of its expediency is a point which should never be neglected.



And finally the probability of implementation of Total Quality Management to soccer is evaluated. As a result of this study it seems that the Total Quality Management will be a very effective and efficient way to reach and achieve the goals of professional soccer teams. The most important necessities are to desire, to try and to work in this process.

## 8. KAYNAKLAR

**Ak S, Saturgan E (1996)** Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Örnekleri, Standart Dergisi Sayı 414.

**Aktan C (1999)** 2000'li Yıllara Doğru Yeni Yönetim Teknikleri (2): Stratejik Yönetim, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.

**Altan Ş, Ediz A, Atan M (2003)** SERVQUAL Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama, 12. Ulusal Kalite Kongresi KalDer-Türkiye Kalite Derneği Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı, İstanbul.

**Arman K (2001)** Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

**Aydınceren A (1993)** Toplam Kalite Yönetimi, Önce Kalite Dergisi, İstanbul.

**Barker MJ (1998)** The Marketing Book, Third Edition, Butterworth-Heinemann, Great Britain.

**Baş T (2004)** ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi, Sistem Yayıncılık, İstanbul

**Bektaş F (2002)**Türkiye Profesyonel II. Ligi IV.Gruptaki Takımların Toplam Kalite Yönetimi Bakımından İncelenmesi,YayımlanmamışYüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı

**Berberoğlu N (1993)** İktisada Giriş, Anadolu Üniv. Yayınları, Eskişehir.

**Bolat T (2000)** Toplam Kalite Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.

**Burati JL, Farrington, JJ, and Ledbetter, W.B. (a). (1992)** Causes Of Quality Deviations İn Design And Construction. Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 118, No. 1

**Cianfirani CA, Tsiakals JJ, West J(2000)** ISO 9001:2001 Explanaid, ASQ. Collins College Publishers, New York.

**Dalbay Ö (2002)** ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi ve Kamu Uygulamaya Yönelik Model Önerisi, İTÜ.

**Dean JW, Bowen DE (1994)** Management Theory and Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development, Academy of Management Review, vol:19, No:3.

**Demirkan M (1997)** Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri, Değişim Yayınları, Sakarya.

**Doğan E (2002)** Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Academyplus Yayınevi, Antalya.

**Düren Z (2000)** 2000'li Yıllarda Yönetim,Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

**Efil İ (1996)** Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, Bursa.

**Efil İ (1999)** Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri Alfa Basım, İstanbul.

**Ekenci G, İmamoğlu F (1998)** Spor İşletmeciliği, Alp Ofset Matbacılık Ankara.

**Ertem B (2002)** QS 9000 Kalite Yönetim Sistemi ve Eti Çelik İşletmesinde Uygulama Süreci, Anadolu Üniv. Yüksek Lisans Tezi.

**Ertuğrul İ (2004)** Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri, Hünkar Basım İstanbul.

**Gencer T, Demiray E (2003)** Türkiyede Toplam Kalite Yönetiminin Futbola Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme Gazi Üniversitesi Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 3 (2) 25-38

**Ghobaian A: Speller SJM(1994)** Service Quality :Concept and Models 'International Journal Of Quality &Reliability Managment .

**Gökçeoğlu H (2006)** Antalya İlinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açıklarına İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Gözlü S (1994)** Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisinde: İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi.

**Grant R, Krishanan R (1994)** TQM's Challenge to Management Theory and Practice, Sloan Management Review, Winter.

**Hoffman KD, Bateson EG (1997)** Essential of Services Marketing, The Dryden Pres, USA.

**Hornfelld A (1994)** Toplam Kalitenin Önemi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Üniform, İstanbul.

**Imai M (1997)** Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı ,Brisa Yayınları, İstanbul.

**Juran JM, Gryna FM (1988)** Juran's Quality Control Handbook, McGraw Hill Co. 4. Basım.

**Kavrakoğlu İ (1997)** Toplam Kalite Yönetimi, Kal Der Yayınları. No:1.

**Kayaoğlu AG (2000)** Futbol Fanatizmi, Sosyal Kimlik ve Şiddet: Bir Futbol Takımının Taraftarlarıyla Yapılan Çalışma, Ank Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora tezi Ankara

**Muluk Z, Burcu E, Danacioğlu N(2000)** Türkiye 'de Kalite Olgusunun Gelişimi, Kalder Yayınları.

**Onay İ (1997)** Sürekli İyileştirme için (Kıyaslama) Yöntemi-Benchmarking, Önce Kalite Dergisi, Kal Der Yayınları, İstanbul.

