

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

123748

TÜRKİYE PROFESYONEL II. FUTBOL LİĞİ IV. GRUBTAKİ TAKIMLARIN TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ BAKIMINDAN İNCELENMESİ

123748

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATİH BEKTAŞ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Mayıs – 2002

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

TÜRKİYE PROFESYONEL II. FUTBOL LİĞİ IV. GRUPTAKİ TAKIMLARIN TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ BAKIMINDAN İNCELENMESİ

FATİH BEKTAŞ

Tezin Ensttütüye Veriliş Tarihi : 14-06-2002

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 04-07-2002

Tez Danışmanı

: Doç. Dr. Arslan KALKAVAN

Jüri Üyesi

: Prof. Dr. Rasim KALE

Jüri Üyesi

: Doç. Dr. Ali Ahmet DOĞAN

Enstitü Müdürü

: Doç. Dr. Alaattin YALÇINKAYA

Mayıs – 2002

TRABZON

Deklerasyon

Bu yüksek lisans tezinde yapılan çalışma, aday tarafından yürütölmüş özgün bir araştırmadır. Ayrıca bu yüksek lisans tezi, hiçbir yüksek lisans ve diğör bilimsel çalışmalar için kabul edilmemiştir. Dolayısıyla yapılan çalışma adayın bağımsız olarak yürüttüğü bir araştırmanın sonucudur.

İmza : (Aday)

İmza : (Danışman)

*Bu çalışma
Rahmetli babamın aziz hatırasına & Sevgili anneme
İTHAF edilmiştir*



Teşekkür

Yoğun çalışma temposuna rağmen, çalışmanın tamamlanmasında ve yönlendirilmesinde benden yardımını esirgemeyen ve tecrübesinden her zaman faydalandığım danışanım KTÜ Fatih Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü öğretim üyesi sayın Doç. Dr. Arslan KALKAVAN'A teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bu çalışmanın yapılması sırasında yayınladığı eserlerle ufkumu açan ve kaynak araştırmasında bana yardımcı olan Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. İsmail EFİL'E teşekkür ederim.

Çalışmam süresince yapmış olduğu yardımlardan dolayı sayın Doç. Dr. Ali Ahmet DOĞAN' a teşekkür ederim.

Yaptığım çalışmanın konusunu hayat felsefesi olarak yaşayan ve bu felsefeyi daha kitaplara konu olmadan bizlere anlatan, bu çalışmayı yapmamda ilham kaynağı ve örnek kişilik olan ileriki yıllarda kendisinin de bir araştırma konusu olacak olduğuna inandığım kimilerin şeyhi, kimilerin üstadı, bizlerinse mimarı olan sayın Orhan Mete ŞEN'E teşekkür ederim.

Çalışmalarım sırasında söylediği bir sözle çalışmaya farklı bir bakış açısı kazandıran; “Etkisiz yetkili olmaktansa, yetkisiz etkili olmayı yeğlerim” diyen Recai YILMAZ'A teşekkür ederim.

Yaptığım çalışmalar sırasında bana yaptığı yardımlarından dolayı Saim ŞENGÜN, Davut KULAK, Serkan CİNAR ve H. Mustafa TONYALI ya teşekkür ederim. Aynı zamanda gece geç saatlere kadar çalışmalarda bizleri yalnız bırakmayan ve her zaman destek olan değerli dostum Adnan ÇAĞLAR'A teşekkür ederim.

Bu çalışmalar sırasında bizlere yapmış oldukları yardımlardan dolayı kulüp yönetimlerine, sporculara, antrenörlere, personellere ve taraftarlara teşekkür ederim.

Bütün bu çalışmalarım esnasında bize sabır ve metanetle destek olan, sıkıştığımız anlarda çıkış yolları bulan değerli eşime teşekkür ederim.

Önsöz

Eski çağlarda beri gelişmenin temelinde teknolojik buluşlar ve bunların insanların gereksinimi için kullanımı yatmaktadır. Ancak eskiden bir teknolojik buluş için yüzyıllar beklenirken, şimdi buluşların ivmesi hızlanmıştır. Bu hızlı gelişme insanların ekonomik, sosyal ve siyasal hayatında büyük değişmelere neden olmaktadır. Örneğin, iletişimdeki gelişmeler dolayısıyla, insanlar, dünyada olan biten her şeyden haberdar olamaya başlamış, daha bilinçli ve daha kaliteli bir yaşama yönelmişlerdir. Daha iyiyi görmesi ve bilmesi, insanların onu talep etmesine neden olmuş, böyle dünya malı, dünya pazarı gibi kavramlar oluşmuştur. Kuruluşlar da, süratle değişen bu ortamda yaşamlarını sürdürebilmek, rakiplerinin karşısında pazar paylarını koruyabilmek ve artırabilmek için uğraş verebilmektedirler. Bu sıkı rekabete karşı işletmelerin geliştirdiği en önemli rekabet stratejilerinden bir de Toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi, her müesseseye uygulanabilecek bir yönetim modelidir. Bu model, her yöneticinin çok iyi bildiği temel adımlardan oluşmaktadır.

- Her ürünün bir müşterisi vardır.
- Bu müşterilerin istek ve beklentileri belirlenmelidir.
- Bu istek ve beklentileri karşılayacak bir sistem kurulmalıdır.
- Sistem etkin ve verimli çalışmalıdır.
- Sistem devamlı kontrol edilmelidir.

Küreselleşme süreci içerisinde rekabet koşulları giderek zorlaşmaktadır. Kuruluşlar da, süratle değişen bu ortamda yaşamlarını sürdürebilmek, rakiplerinin karşısında pazar paylarını koruyabilmek ve artırabilmek için uğraş verebilmektedirler.

Kulüp performansının iyileştirilme girişimlerindeki kritik başarı faktörlerinin başında kulüp yönetimi, personeli, sporcusu ve teknik heyetin kurum vizyonuna, misyonuna ve hedeflerine inancı ve adanmışlığı ile takım çalışmasına uyumlulukları gelir. Kulüp birimlerinin bu yöndeki çabalarının başarılı olmasında ise onların eğitim kalitelerinin rolü büyüktür.

Çağımızda toplulukları bir araya getiren önemli unsurlardan ve hatta en önemlisi diyebileceğimiz bir faktör olan futbol, teknolojinin getirdiği imkanlarla beraber gelişim ve değişim içerisinde bulunmaktadır. Bu gelişmeler bazı problemleri de beraberinde getirmektedir.

Kulüpler sürekli değişen taraftar isteklerinin oluşturduğu sorunlarla baş edebilmek için çabalamaktadırlar. Bu sorunların giderilmesi ve sağlıklı işleyen bir yapının oluşturulması için çeşitli araştırmalar, reformlar, yeniden yapılanmalar ve değişim olgusu sürekli gündemdedir. Kulüplerin alt birimleri, çalışanları ve yakın çevresi üzerindeki kontrolü sağlamak için fırsatlar ve tehditler kaynağı olan taraftarlardan yeterince güvenilir bilgi almak zorundadırlar.

İnsanlar ortak ihtiyaçlarını karşılama imkanının bilgi, yönetim ve araçlar sayesinde bulunduğu göre her geçen gün daha fazla yenileşmek zorundadır. Teknolojik buluşların sürekli arttığı, değişim hızının her geçen gün hızlandığı çağımızda yenileşme ihtiyacı ve gerekliliği fertleri ve etkileşim içinde bulunduğu gurup – toplum ilişkilerini de içine alan geniş bir yelpaze içinde gerçekleşmektedir. Kulüp ekonomisinin dinamik unsurlarını oluşturan taraftar – kulüp ilişkilerini de kapsayan bu değişime müşteri tatmini için kulüplerde yürütmeye yönelik süreçlerde ve yöntemlerde çok sayıda değişimler gerekmektedir. Toplam kalite yönetimini bu farklılıkların ortaya çıkarttığı bir sonuç olarak değerlendirmek mümkündür.

Toplam kalite yönetimi, müşterinin – taraftarın mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespitini, tam ve en ekonomik şekilde karşılanmasını amaçlayan, sürekli gelişmeyi ve iyileşmeyi öngören bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetimi kulüpler açısından önemli bir yönetim ve organizasyon sorunudur. Bunun için her yönetici, kulüpte toplam kalite yönetiminin ne olduğunu ne gibi ilke ve koşullarda başarılı olduğunu, evrelerin ne olduğunu ve ne gibi teşkilat düzenlemeleri gerektiğini, toplam kalite yönetimine karşı tepkilerin neler olduğunu, nasıl gidileceğini gibi faktörler konusunda yeterince bilgi sahibi olunmalıdır.

Kulüplerde kalitenin arzulanan düzeyde gerçekleşmesi için en önemli unsur, faaliyetleri yapan bir çift insan eli ve beynidir. Etkili insan ilişkileri de toplam kalite yönetiminin temelini oluşturur. İnsan gücünün gerekeni yapabilmesi için kalite sorumluluk ve bilincine sahip olması gerekmektedir.

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışının ulaştığı en üst seviye olan toplam kalite yönetiminin profesyonel futbol kulüplerinde uygulanabilirliği ortaya konması spor kulüplerinde yönetim anlayışına önemli katkılar sağlayabilir. Spor kulübü yönetimlerinde toplam kalite yönetimi ilkeleri doğrultusunda yapılacak düzenleme ile harcamaların verimli yapılması, başarı için gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanabilir.

Bu çalışmada Türkiye Profesyonel II. Futbol Liginde mücadele eden takımların kulüp yapılarının belirlenmesi, yönetim tarzlarının ortaya konması, yönetim, sporcu ve taraftara göre toplam kalitenin temel özellikleri olan *planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma* ilkeleri ile ilgili görüş ve eğilimlerini tespit etmek, takım başarısında bu ilkelerin ne ölçüde tesir ettiğini araştırılması amaçlanmıştır.

İçindekiler

DEKLERASYON	I
TEŞEKKÜR	III
ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLOLAR LİSTESİ	VIII
GRAFİKLER LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR	XII
ÖZET	XIII
SUMMARY	XIV
I. BÖLÜM	1
GİRİŞ VE AMAÇ	1
<i>Araştırmanın Amacı</i>	2
<i>Araştırmanın Önemi</i>	2
<i>Problem Cümlesi</i>	2
Alt Problemler	2
<i>Hipotezler</i>	2
<i>Sınırlılıklar</i>	3
<i>Varsayımlar</i>	3
II. BÖLÜM	4
KAYNAK TARAMASI	4
<i>Giriş</i>	4
<i>Yönetim</i>	5
<i>Kalite</i>	5
Kalitenin Tarihsel Gelişimi	5
Kalitenin Tanımları	7
Kalitenin Önemli Özellikleri	9
Kaliteyi Etkileyen Etmenler	10
Hizmet Kalitesi	11
Yönetim Kalitesi	12
<i>Toplam Kalite Yönetimi</i>	15
Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi	15
Toplam Kalite Ve Klasik Yönetim	16
Toplam Kalite Modelleri	18
Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri	19
Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları	21
Toplam Kalitenin Müşteri Memnuniyeti İlkeleri	26
Toplam Kalitede Beyin Fırtınası	28
<i>Futbol Kulüplerinde Toplam Kalite</i>	29
Takım Çalışması	30
Toplam Kalitenin Kulüplerde Yapılanması	37
III. BÖLÜM	46
MATERYAL VE METOD	46
<i>Çalışma Evreni</i>	46
<i>Deneklerin Seçimi</i>	46
<i>Verilerin Toplanması ve Uygulanan Teknikler</i>	46
<i>Anketin Geçerlilik ve Güvenirliği</i>	47
<i>Anket Sonuçlarının Puanlanması</i>	47
<i>Verilerin Analizi ve İstatistiksel Yöntem</i>	47
IV. BÖLÜM	48
SONUÇ VE ÖNERİLER	48

BULGULAR	48
Grupların Özellikleri	48
Kulüplerin TKY Planlama ile ilgili eğilimleri	58
Kulüplerin TKY Uygulama ile ilgili eğilimleri	63
Kulüplerin TKY Kontrol Etme ile ilgili eğilimleri	67
Kulüplerin TKY Önlem Alma ile ilgili eğilimleri	72
SONUÇ VE TARTIŞMA	75
Takımların TKY Planlama ilkesi bakımından değerlendirilmesi	77
Takımların TKY Uygulama ilkesi bakımından değerlendirilmesi	79
Takımların TKY kontrol ilkesi bakımından değerlendirilmesi	80
Takımların TKY Önlem alma ilkesi bakımından değerlendirilmesi	82
ÖNERİLER	83
V. BÖLÜM	84
KAYNAKLAR	84
EKLER	87
<i>EK-1a Takım İdarecileri anket formu</i>	88
<i>EK-1b Kulüp Görevlileri anket formu</i>	90
<i>EK-1c Antrenörler için anket formu</i>	91
<i>EK-1d Sporcular için anket formu</i>	92
<i>EK-1e Taraftarlar için anket formu</i>	93
<i>EK-2 Veri formu</i>	94
<i>EK-3 İstatistik tablolar</i>	97
<i>Eğitim düzeyi</i>	97
<i>Gelir düzeyi</i>	97
<i>Gelir düzeyi</i>	97
<i>Ek İş Yapma</i>	98
<i>Spor yapma alışkanlıkları</i>	98
<i>Sporcuların Kulüpte Bulunma süresi</i>	99
<i>Antrenörlerin Lisansları</i>	100
<i>TKY Planlama</i>	100
<i>TKY Uygulama</i>	104
<i>TKY Kontrol Etme</i>	108
<i>TKY Önlem Alma</i>	113
ÖZGEÇMİŞ	116

Tablolar Listesi

TABLO 1; HERMEL'E GÖRE KALİTE YÖNETİMİ FONKSİYONLARI	15
TABLO 2; KLASİK YÖNETİMLE TOPLAM KALİTE KARŞILAŞTIRILMASI (PEKER, 1993).	18
TABLO 3; YÖNETİM DE YETKİ VE GÖREV DAĞILIMI.	21
TABLO 4; DEMİNG ÇARKI İLE PUKÖ ÇEVİRİMİ ARASINDAKİ KARŞILIKLI İLİŞKİ (İMAL, 1994).	23
TABLO 5; BEYİN FIRTINASI.	29
TABLO 6; ARAŞTIRMAYA KULÜPLERDEN ANKETÖR OLARAK KATILANLAR.	46
TABLO 7; ARAŞTIRMAYA KULÜPLERDEN ANKETÖR OLARAK KATILANLAR.	47
TABLO 8; TAKIM İDARECİLERİNİN YAŞ ORTALAMASI	48
TABLO 9; TAKIMDA GÖREVLİ PERSONELİN YAŞ ORTALAMASI.....	48
TABLO 10; TAKIMDA GÖREVLİ ANTRENÖRLERİN YAŞ ORTALAMASI	48
TABLO 11; TAKIMDAKİ SPORCULARIN YAŞ ORTALAMASI	49
TABLO 12; TARAFTARLARIN YAŞ ORTALAMASI	49
TABLO 13; İDARECİLERİN GELİR DÜZEYİ.....	50
TABLO 14; ANTRENÖRLERİN EK İŞ YAPMA DÜZEYLERİ	51
TABLO 15; SPORCULARIN EK İŞ YAPMA DÜZEYLERİ	51
TABLO 16; İDARECİLERİN KULÜPTE GÖREV YAPMA SÜRESİ	53
TABLO 17; ANTRENÖRLERİN KULÜPTE ÇALIŞMA SÜRESİ	53
TABLO 18; PERSONELİN ÇALIŞMA KONUMLARI.....	53
TABLO 19; ANTRENÖRLÜK YAPMA SÜRESİ.	54
TABLO 20; ANTRENÖRLÜK YAPMA SÜRESİ.	54
TABLO 21; ANTRENÖRÜN MESLEKİ TECRÜBESİ.....	54
TABLO 22; SPORCUNUN PROFESYONELLİK SÜRESİ.	55
TABLO 23; SPORCUNUN KULÜBE GELME DÜZEYİ.	55
TABLO 24; KULÜP BÜTÇELERİ (MİLYAR TL) VE BÜTÇE DENGESİ.....	56
TABLO 25; YILLIK TRANSFER EDİLEN SPORCU SAYISI	56
TABLO 26; TAKIMLARIN İÇ SAHA SEYİRCİSİ.....	57
TABLO 27; TAKIMLARIN DIŞ SAHA SEYİRCİSİ	57
TABLO 28; TAKIMLARIN SAHİP OLDUĞU TESİSLER	57
TABLO 1B; PERSONELİN VE ANTRENÖRLERİN EĞİTİM DÜZEYİ	97
TABLO 2B; ANTRENÖRÜN GELİR DÜZEYİ	97
TABLO 3B; ANTRENÖRLERİN MESLEK DAĞILIMI	97
TABLO 4B; PERSONEL EK İŞ YAPMA	98
TABLO 5B; İDARECİLERİN SPOR YAPMA ALIŞKANLIKLARI	98
TABLO 6B; İDARECİLERİN YAPTIKLARI SPORLAR	98
TABLO 7B; İDARECİLERİN SEVDİKLERİ SPORLAR.....	99
TABLO 8B; İDARECİLERİN SEVMEDİKLERİ SPORLAR.....	99
TABLO 9B; SPORCULARIN KULÜPTE FUTBOL OYNAMA SÜRELERİ.....	99
TABLO 10B; ANTRENÖRLERİN LİSANSLARI	100
TABLO 11B; İDARECİLERİN PLANLAMA İLE İLGİLİ EĞİLİMLERİ ANOVA SONUÇLARI	100
TABLO 12B; İDARECİLERİN PLANLAMA İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY'S TESTİ SONUÇLARI.....	101
TABLO 13B; SPORCULARIN PLANLAMA İLE İLGİLİ EĞİLİMLERİ ANOVA SONUÇLARI.....	102
TABLO 14B; SPORCULARIN PLANLAMA İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY'S TESTİ SONUÇLARI.....	102
TABLO 14B; TARAFTARLARIN PLANLAMA İLE İLGİLİ EĞİLİMLERİ ANOVA SONUÇLARI	103
TABLO 15B; TARAFTARLARIN PLANLAMA İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY'S TESTİ SONUÇLARI	103
TABLO 16B; İDARECİLERİN UYGULAMA İLE İLGİLİ ANOVA TESTİ SONUÇLARI	104
TABLO 17B; İDARECİLERİN UYGULAMA İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY'S TESTİ SONUÇLARI.....	105
TABLO 18B; SPORCULARIN UYGULAMA İLE İLGİLİ ANOVA TESTİ SONUÇLARI	106
TABLO 19B; SPORCULARIN UYGULAMA İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY'S TESTİ SONUÇLARI.....	106
TABLO 20B; TARAFTARLARIN UYGULAMA İLE İLGİLİ ANOVA TESTİ SONUÇLARI	107
TABLO 19B; TARAFTARLARIN UYGULAMA İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY'S TESTİ SONUÇLARI	107
TABLO 20B; İDARECİLERİN KONTROL ETME İLE İLGİLİ ANOVA TESTİ SONUÇLARI	108
TABLO 21B; İDARECİLERİN KONTROL ETME İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY'S TESTİ SONUÇLARI.....	109
TABLO 22B; SPORCULARIN KONTROL ETME İLE İLGİLİ ANOVA TESTİ SONUÇLARI	110
TABLO 23B; SPORCULARIN KONTROL ETME İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY'S TESTİ SONUÇLARI.....	111

TABLO 24B; TARAFTARLARIN KONTROL ETME İLE İLGİLİ ANOVA TESTİ SONUÇLARI.....	112
TABLO 25B; TARAFTARLARIN KONTROL ETME İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY’S TESTİ SONUÇLARI	112
TABLO 26B; İDARECİLERİN ÖNLEM ALMA İLE İLGİLİ ANOVA TESTİ SONUÇLARI	113
TABLO 27B; İDARECİLERİN ÖNLEM ALMA İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY’S TESTİ SONUÇLARI.....	113
TABLO 28B; SPORCULARIN ÖNLEM ALMA İLE İLGİLİ ANOVA TESTİ SONUÇLARI	114
TABLO 29B; SPORCULARIN ÖNLEM ALMA İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY’S TESTİ SONUÇLARI.....	114
TABLO 30B; TARAFTARLARIN ÖNLEM ALMA İLE İLGİLİ ANOVA TESTİ SONUÇLARI	115
TABLO 31B; TARAFTARLARIN ÖNLEM ALMA İLE İLGİLİ ÖZET İSTATİSTİK VE TUKEY’S TESTİ SONUÇLARI	115



Grafikler Listesi

GRAFİK 1; İDARECİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİ	49
GRAFİK 2; SPORCULARIN EĞİTİM DÜZEYLERİ	49
GRAFİK 3; İDARECİLERİN MESLEKLERİ	50
GRAFİK 4; İDARECİLERİN MESLEKLERİ	51
GRAFİK 5; İDARECİLERİN EN ÇOK YAPTIKLARI SPOR DALI.	52
GRAFİK 6; İDARECİLERİN EN SEVMEDİKLERİ SPOR DALI.....	52
GRAFİK 7; İDARECİLERİN EN GÖREV ÖNCESİ VE GÖREVİ ESNASINDA YÖNETİMLE İLGİLİ KURS ALMASI.....	52
GRAFİK 8; KULÜPLERİN YILLIK TRANSFER HARCAMASI (MİLYAR TL).	56
GRAFİK 9; KULÜP BÜTÇESİNİN DENGELİ OLDUĞUNA İNANMA.	58
GRAFİK 10; İDARECİLERE GÖRE KULÜPTEKİ TESİS VE MALZEMENİN YETERLİLİĞİ.....	58
GRAFİK 11; SPORCU VE TARAFTARA GÖRE KULÜPTEKİ TESİS VE MALZEMENİN YETERLİLİĞİ	59
GRAFİK 12; İDARECİLERE GÖRE TESİS VE MALZEME İÇİN KULÜPTE YETERLİ ELEMAN VARDIR GÖRÜŞÜ	59
GRAFİK 13; İDARECİLERİN BÜTÇEYİ ALTYAPI VE TESİSLEŞMEDE KULLANMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ.....	60
GRAFİK 14; PERSONEL VE TARAFTARIN KULÜBÜN HEDEFLERİNİ GERÇEKLEŞTİRECEĞİNE İNANMASI.....	60
GRAFİK 15; YÖNETİM, SPORCU VE ANTRENÖR ARASINDAKİ İLETİŞİM (İDARECİ-TARAFTAR GÖRÜŞÜ)	60
GRAFİK 16; YÖNETİMİN KAMUOYUNUN TALEPLERİNİ DİKKATE ALMASI (İDARECİ-TARAFTAR GÖRÜŞÜ).....	61
GRAFİK 17; KULÜBÜN TRANSFER POLİTİKASI HAKKINDA TARAFTARIN GÖRÜŞÜ	61
GRAFİK 18; YÖNETİMİN ÖZEL GÜNLER İLGİ DÜZEYİ (SPORCULAR).....	62
GRAFİK 19; YÖNETİMİN SOSYAL GÜVENCE SAĞLAMASI (SPORCULAR).....	62
GRAFİK 20; MAAŞ VE ÜCRETLER DÜZENLİ OLARAK ÖDENİYOR (SPORCULAR).....	63
GRAFİK 21; MAAŞ VE ÜCRETLER DÜZENLİ OLARAK ÖDENİYOR (SPORCULAR).....	63
GRAFİK 22; TESİS VE MALZEMENİN VERİMLİ KULLANILMASI (İDARECİ-SPORCU).....	64
GRAFİK 23; KAMUOYUNU BİLGİLENDİRME, ANTRENÖRÜN YÖNETİM KURULUNCA SEÇİLMEMESİ(İDR)	64
GRAFİK 24; TEKNİK KADRO GÖREVİNİ UYGULAMADA ÖZGÜRDÜR (İDARECİ-TARAFTAR)	64
GRAFİK 25; TRANSFERLER ANTRENÖRÜN İSTEKLERİ DOĞRULTUSUNDA YAPILIYOR (İDARECİ-SPORCU)	65
GRAFİK 26; KULÜP PERSONELİNİN ÇALIŞMA DÜZEYİ YETERLİLİĞİ (İDARECİ-SPORCU)	65
GRAFİK 27; YÖNETİMİN ALINAN KARARLARDA ŞAHSİ FİKİRLERE DEĞER VERMESİ (İDARECİ)	65
GRAFİK 28; CEZA VE ÖDÜL SİSTEMİ BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLİYOR (SPORCU-TARAFTAR)	66
GRAFİK 29; ANTRENÖR OYUNCULAR ARASINDA AYIRIM YAPMAMASI (SPORCULAR)	66
GRAFİK 30; ANTRENÖR TAKIMI SAHADA İYİ YÖNETİYOR (SPORCU-TARAFTAR)	67
GRAFİK 31; YÖNETİM ANTRENÖRLE UYUM İÇİNDEDİR (SPORCU-TARAFTAR)	67
GRAFİK 32; SEYİRCİNİN TAKIMI DESTEKLEME DÜZEYİ (İDARECİ-SPORCU).....	67
GRAFİK 33; YÖNETİMİN KAMUOYUNDAN DESTEK ALMA SEVİYESİ (İDARECİ).....	68
GRAFİK 34; KULÜBÜN MALİ YÜKÜNÜ BÜYÜK ÖLÇÜDE BAŞKAN ÇEKİYOR GÖRÜŞÜ (İDARECİ).....	68
GRAFİK 35; KULÜBÜN MALİ YÜKÜNÜ YÖNETİM KURULU ÇEKİYOR GÖRÜŞÜ (İDARECİ)	69
GRAFİK 36; KARAR ALMADA TEK YETKİLİ BAŞKANDIR GÖRÜŞÜ (İDARECİ)	69
GRAFİK 37; SPORCULARIN SOSYAL HAYATTAKİ DÜZENSİZLİKLERİNİN GÖRÜŞÜ (TARAFTAR)	69
GRAFİK 38;; TAKIMIN BAŞARILI OLACAĞINA İNANMA DÜZEYİ (İDARECİ-SPORCU).....	70
GRAFİK 39; YÖNETİMİN MADDİ GÜÇLE GÖREVE GELDİĞİ GÖRÜŞÜ (TARAFTAR)	70
GRAFİK 40; YÖNETİMİN BİLGİ BİRİKİMİYLE GÖREVE GELDİĞİ GÖRÜŞÜ (TARAFTAR)	70
GRAFİK 41; TAKIMIN SAHA İÇİ VE DIŞI UYUMU (SPORCU-TARAFTAR)	71
GRAFİK 42; SPORCULARIN TEKNİK HEYETLE İLETİŞİM DÜZEYİ (SPORCU)	71
GRAFİK 43; YÖNETİM SORUNLARIMIZI HER ZAMAN DİKKATE ALIYOR (SPORCU).....	72
GRAFİK 44; KULÜBÜN BAŞARISINI BASIN YAYIN YETERİNCE YANSITİYOR (İDARECİ-SPORCU)	72
GRAFİK 45; TEŞVİK PİRİMİ BAŞARIYI OLUMLU ETKİLİYOR (İDARECİ-SPORCU)	72
GRAFİK 46; BAŞARIMIZ YETERİNCE TAKDİR EDİLİYOR (İDARECİ-SPORCU).....	73
GRAFİK 47; MADDİ TATMİNSİZLİKTEN ETKİLENME DÜZEYİ (SPORCU-TARAFTAR)	73
GRAFİK 48; ANTRENÖRLE UYUMLU OLDUĞUNA İNANMA DÜZEYİ (SPORCU).....	74
GRAFİK 49; SPORCULAR ARASINDAKİ ARKADAŞLIĞIN BAŞARIYI OLUMLU ETKİLEMESİ (İDARECİ).....	74
GRAFİK 50; KULÜP YÖNETİMİ VE DERNEKLER KANUNUNU BİLME DÜZEYİ (İDARECİ)	74

Şekiller Listesi

ŞEKİL 1; TOPLAM KALİTENİN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ (EFİL, 1998).....	13
ŞEKİL 2; TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (KIPCAK, 1993).	17
ŞEKİL 3; FERNANDEZE (1996) GÖRE TOPLAM KALİTE UYGULANMASI SİSTEM MODELİ.....	19
ŞEKİL 4; BİR İYİLEŞTİRME ÇALIŞMASININ YÜRÜTÜLMESİ (GÖKSAL, 1992).	23
ŞEKİL 5; PROBLEM ÇÖZME BASAMAKLARI (EFİL, 2000).....	24
ŞEKİL 6; ERZEN'E GÖRE TOPLAM KALİTENİN DÖRT TEMEL İLKESİ.....	27
ŞEKİL 7; KLASİK VE TOPLAM KALİTE YÖNTEMLERİ.....	39



Kısaltmalar

KÇ	: Kalite Çemberi
KY	: Kalite Yönetimi
TK	: Toplam Kalite
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi



ÖZET

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışının ulaştığı en üst seviye olan toplam kalite yönetiminin profesyonel futbol kulüplerinde uygulanabilirliği ortaya konması spor kulüplerinde yönetim anlayışına önemli katkılar sağlayabilir. Spor kulübü yönetimlerinde toplam kalite yönetimi ilkeleri doğrultusunda yapılacak düzenleme ile harcamaların verimli yapılması, başarı için gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanabilir.

Bu çalışmada Türkiye Profesyonel II. Futbol Liginde mücadele eden takımların kulüp yapılarının belirlenmesi, yönetim tarzlarının ortaya konması, yönetim, sporcu ve taraftara göre toplam kalitenin temel özellikleri olan *planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma* ilkeleri ile ilgili görüş ve eğilimlerini tespit etmek, takım başarısında bu ilkelerin ne ölçüde tesir ettiğini araştırılması amaçlanmıştır.

Türkiye Profesyonel II. Futbol Ligi Takımlarının kulüp yapılarının incelenmesi için bu çalışmada 2000 – 2001 sezonunda II. Lig IV. grupta mücadele eden Akçaabat Sebatspor, Gümüşhane Doğanspor, Boluspor, Düzcüspor ve Hopaspor kulüpleri; idareciler, kulüp personeli, antrenörler, sporcular ve taraftarlarına anket uygulanmıştır.

2000 – 2001 sezonu ilkyarı sonunda bulundukları ligde ilk sıralardaki Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor, orta sıralarda bulunan Hopaspor ve ve Amasyaspor ile alt sıralarda bulunan Boluspor ve Düzcüspor kulüpleri olmak üzere toplam 6 kulüp idareci, kulüp personeli, antrenörler, sporcu ve taraftarları araştırma grubu olarak belirlenmiştir. İlgili kulüplerin idareci, kulüp personeli, antrenör ve sporculara anketler devre arasında, taraftarlara ise; kulüp başkanlarına göre her takım için en önemli gördükleri müsabakalar öncesinde saha dışında uygulanmıştır.

Çalışma sonuçları bulundukları ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor kulüplerinde toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri olan *planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma* yönleri açısından sorulan sorulara, yapılan uygulamalara bakıldığında sonuçların toplam kalite yönetimi açısından yüksek değerlere ulaştığı görülmüştür.

Bu sonuçlar toplam kalite yönetiminin profesyonel futbol kulüplerinde uygulanabileceğini, TKY'nin temel öğelerinin kulüplerde yükseltilmesinin başarıyı olumlu etkileyeceğini göstermektedir.

SUMMARY

The application of total quality management, which's the top level of contemporary management of today's life, on the professional soccer clubs may contribute ant the regulations dealing with the basic principles of total quality made on the sports club management can lent us to success.

On this study it is not only aimed to determine the structures and the management methods of the clubs in the Turkish Second Division but also the views of the fans, footballers ant managers about the planning, applying, controlling and measures which are the basics principles affect the team success.

In the order to examine the club structures of the Turkish Professionals II. Division football teams, a questionnaire has been made involving the teams Akçaabat Sebatspor, Gümüşhane Doğanspor, Boluspor, Düzcspor, Hopaspor and their managers, staff, tremors, footballers and funs.

The research has been made on the six football teams and on the managers, staff, tremors, funs of these clubs. These clubs' standings on the table at the end of the first term of the 2000-2001 sessions are as fallows.

Akçaabat Sebatspor and Gümüşhane Doğanspor (At the top of the table), Hopaspor and Amasyaspor (At the middle of the table), Boluspor and Düzcspor (At the bottom of the table) the questionnaire made on the managers, staffs, trainers, and soccer players at the and of the first term of the 2000-2001 season and on funs before the important matches.

The results of the study have shown that the successful clubs Akçaabat Sebatspor and Gümüşhane Doğanspor have carried art the basic principles of the total quality management successfully.

Finally, these results indicated that total quality management can be applied on Professional soccer clubs and the improvement of the principles of the total quality management will increase the success.

I. BÖLÜM

GİRİŞ VE AMAÇ

Spor günümüzde geniş halk kitlelerini etkileyen bir olgudur. Bir yönü ile serbest zaman faaliyeti gibi gözüke de günümüzde ticari yönü her geçen gün artmaktadır. Her yönüyle hızla gelişmekte olan dünya da, spor ve boş zamanları değerlendirmenin ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu ortadadır. Spor ve boş zamanları değerlendirmenin bir ülkedeki boyutları, o ülkenin sosyal ve ekonomik yönden hangi noktada olduğunun bir göstergesidir.

Yeni çağa girerken spor sıradan birer olay olmaktan çıkıp, başlı başına bir endüstri durumuna gelmiştir. Ülkelerin kalkınma düzeyleri bile, spordaki uluslararası başarıları ve bu faaliyetleri için yapmış oldukları yatırımlar ile anlaşılmaktadır. Sporun modern dünyada bu kadar önemli olduğu bir durumda, Türkiye'nin neden sporda istenilen başarıyı yakalayamadığı sorusuna, Suiçmez (1993); spor kavramının ülkemizde henüz tam anlamıyla oluşmadığı, böylece spor ve rekreasyon yönetiminin herkes tarafından yapılabilir bir iş olarak kabul ediliyor olmasını en önemli nedenlerden birisi olduğuna işaretle cevap vermektedir.

Diğer yandan spor işletmeleri verdikleri hizmetler karşılığında kazanç elde etseler bile esas itibari ile insanların ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş kuruluşlardır. Profesyonel futbol kulüpleri kamu yararına yukarıda özetlenen amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterebilirler bile bu kulüplerin sermayelerini sürekli tüketerek ayakta kalamayacaklarını, bu nedenle de yaptıkları harcamanın üstesinden gelecek bir gelir elde etmeleri durumunda oldukları aşıkardır (Ekinci & İmamoğlu, 1998).

Sporun ticari bir sektör haline gelmesinden sonra yönetim tarzı olarak ta ticari kuruluşlardaki yapılanmaya benzer yapılanmalar gündeme gelmiştir. Özel TV kanallarının büyük paralar ödeyerek geniş halk kitlelerinin ilgisinin odaklandığı bu sektörde genel yönetim ilkelerinin futbol kulüplerinde uygulanabilmesi gündeme taşımıştır. Günümüzde modern yönetim anlayışının ulaştığı seviye ise toplam kalite yönetimidir.

Profesyonel futbol takımlarının yönetim, özellikle toplam kalite yönetimi ilkeleri ile bazı özellikleri bakımından ne ölçüde uyuştukları önem kazanmaktadır. Bu bakımdan gerek yönetim, gerek sporcular, ve gerekse taraftarların kulübün yapısı yönetimle kavramlara bakış açılarının belirlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye Profesyonel II. Futbol Liginde mücadele eden takımların kulüp yapılarının belirlenmesi, yönetim tarzlarının ortaya konması, yönetim, sporcu ve taraftara göre toplam kalitenin temel özellikleri olan *planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma* ilkeleri ile ilgili görüş ve eğilimlerini tespit etmek, takım başarısında bu ilkelerin ne ölçüde tesir ettiğini ortaya koymaktır.

Araştırmanın Amacı

Toplam Kalite Yönetiminin Temel ilkeleri olan planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma ilkeleri doğrultusunda Türkiye Profesyonel II. Futbol Liginde mücadele eden takımların durumlarının araştırılmasıdır.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile günümüzde ile çağdaş yönetim anlayışının ulaştığı en üst seviye olan toplam kalite yönetiminin profesyonel futbol kulüplerinde uygulanabilirliği ortaya konacaktır. Bu çalışma ile elde edilecek bulgular doğrultusunda kulüp yönetimlerinde toplam kalite yönetimi ilkeleri doğrultusunda yapılacak düzenleme ile harcamaların verimli yapılması, başarı için gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanacaktır.

Problem Cümlesi

Toplam kalite yönetimi anlayışı bakımından profesyonel futbol kulüpleri idareci, taraftar ve sporcularının görüşleri arasında farklılıklar var mıdır ?

Alt Problemler

1. Profesyonel futbol kulüplerinde toplam kalite yönetiminin *planlama* ilkesi bakımından; idareciler, sporcular ve taraftarların görüşleri arasında fark var mıdır ?
2. Profesyonel futbol kulüplerinde toplam kalite yönetiminin *uygulama* ilkesi bakımından; idareciler, sporcular ve taraftarların görüşleri arasında fark var mıdır ?
3. Profesyonel futbol kulüplerinde toplam kalite yönetiminin *kontrol etme* ilkesi bakımından; idareciler, sporcular ve taraftarların görüşleri arasında fark var mıdır ?
4. Profesyonel futbol kulüplerinde toplam kalite yönetiminin *önlem alma* ilkesi bakımından; idareciler, sporcular ve taraftarların görüşleri arasında fark var mıdır ?

Hipotezler

1. Profesyonel futbol kulüplerinde toplam kalite yönetiminin *planlama* ilkesi bakımından; idareciler, sporcular ve taraftarların görüşleri arasında fark vardır ?
2. Profesyonel futbol kulüplerinde toplam kalite yönetiminin *uygulama* ilkesi bakımından; idareciler, sporcular ve taraftarların görüşleri arasında fark vardır ?
3. Profesyonel futbol kulüplerinde toplam kalite yönetiminin *kontrol etme* ilkesi bakımından; idareciler, sporcular ve taraftarların görüşleri arasında fark vardır ?

4. Profesyonel futbol kulüplerinde toplam kalite yönetiminin *önlem alma* ilkesi bakımından; idareciler, sporcular ve taraftarların görüşleri arasında fark vardır ?

Sınırlılıklar

Bu çalışma Türkiye Profesyonel II. Futbol Ligi 2000 – 2001 sezonunda IV. grupta mücadele eden Akçaabat Sebatspor, Gümüşhane Doğanspor, Boluspor, Düzcespor ve Hopaspor kulüpleri; idarecileri, Personeli, antrenörleri, sporcuları ve taraftarlarının ankete verdikleri cevaplarla ile sınırlıdır.

Varsayımlar

- Araştırmada şu varsayımlardan hareket edilmiştir:
- Ankette sorulan sorular çalışma amacına uygun olarak seçilmiştir.
- Anketin geçerli ve güvenilir olduğu,
- Anketi, kulüp idarecilerinin, sporcularının, taraftarlarının, personelin ve antrenörün içtenlikle hiç bir etki altına kalmadan ve soruları anlayarak doldurduğu,
- Araştırmanın orijinalliği ve önemi bakımından kulüp idarecilerinin, sporcularının, taraftarlarının, personelin ve antrenörün gereken titizliği, hassasiyeti gösterdiği,
- Elde edilen veriler objektif kriterlere bağlı alınarak değerlendirildi,
- Uygulanan istatistik test yöntemlerinin geçerli ve güvenilir olduğu varsayıldı.

II. BÖLÜM

KAYNAK TARAMASI

Giriş

Futbol kulüplerinde toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanabilirliğini sorgulamada önemli ilk adım bu kavramın ne manaya geldiği, nasıl oluştuğu, ve bunu etkileyen yan unsurların bilinmesi gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi yönetim ve kalite ile yakından ilgili bir kavramdır. Bu bakımdan öncelikli olarak yönetim ve kalite kavramının açıklanması gerekmektedir. Bu çalışmada yönetimin geçirdiği evreler ve günümüzde yönetim kavramının çağdaş uygulanması irdelenecektir.

Toplam kalite yönetiminde en önemli kavramı kalite yönetimi ilkesidir. Kalite yönetiminin temel ilkeleri tarihsel süreç içerisinde geçirdiği evrelerin bilinmesi önem arz etmektedir.

Günümüzde toplam kalite pazarlamada en önemli kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kulüp yöneticilerinin bu konuda atmaları gereken ilk adım, kaliteyi bir strateji olarak değerlendiren yeni bir düşünceyi kabul etmeleridir. Kaliteye ilişkin bir strateji oluşturmada yönetimin izlemek zorunda olduğu aşamalar ile planlama kalite düzeyine ulaşma için söz konusu aşamaları ciddi olarak izleme zorunluluğu vardır.

Yönetim

Drucer'e (1974) göre yönetim, insan ve diğer kaynakların yardımıyla çeşitli mal ve hizmetlerin üretilmesi sürecinin teşkilatlanmasıdır. Yönetim, en basit biçimde amaçlanan mal ve hizmet üretiminin gerçekleşmesini koordine etmektir. Burada insan unsurunun en önemli rolü oynadığı unutulmamalıdır (Arnold & Felmand, 1986).

Yönetim, birden çok kişinin olduğu durumlarda söz konusu olduğundan bir grup sürecidir. Grup süreci içinde yaşanan yoğun insan ilişkileri ve aynı hedefe ulaşmak amacıyla grup oluşturan bireylerin yaptıkları işbirliği, yönetim sürecinin ayrılmaz özellikleri arasındadır.

Yönetim süreci ve bu sürecin özelliklerinin gerçekleşmesini sağlamak yöneticinin işidir. Yönetim yalnızca iki bireyin çabalarını eşgüdölemek söz konusu olduğu zaman bile gerekli bir olgudur. Bir kümenin ya da biçimsel teşkilatın amaçlarını gerçekleştirirken başarılı yada başarısız olmasından yönetim sorumlu olacaktır.

Yönetici

Yönetim olgusu eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanmalarını öğreten bilgi olarak da ortaya konmaktadır. Yöneticilerin, belli bir zihinsel potansiyele, bunun yanında diğer insanlarla rahat iletişim kurabilme, bireysel ilişkilere duyarlılık gibi özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Başarılı bir yöneticinin günümüzde aşağıdaki altı özeliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar; sağduyu, duyarlılık, vizyon, çeşitleme, kararlılık, sabır, liderlik, otorite.

Yönetimin amacı; az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az mekan kullanarak daha çok verim elde etmektir. Kaynak israfına yer verilmeden eldeki imkanların en iyi biçimde kullanılarak işlerin daha basit, daha ucuz ve daha hızlı yapılmasını sağlamaktır

Kalite

Rekabete dayanan ekonomik hayatta mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirme çağrısına uymak zorunludur. Kaliteli çalışmanın sürekli olarak geliştirme çağrısına uymak zorunludur. Kaliteli çalışmanın neler kazandıracığı açıktır. Gurur, görevi en iyi şekilde yapmanın hazzı, verimlilik, işlerin bir defada doğru olarak yapılmasıyla bir firmanın adını kalite ile birlikte anmalarından kaynaklanan kazançtır (TSE, 2001).

Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kaliteye yaklaşımda konuyu dört başlık altında toplayabiliriz; Muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite (Efil, 1998).

Muayene

Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hataları tespit etme görevlerini üstlenmişlerdir (Gözlü, 1990). Bu aşamanın

temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Hermel, 1989)

Futbol kulüplerinde ise bu durumu değerlendirirken muayene ürüne yapılacağından, ürününde sporcu olmasından kaynaklanan çıkmazı şu şekilde aşmak mümkün olmaktadır. Sporcuları yetiştirme dönemlerinde muayene (izleme olarak da adlandırılabilir) her kategoride olmalı ve sporcu profesyonel takıma gelene kadar eksikleri giderilmelidir. Giderilemeyen eksikler ise sporcuyu müşteri (seyirci) bazında sevilmeyen veya tutulmayan sporcu durumuna getirir. Buda sporcunun ve takımın kalitesini etkiler.

Kalite kontrol

1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Western Electric firmasında Shevart çeşitli veriler toplamış ve bunları analiz etmiştir (Grant, 1964). Bu aşama istatistiki kalite kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Bu durum günümüz kulüplerinde gerek işletme alanda olsun ve gerekse de sporcuların yetiştirilmesinde olsun ihmal edilmektedir. Sebebi ise kontrol şeklinin göreceli olmasından kaynaklanmaktadır. Oysa bu durum sporcuların yetiştirilmesinin her aşamasında istatistiki verilerle değerlendirilip ona göre bir üst aşamaya çıkmasına karar verilmesi olmalıdır. Sporcuların yetiştirme aşamasında istatistiki sonuçlar dikkate alınmaz ise sporcular arasındaki farklılıkları göreceli olarak değerlendirmek zorunda kalırız ki buda gelecekte takımı kalitesiz kılmak için geçerli olacaktır.

Kalite güvencesi

Kulüplerin yönetim kurullarında bulunanlar, kulübün çalışanları ve sporcuları bir amaç doğrultusunda hareket ederlerken bu süreç içerisinde kendilerini bir istatistiki değerlendirmeye tabi tutuyorlar ve de çıkan sonuçları değerlendirmeye alıp bunun gereğini yerine getiriyorlarsa kalite güvence bulunmaktadır. Bu durum seyirci tarafından fark edilip desteklenecektir.

Toplam kalite

A.B.D' de kalite kontrolü ve istatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmelerin tüm bölümlerinde üstlenilmesi görüşünü savunmuşlardır.

Japonlar kaliteyi müşteriye bir söz vermek olarak tanımlamış ve bu sözün yerine getirilmesi için bizzat işçiler tarafından da verilmesi gerektiğini fark etmişlerdir. 1962 yılında Ishikawa'nın başlattığı işçi eğitimleri ve KKKÇ çalışmaları bu görüşten hareketledir. Sonuç o denli başarılı olmuştur ki Japonlar dünya ticaretinde hızla yer almaya başlamışlar, 1960'lı yıllarda optik, 1970'li yıllarda elektronik, 1980'li yıllarda otomotiv sektöründe dünya

liderliğini ele geçirmişler, 20 yılda ihracatlarını 20 kat artırarak 300 milyar dolar seviyesine getirmişlerdir (Efil, 1998)

Örneklerde görüldüğü üzere kısa bir sürede bu kadar çıkış yapılmakta ise bu durum futbol kulüplerinde de aynı düzeyde yapılabilirdir. Burada şunu vurgulamak gerekir ki; Kaliteyi kulübün bütün bireyleri, seyirciye verilmiş bir söz olarak algılamak gerektiğinin bilincinde olması ve yönetimin de sporcular gibi seyircinin isteklerini yerine getirebilmek için çalışmalarını aralıksız sürdürmesi gerekmektedir.

Kalitenin Tanımları

Bilim adamları kaliteyi genelde şöyle tanımlamışlardır;

Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım ve kullanıma uygunluktur (Juran, 1996, Crosby, 1996).

Kalite, şartlara uygunluk, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (TS - ISI 9005).

Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir (JIS – Japon sanayi Standartları Komitesi).

Kalite, kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir (Ishikawa, 1998)

Yukarıda yapılan tanımlar en ideal görüş ve yaklaşımları yansıtmaktadır. Ancak bu ideale ulaşma belli bir zaman ve yeni bir yönetim anlayışı gerektirmektedir. Bu konu kalitenin tarihsel gelişimi içinde ele alınıp değerlendirilecektir. Bu kısımda ayrıca kalite fonksiyonu ile ilgili olarak çeşitli kavramlar (istatistik kalite, ticari kalite gibi) üzerinde durulacaktır.

Deming'in Kalite Yaklaşım

Deming İKK'na gerçek anlamda Kontrol işlevinin uygulanmasını sağlayan Dening Döngüsü tanımını yaparak kalite süreklilik prensibini yerleştirmiştir. Buna göre, Kalite Kontrol faaliyetleri,

- Planlama (P)
- Yapmak-Uygulamak (Y)
- Denetlemek (D)
- Harekete Geçmek (H)

Deming, Taylor döneminin (Planla-Yap-Gör=Kontrol) kavramlarıyla ifade edilebilecek muayene esaslı kalite kontrol yaklaşımına, dördüncü adım olan Harekete Geçmeyi ekleyerek gerçek kontrol'ün yapılmasını sağlayacak olan eylemi tanımlamıştır. Ayrıca Deming, kalite olayını kantitatif tekniklerin İKK'na uygulanmasında ziyade, daha çok bir yönetim sistemi

olarak algılanması gerektiği üzerinde de durmuş ve bu konuyla ilgili görüşlerini aşağıda açıklanan on dört madde halinde özetlemiştir (Sanders, 1994) Rekabet edebilmek ve iş hayatında kalabilmek için mamul ve hizmetlerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekir.

- Yeni bir ekonomik bir asırdayız. Batı yönetimi meydan okumak için uyandırılmalı, sorumlulukları öğrenmeli, değişim sürecinde lider olmalıdır. Bu yeni felsefeyi benimsemelidir.
- Kalite temininde muayeneye ulan bağımlılık azaltılmalı, bu amaçla da kalite mamulün üretildiği ilk noktada sağlanmalıdır.
- İşletmenin değerlendirilmesinde sadece "Fiyat" esasına dayanan çalışmalara son verilmeli, maliyetin en az yapılmasına yönelinmelidir. Tek bir satıcı firmayla uzun dönemli ve güvene dayalı satın alma ilişkileri kurmaya çalışılmalıdır.
- Verimlik ve kalitenin yükseltilmesi için üretim ve hizmet sistemi sürekli olarak geliştirilmeli ve maliyetler bu yolla azaltılmalıdır.
- Çalışanların iş içinde eğitimine önem verilmelidir.
- Yönetim kadrolarının formasyonu geliştirilmeli, liderliği öğrenmeleri sağlanmalıdır.
- Suçlayıcı tutumları ortadan kaldırmalıdır. Korku olmadığı zaman herkes firma için ve etkili olarak çalışır.
- Departmanlar arasındaki engeller kaldırılmalı, Araştırma, Tasarım, Satış, Üretim bir ekip gibi çalışmalı ve üretim problemlerini ve çözüm yollarını birlikte düşünmelidirler.
- İş gücünden sıfır hata isteyen sloganlar ve bu çeşit miktara dayalı hedefler uzak tutulmalıdır. Bu çeşit sözler dostane olmayan ilişkiler geliştirir ve netice düşük kalite ve verimliliktir.
- İş standartları, atölyeden uzak tutulmalı, amaçlarla yönetim elemine edilmelidir (Çünkü standartlar ve amaçlar sürekli değişmelidir)
- İşçinin ve yöneticilerin işinden gurur duymasını önleyen engeller kaldırılmalıdır.
- Kendini Geliştirme Eğitim programları yapılmalı ve sürekli olmalıdır.
- Bir değişime ulaşmak için şirketteki herkesin grup halinde çalışması sağlanmalıdır.

Juran'ın Kaliteye Yaklaşımı

Deming gibi Kalite Yönetiminin gelişmesinde çok büyük katkıları olan Juran ise daha çok Toplam Uygulama üzerinde durmuştur. Görüşlerini aşağıdaki cümlelerle özetlemek mümkündür (Yenersoy, 1993). Kalite; yönetim tarafından başlatılan bir proje olmalıdır.

- Üst yönetimden başlayarak kalite eğitimi yapılmalıdır.
- Kalite şirketin tüm fonksiyonlarını ilgilendirir.
- Kalite projeleri herkesin yardımıyla yürütülmesidir.

- Yıllık kalite geliştirme planları yapılmalı ve bu projeler adım adım uygulanmalıdır.
- Projelerin yürütülmesi sırasında iki temel safha (1) Teşhis (2) Çarelerin bulunmasıdır.

Kalite projelerinin başarıya ulaşması;

- İhtiyacın kanıtlanması
- Üst yönetimin inanmasına ve katılmasına
- Projelerin iyi seçilmesine
- Yönetim ve teşhis imkanlarına
- Yönetim ve teşhis imkanlarının teşkilatlanmasına ve bilgilerdeki açıklığa
- Ortaya konan sonuçların açıklığına
- Değişikliklere karşı oluşan direnç karşısında açıklık politikasının uygulanmasına Seviyesi yükseltile Kontrol'e bağlıdır (Önol, 1993).

Kalitenin Önemli Özellikleri

Bir kurumda kalite uygulaması sorgulanırken önemli bazı noktalar dikkate alınmalıdır. Kalite ile ilgili önemli hususlar aşağıda sıralanmıştır.

Kalite önlemdir

Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.

Kalite müşterinin tatminidir

Ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararı verdiği memnunluktur.

Kalite verimlilik

İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimlerden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.

Kalite esnekliktir

Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.

Kalite etkili olmaktır

İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.

Kalite bir programa uymaktır

İşleri zamanında yapmaktır.

Kalite bir süreçtir

Süregelen bir gelişmeyi kapsar.

Kalite bir yatırımdır

Uzun dönemde bir işi ilk defa doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

Kaliteyi Etkileyen Etmenler

Günümüz işletmelerinde reklam politikalarının anahtar kelimesini oluşturan kalite sözcüğü şansa bırakılmaz. Kaliteyi etkileyen çok sayıda faktörden bahsedilebilir. Ürün ve hizmet kalitesi yönetimin temel kaynakları olarak adlandırılan dokuz temel faktörden direk olarak etkilenir. Bu faktörler pazar, para, yönetim insan, motivasyon, malzeme, makine ve teçhizat, modern bilgi metotları ve üretim parametrelerini oluşturan şeklinde sıralanabilir (Terry, & Franklin, 1985)

1-Pazar

Kulüpler, ligler de ilk defa oynayan oyuncularını sadece futbolcu olarak değil yeni bir stil, teknik beceri ve oyun anlayışını da beraberinde sunması gerektiğini anlatmalıdırlar. Kulüpler seyircisinin ve diğer kulüplerin istek ve beklentilerine cevap verebilecek oyuncuların bulunmasında ve yetiştirilmesinde daha seçici olmak durumunda kalacaklardır. Hızla artan futbol düşkünlüğü kulüpleri zor durumda bırakmıştır.

Kulüpler kendilerini daha güçlü pozisyona getirebilmek için günün şartlarına göre kendilerini yenileyip geliştirme ihtiyacı hissederler. Günümüzde artık kulüpler milletler arası transferlerden kaçınmamaktadırlar. Bunun sonucu olarak da kulüpler günün şartlarına hızla ayak uydurabilmek için esnek olmalı ve hızla kendini değiştirip yenilemelidirler.

2-Para

Kulüplerin kalite düzeylerini koruma ve geliştirme faaliyetleri ek bir maliyeti gerekli kılmıştır. Bunun da gereği olarak para her zaman gündemde olan bir konudur. Paranın kaliteyle eşit oranda kullanılması gereklidir.

3-Yönetim

Kulüplerdeki yönetim sadece kulübün yönetim kurullarından ibaret iken şimdi kulübün bütün birimleri ve bölümleri bu kavramla içice olmak durumundadırlar.

4-Çalışanlar

Teknik bilginin hızla büyümesi ve yeni alanların ortaya çıkması, konusunda ihtisaslaşmış kişilere olan ihtiyacı artırmıştır. Bilgi alanlarının sayıca artmasının yanı sıra içerik olarak da büyümesi uzmanlaşmanın bir ihtiyaç haline gelmesine yol açmıştır.

5-Motivasyon

Sporcuyu parasal ödüllendirmenin dışında onun sahada ve dışarıda daha verimli olmasını ve kişisel olarak kulübün amaçlarında pay sahibi olduğunun anlatılması gerekliliği çeşitli araştırmalarda belirtilmiştir.

6-Malzeme

Kulüplerdeki malzemeler geçmiş yıllara nazaran son derece geliştirilmiştir. Günümüz dünyasında büyük sponsor firmalar kulüplerin malzeme ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Hal böyleyken dalında uzman kişilere malzemeyi inceletip, sporcuya sorup onayını alıp karar verilmesinde büyük önem vardır.

7-Makine ve teçhizat

Sporcunun maliyetini azaltmada ve kaliteli sporcu yetiştirmede, rekabetin çok olduğu liglerde seyircinin tatmin edilebilmesi için kulüpler sahaların ve statların bakımı ve onarımı için makine ve teçhizatların alınmasında ve kullanılmasında açılımcı olması gerekmektedir. Kulüplerin yönetimleri bu konuda verimli, hızlı ve doğru kararlar vermelidirler.

8-Modern bilgi metotları

Bilgisayar teknolojisinin hızla gelişmesi, bilginin toplanması ve işlenip kullanılmasında çok büyük kolaylıklar getirmiştir. Böylece sahalardaki sporcuların performansları da ölçülebilir duruma gelecek ve hataların giderilmesi daha çabuk olacaktır. Ayrıca elde edilen verilerin daha iyi işlenmesiyle, yönetim daha verimli, hızlı ve doğru kararlar verecektirler.

9-Üretim parametrelerini oluşturma

Kulüplerde verimi artırmak adına çalışanların ve sporcuların ve hatta seyircilerin değişik fikirlerinin değerlendirildiği bir yapının oluşturulması gerektiğidir. Bu fikirler kulübün fiziki yapısında mühendislik tasarımı olabileceği gibi sporcuların geliştirilmesi gibi konularda da olabilir.

Görüldüğü gibi kaliteyi etkileyen faktörler devamlı değişmektedir. Bu faktörler arasındaki ilişkiler incelenerek kalite stratejisine yönelik müdahaleler yapılmaktadır.

Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesine ilişkin özellikleri tanımlamak fiziki ürünlerinkini tanımlamaktan daha güçtür. Bunun nedeni hizmet kalitesinin özelliklerinin bir çok önemli sübjektif unsurları içermesidir. Düşük kalite ile kalite hatalarının nedenleri hizmetler ve sahadaki sporcular için birbirinden farklıdır.

Statlardaki ve kulüp çevresindeki düşük kalite düzeyindeki hizmetler genellikle doğrudan doğruya çalışanların davranış yada tutumları ile ilişkilendirilebilirler; gerekli önemin ve itinanın gösterilmeyişinden kaynaklanırlar (Ensari, 2000)

Bir hizmetin verilmesinin birinci önemli unsuru hizmeti veren ile son kullanıcı (seyirci, müşteri) arasındaki ilişkinin doğrudan olmasıdır. Hizmetler kulüplerdeki kişilerden (yetkililerden) kişilere doğrudan verilir. Müşteri ile hizmeti veren arasında doğrudan bir ilişki bulunması gereklidir. Örneğin; kulüplerdeki biletlerin direk kulüp yetkilileri tarafından kulüpten veya gişelerden kulüp yetkililerinin görevlendireceği kişiler tarafından seyirciye sunulması gerekir.

Hizmetin kalitesini belirleyen ikinci öge ise zamandır. Hizmetin zamanında verilmesi gereklidir. Hizmetin bu özelliği, en az fiziki içeriği kadar önemlidir. Bir stadyumda lavabo eksikliği, koltuk sıkıntısı, giriş çıkışlarda zorlanma, yiyecek ve içeceklerin dağıtımı fiziki hizmetler sınıfına girerken, bunların dizaynı ve sınıflandırılması zamanla direk orantılıdır. Seyirciye bileti zamanında ulaştıramazsan, lavaboları randımanlı kullanıramazsan, kulüpte ve antrenman sahasında müşteriye dinlenecek veya izleme imkanı sunamazsan hizmeti zamanında vermiş olmazsın. Buda müşteri memnuniyeti bakımından olumsuz bir durumdur.

Üçüncü öge ise hataların telafisidir. Hizmet standartlarının ilkinde ve her seferinde doğru olması çok önemlidir. İnsanlar hataya maruzdurlar, fakat hatadan mutlak sonuç çıkarıp bunun nedenine ve telafisine hemen geçilmelidir.

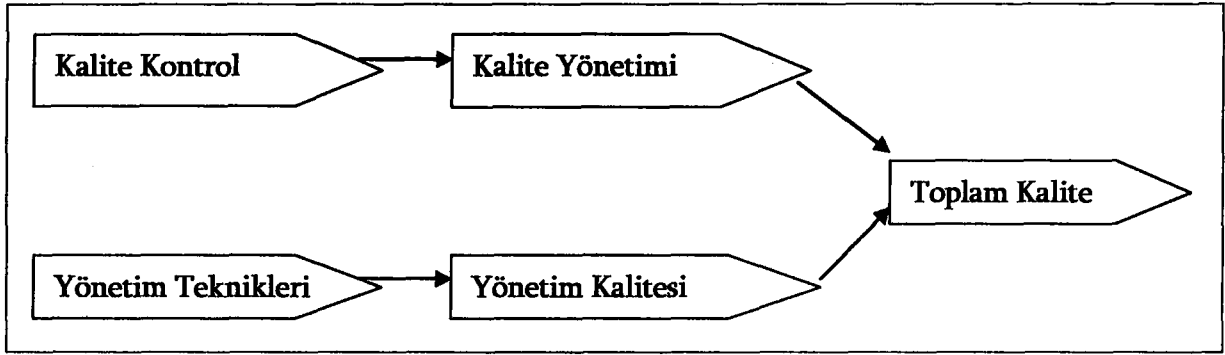
Dördüncü ise hizmetin tanımlanma güçlüğüdür. Seyircinin ne istediği en önemli unsurdur. Fakat bir çok seyirci ne istediğini bilmemektedir. Seyircinin çoğunun kulübün üst yetimine ulaşma imkanı yoktur. İlk ilişkilerin kalite düzeyi, seyircinin tüm kulüp hakkındaki görüşlerini oluşturur. Bu nedenle kulüpler, seyircisiyle doğrudan yüz yüze gelen elamanlarını daima en iyiye iletebilmeleri konusunda motive edebilme yollarını bulmalıdır.

Sunulan hizmet yada kulübün kalitesinin tatmin edici olup olmadığı hakkında son kararı veren müşteridir (seyircidir). Bu nedenle müşteri, kalite iyileştirme programının odak noktası olmak durumundadır (Bozkurt, R., 1995)

Yönetim Kalitesi

Yönetimin kalitesi aslında yönetimde incelediğimiz organizasyon teorileri ve insan faktörü ile ilgili yaklaşımları dikkate almaktadır. Yönetim tekniklerinin gelişmesi sonucunda yönetim kalitesi yükselmiş, kalite tekniklerinin gelişmesi ise kalite yönetimine ulaşmayı sağlamıştır. Burada ortaya çıkan bütünleşme karşılıklı etkileşim sonucunda oluşmuştur. Bu durum şekil üzerinde şöyle gösterilebilir.

Kulüp yöneticilerinin bu konuda atmaları gereken ilk adım, kaliteyi bir strateji olarak değerlendiren yeni bir düşünceyi kabul etmeleridir. Kaliteye ilişkin bir strateji oluşturmada yönetimin izlemek zorunda olduğu aşamalar ile planlama kalite düzeyine ulaşma için söz konusu aşamaları ciddi olarak izleme zorunluluğu vardır.



Şekil 1; Toplam Kalitenin bütünleştirilmesi (Efil, 1998).

Kalite stratejisini belirlemede yönetimin üzerine düşen başka görevlerde vardır. Bunları, planlama, yöneltme, organizasyon yapısı, araç gerecin sağlanması, sürekli kontrolün sağlanması, yönetimi sistem yaklaşımı açısından değerlendirme olarak sayabilir (Thieart, 1980).

Kalite stratejisi

Kalite Stratejisi geliştirme sürecinin aşamalarını dört başlık altında ele alabiliriz. (Perigord, 1987). Duyarlılık yaratma ve kalite hedefleri belirleme

- Durum analizi
- Kalite iyileştirme planı ve stratejisinin belirlenmesi
- Değerlendirme ve yeni amaçların ortaya konması

1- Duyarlılık Yaratma Ve Kalite Hedefleri Belirleme

Stratejik planlama sürecinin başında, yönetim kalite ile organizasyon el stratejinin nasıl uygulanabileceğini belirlenmelidir (Seghezzi, 1992). Daha sonra kalitenin sporcu yetiştirme sürecinde oynayacağı rolün, kullanılacak kalite yaklaşımının organizasyon el stratejiyi tamamlaması için gereken çalışmalar yapılmalıdır.

Bir faaliyet stratejisi geliştirirken Pazar potansiyeli ve mevcut kaynak – kapasite yeterliliği ön plana çıkmaktadır. Hedeflenen kalite düzeyi tanımlanırken bu unsurları göz önüne alarak genel bir yaklaşım geliştirilmelidir. Yönetim, organizasyona rehberlik edecek bir kalite düzeyi belirlemelidir. Kalite standartları oluştururken, yönetim organizasyonlarına rehberlik edecek bir kalite düzeyi belirlemelidir. Kalite standartları, sporcu, taraftar, kulüp çalışanları, teknik heyete kadar, kulübün amaçlarını destekleyen sporcu alt yapısı, finansman ve kulübün fiziki mühendislik gibi fonsiyonlarının da içine alması oluşturmaktadır.

2- Durum Analizi

Başarılı bir kalite düzeyinin anahtarı, belli bir stratejiyi oluşturmak ve stratejiyi çalışanlara, taraftara bir slogan halinde etkin şekilde iletmektir. Sözelimi “kalite bizim en iyi ürünümüzdür!” gibi. Fakat gerçek durumumuz nedir? Burada kulüp içi ve dışı faktörlerle ilgili değerlendirme yapmak gerekir.

Maçları açık bir sistem olarak ele aldığımızda taraftarlar, tedarikçiler gibi dış unsurlarla sürekli ve karşılıklı etkileşimde bulunduğu tespitini yapmak mümkündür. Hermel, & Bartoli, (1986). Taraftarların istek ve beklentileri, kalite hedef tespiti için bir temel olarak ele alınmak zorundadır. Taraftar kalite standartlarının oluşturulmasında aktif şekilde yer almaktadır.

Öte yandan bir organizasyonda yönetim, sporcular, çalışanlar, tesis, süreç ve ekipmanın tümü kaliteyi etkileyebilmektedir. Juran ve Deming (1994) kalite problemlerinin %85' inin yönetim problemi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kulübün kalitesi sporcunun kalitesini doğrudan etkileyebilmekte, teknik ekip ve kulüp çalışanlarının kaliteleri o kulüp için kalitenin ön şartlarından biri olmaktadır.

3- Kalite İyileştirme Planı Ve Stratejinin Belirlenmesi

Kulüp yönetimi kulüp için anahtar niteliğinde olan faktörleri ele alıp bunların karşılıklı etkileşimlerini ortaya koyup yeni stratejiler oluşturmak zorundadır Stora, G . (1984)

Maç veya kulüp dışı hizmetlerin ortaya konmasında, insan – materyal ve prosesler karşılıklı olarak etkileşimde bulunmaktadır. Bu süreçte, maç ve hizmet kalitesini etkileyen anahtar değişkenlerin ne olduğunun tespiti gerekli olmaktadır. Kalite performansına katkıda bulunan unsurlara rekabet, bilgi, teknoloji, kulübün maliyet yapısı, sporcuların yetenekleri gibi faktörler de etkilenebilir.

Hedeflenen kalite düzeyi, taraftarın kulüp sporcusunun kalitesine ilişkin algıları tarafından belirlenmektedir. Kalite stratejisine bu algılara göre yön verilmektedir. Modern yaklaşım gereği, kalite, içsel olarak kulüp cephesinden değil taraftar tarafından değerlendirilmektedir.

4- Değerlendirme Ve Yeni 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. Örneğin Sporcu transferiyle ilgili araştırma, satın alam veya bazı sporcuların satılması olabilir.

Bunun yanında kulüp personelinin, sporcuların ve teknik heyetin yönetimle olan iletişim sistemi ve bunların finansman konularına yönelik yeni amaçları ortaya konulabilir. Aslında dikkat edilirse örnek olarak ele aldığımız bu konularda kulüp stratejik bütünlük içinde hareket etmiş olacaktır.

Kulüp yönetimi, kulüp müdürü, transfer komitesi, alt yapı sorumlusu, teknik heyetle birlikte düşünerek bütüncül bir strateji ortaya koyması kulüp açısından da daha akılcı ve toplam kalite yönetimine uygun bir yaklaşım olacaktır. Kalite ve yönetim bağlantısını bütüncül strateji ve kulüp fonksiyonları bakımından ilişkili olarak aşağıdaki şekilde gösterebiliriz (Hermel, 1988).

Strateji	BÜTÜNCÜL STRATEJİ
Yönetim Fonksiyonları	
Planlama ve yönetme	Değişim stratejisi
Organizasyon	Gönüllü iş organizasyonu gurupları oluşturma
Eğitim	Kalite ile ilgili duyarlık eğitimleri düzenleme
Sürekli kontrol	İç ve dış beklenti ve ihtiyaçları karşılama ve izleme
Etkinleştirme	Temel değerleri düzenleme ve etkin hale getirme

Tablo 1; Hermel'e göre kalite yönetimi fonksiyonları.

Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

Tarihsel Gelişim.

1950 li yıllarda Amerikalı bir istatistikçi Japonya ya, Japon yöneticilere kalite yönetim ilkelerini ve kalite geliştirme yöntemlerini öğretmek için gitmiştir. Japonlar, bu ilke ve yöntemleri öğrenmekle kalmayıp, onları özümstediler, uyguladılar ve daha da geliştirdiler. Birkaç yıl içinde Japon markası çürük mallar için bir ikaz etiketi olmaktan çıkıp, üstün kalite ve değerini sen bolü durumuna geldi. Japon rekabetinin pazarlarını küçültüp, hatta yok ettiğini gördükçe, diğer gelişmiş ülkelerin endüstrileri de yeni kalite felsefesini benimsemeye başladı. Örneğin Amerika'da kalite devrimi 1980'lerin başında, otomobil ve elektronik sanayilerini, Japon ürünlerinin amansız rekabeti karşısında büyük kayıplar vermesi sonucunda gerçekleşmiştir.

Günümüzde Toplam Kalite Anlayışı

Bugün, bu yönetim ilkelerinin ve kalite yönetimlerinin benimsenerek tüm firma düzeyinde uygulanmasına Toplam Kalite Yönetimi (TKY) denilmektedir. Japonya dışındaki ülkelerde, özellikle Amerika'da, yeni kalite hareketi, pazarları yabancı rakipler tarafından tehdit edilen büyük üretim firmalarınca başlatıldı. Daha sonra ise onların tedarikçi firmalarına yayıldı. Bu örnekler incelendiğinde TKY başarılı uygulamalarının, yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmekle kalmayıp maliyetleri de düşürdüğü görülmektedir. Günümüzde, maliyet düşürücü ve müşteriye tatmin edici özellikleri TKY' yi her türlü firma için bir yaşam koşulu durumuna getirmiştir. TKY uygulamasında geç kalındığı takdirde, rakipler uygulamaya başlayacaklar ve rekabet avantajı kazanacaklardır.

Birinci bölümde anlatıldığı gibi, TKY ilkelerinin çoğu, ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bunlar arasında bazı farklılıklar olmasında rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, Amerika ve diğer ülkelerdeki başarılı uygulamalar ile kalite öncülerinin ilkeleri birlikte dikkate alındığında,

başarılı bir uygulama için gereken temel TKY unsurları ortaya çıkar. Bu unsurları şöyle sıralayabiliriz.