**Özgener Ş (2003)** Toplam Kalite Yönetimi, Modern Yönetim Teknikleri:

**Parasuraman VA, Zeithaml LL (1985)** *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research* , Journal of Marketing .

**Parasuraman VA, Zeithaml LL, Berry LL (1988)** Servqual: A Multiple İtem Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality,”Journal of Retailing, vol.64, no.1, Spring .

**Peşkircioğlu N (1995)** ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası, Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı, Ankara.

**Powell CT (1995)** Total Quality Management as Competitive Advantage : A Rewiew and Empirical , Strategic Management Journal Vol 16.

**Raj A, Stones C (1996)** The Effects of Perceived Service Quality and Name Familiarity on the Service Selection Decision , The Journal of Service Marketing Vol 10 No 11.

**Rand JR, Schroeder RG, Sakakibara S (1995)** The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage , Decision Science ,Vol:26, No:5.

**Robledo M A (2001)** Mesasuring and Managing service Quality : İntegrating Customer Expectations’,Managing Service Quality.

**Ross J, William O (1989)** Production and Quality , Milwaukee, VI: Amerikan Society for Quality Control

**Rust R, Zahorik TL (1996)** Service Marketing, Harper

**Scott G (2001)** Customer Satisfaction: Six Strategies For Continous Improvement, Journal Healthcare Management, 46 (2), 82-85

**Serarslan MZ, Kepeoğlu A (2004)** Spor Yönetimi ve Örnek Olaylar Morpa Kültür Yayınları, İstanbul

**Serarslan MZ, Kepeoğlu A (2005)** Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi (Serkep Spor İşletmesi Modeli) Morpa Yayınları, İstanbul

**Şale İ (2001)** Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları, Seçkin Yayınevi, Ankara.

**Şimşek M (1998)** Kalite Yönetimi M.Ü.T.E.F.Yayımları, İstanbul .

**Şimşek M (2000)** Sorularla Toplam Kalite ve Güvence Sistemleri, Alfa Basım, İstanbul.

**Şireci O (2006)** Kamu Kurumlarında TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması ve Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkisi: Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü Uygulaması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

**T.F.F (Türkiye Futbol Federasyonu) (1999)** Türkiye de Futbolun Yeniden Yapılanması

**Tan KC& Shen (2002)** Integrating Konös Model in The Planning Matrix Of Quality Function Deployment, Total Quality Management 11 (8) 1141-1151

**Tarım M (2000)** Hizmet Organizasyonlarında (Hastanelerde) Kalite, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara.

**Tekin M (2002)** Toplam Kalite Yönetimi, Günay Yayınevi, Konya.

**Tenekecioğlu B (1992)** Makro Pazarlama, Met Yayıncılık, 4.Basım, Eskişehir.

**Tosun K (1992)** İşletme Yönetimi 6.Baskı Savaş Yayınları İstanbul

**TSE (1997)** TS-EN-ISO 9001 Kalite Broşürü, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara.

**TSE (2001)** TS-EN-ISO 9000: 2000, Kalite Yönetim Sistemler-Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifleri, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara.

**TSE (2001)** TS-EN-ISO 9000: 2000, Standardı, Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara.

**TSE (2001)** TS-EN-ISO 9004: 2000, Kalite Yönetim Sistemleri-Performans İyileştirme İçin Klavuz, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara.

**Türkmen İ (1995)** Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Bazı Engelleyici Faktörler. Verimlilik Dergisi MPM Yayınları Kalite Özel Sayısı 5-12

**Uyguç N (1998)** Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Yayınları İzmir.

**Werner I (1993)** Sports Management and Administration London: E&FN  
Spon

**Yatkın A (2003)** Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Konya.

**Yedievli S, Ersen C (1997)** *Takım Çalışması Sistematiği-TAS*, Önce Kalite  
Dergisi

## 9. ÖZGEÇMİŞ

11.09.1979 yılında Konya/Ereğli’de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Ereğli’de tamamladı. 1999 yılında Selçuk Üniversitesi Beden Eğitim ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü’nü kazandı. 2003 yılında aynı okuldan mezun oldu ve 2004 yılında Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı’nda yüksek lisansa başladı. Halen Konya ili Karatay ilçesi Mahide Koşukcu İlköğretim Okulu’nda Beden Eğitimi öğretmeni olarak görev yapmaktadır.