- Üst yönetimin liderliği;
- Müşteri odaklılık;
- Firma çalışanlarının eğitimi;
- Takım çalışması;
- Kaizen (Sürekli Geliştirme) sürecinin benimsenerek uygulanması

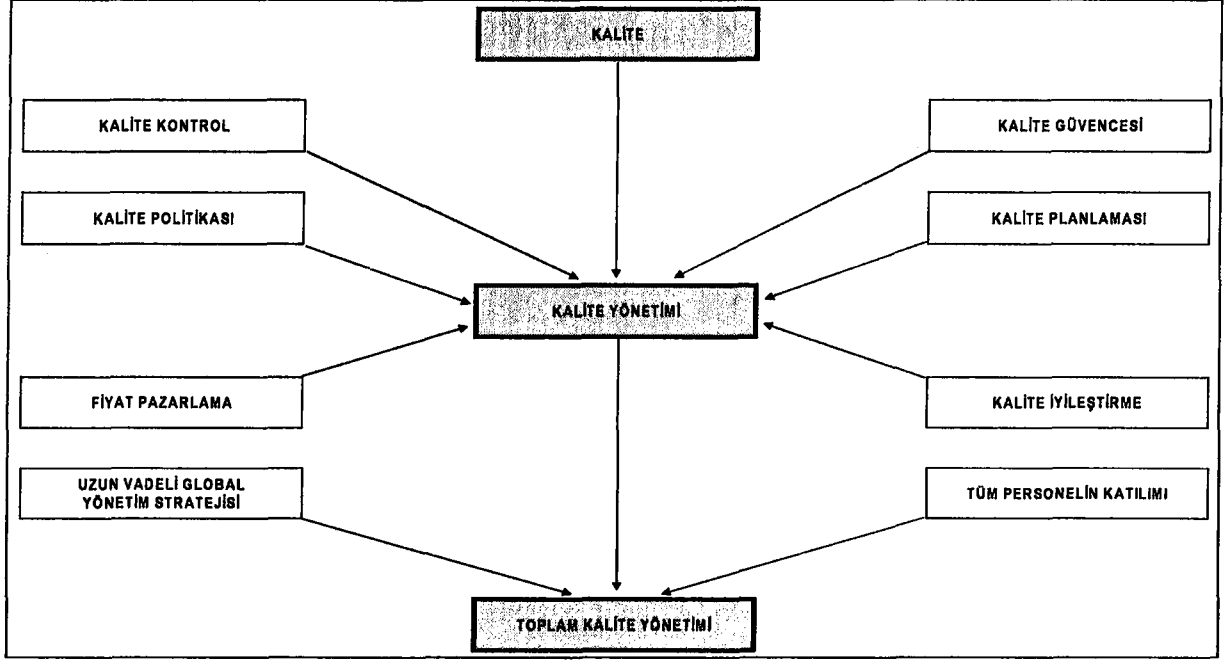
TKY öğeleri birbirlerini tamamlar niteliktedir. Firmanın ürün ve hizmetlerinin hedef değerleri, “Müşteri odaklılık” öğesinin uygulanarak müşteri beklentilerinin saptanmasıyla belirlenir. Belirlenen hedef değerlere ulaşmak için “sürekli geliştirme” sürecinin çeşitli yöntem ve yaklaşımlarını uygulamak gerekecektir. Ancak, firmanın ürün ve hizmetleri, satın alma ve Araştırma – Geliştirmeden pazarlamaya kadar bir çok bölüm ve grubun katkısıyla geliştirilip üretilmektedir. Bu katkı ve faaliyetlerin planlanıp koordine edilerek, etkin ve etkili bir biçimde yapılabilmesi için “takım çalışmasına” gerek vardır. Ayrıca takımlarda yer alacak personel ile takım çalışmalarında etkilenecek personelin, kullanacakları sürekli geliştirme yaklaşımları ve toplam kalite yöntemleri konularında eğitilmeleri gerekir. Eğitim için kaynak ayrılması, takım çalışması ve sürekli geliştirme ortamının firmada sağlanması, ancak firma Üst yönetiminin liderliği ve kaliteye kendisini adanmasıyla gerçekleştirilebilir (Şirvancı, 1992).

Toplam Kalite Ve Klasik Yönetim

Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi (TKY), uzun vadede, müşterilerin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir. Üst kademe yöneticilerinin, işin içine sürekli ve etkili bir şekilde girmesi, tüm personelin, genel ve sürekli eğitiminin sağlanması bu modelin başarması için kaçınılmazdır. Bu anlamda müşterinin söylenen ya da söylenmeyen potansiyel ihtiyaçlarının karşılanması gerekir.

Toplam kalite yönetimi sadece kaliteye hakim olma kavramı değil, aynı zamanda bir yönetim düşüncesi ve felsefesidir. Toplam kalite yönetimini diğer kavramlarla ilişkisi açısından, yerini bir şekil üzerinde aşağıda gösterildiği gibi ele alabiliriz:



Şekil 2; Toplam Kalite Yönetimi (Kıpcak, 1993).

TKY, önceliği saptanmış önemli yönetim problemlerini köklü bir biçimde çözmenin aracıdır. TKY varolan durumu değiştirmek için mücadele verir (Bernillon, Cerutti, 1988). TKY' nin Yöntemleri ise şöyle sıralana bilinir.

- Üzerinde anlaşılan standartlara mutlaka uyulmalıdır.
- Problem çözme teknikleri ve Kaizen uygulanmalıdır.
- Her bir işlem basamağında kalite güvenliği sistemleri olmalıdır.
- Tüm kulüp düzeyinde (PUKÖ) Programı uygulanmalıdır.
- Pratik problem çözümleri ve kişilerin motivasyonu için değişik 7 ana aracın kullanılmasına gerek vardır.
- Kaizen gelişmesi ile kalite ve miktar arasında denge sağlandığı takdirde TKY başarılı olmuş demektir.
- Kaizen, çalışanlar içinde "kalite çemberleri" oluşturmak, çok yönlü fonksiyonel yönetim takımları kurmak, bireysel olarak günlük işlerimizi düzenlemek suretiyle geliştirebiliriz.
- Tüm gelişmeler, ayrıntılarla ve rakamlarla sürekli güncel olarak kayıtlı halde tutulmalıdır.
- Kalite, maliyet ve dağılım arasında uyum esastır.

İki Yönetim Yaklaşımının Karşılaştırılması

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır.

TKY hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme, iyileştirmeyi amaçlar. Hemen hemen her konuda klasik yönetim yaklaşımının neredeyse tamamen tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır. Bu konudaki karşılaştırmalı örnekler şöylece sıralanabilir (Peker, 1993).

SIRA	KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI
1	Muayeneye" dayalı kalite	Önemeye" dayalı kalite
2	Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
3	Optimum stok	Sıfır stok
4	Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedefe uygun üretim
5	Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
6	Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7	Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8	Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Sıfır hata" yı hedefleyen üretim
9	Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
10	Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11	Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
12	Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme
13	Ulusal / Uluslar arası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
14	Kalite kontrol fonksiyonun sorumluluğunda ürün tasarımı	Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
15	ARGE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının da katkısı olan ürün geliştirme
16	Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
17	Optimum 1. kalite / 2. kalite oranı	Sadece 1. kalite ürün üretimi
18	Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
19	Yüksek verimli proseslerle sağlayan randıman artışı	Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
20	İş başı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	İş başı eğitim kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
21	Fayda – Maliyet analizine dayalı yatırım / işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
22	İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
23	Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
24	Tecrübe ve inisiyatif dayalı yönetim kararları	İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları
25	Performansa göre ücret	Performansın takdir edilmesi

Tablo 2; Klasik yönetimle toplam kalite karşılaştırılması (Peker, 1993).

Toplam Kalite Modelleri

Toplam kalite ile ilgili olarak araştırmacılar farklı modeller önermekle birlikte genelde modeller arasında temel ilkeler bakımından farklılıklar bulunmaktadır. En yaygın olarak kullanılan toplam kalite model üç bölümde incelenebilir (Tan, 1999) Toplam kalitenin bölümleri şunlardır;

1.Mekanik Model

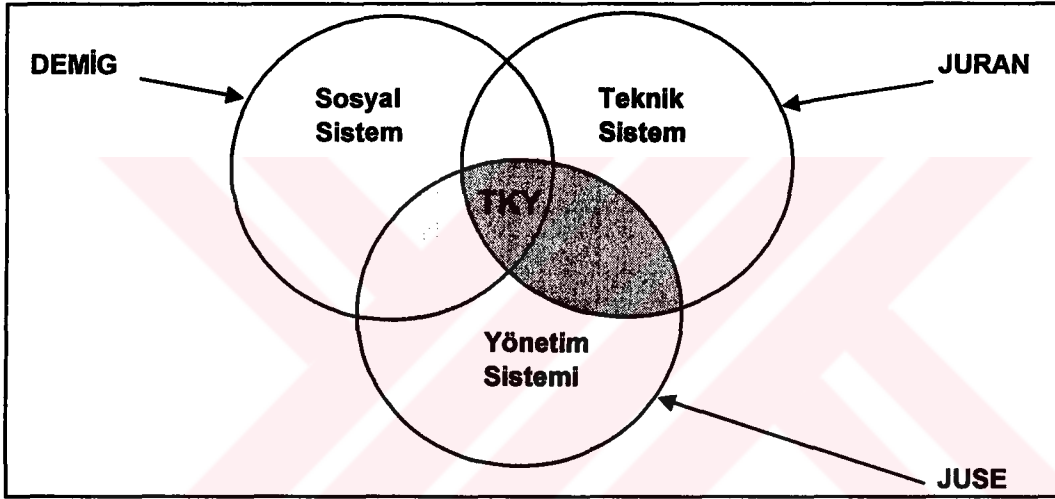
Kulüp bir makine gibi görülmektedir. Çalışanlar ise bu makinenin parçaları gibi görülmektedir. Yönetim makinenin kumanda panosudur. Çalışma süreçleri tasarlanırken mekanik optimizasyon ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar fazla yetki kullandırılmaz ve söylenenleri tümü göstermelik olarak uygulanır. Çalışanlar değer verilmediği için Toplam Kalitenin uygulanması yalnızca dosyalarda ve oluşturulan prosedürlerde kalır.

2. Biyolojik Model

Biyolojik model kulübü bir organizma halinde tanımlar. Ancak beyin üst yönetimdir, çalışanlar ise kol ve bacaklardır. Çalışma süreçlerinin planlanmasında insan fizyolojisinin gerekleri dışında yer alan öğeler önemli değildir.

3. Sosyal Model

Sosyal modele göre kulüp bir toplum birimidir. Tüm çalışanların kendine ait bir fikri ve amacı vardır. Yönetimin başarısı genel amaçlara ulaşabilmek için çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. Çalışma süreçleri çalışanların bilinçli katılımına yönelik planlanır. Yöneticilerin temel görevleri arasında en önemlisi çalışanların başarı duygusunun sağlanmasıdır. Çünkü çalışanlar, yöneticilerin en önemli kaynağıdır. Bu kaynağın performansını en üst düzeyde tutmak da üst yönetimin başarısıdır.



Şekil 3; Fernandez (1996) göre toplam kalite uygulanması sistem modeli.

Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

Yönetim de bir düşünce devrimi olarak nitelenen TKY' nin özellikleri ve ilkeleri dikkate alındığında aşağıda belirtilen hususlar önem taşımaktadır.

A- Önce Kalite

Bu ilke uzun vadede başarılı olmanın temel koşuludur. Kısa vadeli kar peşinde koşmamak gerekir. Bazı kulüpler hala kaliteyi yükseltmenin maliyeti yükselterek karı azaltacağından korkar. Tasarımın kalitesi yükseltildiği zaman maliyetin geçici olarak artacağı doğrudur. Ancak bunun karşılığı kulübün, taraftarın isteklerini tatmin etme ve dünya futbolunda rekabet edebilme yeteneğiyle sağlanabilir. (Ishikawa, 1991). Eğer uygunluk kalitesi gelişirse ıskartaya çıkarılanların miktarında, yeniden şans vermede, satışta ve pazarlama maliyetinde önemli azalma olacaktır. Böylece esaslı bir maliyet tasarruf sağlanacak ve bunu da verimlilik artışı izleyecektir. Gerçekte tasarım kalitesinin geliştirilmesi daha fazla satış ve kara ve daha düşük maliyetle sporcu kazanımına doğru atılan ilk adımdır.

B- Tüketiciye Yönelme

Sporseverin beklentilerinin yerine getirilmesi ve kalite güvenliğinin sağlanması rekabet gücünün geliştirilmesinde en önemli husustur. Sporcuya yönelik yönetim politikalarının devri geçmiştir. Kulüplerin pazara yönelik politikalar uygulamadıkları takdirde, başarılı olmaları ve büyük kulüp olmaları mümkün değildir. Müşteri içeri kalite dışarı yönetimin sloganı olmalıdır.

C- Bir Sonraki Proses Müşterimizdir

Sporcular ve taraftarlar yapılan hizmetin ilk anda ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için çalışma zinciri içerisinde yer alan her bölümüm ve her kişinin satıcı – müşteri ilişkileri içerisinde çalışmaları gerekir. Bu kapsamda, örneğin Alt yapı birimi transfer komitesinin müşterisidir, transfer komitesi alt yapının müşterisidir (İsmail, 1998). Kulüp organizasyonu içinde her bölüm ve her çalışan bir hizmet veya ürünü almakta, kendine düşen işlevi yerine getirdikten sonra satışa sunmaktadır. Kalite de mükemmellik ancak bu zincir içinde yer alan her birimin kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır ve topyekün gelişmeye giden yol bu anlayış ile çalışıldığı zaman gerçekleştirilir.

D- Veriler Ve İstatistiki Yöntemlerle Çalışma

Olgular önemlidir ve onların önemli olduğu açıkça kabul edilmelidir. İşin ilk kuralı olguları gözden geçirmektir. Daha sonraki adım olguları veriler dönüştürmektir. Ancak buradaki tehlike doğru verileri elde etmenin zor olabileceğidir. Son adım verileri analiz etmek için istatistiksel verilerden yararlanmaktır. Eğer bir yönetici veriler ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmayıp kendi deney, altıncı his ve cesaret duygusuna güveniyorsa kulübün yüksek teknolojiye sahip olmadığını itiraf ediyor demektir. Yönetimin davranışlarının geliştirilmesi olgu, veri ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmanın bir yan ürünüdür.

E- İnsana Saygı Ve Katılımcı Yönetim

Kulüple ilgisi olan herkes (taraftarlar, çalışanlar ve aileleri, Yönetim kademesindekiler ve kulüp organizasyonundaki tüm birimlerdeki bireyler) kendini rahat hissedebilmeli ve kulüpten memnun olmalı, yeteneklerini ve gücünü bu doğrultuda kullanabilmelidir.

Kulüpte KKÇ etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden bir insana saygı duyulan bir kulüp yaratmaktır. Üst ve orta yöneticiler gereken yetkiyi verecek kadar cesur olmalıdır. İnsan saygının tamamen gerçekleştiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir (Şişecam, 1990).

Kalite çemberleri çalışanların yaratıcı güçünden yararlanarak ve başta kalite olmak üzere kulüp ile ilgili her türlü işlevin geliştirilmesi ve sorunları çözülmesi işlevini en alt kademelere indirerek, insana verilen önemi ortaya koymakta ve katılımcı yönetimi sağlayan bir mekanizma oluşturmaktadır (İsmail, 1998).

Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

A – Üst Yönetimin Liderliği Ve Sorumluluğu

Yönetim kademesinde bulunan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar;

- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.

Başka bir ifade ile sistem geliştirmek ve sistem içinde çalışmak. Sistem geliştirmek sadece yönetim görevi yürütenlere özgü bir sorumluluktur. Diğer elemanlar kimi zaman sistemi değiştirmeye dönük öneriler getirirler bile bu işler onların asli görevleri arasında yer almaz. Onlar sadece yönetimin tespit ettiği sistemin içinde çalışırlar. Yönetim kademesi yükseldikçe sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar.

Dr. Juran bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediğini söyler. Bu iki faktörün netice üzerindeki etkilerini de genelde % 85 (sistem) ve % 15 (insan) şeklinde ifade eder.

Sistem sorumluluğu esasen yönetimde olduğunda Juran'ın ve Deming'in atıfta bulunduğu "yönetimin sorumluluğu" da bu şekilde bir kantitatif üçlüye oturtulmalıdır. Gerçekten de bir kuruluşun başarısında veya başarısızlığında birinci derecede sorumlu tutulan yönetim olmaktadır.

Yetki Ve Sorumluluk Dağılımı

Toplam Kalite Kontrolü yönetim anlayışı da esasen bir "sistem geliştirme" sürecidir. Bu süreç içinde elbette problemler çözümlenmektedir. Fakat en basit bir problem bile bir defaya mahsus olarak çözümlenmekte, esas sonuç aynı olayın tekrarını önleyen tedbirlerin alınmasına yönelmektedir.

Bir yöneticinin yukarıda sözü edilen "Yönetimin Sorumluluğu" bilinci ile hareket edip etmediğinin çok basit bir kriteri vardır, o da yöneticinin emeğinin ve vaktinin ne kadarının sistem geliştirmeye, ne kadarının da (mevcut sistem içinde) çalışmaya harcadığıdır. Bu iki bileşenin oranları, yönetim kademesi ile dengede olduğu ölçüde o yöneticinin sorumluluğu yerine getirdiği söylenebilir (Kavrakoğlu, 1992).

TEPE YÖNETİCİ	SİSTEM GELİŞTİRME
ÜST KADEME YÖNETİCİSİ	SORUMLULUĞU
ORTA KADEME YÖNETİCİSİ	
İLK KADEME YÖNETİCİSİ	SİSTEM İÇİNDE
İŞÇİ MEMUR	ÇALIŞMA SORUMLULUĞU

Tablo 3; Yönetim de yetki ve görev dağılımı.

Sağlıklı ve başarılı bir kalite iyileştirme programının başlatılması ve sonuçlandırması için üst yönetimden beklenen bazı esaslar söz konusudur. Bunları aşağıda şöylece sıralamak mümkündür:

- Kalitenin iyileştirmesi ile ilgili olarak her şeyden önce üst yönetimin konudan tam haberdar olması ve üst düzey yöneticilerinden birinin bu işi sahiplenmesi gerekir.
- Kalitenin iyileştirilmesi yolunda getirilecek yeni çalışma ilkeleri ancak bir kampanya ile daha başarılı olabilir. Böyle bir kampanya daha öncede bahsedildiği gibi seferberlik olarak adlandırılmaktadır.
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili yapılacak çalışmalar hakkında üst yönetim konuya başından sonuna kadar yeterli oranda bağlılık göstermelidir.
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak uygulanacak programda, karşılaşılan problemlerin çözümünde üst yönetim çalışanlarını yalnız bırakmamalıdır (Pekdemir, 1989).

B- Katılım, Problem Analizi Ve Çözümünde İyileştirme Çalışmaları

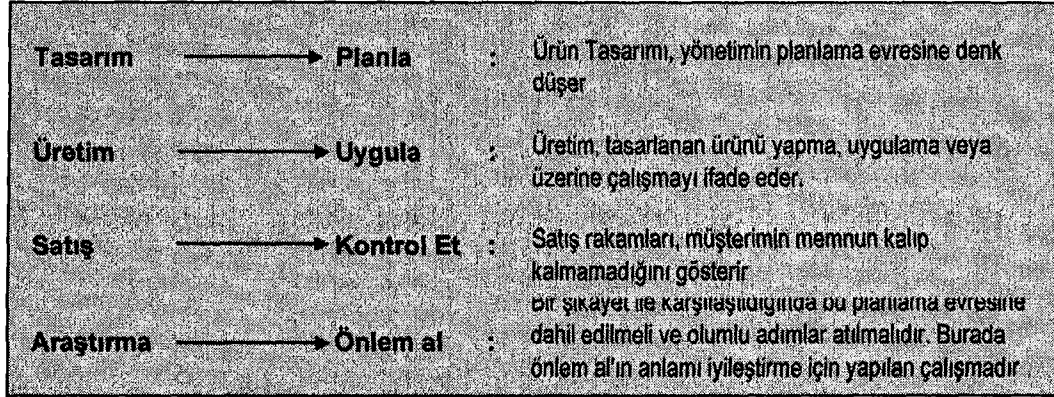
Çalışanların katılımı çağdaş üretim düşüncesi temel taşlarından birini oluşturur. Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanmak anlaşılmaktadır. Kaliteye ulaşmak, ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirmektedir. Organizasyon içindeki herkes kalite olgusunu önemli olduğunu algılamak ve ona ulaşmak zorundadır.

Çalışanların kararlara katılımının sağlanması organizasyon içinde bir değişim gerektirir. Örneğin bir yönlendirme komitesinin oluşturulması, şirket kültüründe sürekli değişim getiren bir aşama olmaktadır. Bu şekilde organizasyonun her kademesindeki personel, değişimleri etkileyecek kararları verebilmektedir.

Her şirketin kendine has bir kültürü vardır. Daha önceki bölümde bahsedildiği gibi doğal olarak şirketlerin kültürleri arasında farklılıklar olabilmektedir. Burada önemli olan kültür içinde bir takım ruhunun kazandırılmasıdır. Böyle bir birliğin oluşturulduğu bir işletmede hatalı ürün beklemek mümkün değildir.

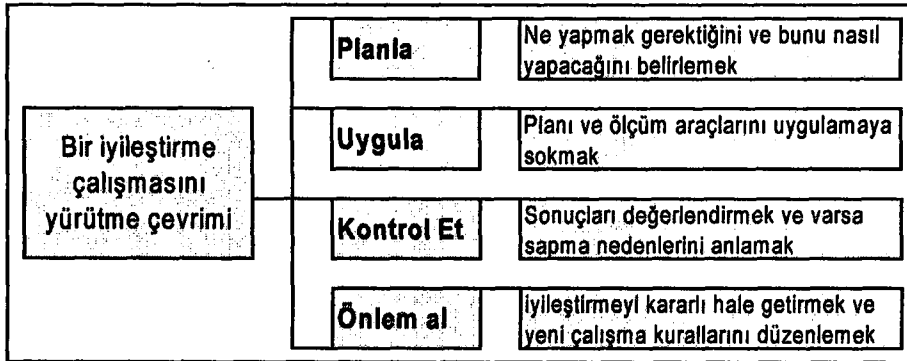
Kalite çalışmalarına herkesin katılımının sağlayacak bir takım ruhunu oluşturulması, kaliteyi artırmakla kalmaz, aynı zamanda kişilere yüksek bir moralde sağlar. Takım ruhu, katılımcı ve uzlaşmaya dayalı yönetim anlayışını uygulanmasında hemen akla son yıllarda Japon firmalarınca elde edilen başarılar gelmektedir. Bu anlayışlar, aslında bir firmada işsisinden yöneticisine (bir kulüpte sporcusundan yöneticisine) kadar çalışanların çeşitli şekillerde harmonize olarak çalışmaları veya birlikte karar alma faaliyetlerinden oluşur. Çalışanların insan kaynağını oluşturduğu bilinen bir gerçektir ve bu kaynağın sosyo – kültürel yapıları çok önemlidir. Bu kalite iyileştirme programının başarıyla uygulanabilmesi için tüm çalışanların konuya bağlı kalmaları ve gerekli çabayı sarf etmeleri gerekir (İsmail, 1998)

Toplam Kalite Yönetimi'nde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, sadece kalite de sürekli gelişim için değil, motivasyonun, artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevleri ve bunların tüm faaliyetleri destekleme şeklini anlamaları ile başlar. Çalışanlar; bütün seviyelerdeki mükemmel iş performansının avantajları, diğer çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri müşteri tatmini, maliyetlerin azalması, işletmenin ekonomik açıdan iyileştirmesi gibi etkileri konusunda bilinçlendirilmesidir (Nursel,1993).



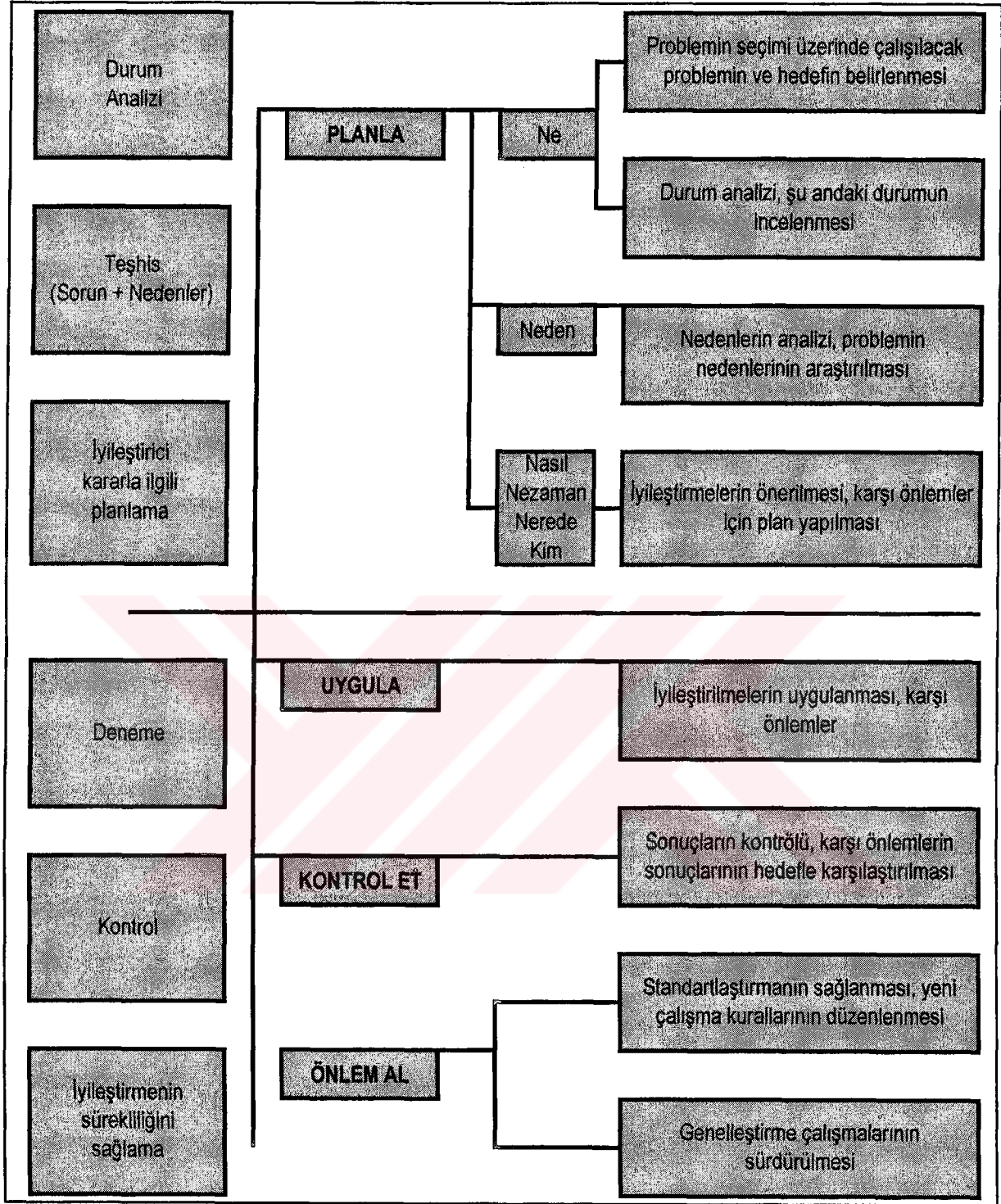
Tablo 4; Deming Çarkı ile PUKÖ çevrimi arasındaki karşılıklı ilişki (İmal, 1994).

Deming, işletmelerde faaliyetlerin yürütülmesinde araştırma, tasarım, üretim ve satış arasında sürekli bir etkileşimin olduğunu vurgulamış ve kaliteyi ana kriter olarak ele alıp bu dört aşamanın bir birini izleyen bir çevrim faaliyeti olduğunu ortaya koymuştur. Deming'in bu çevriminden esinlenen Japon yöneticiler Deming'in bu çevrimini yönetimin tüm aşamalarına uygulayarak buna PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al) döngüsü (P.D.C.A) adını vermişlerdir. Aslında Deming çevrimi ile PUKÖ faaliyetlerinin denk düştüğün de görülebilir (Bak tablo 6).



Şekil 4; Bir iyileştirme çalışmasının yürütülmesi (Göksal, 1992).

PUKÖ çevrimi iyileştirme için bir dizi faaliyet gerekli kılmaktadır. Bu durumu bir şekil üzerinde yukarıdaki gibi göstermek mümkündür. Kulüplerde çeşitli sorunları analiz etmek ve çözmek amacıyla bir araya gelen grupların Örneğin: Kalite kontrol cemberleri. Kalite iyileştirme grupları gibi sorun çözmede izlediği basamaklar ve temel araçların tanıtılmasına yönelik olan bu çalışma, aşağıda verilen problem çözme basamakları ve bu basamaklarda yararlanılan araçlar dikkate alınarak yürütülecektir.



Şekil 1: Sorunların Çözme Süreci (Kıfıl, 2000).

Problem çözme metodolojisi üzerine yazılmış çeşitli kaynaklara bakıldığında problem çözme adımlarını farklılıklar gösterdiğini izlemek mümkündür (Ollivier, 1991). Ancak bu adımların kapsamaları incelendiğinde özün farklı olmadığı görülmektedir.

Planla

PUKÖ çevriminde birinci adımı oluşturan “Planla” aşaması, problemin analizi ve çözümü ile ilgili; problemin seçimi durum analizi, nedenlerin analizi ve iyileştirmelerin

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

önerilmesi basamakları içermektedir. Kulüplerde çeşitli konularda gelişme sağlamak için varolanı iyileştirmek gerekir. Kulüp yönetimi ve tüm çalışanlar tarafından kalite konusunda yapılan (burada ele alınana kalite kavramı, toplam kalite yönetimi felsefesine uygun olarak düşünülmektedir) geliştirme faaliyetleri toplam kalitenin temel ilkelerine göre var olanı iyileştirmektir. Hatırlanacağı gibi bu ilkeler, müşteri odaklılık, prosese hakim olma, verimlilik ve insanların katılımı ile ilgilidir. Bu ilkelerdeki bir eksiklik, kalitesizlik sorununu doğuracaktır. Bu planlamanın içersinde sıklık açısından yaşanan problemleri çözmede aşağıdaki maddelere açıklık getirmek gerekmektedir (İsmail, 1998).

A – Problemin Seçimi

- Karşılaşılan Problem
- Problemin kimliği
- Problemi Seçim Kriterleri
- Seçim
- Problemin Tanımlanması
- Hedef belirleme
- Sıklık Açısından Yaşanan Problemler
- Özel tablo oluşturma

B – Durum Analizi

- Verilerin Analizi, Niçin, Nerede, Nasıl, Ne, Prosedür gibi özelliklere sahiptir
- Grafikler
- Planlar
- Gözlem,Değerlendirme Ve Düşünceler

C – Nedenlerin Analizi

D – İyileştirmenin Önerilmesi

Uygula

Birinci aşamayı oluşturan planla aşaması, pareto diyagramı, neden sonuç analizi, kontrol tabloları, histogramlar ve grafikler gibi çeşitli istatistiki araçlar kullanarak mevcut uygulamadaki iyileştirmeleri planlamaktır (Lukas, 1987). Uygula aşaması ise bu planı uygulanmasına yöneliktir. İyileştirmelerin uygulanması aslında bir karşı önlemdir.

A – İyileştirmelerin Uygulanması

Burada amaç kabul edilen çözüm yolunu uygulamaya koymaktır. Mümkün olan çözüm yolları ile seçim kriterleri karşılaştırılır. Ve uygun olmayan çözümler elenir. Sonuçta bir çözümde karar kılınır.

Kontrol Et

PUKÖ döngüsü olarak adlandırdığımız çarkın ilk uygulamalarda kontrol et fonksiyonu, denetçilerin, kulüp üye ve çalışanlarının ürettiklerini kontrol etmek anlamında ele alınıp incelenmiştir. PUKÖ döngüsü yöneticiler, denetçiler ve sporcular arasında bir iş bölümü

arasında ele alınmıştır. Taylorizmin temel düşüncesini de yansıtan bu görüş bizim dışımızdadır. Başka bir deyişle biz burada batı tarzı PUKÖ değil Japon tarzı PUKÖ'yu savunma durumundayız. Çünkü temel düşüncemiz Kulüp organizasyonunu alt kademelerinden başlayarak tüm kademe yönetici ve çalışanları sorun çözmeye katmak ve böylece Toplam Kalite Yönetimi felsefesini yakalamaktır.

Önlem Al

Önlem al, tekrarın önlenmesi ve gerçekleştirilen iyileştirmenin ilerleme için yeni bir zemin oluşturtması anlamında değerlendirilmektedir. Bu aşamanın iki alt başlığı vardır.

A- Standartlaştırmanın Sağlanması

Burada, uygulama Spesifikasyon, prosedür ve tek düzen haline getirme konusunda yeni çalışma kurullarının düzenlenmesi esastır. Bu çalışma kuralına uyulup uyulmadığının kontrol edilmesi üzerinde durulur.

B – Genelleştirme

Gurup tarafından elde edilen çözüm benzer durumda olan başka yerde, grupta ve camiada uygulanır. Burada amaç yeni bir hedef oluşturmak ve bunu genelleştirmek için çalışmaların sürdürülmesidir. Bu açıdan sona eren PUKÖ döngüsünden gerekli dersler ve sonuçlar çıkarılır ve yeni bir hedef ortaya konulur.

Sonuç olarak, önlem al aşaması iyileştirmenin sürekliliğini sağlamak açısından son derece önemli bir adımı oluşturmaktadır (Efil, 1998).

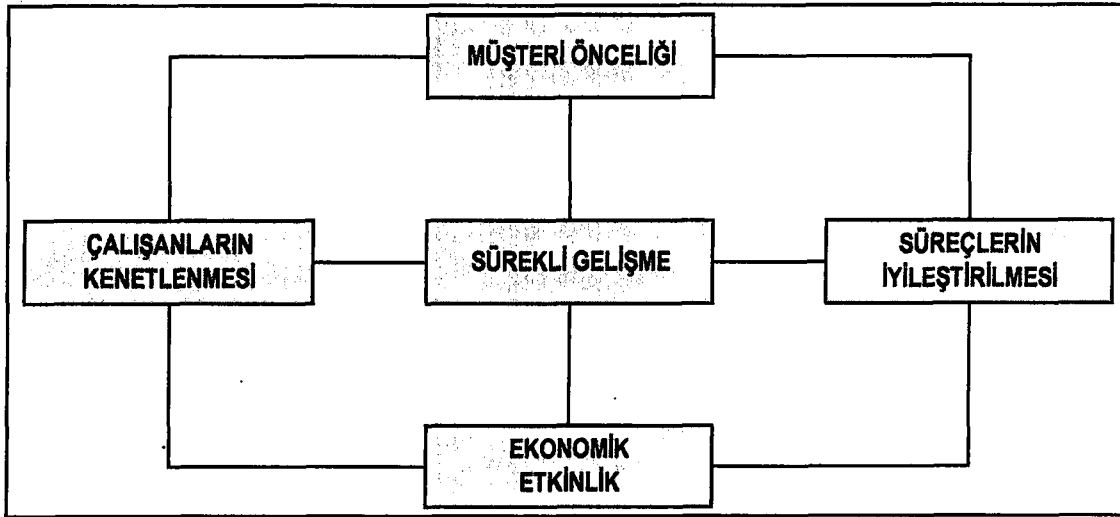
Toplam Kalitenin Müşteri Memnuniyeti İlkeleri

Toplam kalite kavramı Amerika da ortaya çıkmasında rağmen gerekli ilgiyi görmemiş, bunun yerine batı ile rekabete hazırlanan Japonya'da örgütlerin dört elle sarıldıkları ve ileriki bölümlerde açıklanacak olan sürekli gelişme (Kaizen) diye adlandırdıkları ve bugünkü Japonya'nın başarısının temeli olan yaklaşım haline dönüşmüştür. Önceleri yalnızca üretim alanı ve ürün geliştirmede kullanılan yaklaşım, giderek bir hayat tarzı olamaya başlamış, hatta devlet yönetimlerinde dahi kullanılmıştır.

Toplam Kalitenin başarılı bir şekilde teşkilatlarda uygulanabilmesi için temel ilkelerin dikkate alınması zorunludur. Bilim adamlarının toplam kalite ile ilgili birbirinden farklı ilkeleri bulunmasına rağmen; genelde toplam kalite anlayışı dört ilkeye indirgenebilir.

Bu dört temel ilkeyi Erzen, (1994) şöyle tanımlamaktadır;

- Müşteri önceliği
- Çalışanların kenetlenmesi
- Süreçlerin iyileştirilmesi
- Ekonomik etkinlik.



Şekil 6; Erzen'e göre Toplam Kalitenin dört temel ilkesi.