## 10. TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde her zaman desteklerini hissettiğim ve birikimleriyle bana yardımcı olan, yol gösteren değerli hocalarıma ve bütün tez çalışması boyunca yardımlarını esirgemeyen eşim Tulga ÖZÇELİK ve arkadaşım Murat ÇAYCI'ya teşekkür ederim.

## 11. EKLER

### 11.1. EK 1 Anket Formu

Değerli Arkadaşlar;

Konyaspor kulübünün “Toplam Kalite Yönetimi” ile ilgili mevcut yapısının incelenmesi amacıyla bu çalışmayı yapmaktayım.

Aşağıdaki anket sorularını dikkatli bir şekilde okuduktan sonra size en yakın olan cevabı “(x)” şeklinde işaretleyiniz. Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve alakadan dolayı teşekkür ederim.

Çiğdem ÖZÇELİK

S.Ü. Yüksek Lisans

1.Yaşınız?

17 – 25       26 – 35       36 – 45       46 – 55       56 – 65 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz?

Erkek       Bayan

3. Öğrenim durumunuz?

Okur – yazar değil       Sadece okur yazar       İlkokul  
 Ortaokul       Lise       Üniversite  
 Y.Lisans / Doktora

4. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz?

Evet  
 Hayır  
 Kısmen

5. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının, kurumunuz faaliyetlerine ve tüm çalışanların performansına olumlu etkisi olacağını düşünüyor musunuz? (1:hiç katılmıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum)

<b>Faaliyetler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kurumsal Yönetim	1	2	3	4	5
İdari ilişkiler	1	2	3	4	5
Toplumsal misyon	1	2	3	4	5
Çalışanlararası İlişkiler	1	2	3	4	5
Kulübün Performansı	1	2	3	4	5
Kulübün Verimliliği	1	2	3	4	5

6. TKY çalışmaları ile birlikte “müşteri” ve “müşteri odaklılık” kavramları hakkında bilgilendiniz mi?

- Katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılmıyorum
- Kısmen katılıyor, kısmen katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

7. Kulüp çalışanlarının görev, yetki ve sorumlulukları tam ve açık olarak tanımlanmıştır,

- Katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılmıyorum
- Kısmen katılıyor, kısmen katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

8. Kulübümüzde çalışma ortamı tatmin edici ve verimliliği arttırıcı düzeydedir,

- Katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılmıyorum
- Kısmen katılıyor, kısmen katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

9. Kulübümüzde yöneticiler görevin gerektirdiği sınırlar içinde çalışanların karar sürecine katılımını desteklemektedir,

- Katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılmıyorum
- Kısmen katılıyor, kısmen katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

10. Kendimi kulübün bir parçası olarak görüyorum ve kulübümüzde çalışmaktan gurur duyuyorum,

- Katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılmıyorum
- Kısmen katılıyor, kısmen katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

11. Kulübümüzde iş yükü çalışanlara adil bir şekilde bölünmüştür,

- Katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılmıyorum
- Kısmen katılıyor, kısmen katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

12. Kulübümüzde personeller arasında dayanışma, işbirliği ve takım ruhu vardır,

- Katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılmıyorum
- Kısmen katılıyor, kısmen katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

13. Kulüp bünyesinde hizmet içi eğitim faaliyetleri yeterli ölçüdedir,

- Katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılmıyorum
- Kısmen katılıyor, kısmen katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

14. Kulübümüzde takdir ve ödüllendirmeler tarafsız kriterlerle yapılmaktadır,

- Katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılmıyorum
- Kısmen katılıyor, kısmen katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

15. Kulüp yönetimine seçilecek kişilerin alan bilgileri büyük oranda dikkate alınmaktadır,

- Katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılmıyorum
- Kısmen katılıyor, kısmen katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

16. Kulüp yönetimince çalışanlar ve taraftarların dilek ve şikayetleri gerekli şekilde değerlendirilir,

- Katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılmıyorum
- Kısmen katılıyor, kısmen katılmıyorum
- Büyük ölçüde katılıyorum
- Tamamen katılıyorum