Yapılan araştırmalar sonucunda toplam kalite felsefesinin temelinde yatan ilkelerin şunlar olduğu görülmektedir:

- Sürekli gelişme
- Katılım
- Müşteri odaklı çalışma
- Muayene değil önleme
- % 100 Kalite

Bu ilkeler aynı zamanda sürekli, küçük iyileştirmelerin yapılacağı önemli noktalar niteliğinde olup; sürekli gelişmenin temelini oluştururlar. Söz konusu ilkelerden biri olan müşteri önceliğinin günümüzde göz ardı edilemeyecek bir kavram olduğu görülmektedir.

Toplam Kalite felsefesine göre, kalite herkesin işidir, yani tüm teşkilatın kalitesidir. Müşteri odaklı çalışmaları savunan bu anlayışta müşteri kavramı sadece kazanılan sporcu ve müsabakalar satın alan kulüp ve yöneticiler olarak tanımlanan dış taraftarlarla sınırlı olmayıp, aynı zamanda kulüp taraftarı olan seyircileri de kapsamaktadır. Dolayısıyla Toplam Kalite'de iki farklı müşteri kavramından bahsedilebilir. Bunlar iç müşteri ve dış müşterilerdir.

İç Müşteri Kavramı

İç müşterilerden kasıt, kulüp çalışanlarıdır. İç müşteri kavramı, bir kulübün üretim süreci etkinliğini iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarını karşılanabilmesi ve faaliyetlerin kulüp içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olabilmektedir (Collard; 1998). Toplam Kalite felsefesine göre, bir kulüp içerisinde daha önceden de belirtildiği gibi iç müşteri kavramı (kulüp çalışanı) kulüp gelişim sürecini iyileştirmesi açısından önemlidir. Örneği; bir kulüp de alt yapı biriminde bir elamana ihtiyaç duyulduğunda alt yapı birimi yöneticisi gerekli istemi kulüpteki takım çalışmasındaki birime bildirecektir. Bu durum takım çalışanlarındaki birim sorumlusunu müşteri konumuna

geçirecektir. Takım çalışanları birimi yöneticisi gerekli bilgileri, alt yapı birimine yöneticisine iletmesi durumunda bu kez üretim birimi yöneticisi müşteri konumuna geçecektir.

Yukarıda ortaya koymaya çalıştığımız bilgiler ışığında, kulüpte çalışan herkesin bir birinin müşterisi olduğu vurgulanmalı, bu düşünce tarzı öncelikle üst yönetim olmak üzere tüm kulüp çalışanlarına benimsetilmeye çalışılmalıdır. Dolayısıyla bu bilgiler dayanarak Toplam Kalite de, yalnızca dış müşteri kavramını değil (dış seyirci), İç müşteri (iç seyirci) kavramının da önemli olduğunu vurgulayabiliriz.

Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteri olarak değerlendirdiğimiz seyirciler ise, alt yapıdan gelen sporcu veya verilen kulüp hizmetlerinden en iyi şekilde en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. Kulüp çalışanlarının ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak için, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır (Erzen; 1994). Kulüpler yaptıkları tüm çalışmalarda ürün ve hizmet kalitesine önem vererek dış seyircileri mutlu ederken, iç seyircilerinde kendi iş ilişkilerinde, davranışlarında aynı mutluluğu yakalamalarını sağlamalıdır.

Kulüpler hiçbir zaman dış seyirci mutluluğunu çalışanlardan geçtiğini unutmamalıdır. Dış müşterilerin incelenme sürecinde kulüpte Pazar araştırması ve Ar – Ge ön plana çıkmaktadır. Sporcu kalitesinin oluşturulduğu süreç değerlendirildiğinde Pazar araştırması ile Ar – Ge nin bu süreçte önemli bir yeri olduğu görülecektir. Bunun nedeni de sporcu kalitesinin ön koşulunun iyi bir alt yapı sisteminin olmasına bağlıdır.

Buraya kadar ortaya konulan bilgilerin ışığında Toplam Kalite denilince kısaca, kurumsallaşmak çalışanlara verilen değer ve çalışanların niteliklerinin artırılması, küçük, sürekli iyileştirme, demokratik bir ortam, maksimum taraftar tatmini ve bu şekilde bu şekilde maliyetlerin düşürüldüğü anlaşılmalıdır (Ersen, 1997).

Toplam Kalitede Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası belli bir konuda çok sayıda yaratıcı ve verimli fikir yaratmak için kullanılan genel bir metottur. Osborn Tarafından geliştirilen bu yöntem, özel bir grup oturumu şeklinde olup değerlendirme ve geliştirme için bir soruna çok sayıda olası çözüm bulma tekniğidir. Daha genel anlamda beyin fırtınası, bir grup insanın yaratıcı bir şekilde düşünerek fikir üretmesidir. Bu tür bir ortamda her üyenin söylediği öneriler bir başka üyede çağrışım yapmaktadır. Böylelikle fikirlerde bir artış olmaya başlar ve çok sayıda öneri üretilmiş olur.

Yöntem uygulamasında öncelikle beyin fırtınası yapılacak konu saptanır. Örneğin; Spor kulübündeki sorunların belirlenmesi, sorunların olası çözüm yolları, çözüm yollarının doğrulanacağı yöntemlerin seçilmesi gibi konular beyin fırtınasında ele alınabilir.

En çok oy alan öneriler bir daire içine alınarak işaretlenir. En az kaç oy alan önerileri 2. turda oylamaya alınacağına oturuma katılanlar karar verir. İşaretlenen öneriler herkes tarafından anlaşılana kadar ürerlerinde tartışılır. İkinci tur oylamaya geçilir. Bu oylamada her üye bir öneriye oy verebilir. Oylama sonunda öneriler (çözümler) önem sırasına göre belirlenmiş olur. Beyin fırtınası; konu seçimi, olası sorunların önceden belirlenmesi, bir soruna yol açan nedenleri saptama (sebep – sonuç analizi), bir sorunla ilgili hangi verilerin toplanacağını saptanması, bir sorunu ortadan kaldıracak çözüm önerilerinin belirlenmesinde başarıyla kullanılır.

Beyin Fırtınasının Kuralları	Beyin Fırtınalarının Aşamaları
Üyeler fikirlerini sırayla söylerler.	Beyin fırtınasına tabi tutulacak konu açık ve kesin bir biçimde belirlenir.
Herkes sırası geldiğinde bir fikir söyler.	Beyin fırtınası kurulları tekrar edilir.
Üyenin fikri yoksa "Geçiniz" der.	Beyin fırtınasının oturumu başlar. Bir üye yapılan önerileri herkesin görebileceği büyük bir kağıt üzerine yazar.
Hiçbir düşünce saçma olarak değerlendirilmez.	Değerlendirme safhasında tekrarlar elenir.
Fikirler söylenirken yorum yapılmaz.	Değerlendirilecek önerilerin sayısını azaltmak için 1. tur oylamaya geçilir. Her öneri oylanır. Oylamaya katılanlar doğru olduklarına inandıkları her öneriye oy verebilirler.
Herkes geçiniz diyene kadar turlar devan edilir.	

Tablo 5; Beyin fırtınası.

Beyin fırtınası iki çekilde kullanılabilir.

Yapılandırılmış beyin fırtınası: Gruptaki her kişi kendi sırası geldiğinde fikrini söyler

Yapılandırılmı beyin fırtınası: Gurup üyeleri akıllarına geldiğinde fikirlerini söyler.

Beyin Fırtınasının Uygulama Adımları

Toplam kalite yönetiminde önemli unsurlardan olan beyin fırtınasının uygulama adımları aşağıda sıralanmıştır.

- Beyin fırtınası yapılacak konu hakkında herkes hemfikir olmalıdır. Önce problemin yada tartışmanın konusu ortak olarak seçilir.
- Her bir bireyden fikrini söylemesi veya yazması istenir ve asla kimsenin fikri eleştirilmez.
- Yazılanları yorumlamada problem ifadesi kendi kelimeleri ile aktarılır.
- Belirli bir fikir çıkmayınca kadar birkaç tur dönülür.
- Turlar bitince fikirlerin anlaşılması için tartışma başlatılır (Halis, 2000).

Futbol Kulüplerinde Toplam Kalite

Futbolda kaliteyi anlayabilmek için iki temel sorunun sorulması gereklidir. Bunlardan birincisi, ürünün ne olduğuna ilişkindir, ikincisi de müşterilerin kimler olduğudur. Bu sorular futbol kulüplerindeki kalite tartışmalarında da geçerlidir. Futbol kulüplerinde ürün nedir?

Sporcuların futbol kulüplerinde ürün olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Yalnız futbolda ürün kazanılan maç ve alınan puanlardır. Bu ikisi arasındaki dengenin iyi kurulması gereklidir.

Kulüplerde bir ürünün kalite güvencesi sürecine konu olabilmesi için üreticinin onun kaynağını belirtmesi ve kontrol altında bulundurmasına gerek vardır. İkinci olarak da, “hammadde” alt yapıya gelen sporcuların standart bir süreç yada süreçler serisinden geçmeleri ve önceden belirlenmiş, tanımlanmış sporcu teknik düzeyleriyle karşılaştırılmaları yapılmalıdır. Böyle bir modelin ilk gereksinimi, sporcuların başlangıçta bir seçime tabi tutulmalarıdır. Futbolda ise göze hoş gelen bir oyunla kazanılan maçların, kaybedilen maçlarla önceden belirlenen istatistiksel sonuçlarla değerlendirilmeleri gereklidir. Birçok kulüpte sporcu seçiminde bu uygulama yapılmakta iken maç sonuçlarıyla ilgili bir istatistiksi sonuç değerlendirilmesi yapılmamaktadır.

Kulüplerdeki sporcuları, herhangi bir biçimde garanti edilmiş bir standarda göre üretmek, yetiştirmek olası değildir. Sporcuyla ürün olarak niteleyen görüş, eğitim sürecinin karmaşıklığı, zorluğu ile her bir sporcunun bireysel yeteneklerini dikkate almalıdır. Bu doğrultuda yetişecek sporcular bir üst kademeye ürün olarak çıkacaklardır.

Takım Çalışması

Takımlar, son yıllarda, teşkilatlardaki en önemli grup olgusu olarak ortaya çıkmıştır. Oysa takım kavramı teşkilatlar için yeni değildir. Takım çalışması üzerinde yıllar öncesinden beri durulmuştur. Örneğin tanınmış kalite gurusu Juran problem çözmeye takım yaklaşımı’nı Japonya’ya 1950 lerde, ABD’ye de 1980 lerde getirmiştir. Günümüzde de, gerek ilerleyen bilgi teknolojilerinin bir sonucu olarak, gerekse toplam kalite ve teşkilatsal öğrenme sürecinde oluşan özel ilgiye bağlı olarak takım yaklaşımı giderek yaygınlaşmaktadır. Bu tür teşkilatsal gelişmeler, yöneticiler ve çalışanların bireysel çaba ve çalışmalarına dayalı olmaktan çok, giderek karmaşık problemler ve görevler üzerinde odaklanmış işlevler arası yönetim ve çalışma takımlarının üzerine yapılandırılmaktadır (Ensari, 2000)

Futbolda Takım Çalışmasının Önemi

TKY ile ilgilenen teşkilatlar tüm düzeylerde etkin takımlara sahip olmanın yararlarını görmektedirler. Ancak futbol kulüplerinde takım çalışmaları bugüne kadar program ve yönetim işlevlerindeki uygulamalar ile kısıtlı kalmıştır yada hiç uygulanmamıştır. Oysa etkin bir TKY kültürü oluşturabilmek için takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve kulübün tüm düzeylerinde ve karar verme, problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanabilmesi gereklidir. Takım çalışmalarının tüm işlevlere yaygınlaştırılması, akademik ve destek personelin tümünü kapsamı gerekir. Akademik ve destek personelin hiyerarşik düzeylerdeki ayırımı, takım çalışmasının gerektirdiği şekilde yayılmasını engellediğinden, ortadan kaldırılması gerekmektedir.

TKY' de Futbol kulüplerinde takımlar, sadece işleri sürdürmek amacıyla kurulmadıklarından, bu amaçların yanı sıra bazı özel projelerin gerçekleştirilmesinde, kısa dönem proje ve iyileştirme takımları kilit öğelerdir. Takımlar kalite iyileştirmenin lokomotifi olarak işlev görürler. TKY kurumunu, birbiri üstüne inşa edilmiş takımlar olarak düşünmek mümkündür.

Her biri bir sorunu çözmek üzere çalışan ve küçük projeler üzerinde kalite iyileştirme çalışmaları yapan takımlar, ya var olan bir süreci geliştirecek ya da bir yenisini tasarlayacaklardır. Genellikle bu takımların çalışma alanları kısıtlıdır. Çünkü küçük ve yönetilebilir boyuttaki görevlerde başarı daha kolay sağlanabilmektedir. Küçük projeler başarısızlıkla sonuçlansa bile bu başarısızlık tüm sürecin güvenilirliğini tehlikeye düşürmez. Ana fikir, küçük projelerin yan yana getirildiğinde, büyük sonuçlar oluşturabileceğidir.

Sonuç daima ya bir iç ya da dış müşterinin memnuniyeti olduğundan, bu projelerin birbirleriyle uyum ve yön birliği açısından, ortak bir odak noktasının olması gerekmektedir. Takımlar, öncelikle yöntemlere ilişkin deneyimler oluşturmali; sonra da, sürekli ve uzun vadeli çözümler ve karar almalar için, TKY araç ve tekniklerini öğrenerek onları etkili kullanabilecek duruma getirmelidirler.

Kalite iyileştirmenin gerçekleştirilmesi için gerekli sinerji, ancak uyum içerisinde çalışabilen kişilerce oluşturulabilecektir. Kalite iyileştirmeleri güçtür; ve bu konudaki en sağlıklı yaklaşım, başkalarından destek alınabilmesidir.

İyi çalışan bir futbol kulübünde, birbirlerinin alanlarını da kapsayan, çok sayıda takım olmalıdır. Bu takımlar sadece akademik personel ya da destek personeline özgü olmamalıdır. Akademik ve akademik olmayan destek elemanlarından oluşan karma takımların çok önemli rolleri olacaktır. Takımların, üzerinde çalıştıkları konulara bağlı olarak bazen uzun, bazen de kısa süreli görevler verilebilir.

Kulüp çalışanlarına takım çalışması ve problem çözme konularında sık sık eğitim verilmelidir. Takım üyeleri bir arada çalışmayı öğrenmelidirler. Takımlar farklı kişiliklerde, düşüncelerde, zayıflıkta, isteklilik düzeyinde ve beklentiler içindeki bireylerden oluşur. Bir çok başka alanlarda olduğu gibi, futbolda da takım çalışmasının kendiliğinden oluşabileceği sanılır; ancak takım çalışması kendiliğinden oluşmaz. Aynı program üzerinde çalışmaya başlayan bir grup insana kolayca takım adı verildiği görülmektedir. Bu tür örneklerde genellikle yalnızca liderinin rolü tanımlanmış; bu da çoğunlukla takımın tek yapısı olarak kabul edilmiştir. Oysa takımlar bireyler gibidir; beslenmeleri ve izlenmeleri gereklidir. İyi işlev görmeleri ve en iyiyi üretebilmeleri ancak böyle sağlanabilir. Takımların sağladıkları katkı ve elde ettikleri başarıların tanınma ve takdir edilmesi de çok önemlidir (Miller, Dower, Innis, 1992).

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

Futbol kulüplerinde takımların bir diğer özelliğı ise bu takımları kurarken her takımın bünyesinde bir yönetici ve ona bağılı kulüp çalışanı veya bağımsız kişiler bulunmaktadır. İşte bu takımda, bu bireylerin arasında bir farklılık olmaması kulübün müşteriye açık ve direk 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;

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 çarpmakta dır. 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 yetiştirmek adına düşünün isterseniz sorunlu sporcuların idare edilmesi ve sorunların giderilmesi anlamında düşünün. İşte bu anlamda komitenin sağlıklı düşünen ve doğru karar verebilen, dalında uzman kişilerden oluşması 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 düşüncelerini ve davranmalarını beklemeyin. Onlar kendi tiplerinin essiz örnekleridirler. Yalnız sizler onları tanıyın, kabul edin ve anlayış göstererek kendi becerilerini sergilemelerine fırsat tanıyın.(O'Connor, Saymore, 1994)

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 kulübedeki en önemli unsur beslenmedir ki o da kulüp de gıda uzmanı veya diyetisyenler tarafından denetlenmeli ve uygulanmalıdır.

Futbol kulüplerinde FİFA VE TFF yönetmeliklerinin takibi komitesi kurulmalıdır: Kulübün FİFA ve TFF nezdindeki sorumluluklarını kontrol eden ve gelişmeleri kulübe anında bildiren takımdır.

Grubu Takım Yapan Özellikler

Bir kulüpte takımların varlığından söz edebilmek için şunlar bulunmalıdır;

- Takımın amacı,
- Liderlik ve takımdaki üyelerin rolleri,
- Takım üyelerin birbirlerine bağlılığı,
- Takımın iklimi,
- Takımın kültürü gibi özellikler bulunmalıdır.

Takımın amacı

Bir takımın etkin olarak çalışabilmesi ve etkinliğini koruyabilmesinde, amaçların belirlenmesi son derece önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra belirlenen bu amaçların sürekli olarak gözden geçirilmesinin gerekliliği de en az amaçların belirlenmesi kadar önem taşır.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Takım üyelerinin rolleri ve liderlik

Tüm takımlarda liderlik rolü de dahil olmak üzere her üye için bir rol ya da görev verilmesi gereklidir. Takım liderinin görevi; takımın görevini etkinlik ve başarı ile tanımlanması için teşkilatlanmacı bir rol oynamaktır (Kılınç, 1986). Davranışa yönelik araştırmaların büyük bir çoğunluğu bireyle ilgilidir. Bununla birlikte, 1980'lerin başından itibaren, Belbin'in çalışmaları ile birlikte takımlar üzerinde de önemli çalışmalar yapılamaya başlanmıştır. Bir takımda bulunmasının o takımı başarıya ulaştırabileceğini öne sürdüğü sekiz "rol"ü, aşağıda özetlendiği gibi tanımlamaktadır.

1- Koordinatör (Başkan)

Takımın hedeflerinin netleştirilmesini sağlar; gündemi oluşturur. Önceliklerin belirlenmesini ve ele alınacak, problemlerin seçimini tartışmaya hükmetmeden yönlendirir. Takımı dinler, görüşleri derler ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirir. Kaynakların verimli kullanımına yön verir.

2- Biçimleyici

İşin planlanmasını sağlamak için takımı zorlar, ilham vererek, takımın çabasını şekillendirir, işlerin yapılmasını sağlar.

3- Uygulayıcı

Fikirleri, kararları ve stratejileri tanımlanmış ve yönetilebilir görevlere dönüştürür. Onları uygulamaya çevirir, iş ile uyum içindedir, özenli ve kusursuz çalışır.

4-Yaratıcı

Orijinal ve radikal yeni fikirler ortaya koyar, bilgiyi sentezler.

5- Kaynak araştırmacı

Takımın dışındaki fikirleri, kaynakları tanımlar, sorgular ve araştırır. Takımın satış elemanı, diplomatı, irtibat görevlisi konumundadır.

6- Gözlemci / Değerlendirici

Analitik düşündür, düşünceleri analiz eder, sürekli olarak takımı yeniden gözden geçirir, takımın yanlış yönlendirilmesine engel olur.

7- Takım çalışanı

Takımdaki ayrılıkçı girişim ve güçlerin karşısındaki bütünleştirici güçtür. Birlik ve uyumun koruyucusu rolündedir. Sosyal eğilimli, takıma sadık, uyumu teşvik eder, duyguları, ihtiyaçları ve kaygıları algılar.

8- Tamamlayıcı / Bitirici

Görevin zamanında ve şartlarına uygun biçimde tamamlanması için motive edicidir (Oakland, 1993).

Takım Bağlılığı

Takım bağlılığı, amaçların takım üyelerince daha fazla benimsenmesi, diğer üyelere daha saygılı davranılması, grupta ciddiyetin korunması gibi noktaları vurgular.

Takımın İklimi

Bu özellik takımda sürdürülen arkadaşlığı ve samimiyeti vurgular. Teşkilatlı takımlar, üyelerin konu ya da sorunlarla ilgili gerçek duygularını söyleyebilecekleri bir ortama sahip olmalıdırlar.

Takım Kültürü

Bu özellik, her takımın kendine özgü bir kültürü olduğunu ifade eder. Takım kültürünün en önemli öğeleri, takım amaçlarının açık olma derecesi, bu amaçlara yönelen takım üyelerinin amacı benimseme düzeyi ve takım üyelerinin belirlediği standart ve normlar olarak sayılabilir (Kılınç, 1986)

Etkili Takımın Özellikleri

Son otuz yıldır yüksek performanslı takımlara ilişkin oldukça fazla araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar birbirini desteklemekte ve etkili takım çalışmaları hakkında bir çok bilgiyi yansıtmaktadır. Takım çalışmalarının geliştirilmesi alanındaki önde gelen isimlerden biri de Woodcock'tur (1997). Woodcock yüksek performanslı takımların aşağıdaki özelliklere sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Paylaşılan amaç ve vizyon anlayışı

Takımın üyelerinin her biri hedefleri ve değerleri bakımından takım görevinin bilincinde ve kendilerini bunlara adanmış durumdadırlar. Ne beklediği ile ilgili otlak bir anlayış vardır. Bu anlayış hem sonuçlar hem de bu sonuçlara ulaşmak için takımın kullandığı sonuçları ortaya çıkaran değerler bakımındandır. Takım bu ortak anlayış ile odaklanır ve güç bulur.

Açık iletişim

Takım içinde hiçbir gizli politika yoktur. Ancak yoğun, doğrudan, açık ve dürüst bir iletişim vardır. İnsanlar düşündüklerini söylerler ve sonuçlarından tedirgin (eleştiri, cezalandırma korkusu gibi nedenlerle) olmazlar. Çünkü yorumlarının; takım görevleriyle ilgili, samimi ilgi ve kaygılarını yansıtmak amaçlı olarak algılanacağını bilirler.

Güven ve Karşılıklılık

Etkili takımların, üyeleri arasında çok fazla karşılıklı saygı, güven ve anlayış olduğu açıkça görülür. Bu takımlarda karşılıklı anlaşma ve paylaşılmış varsayımlar yüksek düzeydedir, ancak bu durum aynı zamanda çok tartışmacı ve meydan okuyucu (yaklaşımlarını sürdürebilmeleri için gerekli) tavırlara da engel değildir. Takımı birbirine bağlayan; hem kullanılan süreç, hem de her takım üyelerinin diğerlerinin yeteneklerine, muhakemesine ve bilgisine olan güveni ile kendi görevine ilişkin taşıdığı sorumluluk duygusudur.

Yaratıcı faydalı çatışma

Takım toplantılarının ve bu ortam da gerçekleştirilen tartışmaların hepsinin “ arkadaşça” ve “hoş” olduğu söylenemez; bunların bazıları set ve zorlayıcı, bir çoğu katılanların bilgi ve yeteneklerini zorlayıcı, bazıları da çözümlenmesi zor olan konuları içerebilir. TKY yaklaşımı

çerçevesinde, karşılıklı güven ve saygının düzeyi, paylaşılan vizyonun ve değerlerin boyutuna bağlı olarak ikiye katlanarak, bu çatışmaların güçlü, kıymetli ve değerli olduğu anlamını ortaya koyar. Takımın *esaslı* veya *olağandışı* olması arasındaki farkı yaratacak olan çatışmalar / çekişmeler işte bunlardır. Takım, kolayca erişebilecekleriyle yetinmeyi aşmaya çabalayarak, kendisini (ve dolayısı ile kulübü) yeni başarı platformlarına taşıyacak stratejileri, çözüm yollarını ve işlemleri geliştirmeyi başarabilecektir. Bu kapsamdaki çatışmalar / çekişmeler de, sakınılan bir şey olarak değil, takım çalışmasının hem gerekli hem de tatmin edici bir yönü olarak kabul edilir.

Uygun çalışma yöntemleri

Etkili takımların etkili çalışma yöntemleri vardır. Bu yöntemler probleme ve takımdaki kişilerin ilgi alanlarına ve yeteneklerine bağlı olarak değişir. Çalışma yöntemleri alınan sonuçlar kadar önemli olduğundan, açıkça tartışılır ve takımın kendi çalışmasını en iyi nasıl yöneteceği konusunda öğrenme fırsatı olarak görülür. Takım üyeleri tüm bilgilere her zaman tam ve eskizsiz olarak erişebilme imkanına sahip olmalıdır; böylece, kimin ne yaptığını, kendi görevlerinin ise ne zaman bitirilmesi gerektiğini, takımları için kullanabilecekleri kaynakların neler olduğunu, ne zaman diğer takımlarla işbirliği yapmak durumunda olduklarını bilebileceği ve / veya olmayacağı konusunda da bir fikre sahip olabileceklerdir. Etkili takımlar neler üzerinde anlaştıklarını, neleri yapmaya karar verdiklerini ve nasıl çalıştıklarına ilişkin kayıtlar tutarlar. Ayrıca zamanı kullanmada da oldukça başarılıdırlar.

Uygun liderlik

Takımların toplantılarının düzenli gerçekleştirilmesini; öngörülen konuların ele alınması ve izlenmesini, bir rehber gibi kolaylaştıracak bir oturum başkanı vardır. Ancak etkili takımlarda liderliği, çoğunlukla durum belirler. Lider, adaylar arasından, kurum hiyerarşisindeki statüsüne yada hizmet süresine bakılmaksızın, takımın o andaki çalışma konusuna ilişkin sorunlar, görüşler ve eylemlerde, takıma yol gösterebilme yeteneklerine bağlı olarak belirlenir. Bazı takımlar için, bu liderlik rolü takımın yaşamı süresince bir veya iki kişi tarafından yürütülebilmektedir. Burada kilit nokta, takım liderinin liderlik rolünün emir verici veya denetleyici olmaktan çok, kolaylaştırıcı, yetiştirici ve geliştirici olmasıdır.

Düzenli aralıklarla gözden geçirme ve değerlendirme

Çalışmaların bir parçası olarak etkili takımlar, bir görev üzerinde çalışmalarına zaman zaman ara verecekler ve çalışma yöntemlerinin kalitesini gözden geçireceklerdir. Bu, nasıl çalıştıklarına ve çalışma yöntemlerini nasıl iyileştirebileceklerine yönelik gözden geçirme işleminin gerçekleştirilmesidir. Takım, alışılmış çalışma yönteminin ritmi ile asla yetinmeyecek, *bu yöntemi daha etkili kılabilmek için başka neler yapabiliriz* i sormak durumunda kalacaktır.

Etkili takımlar bu soruyu sadece çalışmalarında zorluklarla karşılaştıklarında veya takım çalışması tamamlandığında değil düzenli aralıklarla sorarlar. Etkilendiklerini sistematik ve düzenli olarak, kendi imkan ve terimleriyle yeniden gözden geçirirler.

Kişisel gelişime fırsat vermek ve teşvik etmek

Etkili olmak için takım, üyelerinin her birinin bilgisine ve yeterliliğine güvenir. Eğer takımın zaman içerisinde gelişmesi amaçlanıyorsa, takımdaki bireylerin, değişim için kendi gereksinmelerine kulak vermek üzere teşvik etmeleri gerekir. Etkili takımlarda takım üyeleri hiçbir zaman takımın çalışmaları içerisinde boğulmamışlardır; onlar için, bireysel çalışmaları ile gelişimleri de aynı derecede önem taşımaktadır; aksi halde, takımın körelmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle takımlar, üyelerinin bireysel gelişimleri için kendi ihtiyaçlarının farkına varmalarına yardımcı olmalı ve gerekli mesleki ve kişisel gelişimlerini kolaylaştıracak önlemler almalıdırlar. Takımların bu çalışmalara destek verebilmesi için maddi kaynaklara gereksinmesi olabilecektir.

Diğer takımlarla sağlam bağlar

Etkili takımlar kendileriyle diğer takımlar arasında bağlar oluşturur; fikir ve kaygılarını paylaşır, etkili oldukları çalışma yollarını birbirleri ile değişir; gerektiğinde de işlevler arası bağlar kurulmasına yön verirler.

Kulüplerdeki takımlar zamanlarını birbirleriyle, enerjilerinin yıkıcı ve verimsiz kullanımına neden olabilecek kavgalarla, tartışmalarla geçirmezler. Zamanlarını, etkili ilişkileriyle, tarafların hepsi için avantajlı sonuçlar verebilecek “kazan-kazan” (win-win) çözümlerini aramaya harcarlar.

Kulüplerde ve diğer kurumlardaki takım çalışmalarını kolaylaştırıcı yukarıda sıralananlara ek, öncelikli iki gereklilik daha vardır. Bunlardan birincisi, eğlence ve arkadaşlıktır. İyi çalışan ve çok başarılı olan takımlar, genellikle insanların dört gözle beklediği, çalışırken eğlenen ve her şeyi takım üyeleri arasında arkadaşlık ve ilgi geliştirecek biçimde paylaşan üyelerden oluşan takımlardır. Bu arkadaşlık, takımı birbirine bağlar ancak yüzleşmeyi, yararlı tartışmaları / çekişmeleri veya meydan okumaları engellemez. Gurup içindeki bu birlik duygusu, güvenin ve karşılıklılığın yüksek olmasını sağlar.

Oldukça etkili takımlarda gözlenen ikinci öge de başarı ve başarısızlığın kutlanmasıdır. Bu takımlar üyelerin çalışmasını, onların başarıma çabalarını (bu çabalar başarılı olsun yada olmasın) takdirle karşılayarak, ödüllendirmektedirler. Takım, partiler, küçük hediyeler, takım içi eğlendirici şeref unvanları, yaka iğneleri, rozetler vb. basit takdir araçları kullanarak çabaları tanır, ödüllendirir ve aktif bir yolla bu başarıdan veya başarısızlıktan öğrenmeye çabalar. (Ensari, 2000)

Toplam Kalitenin Kulüplerde Yapılanması

Toplam Kalite diğer yönetim tekniklerine oranla özellikle farklı bir yönetim tekniğidir. Bu özellikler, zaman içerisinde toplam kaliteye olan ihtiyacı daha da artırmış ve teşkilatların, özellikle 1990 sonrasında ilgi odağı olmaya başlamıştır. Bunun nedeni 1980 li yıllarda kulüplerde amaç ve verimlilik artışı iken, 1990 lı yıllarda Kaliteyi etkin bir strateji olarak görmeleridir. Toplam Kalitenin önemini artıran özellikleri şunlardır.

- Yeni bir kulüp kültürü oluşturmaktır.
- Kulüp yapısını basitleştirip yalın hale getirmektir
- Kulüpteki tüm çalışanları sisteme dahil etmektir.
- Eğitime büyük önem vermektir.
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamaktır.
- Çalışanların fikirlerine saygı duymaktır.
- Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmaktır.
- Yeni fikirler, yöntemler ve teknikler üretmektir.
- Bilgiyi ve beceriyi işe tatbik etmektir.
- Takım çalışması demektir.
- Çalışanların yaptığı işe sahip çıkması demektir.
- Kulüpteki davranışların değişmesi demektir.
- İşlerin ve sistemlerin standartlarını sürekli uygulamak, geliştirmektir.
- İç ve dış seyircilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmaktır.

Toplam Kalitenin Kulüplerde Örgütlenmesi

Toplam Kalitenin kulüp içerisindeki gelişiminin sağlanabilmesi için çeşitli bileşenlere ihtiyaç vardır. Bu bileşenleri gerçekleştirmek ve uygulamak teşkilatın gelişim süreci için önemlidir.

Toplam Kalitenin genel gelişimini sağlanabilmesi için üst yönetimin onayının ve inancının sağlanmasından işe başlanmalıdır. Bu yol Toplam Kalite hedeflerine ulaşmak için en güvenli yollardan birisidir. Daha sonra kültürel değişimin sağlanması,

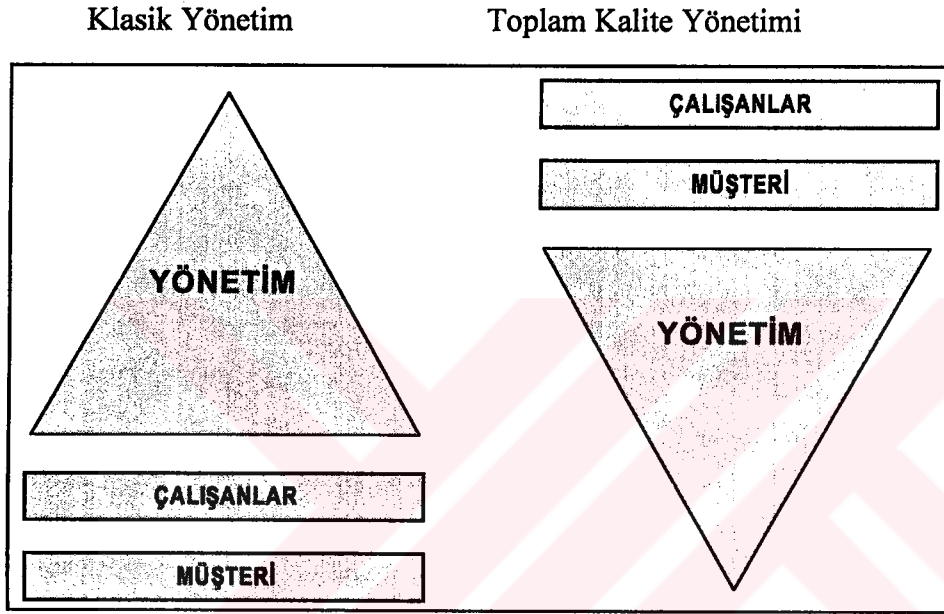
Toplam Kalitenin kulüplere yerleştirilmesi ve insan kaynakları sürecinin saptanması ve bu gelişmelerin çalışanlara aktarılması gerekir. Bu aşamaları ayrıntılı olarak inceleyecek olursak;

1. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Her ne kadar Toplam Kalite felsefesi kalite ile birlikte sürekli değişen ve gelişen bir kavram olarak ele alınmaktaysa da, bu gelişmenin adım adım gerçekleştirileceği açıktır. Bu nedenle her adımda ulaşılması istenen hedefin belirlenmesi gerekir. Bu bakımdan ilk aşamada hangi kalite standardının gerçekleştirileceği tanımlanmalıdır. Hedeflerin anlamlı ve somut ifadelerle verilmesi gereklidir. Gerçek verilere ve mantıklı esaslara dayanmadan belirlenen hedeflerle yola çıkmak, işin başında başarısızlığı kabul etmekten başka bir şey olmamaktadır. Amaç ve hedefleri belirlerken bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için son tamamlama süresinin de verilmesi önemlidir. Böylece çalışanların hedef gerçekleştirmek için gösterecekleri çabalara bir tempo verilmiş olacaktır. Ayrıca eğer birden fazla amaç ve hedef söz konusu olursa, bunlar sıraya konulmalı, önemli konulara öncelik verilip diğerlerine de kontrollü çalışmalar yapılmalıdır (Saruhan, 1995).

2. Üst Yönetimin İnancı ve Desteğinin Sağlanması

Kalite olgusu uzun dönemde küçük, sürekli ve düzenli iyileştirmelerle gerçekleştirilmeli ve kulübün tüm birimlerine yayılmalıdır. Toplam Kalite uzun vadeli bir felsefe olup bir anlamda Kültür değişimi gerektirdiğinde bazı kişileri doğal olarak rahatsız etmektedir. Bu nedenle üst yönetimin inancı ve desteği zorunlu olmaktadır. Toplam kalite de üst yönetim ve ona yardımcı olarak da insan kaynakları yönetimi liderlik rolünü üstlenmeli ve tüm çalışanlarla birlikte öğrenme sürecinden geçerek sürekli kalite geliştirme yolları aramalıdır (Aydemir, 1993). Toplam kalite felsefesinin, klasik yönetim felsefesine göre getirdiği değişimler aşağıdaki şekillerdeki gibidirler.



Şekil 7; Klasik ve toplam kalite yöntemleri

Çalışanların risk ve sorumluluk alması için cesaretlendirildiği kararlı, konuşan ve dinleyen, iletişimi yaşatan kulübün en büyük değerinin insan olduğuna inanan liderlere ve yöneticilere ihtiyaç vardır. Üst yönetimin Toplam Kaliteye İnancının ve desteğinin sürdürülmesi açısından liderlik yapacağı noktalar Bobble ve Schafere (1983) göre şunlardır.

- İstek ve beklentiler oluşturulması
- Çabanın yönlendirilmesi için sorumlulukların belirlenmesi
- Sonuçlar açısından sorumluluk belirlenmesi
- Disipline edilmiş bir stratejik, yönetim iş planı yapılması ve kullanılması
- İstenilen sonuçlara ulaşılabilmesi yönünde yöneticilere gerekli desteğin, yetki ve sorumlulukların verilmesi

Eğitim ve bilinçlendirmenin üst yönetim tarafından destek görmesi önemlidir. Dolayısıyla üst yönetimin kulübün kalite kültürünü şekillendirmedeki inancı ve desteği çok önemlidir. Toplam Kaliteye geçiş dönemi sırasında kulüp üst yönetimini yapması gereken faaliyetlerin bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Ersen, 1997).

- Zamanlarının büyük bir bölümünü kaliteyle ilgili sorunlara ayırmalıdır
- Hem sözlü hem de yazılı olarak kalite hedeflerini sürekli biçimde kulübe yaymaları lazımdır.
- İnsan kaynakları ve diğer bölümlerin işlevlerini ve rollerini artırmaları gerekir.
- Eğitim ve geliştirme için fon ayırmaları lazımdır.
- Başarılı olan birimleri takdir etmek amacıyla ödül sistemleri koyarak Toplam Kalitenin önemini tüm kulüp çalışanlarına aşlamaları yine üst yönetimin çok büyük görevleri arasında olmalıdır.

Çalışanlara güven vermek açısından üst yönetimin sözleri yaptıklarıyla tutarlı olmalıdır. Bu işlevlerin yapılması için üst yönetim, yukarıdaki konularda uzmanlaşmalı ve çalışanların güvenini kazanmalıdır.

3- Liderlik

Toplam Kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolü üslenmesiyle mümkün olabilir. Liderlik, kulüplerdeki davranış bilimlerinin en önemli ve ilgi çekici alanlarından birisidir. Pek çok lider tanımları yapılmasına rağmen, en genel anlamıyla lider, ait olduğu gurubun amaçlarını belirleyerek o guruptaki kişilerin kulübün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir.

Toplam kalite felsefesinin benimsenip uygulanabilmesi için şüphesiz demokratik liderlik tarzı benimsenmelidir. Çünkü demokratik lider, her çalışanın grup eylemlerine maksimum katılımı sağlamaya, kulüp içi gerilim ve çelişkileri, çatışmaları, dirençleri azaltmaya çalışır.

Sorumluluğu kendisinde toplamaz alt kademelere dağıtır. Böyle bir ortamda ise katılımcı yaklaşımların önemi ve faydaları ortaya çıkmaktadır. Genel olarak liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde tanımlayabiliriz.

- İç ve dış taraftar odaklı anlayışın göçlülüğü
- Belirgin bir misyonerlik anlayışı
- Büyük hedefler
- Zamanlama konusundaki özen
- Değer yargılarının açık ve kolay hatırlanabilmesi
- Yol gösterici yöneticilik anlayışı ve kişisel bilgi
- Kulüpdaşlık konusunda mükemmellik
- Demokratik bir düşünce ve davranış tarzı
- Çalışanların fikir ve görüşlerine saygı
- Sabır

4- Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi Farkı

Toplam Kalite ile insan kaynakları yönetimini iki ayrı yönetim tarzı olarak görmemiz imkansız hale gelmektedir. Çünkü yetiştirilen her sporcu ve verilen hizmetin içinde kulübün çalışanların da katkısı bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, Toplam Kaliteyi tamamlayıcı bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu durumda üst yönetimin insan kaynakları yönetiminden beklentileri vardır. Bu beklentiler şunlardır;

- Kulüp kültürünü oluşturmak
- Sporcuları ve çalışanları kalite konusunda bilgilendirmek
- Alt birimlerin çalışma sistemlerini oluşturmak
- Ortak hedef ve amaç birliği uyumunu meydana getirmek
- Açık iletişimi sağlamak
- Çalışan ve sporcuların eğitim faaliyetlerini koordine etmek
- Çalışma ve sporcu ahlakı ile ilgili temel prensipleri koymak

a. Toplam Kalite içinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

- Bilgi ve beceriye çalışmaya tatbik etmek
- Kulüpteki tüm çalışanları sisteme dahil etmek
- Yeni fikir, düşünce, kavram, yöntem ve teknik üretmek
- Düşünce yapısında köklü değişiklik yapmak
- Takım çalışmasının kulübe yerleştirmek
- Çalışanların yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak
- Kulüp yapısını basitleştirmek ve yalın hale getirmek
- Kulüp kültür oluşturmak
- Davranışları değiştirmek
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamak
- Çalışma düzen ve program standartlarını sürekli tatbik ve gerektiğinde revize etmek.

b. Toplam Kalite içinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Toplam Kalite 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 hatalarını sıfırlamayı
- Kayıp ve israf edilen zamanı sıfırlamayı
- Taraftar şikayetlerini sıfırlamayı
- İstenmeyen sporcu davranışlarını sıfırlamayı
- Kaybedilen taraftar sayısını sıfırlamayı
- Zarar ve israfı sıfırlamayı

- Sağlıklı olmayan çalışma koşullarını sıfırlamayı amaçlamaktadır.

c. Toplam Kalite İçinde İnsan Kaynakları ile İlgili Yanlışlar

- İnsan kaynaklarının kulüpte olan maliyetini artırır
- Kulüp çalışanları nitelikli olduklarından eğitime sanıldığı kadar gereksinim yok
- İş gücü o kadar bol ki, nitelikli çalışan her zaman kolayca bulunabilir.
- Birkaç niteliksiz çalışan ile kalitenin bozulacağını söyle yemeceğiz
- Kalite sporcularla ilgilidir, çalışanların kalitesi sanıldığı kadar önemli değildir.
- Kalite yalnızca transferle ilgili bir kavramdır.
- Nitelikli çalışan maliyetleri artırır
- İnsan kaynaklarına ayıracak yeterli bulmakta zorlanıyoruz.
- Kalite izole edilebilir.
- Kalite mükemmelliktir, bizim buna şu an ihtiyacımız yok (Saruhan, 1995)

5- Toplam Kalite Felsefesinin Çalışanlara Aktarılması

Kulüpsel gelişimin son evresi Toplam Kalitenin çalışanlara aktarılması sürecidir. Kulübün en önemli unsurunun çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, gelişim ve değişim evrelerinin tüm süreçlerinde karşılaştığımız insan kaynakları yönetiminin de insan olgusunu en iyi yönlendireceğini unutmamak gerekir. Toplam Kalitenin çalışanlara aktarılması güdülmeyici ve iştah kabartıcı olmalıdır ki bu, çalışanların sisteme adapte olması ve tepki göstermemesi açısından önemlidir. Burada insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir.

Toplam Kalite programını bir çok kulüpte olduğu gibi “önce kalite” sloganı ile başlatıp çalışanları yapılan işin gerisinde bırakmak işin başında bazı sorunların doğmasına neden olmaktadır. Kalite ifadesini her yerde ve her zaman ön plana çıkartırken bunun altında insan gerçeğinin yattığını her fırsatta, özellikle toplantılarda sık sık vurgulamakta büyük fayda vardır (Harvey, 1993).

6-Kültürel Değişimin Sağlanması

Toplam Kalite felsefesinde her birimin bir başka birimin müşterisi olduğu söylenebilir. Herkesin kendi müşterilerini (tarafını) mutlu etmek için çabalaması sonucunda sürekli bir iyileştirmenin tüm faaliyetlerle bütünleşmesiyle gerçek bir Toplam Kalite kültürü doğabilir (Collard; 1998).

Bu nedenle Toplam Kalite uygulamalarında öncelikle her sorununda herkesin sorunu olduğu bilincinin yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken temel nokta kulübün bütün çalışanları katkısına ihtiyaç duyulduğudur (Taşçı, 1995).

Yönetim süreci ile yakından ilişkili olan kültür, toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Kulüpsel kültür, kulüp üyelerine değişik bir kültür sağlar ayrıca sosyal

kültürün bir çok özelliklerini yansıtmaktadır. Sosyal kuramcılara göre kültür, insan etkileşimini ve kültürün değişimini sağlayan bir sonuç olarak karşımıza çıkar (Çelik, 1993).

Bir kulüp kültürü, çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirmek oldukça güçtür. Bu nedenle kulüplerde değişime dirençle karşılaşmak mümkündür. Liderin yerleşmiş olan kültürü dikkate almadan değişimi sağlaması imkansızdır. Bu nedenle liderlerin kültürel değişimleri yaparken sabırlı ve dikkatli olmaları gerekmektedir (Liberatore, 1994).

Ayrıca liderler kültürel değişimin özette düşünce sistemine, davranış şekillerine, yetki ve sorumluluklara, ilişkilerine, hiyerarşinin azalmasına, verilen sözlerin mutlaka tutulmasına, çalışanların gücünü yaptıkları işlerden almalarına işin bütünü düşünülmesine ve aynı zamanda saygı, güven ve şeffaflık ilkelerine dayalı bir süreç olduğunu unutmamaları gerekir.

7- Toplam Kalitenin Kulüpleşmesi

Kulübün çeşitli birimlerinin Kalite hedeflerini gerçekleştirmek için yapması gereken işlerden bir tanesi de Toplam kalitenin kulüpleştirilmesidir. Toplam Kalitenin kulüpleşme sürecinde göz önünde bulundurulması gereken temel konular şunlardır;

A. Kulüp Yapısı

Modern kulüplerin, 2000'li yıllara en önde girebilmek için, kısa vadeli planlar yerine uzun vadeli planlar üzerinde yoğunlaşmaları, sonuçlar yerine süreçlere önem vermeleri gerekmektedir. 1990'lı yıllardan itibaren uygulanmaya çalışılan sürece ve kulüp yapısına dayalı yaklaşımlar ise Re-engineering (değişim mühendisliği) yaklaşımını getirmiştir. Ayrıca kulüp içi kaynakların koordinasyonu, takım çalışması, yetki ve sorumluluk gibi faktörlerin bu kulüpsel yaklaşımlarla ele alınması günümüz kulüplerin de rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Kulüp yönetimlerindeki bu yeni anlayış beraberinde geleneksel kulüp yapısı yerine yalın ve yatay kulüp yapısı kavramını getirmektedir.

1-Klasik Kulüp Yapısı

Tamamen klasik bir organizasyona dayanan, hiyerarşinin ve unvanların fazla olduğu, kararların yukardan aşağıya emir – komuta zinciri olarak aksettirildiği, çalışanların fikirlerinin fazla önemli olmadığı, açık iletişim sağlanamayan ve en önemlisi çabuk ve esnek hareket edemeyen kulüp yapısıdır (Ersen, 1997).)

2-Yalın ve Yatay Kulüp Yapısı

Hiyerarşinin ve kademelerin azaldığı, iletişime açık, takım çalışanlarına yatkın, çalışanların fikirlerine saygı gösteren, kademeler azaldığı için kararların daha çabuk ve süratli alındığı bir kulüp yapısıdır. Yatay kulüp yapısı, kulübün yatay yönde bölümlere ayrılması olarak tanımlanabilir. Bu bölümlerin neler olduğu, hangi esaslara göre bölümlere ayrıldığı, gözden geçirilmelidir. Bu tür bir bölünme beraberinde yatay koordinasyonu da getirmektedir. Yatay koordinasyon yönetimin en zor fonksiyonlarından birisidir. Böyle bir koordinasyonda planlar, politikalar standartlar, genelgeler ve komiteler önem kazanmaktadır (Dincer, 1991).

B- Kulübün Çalışanlar Karşı Tutumu

Kulüplerin etkin ve verimli olamamalarının nedenlerinden biri de, çalışanların doğal yapısı değil, onların yeterliliklerinin harekete geçirilememesi ve potansiyellerinin ortaya çıkarılamamasından kaynaklanmaktadır (MC Gregor; D. 1960)

C- İnsan Kaynakları Potansiyelinin Ortaya Çıkarılması

Kulüpler ellerindeki insan kaynakları potansiyeli ve bilgi birikimini büyük bölümünü harekete geçirmek için son yıllarda büyük çabalar harcamaktadırlar. Özellikle insan kaynakları potansiyelinin süreç planlama ve sporcu yetiştirme fonksiyonlarını kategori bölgelerinde yer alan çalışanlara sağlayacağı yararlar çok daha fazladır. Ancak uygulamada çoğunluğun bu yaklaşıma yönelmediği söylenebilir. Genelde yapılanmadaki yönetim – çalışan ayırımı bu çıkamazın oluşumuna katkıda bulunmaktadır.(Tan, S. 1999)

D-Eğitim ve Geliştirme

Toplam Kalitenin kulüpleşmesi ve kalite performansının gelişmesi açısından eğitim ve geliştirme önemli bir etkidir. Kaliteye önem veren kulüplerin, her kademede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve maddi olarak desteklemeleri gerekmektedir. Eğitim en alt kademeden en üst kademeye kadar yaygınlaştırılmalı ve toplam Kalite felsefesinin yerleşmesi için kulübün birleştirici bir unsuru olmalıdır. Bu birleştirici unsur, çalışanların gelişmesi ve kulübe olan katkıları açısından oldukça önemlidir (Saraph, & Sebastian, 1993). Toplam Kalitenin kulüpleştirilmesi sırasında uygulanabilecek eğitim ve geliştirme programları şunlardır.

I.-Personel Yönlendirme ve Yerleştirme Programı

- Genel kulüp politika ve uygulamaları
- Toplam Kalite bilgileri
- Kulüpte uygulanan iş görme usulleri
- Kulüp çatısı altında bulunan ve transfer edilecek sporcuların çalışma şartnameleri
- Çalışma talimatı ve standardı ile ilgili bilgiler

II. Çalışa Esnasında Geliştirme Programı

- Çalışma esnasında görevli hocalar sporculara yaptıkları işi istenen şekle göre yapmalarını uygulama yoluyla göstermek
- Bir çalışma öncesi ve sonrasındaki çalışmalarla ilgili uygulamaları göstermek
- Çalışmanın tanımını yapmak
- Yönetmelik ve prosedürleri göstermek
- Çalışma sistemini tarif etmek

Toplam Kaliteye geçiş aşamasından çalışanların çalışma analizleri yapılarak eğitim ihtiyaçların belirlenmesi ve şekilde gelişmelerinin sağlanması insan kaynakları birimi tarafından planlanmalıdır (Saruhan, 1995).

III. Çalışanların Bilgilerini Tazeleme Programı

Daha önce yapılan çalışmaya yönlendirme, çalışama başında eğitim prosedürü ve şartname eğitimi programlarında çalışanlara verilen bilgileri tazelemesi, hatırlatılması, uygulama sonuçları hakkında görüşmelerin yapılması.

IV. Bilgi Yenileme Programları

Usuller, şartnameler, talimatlar ve işlemler yapılan ve yapılması düşünülen değişikliklerin çalışanlara anlatılması için gerektiğinde revizeler yapılır.

V- Çalışmaların Planlanması

Çalışmaların planlanmasında, verimliliğin en üst seviyeye çıkarmanın yanında, çalışanların güdülenmesi, yapılan işten zevk almalarına dikkat edilmesi gereklidir. Genelde, çalışanların kaliteyle ilişki kurmasını sağlamak için çalışmanın planlanmasında çalışanların kontrolü ve katılımına en üst düzeyde yer vermek gerekebilir. Çalışma planlamaları, çalışanların yaptığı çalışmanın sonucunu görmesine ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerde bulunmasına imkan vermek amacıyla, zamanında ve anlamlı geri bildirim sağlayacak biçimde yapılmalıdır (Collard, 1998).

8- Kulübün İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite Politikası

İnsan unsuru kulüpler için önemli bir yere sahiptir. Toplam Kaliteyi uygulamak isteyen kulüplerin Taraftar odaklı oldukları kadar çalışan ve sporcu odaklı olması da gerekmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi de, insan unsuru ile beraber düşünüldüğünden Toplam Kalite çalışmalarında baş rolü oynamalıdır.

Kulüpler Toplam Kalite politikalarını hazırlarken mutlaka insan kaynakları birimi ile koordineli çalışmalı ve birlikte bu politikaları belirlemelidirler. Çünkü, bir kulüpte sporcuların kalitesini geliştirecek olanlar o kulübün çalışanlarıdır. Toplam Kalite gelişimi sağlanırken; eğitim, iletişim, performans yönetimi programlarının planlanması ve yapılandırılmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, yeterlilik araştırmaları ve analizleri üzerine temel politikalar oluşturulması gereklidir (Ersen, H.1997).

III.BÖLÜM

MATERYAL VE METOD

Çalışma Evreni

Toplam Kalite yönetimi ilkeleri bakımından Türkiye Profesyonel II. Futbol Ligi Takımlarının kulüp yapılarının incelenmesi için bu araştırmada 2000 – 2001 sezonunda II. Lig IV. grupta mücadele eden Akçaabat Sebatspor, Gümüşhane Doğanspor, Boluspor, Düzcespor ve Hopaspor kulüpleri; idareciler, kulüp personeli, antrenörler, sporcular ve taraftarlar araştırma evrenini oluşturmuştur.

Deneklerin Seçimi

2000 – 2001 sezonu ilkyarı sonunda bulundukları ligde ilk sıralardaki Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor, orta sıralarda bulunan Hopaspor ve ve Amasyaspor ile alt sıralarda bulunan Boluspor ve Düzcespor kulüpleri olmak üzere toplam 6 kulüp idareci, kulüp personeli, antrenörler, sporcu ve taraftarları araştırma grubu olarak belirlenmiştir. İlgili kulüplerin idareci, kulüp personeli, antrenör ve sporculara anketler devre arasında, taraftarlara ise; kulüp başkanlarına göre her takım için en önemli gördükleri müsabakalar öncesinde saha dışında uygulanmıştır. Araştırmaya anketör olarak katılan idareci, personel, antrenör, sporcu ve taraftarlar sayıları tablo 1, 2, 3, 4 ve 5 te sunulmuştur.

	ANKETÖR					Total
	IDARECI	PERSONEL	ANTRENÖR	SPORCU	TARAFTAR	
A_SEBATSPOR	11	5	2	21	40	79
AMASYASPOR	10	2	3	19	37	71
BOLUSPOR	10	2	2	20	35	69
DUZCESPOR	10	2	2	18	35	67
GUMUSHANE	9	3	2	21	35	70
HOPASPOR	10	4	2	19	40	75
Total	60	18	13	118	222	431

Tablo 6; Araştırmaya kulüplerden anketör olarak katılanlar.

Verilerin Toplanması ve Uygulanan Teknikler

Veriler anket yöntemi uygulanarak derlenmiştir. Anket formları iki bölümden oluşmuş olup, ilk bölümde anketörlerin özellikleri ve çeşitli kavramlara ait sınıflandırmayla ilgili maddeler, ikinci kısımda ise Osgood (Karal, 1998) ayırma ölçeği kullanılarak anketörlerin Toplam kalite yönetiminin dört temel ilkesi olan, *Planlama, Uygulama, Kontrol Etme ve Önlem Alma* ile ilgili görüşlerini belirleyen sorular sorulmuştur. Anketörlere formun doldurulması ile ilgili ön açıklama yapılmış ve anket formlarını ayrı ayrı cevaplandırılmıştır.

ANKET SORULARI	Kesin YANLIŞ	YANLIŞ	Biraz YANLIŞ	Ne YANLIŞ Ne DOĞRU	Biraz DOĞRU	DOĞRU	Kesin DOĞRU
1) Yönetimle ilgili yeterli eğitim aldığuma inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
2) Gerekli olduğunda yönetim kuruluna danışmadan para harcanmalı	1	2	3	4	5	6	7
3) Yönetime maddi yönden fayda sağladığuma inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
4) Kulübün gelir ve gideri dengelidir	1	2	3	4	5	6	7
5) Kulübün idari birimlerine ayrılan bütçe yeterlidir	1	2	3	4	5	6	7

Tablo 7; Araştırmaya kulüplerden anketör olarak katılanlar.

Yöneticiler İçin Uygulanan Anket

İki kısımdan oluşan anketin ilk bölümünde sınıflandırılmış maddeler halinde sorular, ikinci kısımda ise 57 maddeden oluşan Osgood tipi anket soruları yöneltilmiştir (Bak ek 1a).

Kulüp Çalışanları İçin Uygulanan Anket

Kulüp çalışanlarının görüş ve özelliklerini tespit etmek için sınıflandırılmış sorulardan oluşmuştur (Bak ek 1b).

Antrenörler İçin Uygulanan Anket

Antrenörlerin belirli konulardaki görüş ve özelliklerini belirlemek için sınıflandırılmış sorulardan oluşmuştur (Bak ek 1c).

Sporcular İçin Uygulanan Anket

Sporculara uygulanan anket iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde sporcuların belirli konulardaki görüş ve özelliklerini belirlemede sınıflandırılmış sorular, ikinci bölümde ise 40 maddeden oluşan Osgood tipi anket soruları yöneltilmiştir (Bak ek 1d).

Taraftarlar İçin Uygulanan Anket

İki kısımdan oluşan anketin ilk bölümünde sınıflandırılmış maddeler halinde sorular, ikinci kısımda ise 28 maddeden oluşan Osgood tipi anket soruları yöneltilmiştir (Bak ek 1e).

Anketin Geçerlilik ve Güvenirliği

Anketin Toplam kalite yönetiminin dört temel ilkesi olan, *Planlama, Uygulama, Kontrol Etme ve Önlem Alma* ile ilgili takım düzeyindeki farklılıkları ölçmede geçerli ve güvenli olduğu kabul edilmiştir.

Anket Sonuçlarının Puanlanması

Anket formlarından derlenen veriler istatistik analiz için MS Excel tablolama programında sayısal verilere dönüştürülmüştür (Bak Ek 2 tablo 1 veri formu).

Verilerin Analizi ve İstatistiksel Yöntem

Microsoft Excel tablolama programında anket maddeleri SPSS paket programı için sayısal verilere dönüştürülerek istatistik işlemler için düzenlenmiştir. Windows ortamında Spss'de istatistik testler yapılmıştır. İstatistik işlem olarak araştırılan maddenin türüne bağlı olarak; tek yönlü anova, ki,kare ve çapraz tablolama (cross tabulation) testleri uygulanmıştır..

IV. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

BULGULAR

Grupların Özellikleri

Yaş

Araştırmada anket uygulanan idareci, personel, antrenör, sporcu ve taraftarların yaş ortalamaları tablo 1,2,3,4' de verilmiştir.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
A_SEBATSPOR	11	48,64	6,76	2,04	44,10	53,18	38	63
AMASYASPOR	10	41,70	6,02	1,90	37,39	46,01	30	50
BOLUSPOR	10	43,60	4,72	1,49	40,22	46,98	37	52
DUZCESPOR	10	41,70	6,02	1,90	37,39	46,01	30	50
GUMUSHANE	9	46,33	5,32	1,77	42,25	50,42	40	58
HOPASPOR	10	41,20	5,59	1,77	37,20	45,20	34	52
Total	60	43,90	6,23	,80	42,29	45,51	30	63

Tablo 8; Takım idarecilerinin yaş ortalaması

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
A_SEBATSPOR	5	38,80	9,20	4,12	27,37	50,23	26	48
AMASYASPOR	2	51,00	2,83	2,00	25,59	76,41	49	53
BOLUSPOR	2	40,50	2,12	1,50	21,44	59,56	39	42
DUZCESPOR	2	38,50	2,12	1,50	19,44	57,56	37	40
GUMUSHANE	3	38,67	7,51	4,33	20,02	57,31	31	46
HOPASPOR	4	34,00	7,96	3,98	21,34	46,66	23	42
Total	18	39,22	7,86	1,85	35,31	43,13	23	53

Tablo 9; Takımda görevli personelin yaş ortalaması

Yaş farkının anlamlı olup olmadığını saptamak için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde uygulanan tek yönlü anova testi sonucunda idarecilerin ($F_{5,60}=2,798$; $P<0.026$), ve sporcuların yaş farklılıkları anlamlı bulundu ($F_{5,118}=2,92$; $P<0.016$).

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
A_SEBATSPOR	2	41,50	4,95	3,50	-2,97	85,97	38	45
AMASYASPOR	3	45,00	8,66	5,00	23,49	66,51	40	55
BOLUSPOR	2	37,00	1,41	1,00	24,29	49,71	36	38
DUZCESPOR	2	37,00	,00	,00	37,00	37,00	37	37
GUMUSHANE	2	44,50	12,02	8,50	-63,50	152,50	36	53
HOPASPOR	2	43,00	7,07	5,00	-20,53	106,53	38	48
Total	13	41,62	6,33	1,81	37,67	45,56	36	55

Tablo 10; Takımda görevli antrenörlerin yaş ortalaması

Saptanan anlamlı farklılığın hangi takımları arasında olduğunu tespit etmek için daha sonra Tukey's testi (HSD) ve matrix karşılaştırması yapıldı. Matrix sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor idarecilerinin diğer takım idarecilerinden daha yaşlı, Düzcüspor'lu sporcuların ise diğerlerinden anlamlı bir şekilde daha genç olduklarını gösterdi.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
A_SEBATSPOR	21	23,71	3,13	,68	22,29	25,14	20	36
AMASYASPOR	19	24,00	3,37	,77	22,38	25,62	20	34
BOLUSPOR	20	24,90	4,36	,98	22,86	26,94	18	32
DUZCESPOR	18	22,17	3,29	,78	20,53	23,80	19	32
GUMUSHANE	21	26,38	4,53	,99	24,32	28,44	20	39
HOPASPOR	19	25,32	3,50	,80	23,63	27,00	18	33
Total	118	24,46	3,90	,36	23,75	25,17	18	39

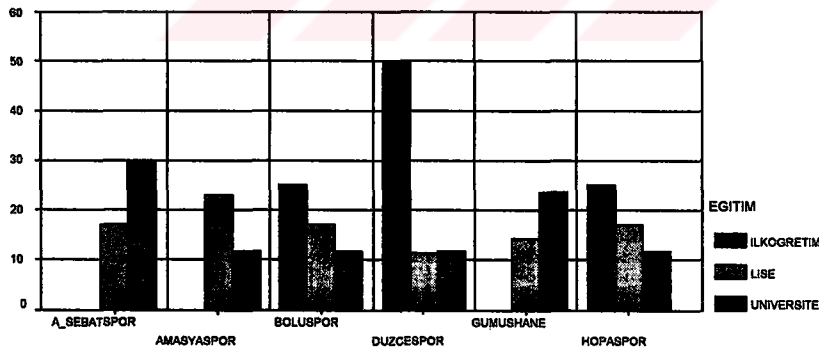
Tablo 11; Takımdaki sporcuların yaş ortalaması

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
A_SEBATSPOR	40	30,38	7,10	1,12	28,11	32,64	19	45
AMASYASPOR	37	32,43	7,19	1,18	30,03	34,83	19	45
BOLUSPOR	35	36,60	11,52	1,95	32,64	40,56	20	57
DUZCESPOR	35	35,40	10,10	1,71	31,93	38,87	20	52
GUMUSHANE	35	30,00	7,30	1,23	27,49	32,51	18	47
HOPASPOR	40	32,90	5,57	,88	31,12	34,68	18	46
Total	222	32,89	8,53	,57	31,76	34,02	18	57

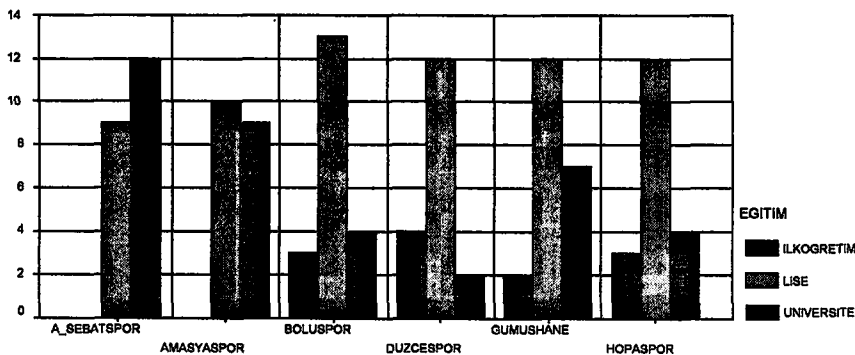
Tablo 12; Taraftarların yaş ortalaması

Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyinin yönetim, personel, antrenör, ve sporcularda yüksek olmasının takımın başarısını etkileyip etkilemediğini araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi uygulandı. Ki-kare testi sonucunda eğitim düzeyi farklılığı sadece sporcular arasında anlamlı olduğu saptandı ($\chi^2_{.05}(10) = 18.686$, $P<0.044$). Akçaabat Sebatspor takımı sporcularının eğitim düzeyi diğerlerinden daha yüksek olduğu saptandı (Bak grafik 1).



Grafik 1; İdarecilerin eğitim düzeyleri



Grafik 2; Sporcuların eğitim düzeyleri

Gelir Düzeyi

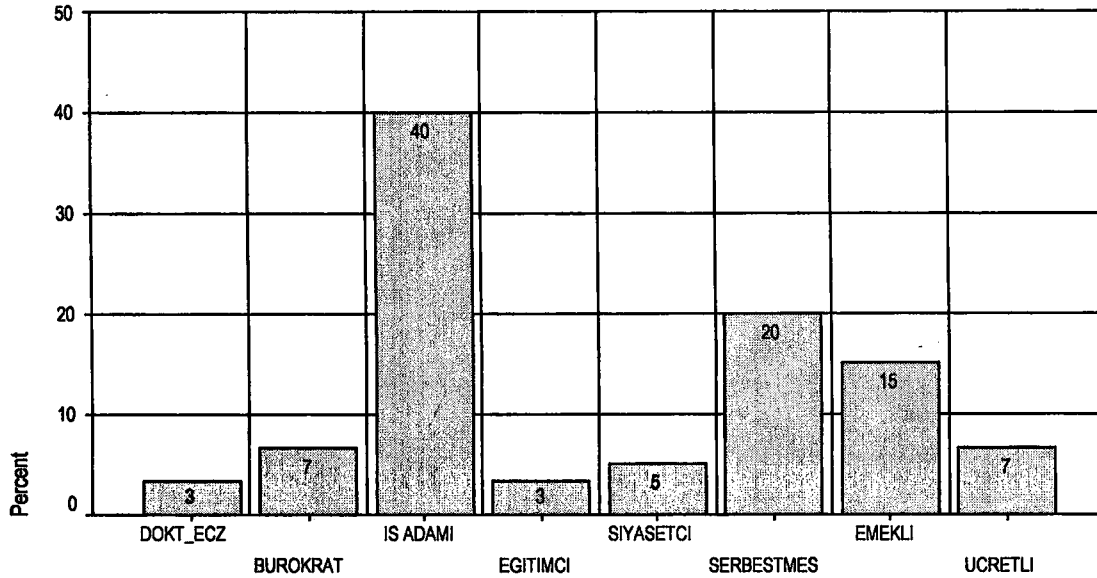
Gelir düzeyinin yönetim, personel, antrenör, ve sporcularda yüksek olmasının takımın başarısını etkileyip etkilemediğini araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi uygulandı. Ki-kare testi sonucunda gelir düzeyi farklılığı sadece idareciler arasında anlamlı olduğu saptandı ($\chi^2_{.05}(15) = 32.521$, $P<0.005$). Hopaspor ve Akçaabat Sebatspor takımı idarecilerinin gelir düzeyi diğerlerinden daha yüksek olduğu saptandı (Bak tablo 6).

			GELİR				Total
			DÜŞÜK	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count		1	9	1	11
		Row %	9,1%	81,8%	9,1%	100,0%	
	AMASYASPOR	Count	1	7	1	1	10
		Row %	10,0%	70,0%	10,0%	10,0%	100,0%
	BOLUSPOR	Count		3	4	3	10
		Row %		30,0%	40,0%	30,0%	100,0%
	DUZCESPOR	Count	1	7	1	1	10
		Row %	10,0%	70,0%	10,0%	10,0%	100,0%
	GUMUSHANE	Count	1	3	5		9
		Row %	11,1%	33,3%	55,6%		100,0%
	HOPASPOR	Count			6	4	10
		Row %			60,0%	40,0%	100,0%
	Total	Count	3	21	26	10	60
		Row %	5,0%	35,0%	43,3%	16,7%	100,0%

Tablo 13; İdarecilerin gelir düzeyi

Meslek

Futbolda idarecilik için belirli bir mesleğin önemli olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi uygulandı. Test sonuçları futbol takımı idareciliğine anlamlı bir şekilde ($\chi^2_{.05}(35) = 44.23$, $P<0.002$). iş adamlarının ve serbest meslek sahiplerinin ilgi duyduğunu gösterdi (Bak tablo 7).



Grafik 3; İdarecilerin meslekleri

Antrenörler arasında meslek dağılımı istatistiki yönden farklı bulunmazken, eğitimci (%23) ve ücretli çalışma (%38) en yüksek olduğu saptandı.

Ek İş Yapma

Kulüp çalışanları, antrenör ve sporcuların görevleri dışında başka bir işle ne düzeyde uğraştıklarını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi yapıldı. Test sonuçları gerek antrenörler, gerekse sporcular arasında ($X^2_{.05}(20) = 66.48$, $P<0.001$) en yaygın ek işin eğitimcilik olduğu belirlendi (Bak tablo 7 ve 8).

			EK İŞ				Total
			YOK	ÜCRETLİ	İS ADAMI	EGİTİMCİ	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count				2	2
		Row %				100,0%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	1	1	1		3
		Row %	33,3%	33,3%	33,3%		100,0%
	BOLUSPOR	Count				2	2
		Row %				100,0%	100,0%
	DUZCESPOR	Count				2	2
		Row %				100,0%	100,0%
	GUMUSHANE	Count		1		1	2
		Row %		50,0%		50,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count	1	1			2
		Row %	50,0%	50,0%			100,0%
	Total	Count	2	3	1	7	13
		Row %	15,4%	23,1%	7,7%	53,8%	100,0%

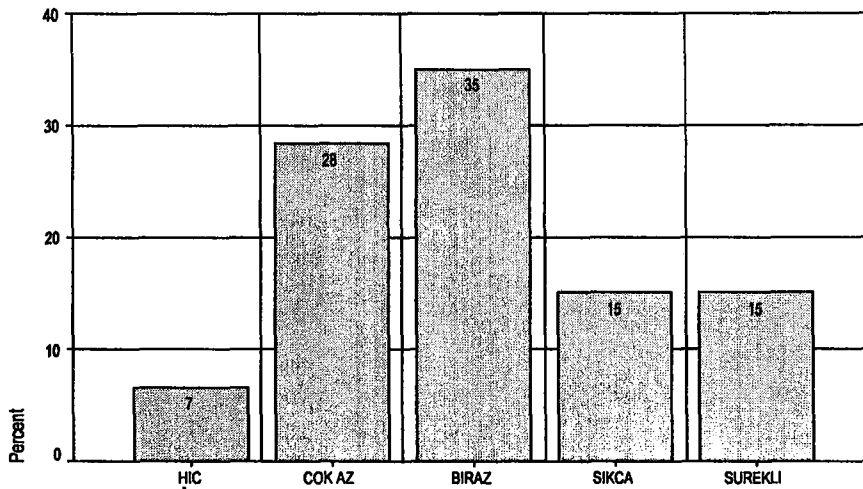
Tablo 14; Antrenörlerin ek iş yapma düzeyleri

			EK İŞ					Total
			YOK	ÜCRETLİ	ESNAF	EGİTİMCİ	ÖĞRENCİ	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	10			11		21
		Row %	47,6%			52,4%		100,0%
	AMASYASPOR	Count	12			7		19
		Row %	63,2%			36,8%		100,0%
	BOLUSPOR	Count	12		4	3	1	20
		Row %	60,0%		20,0%	15,0%	5,0%	100,0%
	DUZCESPOR	Count	17			1		18
		Row %	94,4%			5,6%		100,0%
	GUMUSHANE	Count	16			2	3	21
		Row %	76,2%			9,5%	14,3%	100,0%
	HOPASPOR	Count	11	4	1	2		18
		Row %	61,1%	22,2%	5,6%	11,1%		100,0%
	Total	Count	78	4	5	26	4	117
		Row %	66,7%	3,4%	4,3%	22,2%	3,4%	100,0%

Tablo 15; Sporcuların ek iş yapma düzeyleri

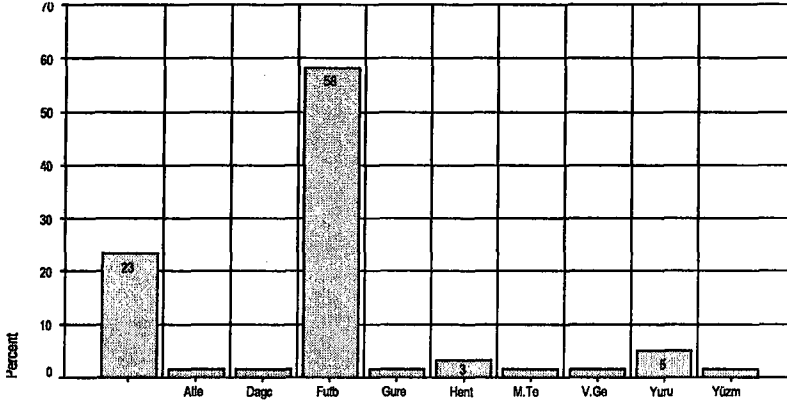
Spor Alışkanlıkları

Yöneticilerin ne sıklıkta spor yaptıklarını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi yapıldı. Test sonuçları idarecilerin anlamlı bir şekilde ($X^2_{.05}(20) = 66.48$, $P<0.001$) biraz spor yaptıklarını (%35) gösterdi.