17. Kulübün kamuoyundaki imajı TKY uygulamaları sonucunda nasıl etkilendi?

- Hiç Etkilenmedi
- Kısmen Etkilendi
- Orta Düzeyde Etkilendi
- Önemli Ölçüde Etkilendi
- Tamamen Etkilendi

## 11.2. EK 2 Konyaspor Kulübü

1922 yılında kurulan Konya Gençlerbirliği, amatör olarak birçok başarılar elde ettikten sonra 1965 yılında dönemin Futbol Federasyonu Başkanı Sayın Orhan Şeref Apak'ın teşvikleriyle ismini Konyaspor olarak değiştirdi. Bu isim değişikliğinin yanında Meramspor ve Çimentospor kulüpleri de Konyaspor bünyesine katıldı ve siyah beyaz renkleri aldı. Bu adım Konyaspor'un profesyonel futbol şubesine ilk adımı oldu.

Konyaspor 1965-1966 Türkiye 2. liginin ilkyarısını tamamen Konyalı futbolculardan kurulu bir kadroyla tamamladı. İkinci yarıda ise Konyaspor profesyonel takımının tarihinde ilk Konya dışından gelen oyuncusu Ankara Gençlerbirliği'nden İlhan oldu. Daha sonra Petrol Ofisinden Genç milli Baha takıma dahil edildi.

Konyaspor 1981 yılında şehrimizin diğer köklü kulübü İdmanyurdu ile birleşerek (yeşil beyaz) renkleri ve (çift başlı kartal) amblemini alarak gücünü ikiye katladı.

Konyaspor 22 yıllık profesyonellik mücadelesinin ardından 1987-1988 sezonunda 2. ligde şampiyon olup, tarihinde ilk kez 1. futbol ligine çıktı. Bu tarihte Konyaspor'u Özkan Sümer çalıştırmıştı. Konyaspor 1. ligde 5 sezon kalarak, bu 5 sezon boyunca toplam 160 karşılaşma oynamış, 47 galibiyet 33 beraberlik ve 80 yenilgi almıştır. 1992-1993 sezonunda temsilcimiz 2. lige döndü.

Konyaspor'un profesyonel lig boyunca başkanlıklarını şu isimler yaptı. Mehmet Ortaer, Veli Nurulloğlu, Orhan Tütüncü, Kazım Özbay, Mehmet Saim Çetin, Ömer Armağan, Eşref Eşrefoğlu, Ahmet Onocak, Kamil Civelek, Oğuz İyioldu, İsmail Çapar, Sezai Arısoy, Fahrettin Hiçdönmez, Ömer Civelek, Servet Acar, Sedat Varol, İrfan Mescioğlu, Veysel Büyükmumcu, Halis Ünal, Ahmet Yüzbaşıoğlu, Mehmet Çolakoğlu, Mehmet Düzel, Mustafa Bülbül, Süleyman Çınar, Ahmet Öksüz, Kudret İrdirençelebi, Algün Tunçalp, Metin Ortakakarpuz, Bahtiyar Demir, Numan Erkan, Sait Gönen, Mehmet Oktut, Ahmet Hamdi Uçarok, Mevlüt Sarı, Mustafa Bayram ve Mehmet Köseoğlu.



10 yıllık 1. futbol ligi hasretini 2002-2003 sezonunda sona erdiren Konyaspor, Şu anda Turkcell Sũper Lig'i olarak adlandırılan ligde Anadolu'dan yükselen bir takım olarak dikkatleri çekmektedir. Sũper lige çıktığı 2002-2003 sezonundan bu yana yaptığı transferler ve altyapı çalışmalarıyla Konyaspor, günü birlik başarılar yerine kalıcı başarıları hedeflemektedir. Ahmet Şan'ın başkanlığını yaptığı yönetim kurulu, Konyaspor Futbol takımını Şehrimize yakışır seviyelere çekmekle kalmayıp kulube, kurumsal bir kimlik kazandırmak için gece ve gündüzlerini vermektedirler. Yönetim Kurulu, gelecekte tesisleriyle ve diŐer branşlarıyla büyük başarılarla imza atmaya hazır bir Konyaspor için, halkın da desteğiyle çalışmalarını sürdürmektedir.

---