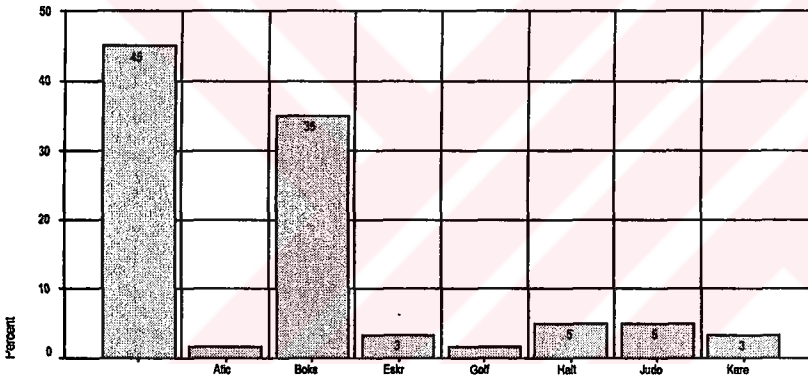


Grafik 4; İdarecilerin meslekleri

Yöneticilerin spor yapma alışkanlıkları olarak en çok yaptıkları en sevdikleri ve en sevmedikleri sporlarla ilgili tutumlarını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi yapıldı. Test sonuçları idarecilerin en çok futbol (%58) oynadıklarını ($X^2_{.05}(45) = 55.38$, $P<0.04$), en çok futbolu (%93) sevdiğini ($X^2_{.05}(45) = 66.48$, $P<0.021$) ve en sevmedikleri sporun boks (%35) olduğunu gösterdi ($X^2_{.05}(35) = 43.5$, $P<0.04$).



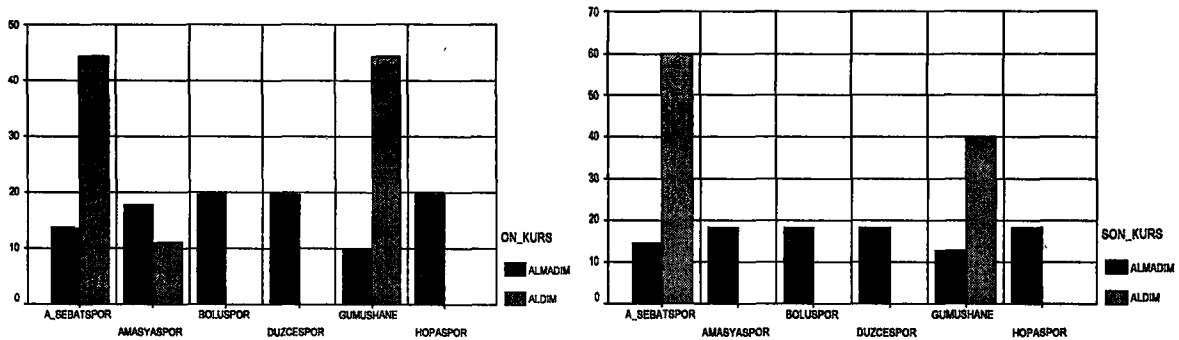
Grafik 5; İdarecilerin en çok yaptıkları spor dalı.



Grafik 6; İdarecilerin en sevmedikleri spor dalı.

Yönetimle İlgili Kurs

İdarecilerin bu göreve gelmeden önce veya görevleri esnasında yönetimle ilgili kurs alıp almadıkları ile ilgili olarak aralarındaki farkı belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi yapıldı. Test sonuçları idarecilerin görev öncesi kurs alma bakımından aralarında anlamlı bir fark olduğunu ($X^2_{.05}(5) = 15.548$, $P<0.001$), görevi süresince alınan kursun ise anlamlı olmadığını gösterdi ($X^2_{.05}(5) = 11.07$, $P>0.05$).



Grafik 7; İdarecilerin en görev öncesi ve görevi esnasında yönetimle ilgili kurs alması.

Görev Süresi

İdarecilerin, antrenörler ve sporcuların kulüpte yaptıkları görev süreleri bakımından aralarında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi uygulandı. Test sonuçları idarecilerin görev süreleri arasında ($X^2_{.05}(20) = 59.892, P<0.001$), anlamlı bir fark olduğunu, antrenörler ve sporcular arasındaki farkın ise anlamsız olduğunu gösterdi.

			CAL SURE					
			1 YILDAN AZ	1-2 YIL	2-3 YIL	3-4 YIL	4 YILDAN ÇOK	Total
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count			1	2	8	11
		Row %			9,1%	18,2%	72,7%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	3	2	3	2		10
		Row %	30,0%	20,0%	30,0%	20,0%		100,0%
	BOLUSPOR	Count	1	8	1			10
		Row %	10,0%	80,0%	10,0%			100,0%
	DUZCESPOR	Count	1	5	3	1		10
		Row %	10,0%	50,0%	30,0%	10,0%		100,0%
	GUMUSHANE	Count			3	3	3	9
		Row %			33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	HOPASPOR	Count		8	1	1		10
		Row %		80,0%	10,0%	10,0%		100,0%
Total	Count		5	23	12	9	11	60
	Row %		8,3%	38,3%	20,0%	15,0%	18,3%	100,0%

Tablo 16; İdarecilerin kulüpte görev yapma süresi

			CAL_SURE		Total
			1-2 YIL	4 YILDAN COK	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	1	1	2
		Row %	50,0%	50,0%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	1	2	3
		Row %	33,3%	66,7%	100,0%
	BOLUSPOR	Count	2		2
		Row %	100,0%		100,0%
	DUZCESPOR	Count	2	2	2
		Row %	100,0%		100,0%
	GUMUSHANE	Count	1	1	2
		Row %	50,0%	50,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count	1	1	2
		Row %	50,0%	50,0%	100,0%
Total	Count	8	5	13	
	Row %	61,5%	38,5%	100,0%	

Tablo 17; Antrenörlerin kulüpte çalışma süresi

Çalışma Statüsü

Personelinin çalışma konumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi yapıldı. Test sonuçları çalışma biçimleri bakımından aralarında anlamlı bir fark bulunduğunu gösterdi ($X^2_{.05}(10) = 18.125, P<0.04$).

			CAL_STAT			Total
			KADROLU	SOZLESM ELI	GEÇİCİ	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count		5		5
		Row %		100,0%		100,0%
	AMASYASPOR	Count			2	2
		Row %			100,0%	100,0%
	BOLUSPOR	Count		1	1	2
		Row %		50,0%	50,0%	100,0%
	DUZCESPOR	Count			2	2
		Row %			100,0%	100,0%
	GUMUSHANE	Count	1	1	1	3
		Row %	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	HOPASPOR	Count	2		2	4
		Row %	50,0%		50,0%	100,0%
Total	Count	3	7	8	18	
	Row %	16,7%	38,9%	44,4%	100,0%	

Tablo 18; Personelin çalışma konumları

Antrenörün Yeterliliği

Antrenörlerin çalışma süreleri bakımından aralarında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde yapılan Ki-kare testi sonucunda antrenörlük yapma süreleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu gösterdi ($X^2_{.05}(25) = 56.275, P<0.001$).

			ANT_SURE			Total
			1-2 YIL	2-3 YIL	4 YILDAN COK	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count			2	2
		Row %			100,0%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	1		2	3
		Row %	33,3%		66,7%	100,0%
	BOLUSPOR	Count	1	1		2
		Row %	50,0%	50,0%		100,0%
	DUZCESPOR	Count	2			2
		Row %	100,0%			100,0%
	GUMUSHANE	Count			2	2
		Row %			100,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count		1	1	2
		Row %		50,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	4	2	7	13
		Row %	30,8%	15,4%	53,8%	100,0%

Tablo 19; Antrenörlük yapma süresi.

Antrenörlerin sahip oldukları lisans bakımından aralarında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi sonucunda antrenörlük lisansı bakımından aralarında anlamlı farklılıklar olduğunu gösterdi ($X^2_{.05}(10) = 15.542, P<0.04$).

			ANT_BELO					Total
			YOK	C-LIS	B-LIS	A-LIS	TEK DIR	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count				1	1	2
		Row %				50,0%	50,0%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	1	1		1		3
		Row %	33,3%	33,3%		33,3%		100,0%
	BOLUSPOR	Count			1	1		2
		Row %			50,0%	50,0%		100,0%
	DUZCESPOR	Count			2			2
		Row %			100,0%			100,0%
	GUMUSHANE	Count			1		1	2
		Row %			50,0%		50,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count				2		2
		Row %				100,0%		100,0%
Total	Count		1	1	4	5	2	13
	Row %		7,7%	7,7%	30,8%	38,3%	15,4%	100,0%

Tablo 20; Antrenörlük yapma süresi.

Antrenörlerin daha önce çalıştırdıkları takım sayısı bakımından aralarında bir fark olup olmadığını saptamak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde yapılan Ki-kare testinde mesleki tecrübe bakımından anlamlı farklılıklar olduğu saptandı ($X^2_{.05}(10) = 16.542, P<0.04$).

			ANT_TCAL						Total
			ILK	1 TAK	2 TAK	3 TAK	4 TAK	5 DEN COK	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count						2	2
		Row %						100,0%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	1		1		1		3
		Row %	33,3%		33,3%		33,3%		100,0%
	BOLUSPOR	Count	1	1					2
		Row %	50,0%	50,0%					100,0%
	DUZCESPOR	Count	2						2
		Row %	100,0%						100,0%
	GUMUSHANE	Count					1	1	2
		Row %					50,0%	50,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count				1		1	2
		Row %				50,0%		50,0%	100,0%
Total	Count	4	1	1	1	2	4	13	
	Row %	30,8%	7,7%	7,7%	7,7%	15,4%	30,8%	100,0%	

Tablo 21; Antrenörün mesleki tecrübesi.

Sporcunun Yeterliliği

Sporcuların deneyimleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi uygulandı. Test sonuçları sporcuların profesyonellik süreleri bakımından aralarında anlamlı farklılıklar olduğunu gösterdi ($\chi^2_{.05}(25) = 56.276$, $P<0.001$).

			PROF_SUR						Total
			1 YIL	2 YIL	3 YIL	4 YIL	5 YIL	6 YILDAN FAZLA	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	7	2			12		21
		Row %	33,3%	9,5%			57,1%		100,0%
	AMASYASPOR	Count	6	3	2	1	6	1	19
		Row %	31,6%	15,8%	10,5%	5,3%	31,6%	5,3%	100,0%
	BOLUSPOR	Count	6	5	3	2	2	2	20
		Row %	30,0%	25,0%	15,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
	DUZCESPOR	Count	8	1	2	4	1	1	17
		Row %	47,1%	5,9%	11,8%	23,5%	5,9%	5,9%	100,0%
	GUMUSHANE	Count	4	3	3	2	2	7	21
		Row %	19,0%	14,3%	14,3%	9,5%	9,5%	33,3%	100,0%
	HOPASPOR	Count	3	5	5	1		4	18
		Row %	16,7%	27,8%	27,8%	5,6%		22,2%	100,0%
Total		Count	34	19	15	10	23	15	116
		Row %	29,3%	16,4%	12,9%	8,6%	19,8%	12,9%	100,0%

Tablo 22; Sporcunun profesyonellik süresi.

Sporcuların kulübe katılma düzeyleri bakımından aralarında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi uygulandı. Test sonuçları sporcuların kulübe katılma düzeyleri bakımından aralarında anlamlı farklılıklar olmadığını gösterdi ($\chi^2_{.05}(20) = 22.194$, $P>0.05$).

			KLB_GELM					Total
			MINIK	YILDIZ	GENC	AMATOR	PROFESY ONEL	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	5		2		14	21
		Row %	23,8%		9,5%		66,7%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	2	1	3	2	11	19
		Row %	10,5%	5,3%	15,8%	10,5%	57,9%	100,0%
	BOLUSPOR	Count	2		5	3	10	20
		Row %	10,0%		25,0%	15,0%	50,0%	100,0%
	DUZCESPOR	Count	2		1	4	11	18
		Row %	11,1%		5,6%	22,2%	61,1%	100,0%
	GUMUSHANE	Count	3	1	1	2	14	21
		Row %	14,3%	4,8%	4,8%	9,5%	66,7%	100,0%
	HOPASPOR	Count	2		2	7	8	19
		Row %	10,5%		10,5%	36,8%	42,1%	100,0%
Total		Count	16	2	14	18	68	118
		Row %	13,6%	1,7%	11,9%	15,3%	57,6%	100,0%

Tablo 23; Sporcunun kulübe gelme düzeyi.

Kulüplerin Mali Yapısı

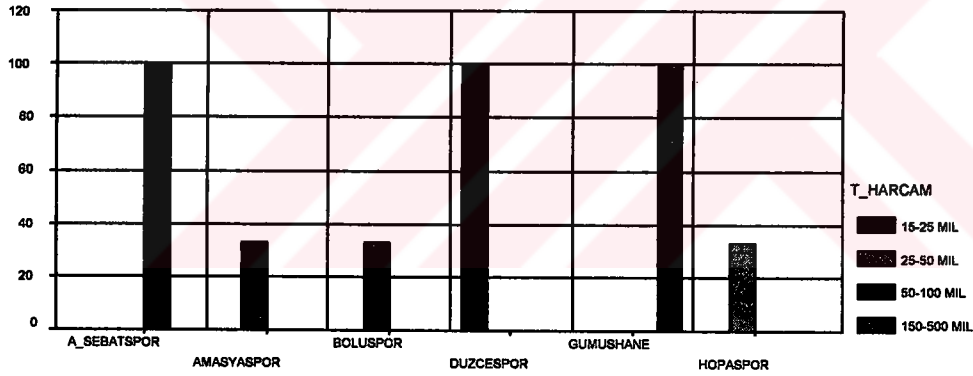
Kulüplerin yıllık bütçeleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi uygulandı. Test sonuçları kulüp bütçeleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu gösterdi ($X^2_{.05}(5) = 60, P<0.001$).

			Y_BUT1		Total
			250-500	500-1000	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	11		11
		Row %	100,0%		100,0%
	AMASYASPOR	Count	10		10
		Row %	100,0%		100,0%
	BOLUSPOR	Count	10		10
		Row %	100,0%		100,0%
	DUZCESPOR	Count	10		10
		Row %	100,0%		100,0%
	GUMUSHANE	Count		9	9
		Row %		100,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count	10		10
		Row %	100,0%		100,0%
	Total		51	9	60
			85,0%	15,0%	100,0%

			Y_DENGE		Total
			AZ	DENK	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	11		11
		Row %	100,0%		100,0%
	AMASYASPOR	Count	10		10
		Row %	100,0%		100,0%
	BOLUSPOR	Count		10	10
		Row %		100,0%	100,0%
	DUZCESPOR	Count	10		10
		Row %	100,0%		100,0%
	GUMUSHANE	Count		9	9
		Row %		100,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count		10	10
		Row %		100,0%	100,0%
	Total		31	29	60
			51,7%	48,3%	100,0%

Tablo 24; Kulüp bütçeleri (Milyar TL) ve bütçe dengesi

Kulüplerin bütçe dengeleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi uygulandı. Test sonuçları bütçe dengeleri bakımından kulüpler arasında anlamlı farklılıklar olduğunu gösterdi ($X^2_{.05}(5) = 60, P<0.001$).



Grafik 8; Kulüplerin yıllık transfer harcaması (Milyar TL).

Kulüplerin yıllık transfer harcamaları bakımından aralarında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi uygulandı. Test sonuçları yıllık transfer harcamaları bakımından kulüpler arasında anlamlı farklılıklar olduğunu gösterdi ($X^2_{.05}(15) = 180, P<0.001$).

			T_SALINA				Total
			3-5	5-7	7-10	10 dan çok	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	11				11
		Row %	100,0%				100,0%
	AMASYASPOR	Count		10			10
		Row %		100,0%			100,0%
	BOLUSPOR	Count		10			10
		Row %		100,0%			100,0%
	DUZCESPOR	Count	10				10
		Row %	100,0%				100,0%
	GUMUSHANE	Count				9	9
		Row %				100,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count			10		10
		Row %			100,0%		100,0%
	Total		21	20	10	9	60
			35,0%	33,3%	16,7%	15,0%	100,0%

Tablo 25; Yıllık transfer edilen sporcu sayısı

Kulüplerin yıllık transfer ettikleri sporcu sayısı bakımından aralarında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi uygulandı. Test sonuçları kulüplerin transfer ettikleri sporcu sayısı bakımından aralarında anlamlı farklılıklar olduğunu gösterdi ($\chi^2_{.05}(15) = 180, P<0.001$).

			I SEYİR			
			250-1000	1000-2500	2500-5000	Total
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count			11	11
		Row %			100,0%	100,0%
	AMASYASPOR	Count		10		10
		Row %		100,0%		100,0%
	BOLUSPOR	Count		10		10
		Row %		100,0%		100,0%
	DUZCESPOR	Count	10			10
		Row %	100,0%			100,0%
	GUMUSHANE	Count			9	9
		Row %			100,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count		10		10
		Row %		100,0%		100,0%
Total		Count	10	30	20	60
		Row %	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%

Tablo 26; Takımların iç saha seyircisi

Kulüpler sahalarında oynadıkları maçlarda sahip oldukları ortalama seyirci bakımından aralarında bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Ki-kare testi uygulandı. Test sonuçları iç saha seyircisi bakımından aralarında anlamlı farklılıklar olduğunu gösterdi ($\chi^2_{.05}(10) = 120, P<0.001$). takımların dış saha seyircisi bakımından yapılan karşılaştırmada da anlamlı bir farklılık saptandı ($\chi^2_{.05}(5) = 60, P<0.001$).

			D_SEYIR		Total
			250-1000	1000-2500	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	11		11
		Row %	100,0%		100,0%
	AMASYASPOR	Count	10		10
		Row %	100,0%		100,0%
	BOLUSPOR	Count	10		10
		Row %	100,0%		100,0%
	DUZCESPOR	Count	10		10
		Row %	100,0%		100,0%
	GUMUSHANE	Count		9	9
		Row %		100,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count	10		10
		Row %	100,0%		100,0%
Total		Count	51	9	60
		Row %	85,0%	15,0%	100,0%

Tablo 27; Takımların dış saha seyircisi

	İdari Bina	Lokal	Müze	Sosyal Tesis	Lojman	Toprak Saha	Çim Saha	Spor Salonu	Kondisyon Salonu
A_SEBATSPOR	Var	Var	Yok	Var	Var	Yok	Var	Yok	Var
AMASYASPOR	Var	Var	Yok	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Var
BOLUSPOR	Var	Var	Yok	Var	Var	Yok	Var	Yok	Var
DUZCESPOR	Var	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Var	Yok	Var
GUMUSHANE	Var	Var	Yok	Var	Var	Var	Yok	Yok	Var
HOPASPOR	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Var

Tablo 28; Takımların sahip olduğu tesisler

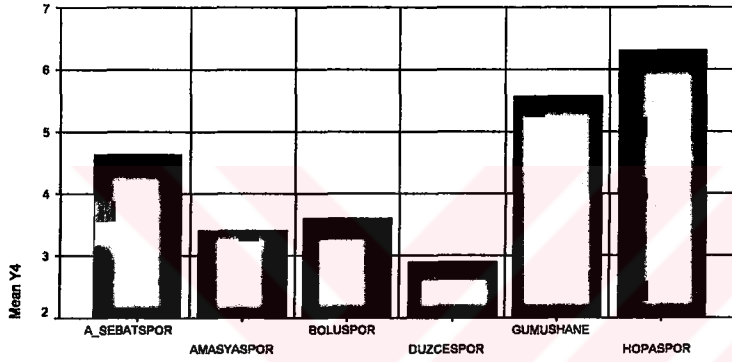
Kulüplerin TKY Planlama ile ilgili eğilimleri

Gerekli olduğunda yönetim kuruluna danışmadan para harcanmalı

Yönetimin gerektiğinde yönetime danışmadan kulüp için harcama yapması ile ilgili idarecilerin görüşleri arasındaki farkı saptamak için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı ($F_{5,60}=4,019$; $P<0.004$). Test sonuçları Gümüşhane Doğanspor ve Akçaabat Sebatspor yöneticilerinin bu fikre en düşük düzeyde katıldıklarını gösterdi.

Kulübün gelir ve gider dengesi

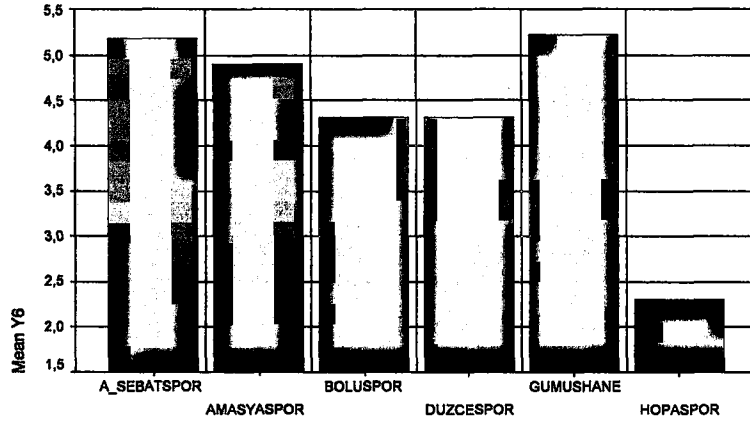
İdarecilerin kulüplerinin gelir ve gider dengesi ile ilgili görüş farklılıklarını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı ($F_{5,60}=15.22$; $P<0.001$). Hopaspor, Gümüşhane Doğanspor ve Akçaabat Sebatspor kulübü idarecilerinin, kulüp bütçelerinin diğer kulüplerden daha dengeli olduğu görüşünde olduğu saptandı.



Grafik 9; Kulüp bütçesinin dengeli olduğuna inanma.

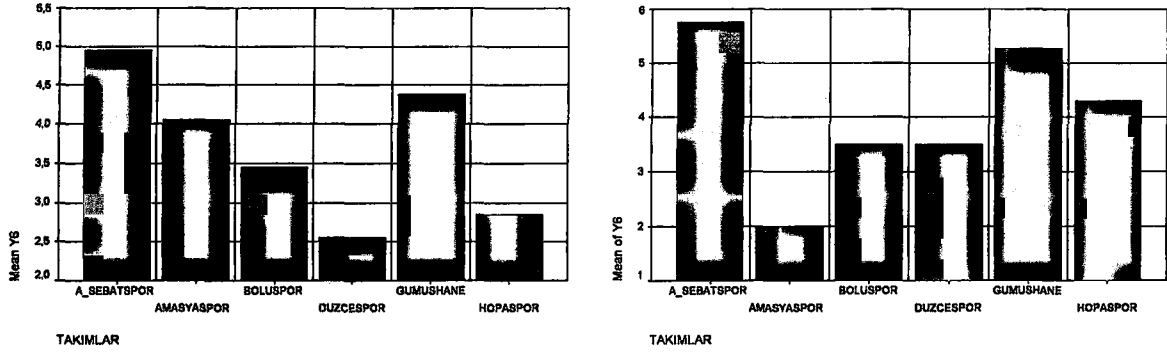
Kulübün tesis ve malzemeleri yeterliliği

İdarecilerin kulüplerinin yeterli düzeyde tesis ve malzemeye sahip oldukları ile ilgili görüş farklılıklarını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı ($F_{5,60}=11.908$; $P<0.001$). Hopaspor, Gümüşhane Doğanspor ve Akçaabat Sebatspor kulübü idarecilerinin, kulüp bütçelerinin diğer kulüplerden daha dengeli olduğu görüşünde olduğu saptandı. Anket sonuçları personel ve antrenörlerin de yöneticilerle aynı görüşte olduklarını gösterdi.



Grafik 10; İdarecilere göre kulüpteki tesis ve malzemenin yeterliliği

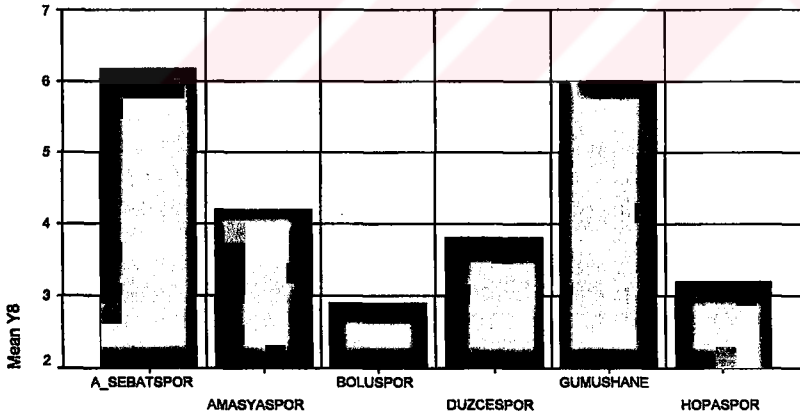
Sporcuların ve taraftarların kulübün yeterli düzeyde tesis ve malzemeye sahip oldukları ile ilgili görüşleri arasında $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde yapılan tek yönlü anova karşılaştırmasında benzer görüşler elde edildi ($F_{5,117}=16.72$; $P<0.001$, $F_{5,221}=21.646$; $P<0.001$). Hopaspor, Gümüşhane Doğanspor ve Akçaabat Sebatspor kulübü idarecilerinin, kulüp bütçelerinin diğer kulüplerden daha dengeli olduğu görüşünde olduğu saptandı. Anket sonuçları personel ve antrenörlerin de yöneticilerle aynı görüşte olduklarını gösterdi.



Grafik 11; Sporcu ve taraftara göre kulüpteki tesis ve malzemenin yeterliliği

Kulübün tesis-malzeme bakımı için yeterli eleman vardır

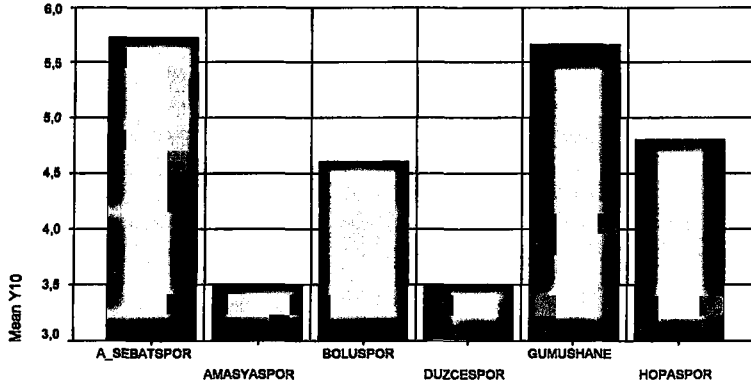
Kulüpte tesis ve malzeme bakımı için eleman sayısı yeterliliği ile ilgili olarak idarecilerin görüş farklılıklarını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı ($F_{5,60}=11.908$; $P<0.001$). Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor kulübünün tesis ve malzeme bakımı için eleman sayısı yeterlidir görüşü yüksek bulundu.



Grafik 12; İdarecilere göre tesis ve malzeme için kulüpte yeterli eleman vardır görüşü

Bütçe önemli ölçüde alt yapı ve tesisleşmede kullanılıyor

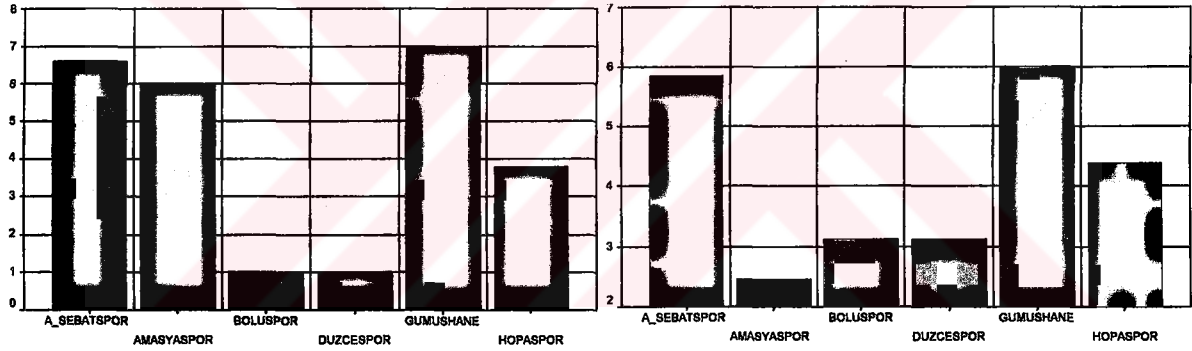
İdarecilerin kulüp bütçesini altyapı ve tesisleşmede kullanılma düzeyi ile ilgili olarak belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı ($F_{5,60}=9.75$; $P<0.001$). Kulüp bütçesini altyapı ve tesisleşmede kullanıldı görüşü anlamlı bir şekilde Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor idarecilerinde daha yüksek bulundu (Bak grafik 13).



Grafik 13; İdarecilerin bütçeyi altyapı ve tesisleştirmede kullanma ile ilgili görüşleri

Yönetimin hedeflerinin doğru olduğuna inanma

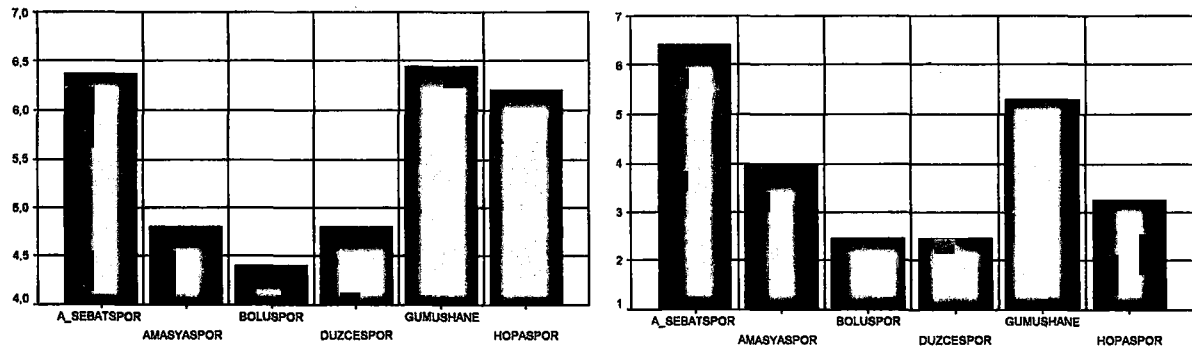
Kulüp hedeflerini yönetimin gerçekleştirmesine idarecilerin hangi düzeyde katıldıklarını ve takımlar arasında bu bakımdan anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor idarecileri ($F_{5,60}=10.167$; $P<0.001$) ve taraftarlarının ($F_{5,60}=10.167$; $P<0.001$) kulübün hedeflerinin doğru olduğunu ve yönetimin bunu gerçekleştireceğine daha fazla güvendiklerini gösterdi (Bak grafik 13).



Grafik 14; Personel ve taraftarın kulübün hedeflerini gerçekleştireceğine inanması

Sporcu, teknik heyet ve yönetim arasında yeterli iletişim vardır

Kulüpte sporcu, antrenör ve yönetim arasındaki iletişim düzeyinin yeterliliği ile ilgili olarak, yönetici, sporcu ve taraftarın görüşleri arasında takım düzeyinde farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı.

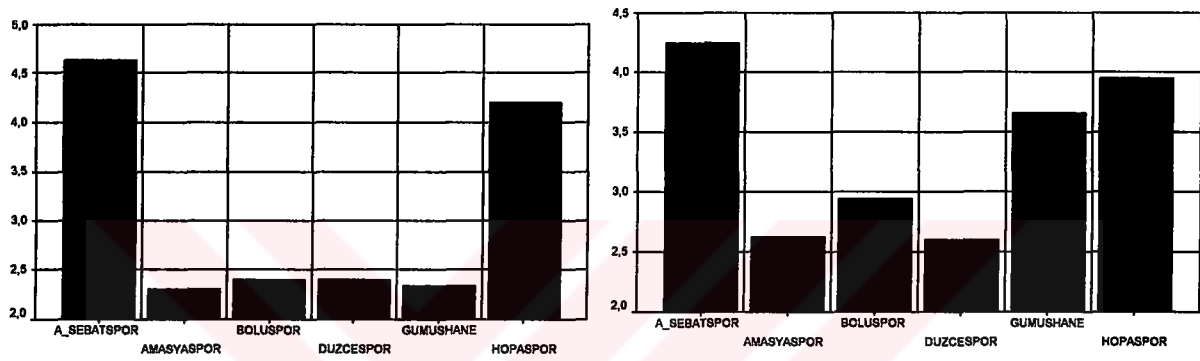


Grafik 15; Yönetim, sporcu ve antrenör arasındaki iletişim (İdareci-Taraftar görüşü)

Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor idareci ($F_{5,60}=4.483$; $P<0.001$), sporcu ($F_{5,117}=7.15$; $P<0.049$) ve taraftarlarının ($F_{5,221}=50.229$; $P<0.001$) takımlarında iletişimin yüksek düzeyde olduğuna inandıklarını gösterdi. (Bak grafik 15).

Kamuoyunun istek ve talepleri yönetim kurulunda dikkate alınıyor

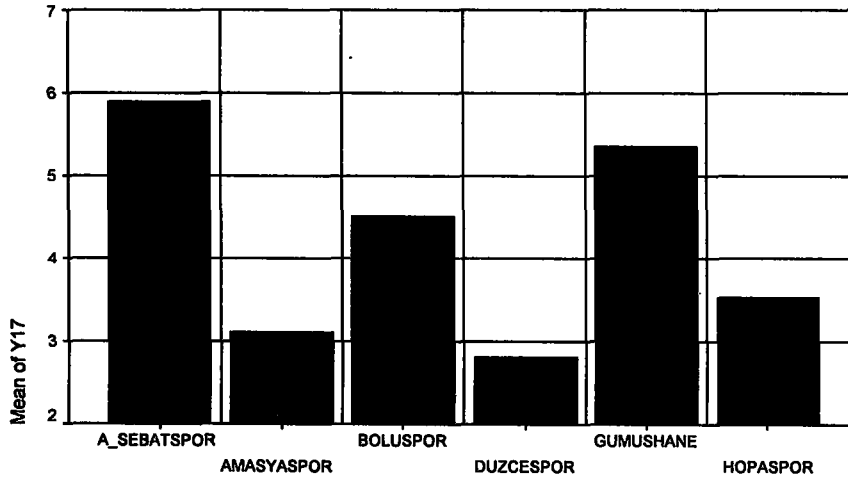
Yönetimin kamuoyunun talep ve önerilerini hangi düzeyde dikkate aldığını ve idareci ve taraftarların bu maddeyle ilgili görüşleri arasında takım düzeyinde farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Hopaspor idareci ($F_{5,60}=3.475$; $P<0.009$) ve taraftarlarının ($F_{5,221}=8.42$; $P<0.001$) yönetimlerinin kamuoyunun talep ve önerilerini yüksek düzeyde dikkate aldıklarına inandıklarını gösterdi. (Bak grafik 16).



Grafik 16; Yönetimin kamuoyunun taleplerini dikkate alması (İdareci-Taraftar görüşü)

Kulübün transfer politikası doğrudur

Kulübün transfer politikasının doğruluğu hakkında taraftarların bu maddeyle ilgili görüşleri arasında takım düzeyinde farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı.



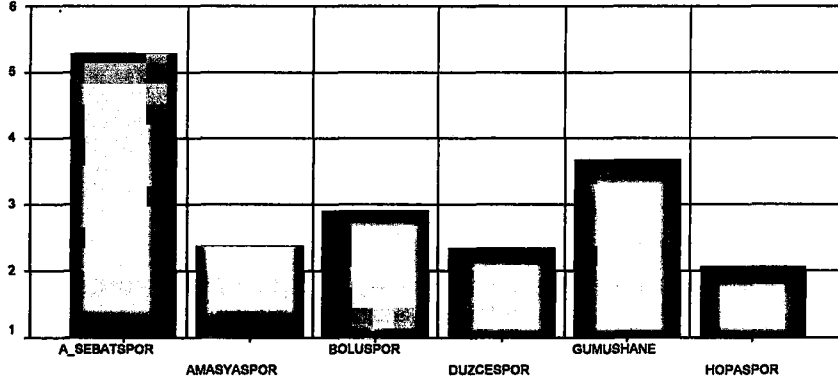
Grafik 17; Kulübün transfer politikası hakkında taraftarın görüşü

Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor taraftarlarının ($F_{5,221}=30.604$; $P<0.001$) kulübün transfer politikasının doğruluğuna diğerlerinden daha fazla güvendiklerini gösterdi (Bak grafik 17).

TE. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Yönetimin özel günlere önem verme düzeyi

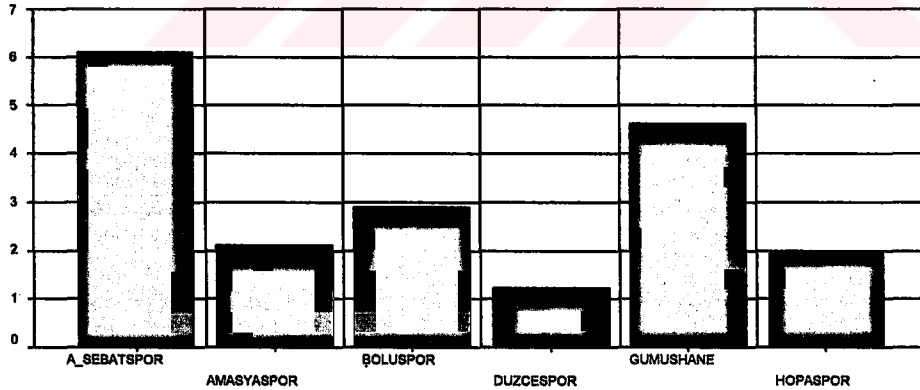
Yönetimin çalışanlar (personel ve antrenörler) ile sporcuların özel günlerine önem verme düzeyleri için sporcuların görüşlerine göre takım düzeyinde görüş farklılıkları olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor yönetiminin ($F_{5,117}=11.358$; $P<0.001$) personel, antrenörler ve sporcuların özel günlerine önem verme düzeylerinin daha yüksek olduğu saptandı (Bak grafik 18).



Grafik 18; Yönetimin özel günler ilgi düzeyi (Sporcular)

Kulüp yönetimi sosyal güvenceyi sağlıyor

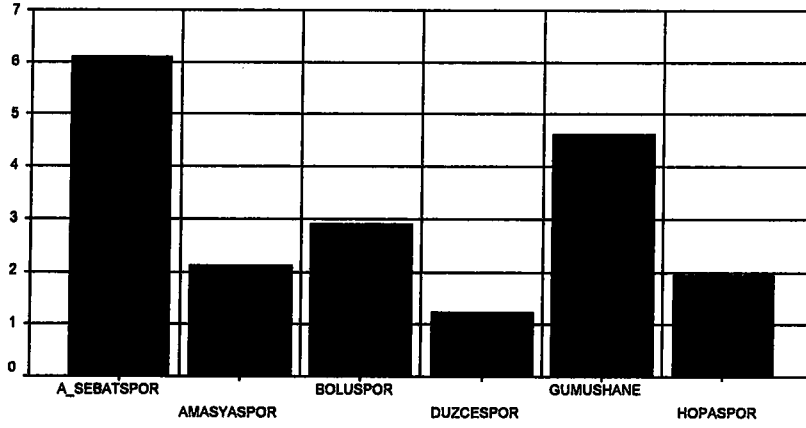
Kulübün çalışanlara sigorta ve sosyal güvence sağlama düzeyleri bakımından (Sporculara göre) takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor kulübünün ($F_{5,117}=7.235$; $P<0.04$) çalışanlara diğer takımlara oranla daha yüksek düzeyde sigorta ve sosyal güvence sağladıkları saptandı (Bak grafik 19).



Grafik 19; Yönetimin sosyal güvence sağlaması (Sporcular)

Maaş ve diğer ücretler düzenli bir şekilde ödeniyor

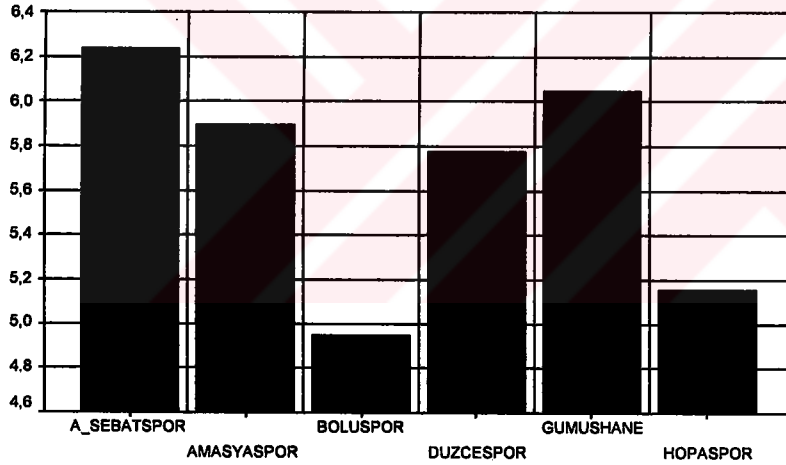
Çalışanların maaş ve ücretlerini düzenli olarak alabilmeleri bakımından (Sporculara göre) takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor kulübünün ($F_{5,117}=28.409$; $P<0.04$) çalışanlara maaş ve diğer ücretleri düzenli olarak ödedikleri saptandı (Bak grafik 20).



Grafik 20; Maaş ve ücretler düzenli olarak ödeniyor (Sporcular)

Takımda başarılı olabileceğim yerde oynuyorum

Sporcuların takımda istedikleri mevkide oynamaları bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Anova testi sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor futbolcularının istedikleri mevkide oynayabilme görüşü ($F_{5,117}=7,227$; $P<0.04$) diğer takımlardaki sporculardan daha yüksek olduğu saptandı (Bak grafik 21).

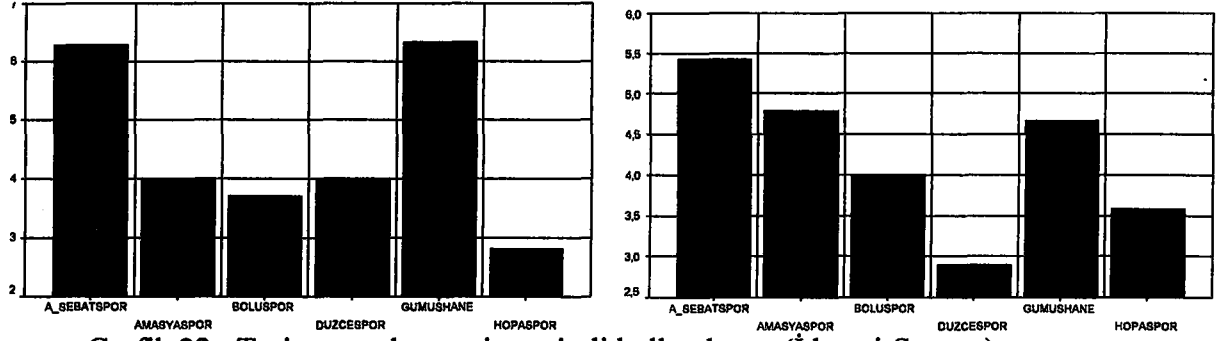


Grafik 21; Maaş ve ücretler düzenli olarak ödeniyor (Sporcular)

Kulüplerin TKY Uygulama ile ilgili eğilimleri

Tesis ve malzemeler verimli bir şekilde kullanılıyor

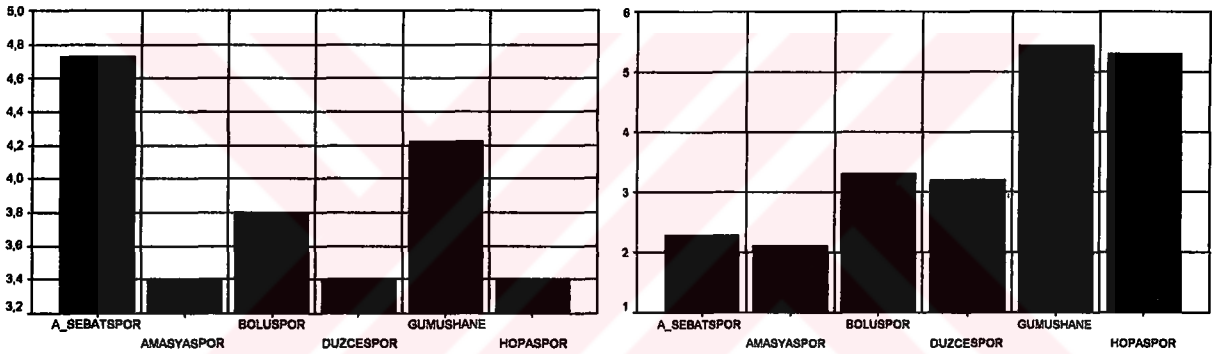
Kulübün tesis ve malzemelerinin verimli kullanılması ile ilgili olarak idareciler ve sporcuların görüşleri doğrultusunda kulüpler arasındaki farklılıkları belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, idarecilere ($F_{5,60}=12.629$; $P<0.001$) ve sporculara ($F_{5,117}=6.096$; $P<0.001$) göre Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor kulüp tesis ve malzemelerini daha verimli kullandıkları gözlemlendi (Bak grafik 22).



Grafik 22; Tesis ve malzemenin verimli kullanılması (İdareci-Sporcu)

Teknik kadronun seçimi yönetim kurulu kararıyla yapılmıyor

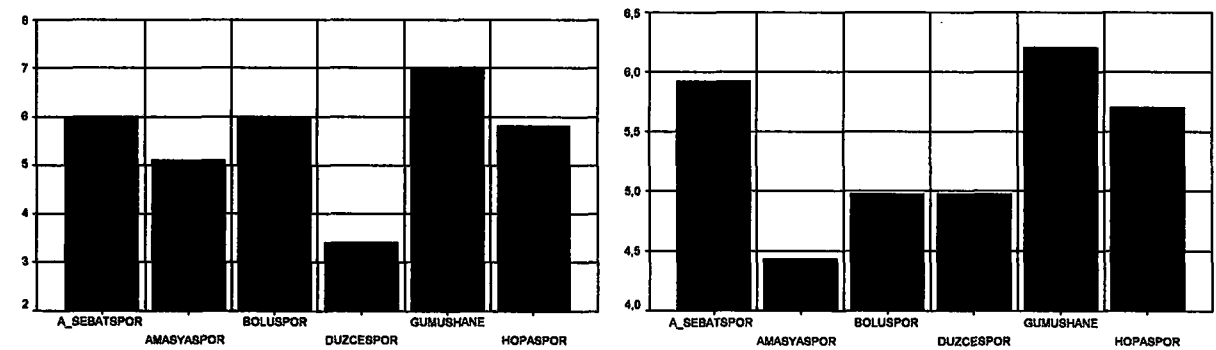
Teknik kadronun kulüpte görevlendirilmesinin yönetim kurulu kararıyla olmadığı ile ilgili olarak idarecilerin görüşleri arasında kulüpler arası düzeyde farklılık olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, Hopaspor ve Gümüşhane Doğanspor kulüplerinin teknik yönetim seçiminde yönetim kurulu kararı dışında hareket ettikleri belirlendi ($F_{5,60}=6.626$; $P<0.001$).



Grafik 23; Kamuoyunu bilgilendirme, antrenörün yönetim kurulunca seçilmemesi(idr)

Teknik kadro görevini uygulamada özgürdür

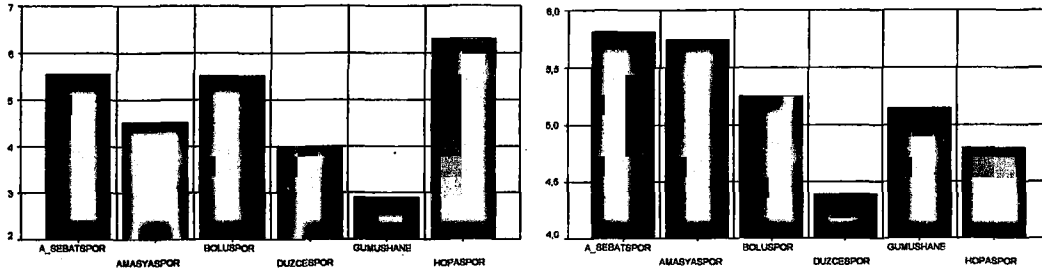
Kulüpte görev yapan antrenörün çalışma programını hazırlama ve uygulamasında sahip olduğu serbestlik bakımından kulüpler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, gerek idareciler ($F_{5,60}=8.751$; $P<0.001$), gerekse taraftarlar bakımından ($F_{5,221}=5.138$; $P<0.001$) Akçaabat Sebatspor, Hopaspor ve Gümüşhane Doğanspor kulüplerini de antrenörlerin çalışma özgürlüğünün diğer kulüplerden daha fazla olduğu saptandı (Grafik 24).



Grafik 24; Teknik kadro görevini uygulamada özgürdür (İdareci-Taraftar)

Transferler teknik kadronun istekleri doğrultusunda yapılması

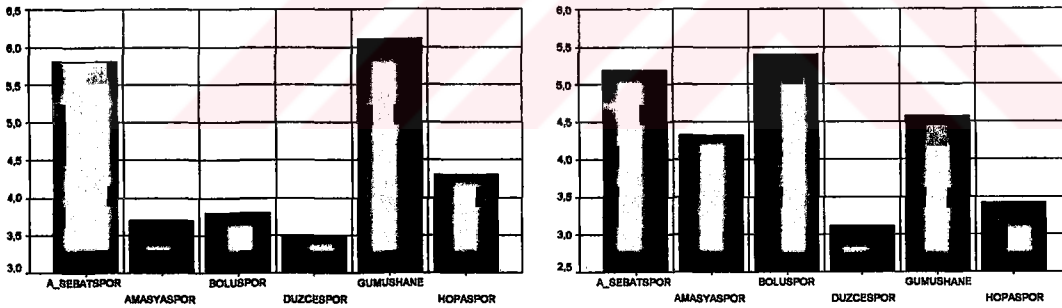
Transferlerin antrenörün istekleri doğrultusunda ne ölçüde yapıldığını takım arasında belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, gerek idareciler ($F_{5,60}=6.586$; $P<0.001$), gerek sporcular ($F_{5,117}=2.319$; $P<0.048$), gerekse taraftarlar bakımından ($F_{5,221}=4.596$; $P<0.001$) Akçaabat Sebatspor kulübünde transferlerin antrenörün istekleri doğrultusunda yapıldığını gösterdi (Bak grafik 25).



Grafik 25; Transferler antrenörün istekleri doğrultusunda yapıyor (İdareci-Sporcu)

Kulüp personelinin çalışma düzeyleri yeterlidir

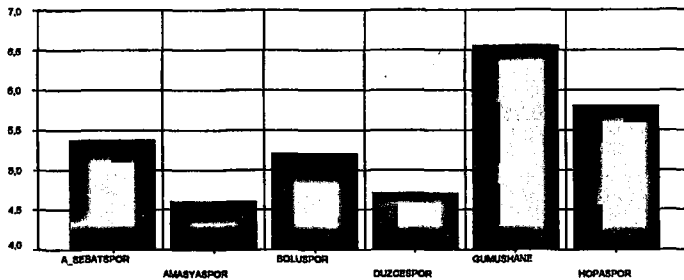
Kulüp personelinin memnuniyet seviyesini takımlar arasında belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, idareciler ($F_{5,60}=12.629$; $P<0.001$) ve sporcular ($F_{5,117}=6.081$; $P<0.048$) bakımından Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor kulübü personelinin çalışma düzeyleri diğerlerinden daha yüksek olduğu saptandı.



Grafik 26; Kulüp personelinin çalışma düzeyi yeterliliği (İdareci-Sporcu)

Alınan kararlarda şahsi fikirlere gereken değer veriliyor

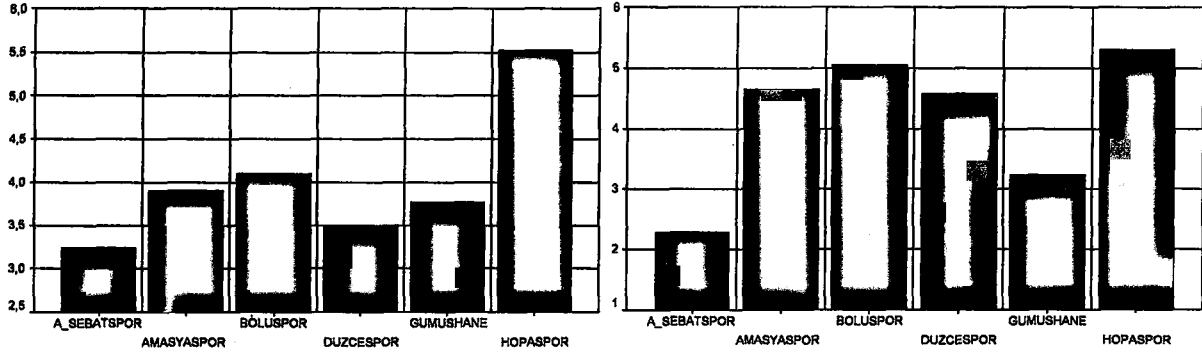
Yönetimde alınan kararlara üyelerinin fikirlerine ne ölçüde değere verildiğini takımlar arasında belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı.



Grafik 27; Yönetimin alınan kararlarda şahsi fikirlere değer vermesi (İdareci)

Kulüpteki ceza ve ödül sistemi başarıyı olumsuz etkiliyor

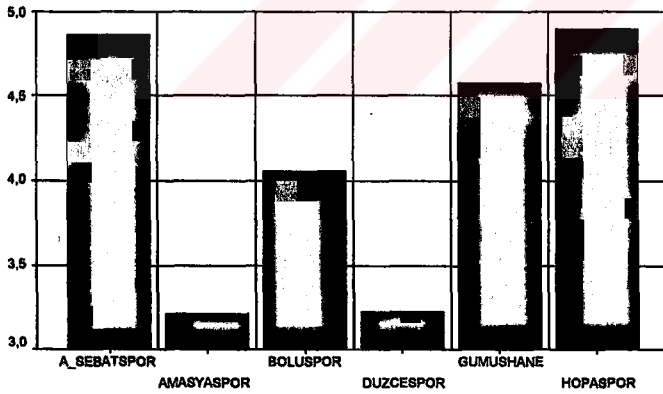
Kulüpteki ceza ve ödül sisteminin başarıyı olumsuz etkilemesinin takımlar arasında farklı olup olmadığını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, gerek idareciler ($F_{5,60}=2.855$; $P<0.023$), gerek sporcular ($F_{5,117}=3.27$; $P<0.001$), gerekse taraftarlar bakımından ($F_{5,221}=18.709$; $P<0.001$) Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'daki ceza ve ödül sisteminin diğer takımlara göre başarıyı olumsuz etkilemediği saptandı (Bak grafik 28).



Grafik 28; Ceza ve ödül sistemi başarıyı olumsuz etkiliyor (Sporcu-Taraftar)

Antrenörümüz ayırım yapmadan tüm oyunculara eşit şans veriyor

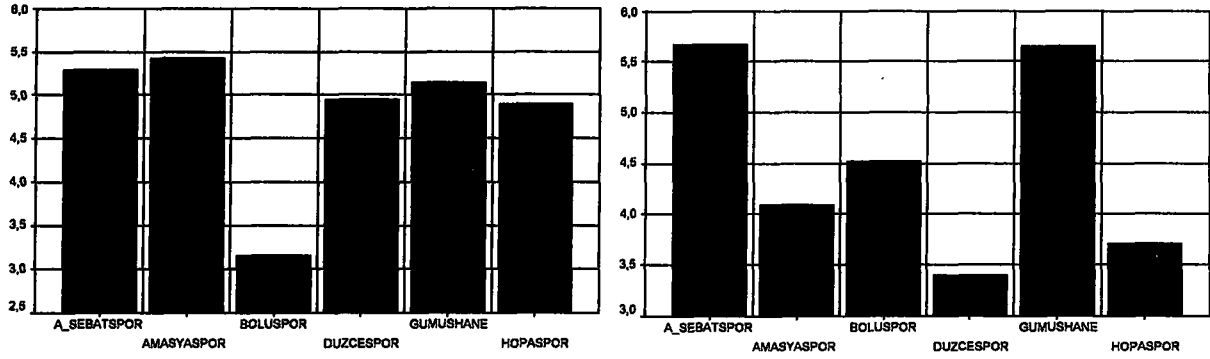
Antrenörün takım içinde oyuncular arasında ayırım yapmaması ve tüm oyunculara eşit davranmasının takımlar arasında farklı olup olmadığını saptamak için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, Akçaabat Sebatspor, Gümüşhane Doğanspor ve Hopaspor'lu futbolcuların antrenörlerinin takım içinde ayırım yapmadığını ve herkese adil davrandığı görüşünde olduklarını gösterdi ($F_{5,117}=3.384$; $P<0.007$)



Grafik 29; Antrenör oyuncular arasında ayırım yapmaması (Sporcular)

Antrenör sahada takımı iyi yönetiyor

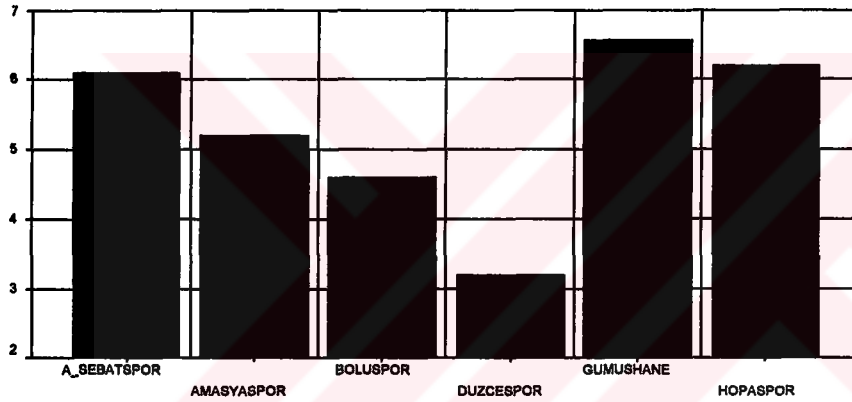
Antrenörün takım sahada başarılı yönettiğine inanan sporcular ve taraftarların görüşleri arasında takımlar seviyesinde farklılıklar olup olmadığını saptamak için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'lu sporcu ($F_{5,117}=4.723$; $P<0.001$) ve taraftarların ($F_{5,221}=12.241$; $P<0.001$) antrenörlerinin takımı sahada iyi yönettiği görüşünde olduklarını gösterdi.



Grafik 30; Antrenör takımı sahada iyi yönetiyor (Sporcu-Taraftar)

Teknik kadroyla tam bir uyum içindeyiz

Kulüpteki ceza ve ödül sisteminin başarıyı olumsuz etkilemesinin takımlar arasında farklı olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor yöneticilerinin ($F_{5,60}=11.687$; $P<0.001$), teknik kadroyla uyumu anlamlı bir şekilde diğer takımlardan yüksek olduğu saptandı (Bak grafik 31)

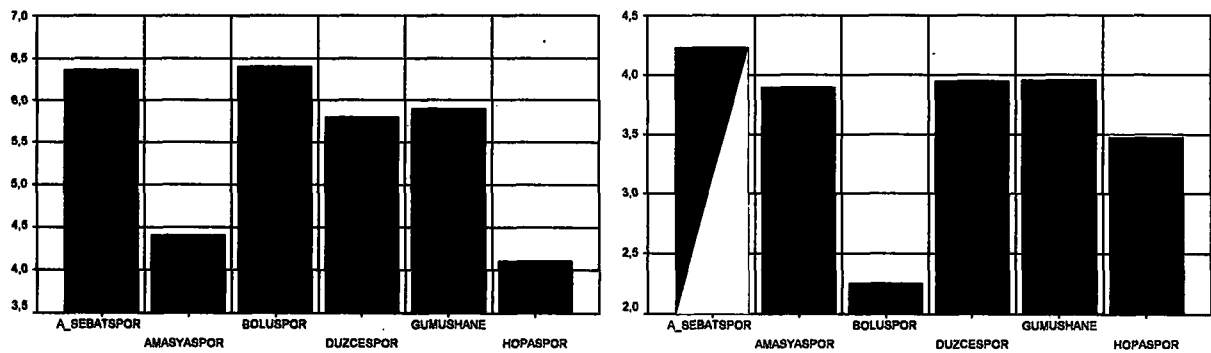


Grafik 31; Yönetim antrenörle uyum içindedir (Sporcu-Taraftar)

Kulüplerin TKY Kontrol Etme ile ilgili eğilimleri

Seyirci takıma yeterli desteği veriyor

Seyircinin takıma verdiği destek bakımından takım arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı.

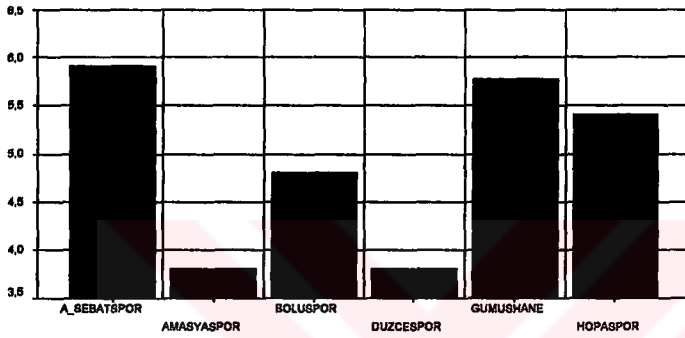


Grafik 32; Seyircinin takımı destekleme düzeyi (İdareci-Sporcu)

Test sonuçları, gerek idareciler ($F_{5,60}=5.498$; $P<0.001$), gerek sporcular ($F_{5,117}=3.284$; $P<0.008$), gerekse taraftarlara göre ($F_{5,221}=14.83$; $P<0.001$) Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor seyircisinin takımlarını diğerlerine göre daha fazla desteklediklerini gösterdi (Bak grafik 32).

Kulübü yönetmede kamuoyundan gerekli desteği alıyoruz

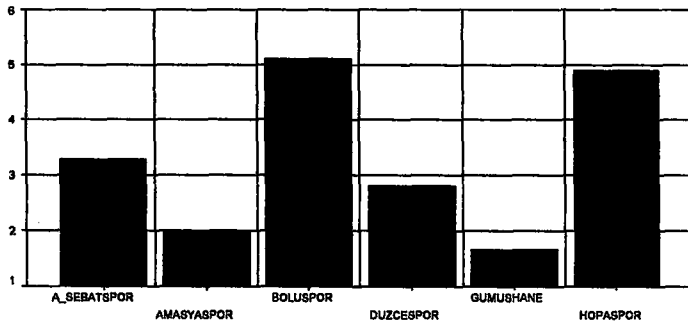
Yönetimin kamuoyundan aldığı destek bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor’lu idarecilerin ($F_{5,60}=3.473$; $P<0.001$) kamuoyundan diğerler takımlara nazaran daha fazla destek aldıklarına inandıklarını gösterdi (Bak grafik 33).



Grafik 33; Yönetimin kamuoyundan destek alma seviyesi (İdareci)

Kulübün mali yükünü büyük ölçüde başkan çekiyor

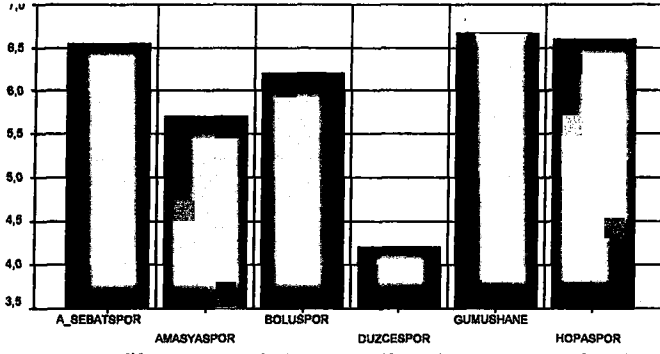
Kulübün mali yükünü başkanının çektiği görüşü bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Boluspor ve Hopaspor’lu idarecilerin ($F_{5,60}=7.421$; $P<0.001$) başkanın kulübün mali yükünü büyük ölçüde karşıladığı görüşünde oldukları saptandı.



Grafik 34; Kulübün mali yükünü büyük ölçüde başkan çekiyor görüşü (İdareci)

Kulübün mali yükünü büyük ölçüde yönetim kurulu çekiyor

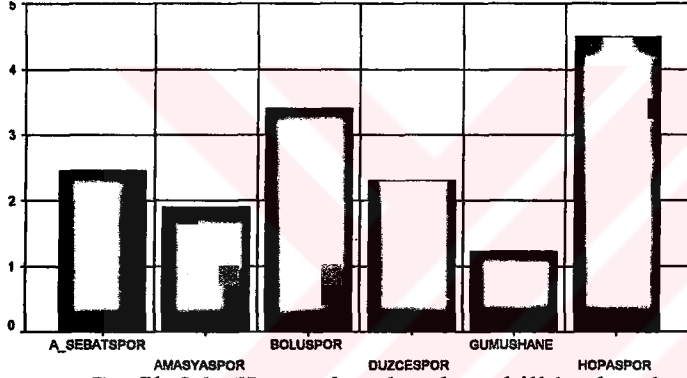
Kulübün mali yükünü yönetim kurulunun çektiği görüşü bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor’lu idarecilerin ($F_{5,60}=18.209$; $P<0.001$) kulübün mali yükünü büyük ölçüde yönetim kurulu üyelerinin çektiği görüşünde oldukları saptandı (Bak grafik 35).



Grafik 35; Kulübün mali yükünü yönetim kurulu çekiyor görüşü (İdareci)

Takımla ilgili karar almada tek yetkili başkandır

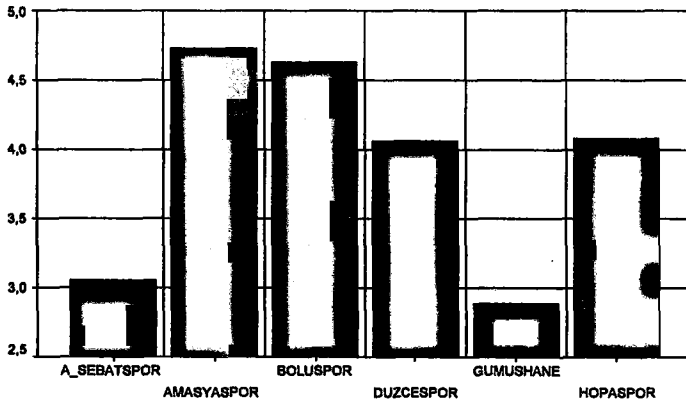
Karar almada tek yetkili başkandır anlayışının kulüpler arasında farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Boluspor ve Hopaspor'lu idarecilerin ($F_{5,60}=8.603$; $P<0.001$) başkanın kulüpte karar almada tek yetkilinin başkan olduğu görüşünde oldukları saptandı (Bak grafik 36).



Grafik 36; Karar almada tek yetkili başkandır görüşü (İdareci)

Sporcunun sosyal hayattaki düzensizliği performansını etkiliyor

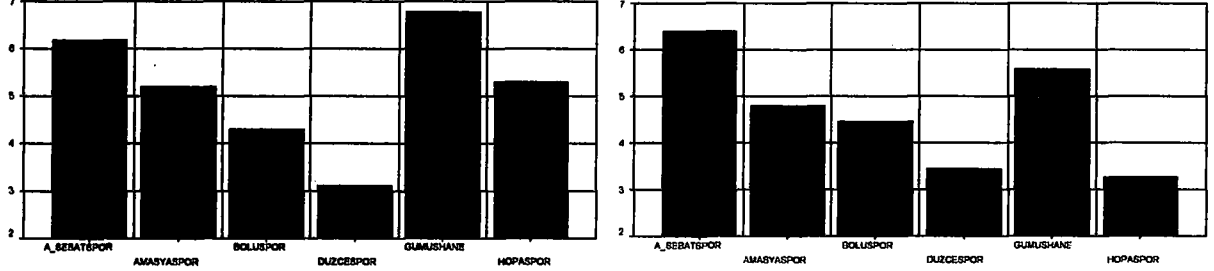
Sporcuların sosyal hayatlarındaki düzensizliklerinin başarıyı olumsuz etkilemesi bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Amasyaspor ve Boluspor'lu taraftarların ($F_{5,221}=9.799$; $P<0.001$) sporcuların sosyal hayatlarındaki düzensizliklerinin takımın performansını olumsuz etkiledikleri görüşünde oldukları saptandı (Bak grafik 37).



Grafik 37; Sporcuların sosyal hayattaki düzensizliklerinin görüşü (Taraftar)

Bu takımla başarılı olacağımıza inanıyorum

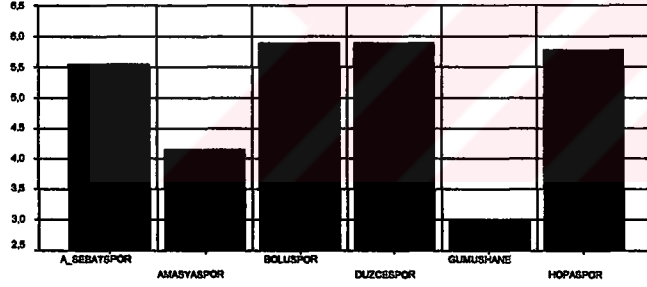
Mevcut takımla başarılı olunabileceğine inanma bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'lu idareci ($F_{5,60}=12.102$; $P<0.001$) ve sporcularının ($F_{5,117}=12.227$; $P<0.001$) mevcut takımla başarılı olabileceklerine inanma düzeyleri diğerlerinden daha yüksek olduğu saptandı (Bak grafik 38).



Grafik 38;; Takımın başarılı olacağına inanma düzeyi (İdareci-Sporcu)

Yönetimin maddi güçle göreve geldi

Taraftarlara göre yönetimlerinin maddi güçle göreve geldiklerine inanmamaları bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Boluspor, Düzcespor ve Hopaspor taraftarlarının ($F_{5,221}=17.673$; $P<0.001$) yönetimlerinin maddi güçle göreve geldiklerine olduğu saptandı (Bak grafik 39).



Grafik 39; Yönetimin maddi güçle göreve geldiği görüşü (Taraftar)

Yönetimin bilgi birikimiyle göreve geldi

Taraftarlara göre yönetimlerinin bilgi birikimiyle göreve geldiğine inanmaları bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı.

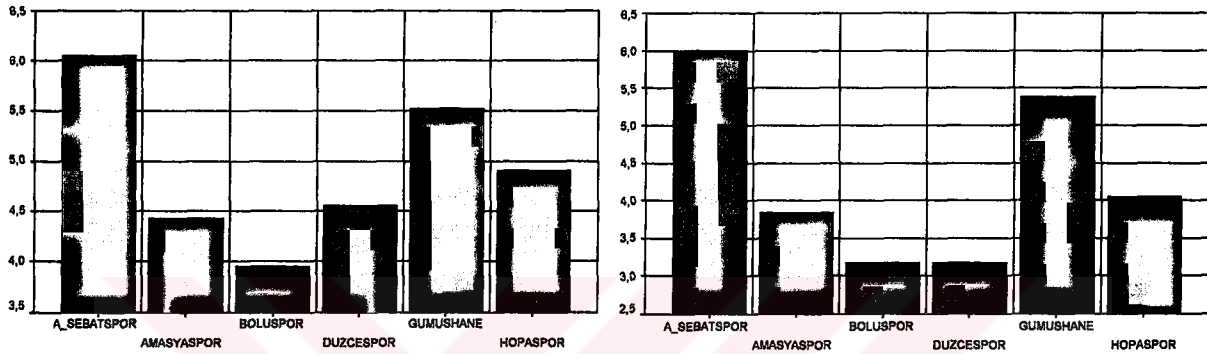


Grafik 40; Yönetimin bilgi birikimiyle göreve geldiği görüşü (Taraftar)

Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'lu taraftarların ($F_{5,221}=26.549$; $P<0.001$) yönetimlerinin bilgi birikimiyle göreve geldiklerine inanma düzeyi diğer takımlardan daha yüksek olduğunu gösterdi (Bak grafik 40).

Takım arkadaşlarımızın saha içi uyumu dışarıya da yansıyor

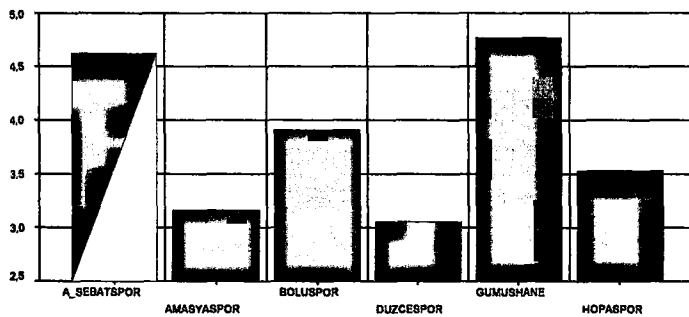
Takım içindeki uyumun saha dışındada yansması bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'lu sporcu ($F_{5,117}=4.386$; $P<0.001$) ve taraftarların ($F_{5,221}=26.323$; $P<0.001$) sporcularının saha içi ve dışı uyumuna inanma düzeylerinin diğer takımlardan daha yüksek olduğunu gösterdi (Grafik 41).



Grafik 41; Takımın saha içi ve dışı uyumu (Sporcu-Taraftar)

Sporcuların teknik heyetle iletişim yeterlidir

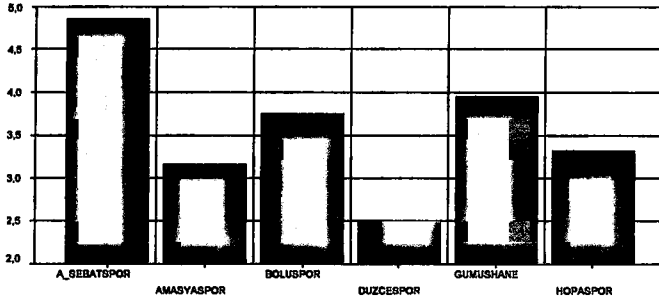
Sporcuların teknik heyetle uyumları bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'lu sporcuların ($F_{5,117}=2.839$; $P<0.019$) teknik heyetle iletişimlerinin yeterli olduğuna inanma düzeyleri diğer takımlardan daha yüksek olduğunu gösterdi (Grafik 42).



Grafik 42; Sporcuların teknik heyetle iletişim düzeyi (Sporcu)

Yönetim sorunları her zaman dikkate alıyor

Yönetimin sporcuların sorunlarına yaklaşımı yönünden takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'lu sporcuların ($F_{5,117}=4.063$; $P<0.002$) yönetimlerinin sorunlarını çözdüklerine inanma düzeyleri diğer takımlardan daha yüksek olduğunu gösterdi (Grafik 43).

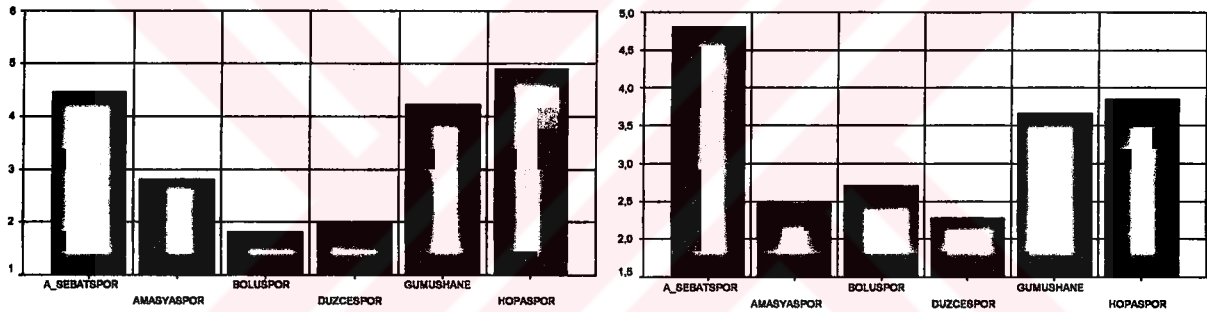


Grafik 43; Yönetim sorunlarımızı her zaman dikkate alıyor (Sporcu)

Kulüplerin TKY Önlem Alma ile ilgili eğilimleri

Kulübün başarısını basın yayın yeterince yansıtıyor

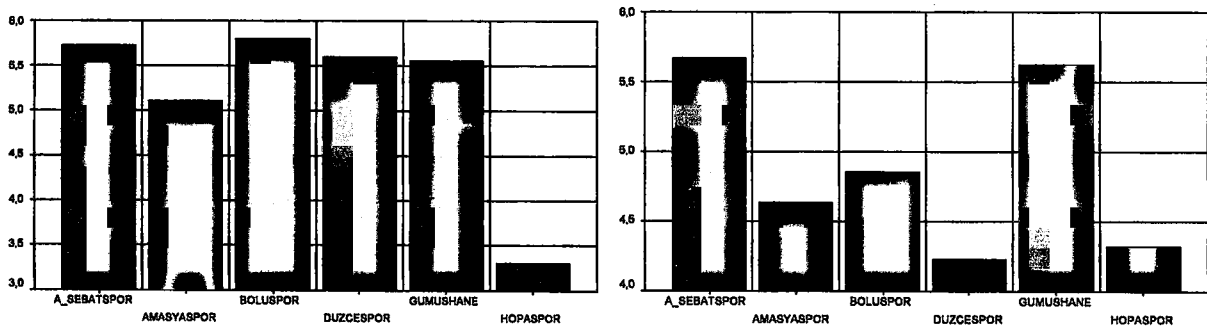
Basının kulübün başarısını yeterince yansıttığına inanma bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'lu idareci ($F_{5,60}=9.446$; $P<0.001$), sporcu ($F_{5,117}=6.361$; $P<0.001$) ve taraftarların ($F_{5,221}=13.22$; $P<0.002$) basının takımlarının başarılarını yeterince yansıttığı görüşünde olduklarını gösterdi.



Grafik 44; Kulübün başarısını basın yayın yeterince yansıtıyor (İdareci-Sporcu)

Teşvik primi başarıyı olumlu etkiliyor

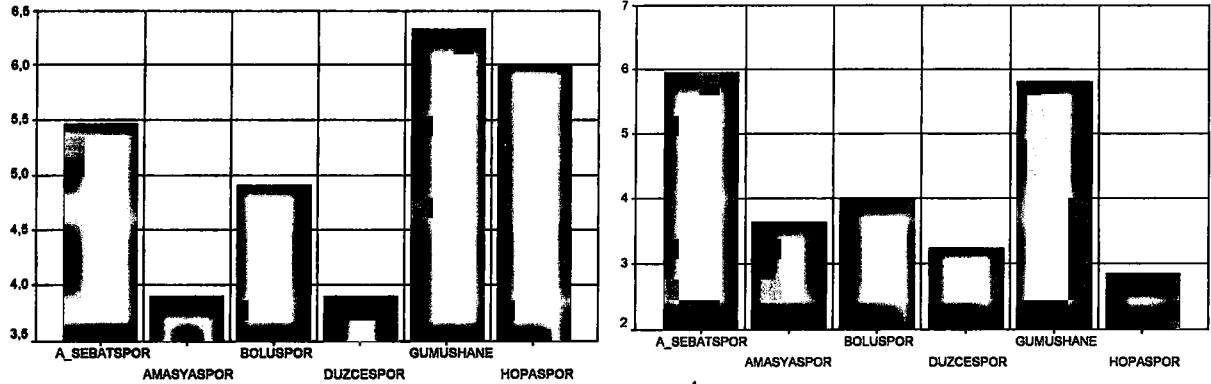
Teşvik priminin başarıyı olumlu etkilediğine inanma bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, idareciler bazında Akçaabat Sebatspor, Boluspor, Düzcspor ve Gümüşhane Doğanspor'un ($F_{5,60}=6.199$; $P<0.001$); sporcular bazında ise Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'un ($F_{5,117}=2.984$; $P<0.049$) teşvik priminin başarıyı etkilediğine inandıklarını gösterdi (Bak grafik 45).



Grafik 45; Teşvik primi başarıyı olumlu etkiliyor (İdareci-Sporcu)

Başarımız yeterince takdir ediliyor

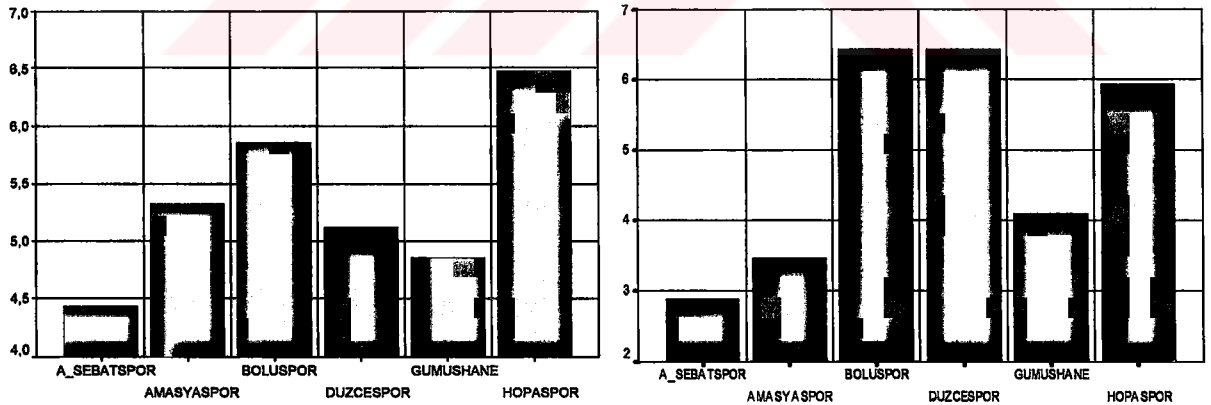
Takımın başarısının kamuoyunca yeterince takdir edildiğine inanma bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını araştırmak için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'lu idareci ($F_{5,60}=8.378$; $P<0.001$) ve sporcuların ($F_{5,117}=17.501$; $P<0.001$) takımlarının başarılarını kamuoyu yeterince takdir ettiği düşüncesinde olduğunu gösterdi.



Grafik 46; Başarımız yeterince takdir ediliyor (İdareci-Sporcu)

Maddi tatminsizlikten dolayı olumsuz etkileniyorum

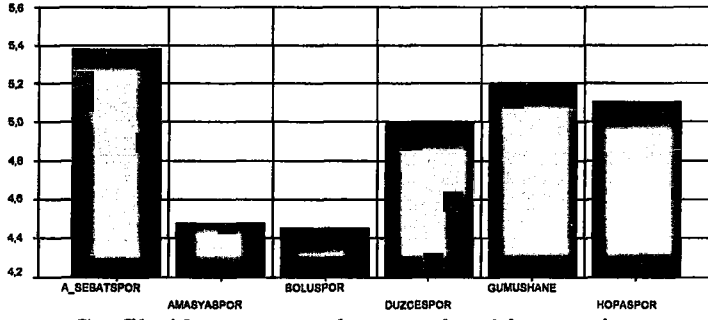
Sporcuların kulüpte maddi tatminsizlikten etkilenme seviyeleri bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, Amasyaspor, Boluspor, Düzcespor ve Hopaspor'un, sporcu ($F_{5,117}=4.506$; $P<0.001$) ve taraftarların ($F_{5,221}=38.47$; $P<0.001$) sporcuların maddi tatminsizlikten etkilendiklerine inandıklarını gösterdi (Bak grafik 47).



Grafik 47; Maddi tatminsizlikten etkilenme düzeyi (Sporcu-Taraftar)

Antrenörümle uyumlu olduğuma inanıyorum

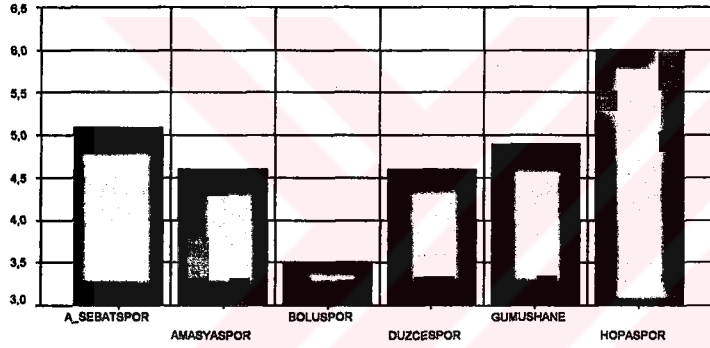
Sporcuların antrenörle uyumları bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'lu sporcuların ($F_{5,117}=0.929$; $P>0.465$) antrenörleriyle uyumlu olduklarına inanma düzeyinin diğer takımlardan daha yüksek olduğunu, fakat takımlar arasındaki farkın anlamlı olmadığını gösterdi (Bak grafik 48).



Grafik 48; Antrenörle uyumlu olduğuna inanma düzeyi (Sporcu)

Sporcular arasındaki arkadaşlık ilişkisi başarıyı olumlu etkiliyor

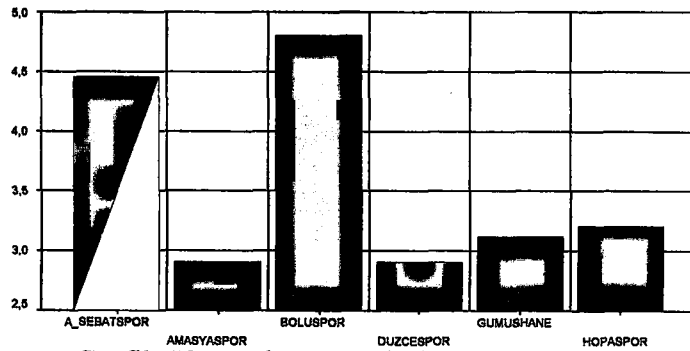
Sporcular arasındaki arkadaşlık ilişkisinin takım başarısını olumlu etkilediğine inanma bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, Akçaabat Sebatspor, Gümüşhane Doğanspor ve Hopaspor'lu idarecilerin ($F_{5,60}=1.379$; $P>0.247$) sporcular arasındaki arkadaşlık ilişkisinin takımın başarısını olumlu etkilediğine inanma düzeylerinin daha yüksek olduğunu, genelde takımlar arasındaki farkın anlamlı olmadığını gösterdi (Bak grafik 49).



Grafik 49; Sporcular arasındaki arkadaşlığın başarıyı olumlu etkilemesi (İdareci)

T.F.F. ve Dernekler kanunun yönetimle ilgili mevzuatlarına hakimim

Yöneticilerin kulüp yönetiminde tüzük ve yönetmenlikleri bilme düzeyleri bakımından takımlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi uygulandı. Test sonuçları, Akçaabat Sebatspor ve Boluspor'lu idarecilerin ($F_{5,60}=2.762$; $P<0.027$) tüzük ve yönetmenlikleri diğer takım idarecilerinden daha fazla bildikleri inancında olduğunu gösterdi (Bak grafik 50).



Grafik 50; Kulüp yönetimi ve dernekler kanununu bilme düzeyi (İdareci)

SONUÇ VE TARTIŞMA

Yaş

İdarecilerde yaş ortalaması en genç olan takımın Hopaspor (41.2), en yaşlı idarecilerin ise Akçaabat Sebatspor olduğu görülmektedir (48.64). Personelde Hopaspor (34) en genç, Amasyaspor ise en yaşlı (51) olduğu görülmektedir. Antrenörlerde yaş ortalaması en yüksek takımın Amasyaspor), en genç düşük olanın ise Boluspor (37) ve Düzcespor olduğu görülmektedir. Sporcularda yaş ortalaması en yüksek takımın Gümüşhane Doğanspor (26.38) en genç takımın ise Düzcespor (22) olduğu görülmektedir. İdarecilerde yaş ortalamasının 40-55 arasında olmasının yönetimde deneyim bakımından yararlı olacağı söylenebilir. Antrenörün yaşının genç olması dinamik olacağı anlamına gelmemektedir. Antrenörlükte yaştan ziyade tecrübenin daha önemli olduğu aşıkardır. Profesyonel II ligde top koşturan sporcular farklı eğitimlerden ve tecrübelerden gelmektedirler. İlk bakışta takımın yaş ortalamasının genç olması bir avantaj olarak görülse de deneyim sahibi usta birkaç oyuncunun takımda bulunmasının yararlı olacağı muhakkaktır. Yaşlı oyuncular burada iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır; birincisi aynı takımda uzun yıllar görev yapmış artık belirli bir kapasite üzerine çıkamamış sporcular, ikinci ise uzun yıllar üst düzeyde futbol oynamış ve son yıllarını bir alt kümede sürdürün sporcular. Elbetteki ikinci tür sporculardan takımda belirli sayıda bulunması tecrübelerinden yararlanma yönünden önemlidir.

Eğitim Düzeyi

Bu çalışma sonuçları da göstermektedir ki başarılı takımlardaki gerek idarecilerin, gerekse sporcuların eğitim düzeylerinin yüksekliği bir rastlantı değildir. Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor Futbol takımlarında idarecilerde eğitim seviyesinin yüksekliği takımın yönetim düzeyinde, futbolcuların eğitim düzeyinin yüksekliği ise oyun düzeyinde her iki takımın da başarısına yansımış bulunmaktadır (Bak grafik 1 ve 2).

İdarecilerin Gelir Düzeyi

Yönetimde bilgi birikimi elbetteki önemlidir. Spor kulüpleri genelde gelirleri giderlerinden az olan halka açık kuruluşlardır. Bu kurumlarda görev alan idarecilerin gelir seviyelerinin yüksekliği takımın başarısını olumlu etkilemektedir. Nitekim ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor ve Hopaspor takımları idarecilerinin gelir düzeyinin yüksekliği bunu göstermektedir (Bak grafik 2).

İdarecilerin Meslek Dağılımı

Takımlarda görev yapan idareciler arasında en yaygın iş adamlarının çoğunlukta olduğu (%40), serbest meslek sahiplerinin de önemli ölçüde idareciliğe ilgi gösterdikleri (%20) bu çalışmada ortaya kondu (Bak grafik 3).

Sporcuların Ek İş Yapması

Profesyonel sporcuların genelde başka bir iş yapmadıkları, aralarında az da olsa (%22.2) eğiticilerin bulunduğu bu çalışmada ortaya kondu.

İdarecilerin Spor Yapma Alışkanlıkları

Profesyonel takım idarecilerinin büyük bir çoğunlukla (%35) biraz spor yaptıklarını belirtmeleri, spor yöneticiliğini bir amatör ilgiden ziyade kendilerini bir şekilde topluma kanıtlamanın bir göstergesi sayılabilir (Bak grafik 4). Yöneticiler en çok yaptıkları spor olarak futbol (%58) ve yürüyüşü (%5) belirtmişlerdir. Buda onların futbol takımı yöneticiliğine olan ilgilerini göstermektedir (Bak grafik 5). Burada önemli olan husus bunların sporu çok az yaptıklarını söylemeleridir. İdareciler en sevmedikleri spor dalları olarak boksı belirtmeleri (%35) önemlidir (Bak grafik 6). Bu da boks sporu ile ilgili olarak tüm dünyada yaygın olan görüşün futbol idarecileri tarafından da paylaşıldığını göstermektedir.

İdarecilerin Yönetimle İlgili Kurs Almaları

İdarecilerin yönetimle ilgili göreve başlamadan ve görev esnasında kurs almayla ilgili aralarında farklılıklar bulunması manidar karşılanmıştır. Başarılı takımlar olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor idarecilerinin yönetimle ilgili kurs almaları takımlarının başarılarını olumlu olarak etkilediğinin bir göstergesi olarak sayılabilir (Grafik 7).

Kulüpte Görev Süresi

Başarı için istikrar gerekir. İstikrarın en önemli ögesi ise sürekliliktir. Her ne kadar futbol takımlarında yeni futbolcuların alınması ilgi ve heyecanı artırır da takımda başarılı olmak için kulüpte belirli bir süre oynama uyum ve başarı için gereklidir. Kulüpte görev yapan idareci ve antrenörlerin görev sürelerinin belirli bir süreden fazla olmasının başarıyı olumlu etkileyeceği muhakkaktır. Nitekim başarılı takımlar olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor idareci ve antrenörlerinin görev sürelerinin diğer takımlardan daha uzun olması bir rastlantı değildir (Bak tablo 9 ve 10).

Sporcuların kulübe gelme düzeyi

Başarı için takımla özdeşleşme ve bulunduğu takımın benimsenmesi gerekmektedir. profesyonel liglerde tabii ki maddi gelir önemlidir. Ama takımla özdeşleşme ve takımı benimseme sporcunun performansını artıracak muhakkaktır. Öte yandan maddi güç yetersizliğinden dolayı takım için gerekli oyuncuların alınamaması da takımın performansını olumsuz etkileyeceği muhakkaktır. Bu çalışma sonuçlarının da gösterdiği gibi başarı için alt yapıdan gelen kaliteli oyuncular ve takım için gerekli yıldız sporcular takımın başarısını olumlu etkilemektedir (Bak tablo 15).,

Kulübün Mali Yapısı

Profesyonel liglerde kulübün başarılı olabilmesi için her şeyden önce büyük bir mali kaynağa ihtiyacı vardır. Harcamalar en ekonomik şekilde yapılsa bile başarı için asgari düzeyde bir harcama yapılması gerekmektedir. Kısa vade de yüksek harcama kulübün gelir gider bütçe dengesini bozacağı için umulan başarının yerini hüsrana alabilir. Bu çalışma sonuçları takımların başarılı olabilmeleri için hem daha çok para harcamaları, hem de kulüp bütçesinin denge içinde olması gerektiğini göstermektedir (Bak tablo 16)

Taraftar sayısı

Takımların mali güce sahip olmalarının yanında önemli ölçüde taraftara sahip olmaları gerekmektedir. Nitekim bu çalışmada başarılı olan takımların ortalama iç saha seyirci sayılarının diğer takımlardan daha fazla bulunması bunu kanıtlamaktadır (Bak tablo 18)

Kulübün sahip olduğu tesis ve malzemeler

Futbolda başarılı olabilmek için iyi bir yönetim, maddi kaynak ve kaliteli sporcular gerekmektedir. Yıldız seviyesindeki sporcuların takıma alınması kulübe büyük bir maddi yük getirmektedir. Öte yandan alınan kaliteli sporcuların verimli olabilmesi için tesis ve malzemelerin yeterli olması gerekmektedir. Tesis ve malzemesi yeterli olan kulüpler sadece alınan sporculardan üst düzeyde verim elde etmek için değil aynı zamanda sporcu yetiştirmek için de yararlanabilir. Nitekim bu çalışma sonuçlarının da gösterdiği gibi tesis ve malzemeleri daha çok olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğansporun başarıları biraz da bu üstünlüklerinden kaynaklanmaktadır. Kulüplerin tesis ve malzeme yapıları için bak tablo 20).

Takımların TKY Planlama ilkesi bakımından değerlendirilmesi

Harcama gelir gider dengesi

Yukarıda da ifade edildiği gibi profesyonel kulüplerde mali güç büyük önem taşımaktadır. Mali kaynağın en verimli bir şekilde kullanılması ise planlamayla mümkündür. Bazı durumlarda netice alabilmek için ani karar verme ve harcama gerekir. İyi yönetilmeyen bir kurumda ise bunun tam tersini söylemek mümkündür. Burada yönetim kuruluna danışmadan para harcanması ilkinden ziyade keyfilikten kaynaklanabilir. Bu açıdan bakıldığında harcamanın yönetim kurulu kararı ile yapılması önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında ligde başarılı olamayan Amasyaspor, Boluspor ve Düzcespor takımları yöneticilerinin harcamalarda keyfiliği benimsediklerini söylemek mümkündür (Bak grafik 9). Nitekim başarılı takımlarda kulübün gerekir ve gider dengesinin daha dengeli olduğu, başarısız takımlarda da bu dengenin bozukluğu bunu göstermektedir.

Tesis malzeme ve eleman yeterliliği

Uzun vadede hedeflerin gerçekleşmesi planlama ile mümkündür. İyi bir yönetimde planlama başta gelmektedir. TKY'de de Planlama ilkesi ilk başta gelmektedir. Başarı için gerekli tesis ve malzemelerin sağlanması, bunların kulübe kazandırılması planlama ile

mümkündür. Yöneticilerin kulübün tesis ve malzemelerinin ne düzeyde yeterli olduğuna inanmaları kulüpte planlamaya verilen önemin bir göstergesi sayılabilir. Ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor takımı ile Gümüşhane Doğanspor takımlarının tesis ve malzeme ile ilgili yeterliliklerini belirtmeleri, bunun gerek taraftar gerekse sporcular tarafından teyit edilmesi de bu takımlardaki planlamanın diğerlerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir (Bak grafik 10-11). Başarılı olan takımların sadece yeterli tesis ve malzeme değil, aynı zamanda bunların bakım ve kullanımı için de yeterli elemanlarının bulunduğunu belirtmeleri planlamanın bir göstergesi olarak sayılabilir (Bak grafik 12).

Bütçenin alt yapıda kullanılma düzeyi

Yukarda da ifade edildiği gibi profesyonel futbol liglerinde başarılı olabilmek için kaliteli sporculardan kurulu bir takım ve tesis ve malzemeler gerekmektedir. Yıldız düzeyinde bulunan sporcuların takıma kazandırılması hem büyük bir harcama gerektirir hem de bunlardan verim elde edebilmek için uygun şartların hazırlanması gerekir. Yönetimde uygun bir planlama ile bütçenin belirli oranda alt yapıya harcanması hem ucuz yünden takıma sporcu kazandırır hem de sporcu satımı ile önemli bir gelir elde edilebilir. Bu çalışma sonuçları ligde başarılı olan takımların alt yapıya daha fazla önem verdiklerini ortaya koydu (Bak grafik 13).

Yönetime ve takımın başarılı olacağına güven

Başarı bir kurumda takım çalışması ile mümkündür. Kurumda çalışanların yönetim hiyerarşisini bozmadan belirli düzeyde birbirlerine sevgi ve saygı beslemeleri, güven duymaları verimi artıracaktır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular; idareciler, çalışanlar, sporcular ve taraftarlar bakımından takıma olan güvenin yüksek olduğu takımların ligde başarılı olmaları da bunun bir kanıtıdır (Bak grafik 14). Ligde başarılı olan takımlarda yönetim, teknik heyet ve sporcular arasında iletişim düzeyi ligde başarılı olan takımlarda yüksek bulunması da bunu doğrulamaktadır (Grafik 15).

Kamuoyunun taleplerinin dikkate alınması

Planlamada hedefler belirlenirken yönetimin hedefleri ile kamuoyunun hedefleri farklı olabilir. Bazen beklenti farktan ziyade hedeflerin gerçekleşme süreleri ile ilgili olabilir. Bu bakımdan hedefler belirlenirken kamuoyunun talep ve beklentilerini yönetimin dikkate alması hedef birliği için önemlidir. Ligde başarılı takımların yönetim ve kamuoyu beklentilerini dikkate almada başarısız takımlardan önde olmaları önemli bulunmuştur (Bak grafik 16).

Kulübün çalışanlara yaklaşımı ve beklentilerini karşılaması

Yönetimin kulüp çalışanlarının (personel ve futbolcular) istek ve taleplerini dikkate alması, verdiği sözü yerine getirmesi güvenirliliğini, çalışanların onlara olan sempatisini ve her şeyden önce bağlılığını artırır. Yönetimin önde gelen görevlerinden biri sporcuların problemleriyle ilgilenmek, onlara değer verdiğini göstermek, ücretlerini düzenli olarak ödemek ve sosyal güvence sağlamaktır. Kulüplerin yapısına bu açıdan bakıldığında ligde

başarılı olan takımlarda yönetimin bu kavramlara bakış açısının başarısız diğer takımlardan daha önde olduğu görülecektir (Bak grafik 18, 19, 20).

Takımların TKY Uygulama ilkesi bakımından değerlendirilmesi

Tesis ve malzemeler verimli kullanılma düzeyi

Toplam kalite yönetimi ilkeleri doğrultusunda planlama safhasında düşünülenler yapılırsa bile bunların uygulamada ne ölçüde geçerli olduğuna bakmak gerekmektedir. Yönetimin tesis ve malzeme ile ilgili planları gerçekleştikten sonra bunların verimli bir şekilde kullanılması önem taşımaktadır. Bu çalışma sonuçları ligde başarılı olan takımların tesis, malzeme ve personelden diğer takımlara göre daha verimli bir şekilde yararlandıklarını ortaya koydu (Bak grafik 22, 23).

Antrenörün seçimi ve çalışma özgürlüğü

Yönetimin planlama safhasında karar verdiği hususlardan başında kulüpte yapılacak işlerle ilgili olarak görev dağılımının yapılmasıdır. Önemli konularda bir kişinin kararından ziyade yönetim kurulu kararı alınması kulüp yapısının sağlamlığını gösterir. Profesyonel kulüplerde en önemli konuların başında antrenör ve sporcu transferi gelmektedir. İyi yönetilen bir kulüpte antrenör kişisel tercihten ziyade yönetim kurulu kararı ile göreve getirilir. Göreve getirilen antrenöre belirli konularda güvenmek, çalışma özgürlüğü vermek verimini muhakkak ki artıracaktır. Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'da gerek antrenör seçimi, gerekse antrenörün görevini uygulamada özgür olma düzeyinin diğer takımlardan daha yüksek bulunması yönetimlerinin uygulama ilkesine diğer takımlardan daha fazla önem verdiklerini göstermektedir (Bak grafik 24, 25). Ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'da transferlerin antrenörün istekleri doğrultusunda yapıldığının yüksek bulunması uygulama ilkesinin bu takımlarda yüksekliğini göstermektedir.

Personelin çalışma düzeyinin yeterli olması

Kulüp çalışanlarının talep ve beklentilerinin karşılanmasının verimlerini artıracığı muhakkaktır. Bu çalışma sonuçları gerek beklentileri karşılama, gerekse personelin çalışma düzeyinden memnuniyet duyma düzeylerinin yaklaşık olarak aynı takımlarda gerçekleşmesi, bu takımlarında ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'da gerçekleşmesi uygulama ilkesinin bu takımlarda yüksekliği ile açıklanabilir (Bak grafik 26).

Kulüpteki ceza ve ödül sistemini başarıyı etkilemesi

Yönetim ve çalışanların hiyerarşiyi bozmadan karşılıklı olarak bir uyum içinde olmaları verimi artırdığını daha önce ifade edilmişti. Diğer önemli nokta bu hoş görünüm sınırları ve başarının mükafatlandırılması, hatanın da cezalandırılmasıdır. Burada önemli olan nokta takım içindeki yarışma ve rekabeti başarıyı ödüllendirerek artırırken, tembellik, çalışma disiplini bozucu davranışlarda bulunmak, takım içinde huzursuzluk çıkarma gibi davranışları önlemek için de caydırıcı olacak cezaların bulunması gerekmektedir. Takımlarda

bu ölçüler çok düşük olduğunda gevşeklik, lakaytlık, umursamama, disiplinsizlik gibi başarıyı olumsuz etkileyecek davranışların meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır. Ödül ve cezanın yüksek olmasının zararı ise sporcular arasında aşırı rekabetin takım bütünlüğünü bozucu boyutta düşmanlığa yol açabileceği, bazı sporcuları ise tamamen yıldıracağı bunun ise takım başarısını olumsuz etkileyeceğidir. Ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'da ceza ve ödül sisteminin diğer takımlardan daha yüksek bulunması bu takımlarda dengenin iyi kurulduğunun bir göstergesi olarak sayılabilir (Bak grafik 28).

Antrenörün ayırım yapmadan sporculara eşit yaklaşması

Başarıyı etkileyen olumlu unsurlardan biri de sporculara adil davranmaktır. Takımlarda rekabet nedeniyle daha az oynama şansı bulan sporcular antrenörlerin bazı sporcuları kayırdığı zannına kapılabilir veya belki de gerçekten böyle olabilir. Takımın başarısı için antrenörün tüm sporculara aynı mesafede yaklaşması, onları performanslarına göre değerlendirmesi gerekir. Başarılı bir yönetimin uygulama ilkesinde yapması gereken de bu durumun denetlenmesidir. Bu çalışma sonuçları ligde başarılı olan takımlarda bu ilkenin daha iyi işlediğini göstermiştir (Bak grafik 29).

Antrenörün takımı sahada iyi yönetmesi

Antrenörün bilgi düzeyi ve bunu çalışmalarda yansıtmaları önemlidir. Takımın başarısı sahada alınan sonuçla değerlendirilir. Antrenörün sahada taktik uygulaması yetersizliğinden veya bazı sporcular konusunda saplantısından kaynaklanabilir. Yönetimin başarıyı birinci derecede etkileyen bu konuda ne kadar hassas olduğu, antrenörüne ne ölçüde güvendiği ile ortaya konabilir. Ligde başarılı olan takımlar da antrenörlerin bu özellik bakımından yeterli bulunması anlamlı karşılanmıştır (Grafik 29, 30). Başarılı takımlarda yönetim, sporcular ve taraftarların antrenörü sahada hem taktik uygulama, hem de çalışmada uyumlu bulma düzeyinin yüksekliği TKY'nin uygulama ilkesinin bu takımlarda yüksekliği ile açıklanabilir.

Takımların TKY kontrol ilkesi bakımından değerlendirilmesi

Seyircinin ve kamuoyunun takıma yeterli destek vermesi

Hedeflenen çalışmaların planlanması ve uygulanması tamamlandıktan sonra önemli olan üçüncü kavram bunların planlananla ne ölçüde örtüştüğü, uygulamanın beklentileri hangi ölçüde karşıladığıdır. Profesyonel futbol kulüpleri geniş halk kitlelerinin ilgisini çekmektedir. Yönetimin hedef ve beklentileri ile bu kulüplerin gerçek sahipleri olan taraftarların hedef ve beklentileri farklı olabilmektedir. Takımın hedeflerini gerçekleştirme, yönetimin kalitesini değerlendirmede en kolay ve tarafsız değerlendirme ise taraftarlarla yöneticilerin beklentilerinin karşılaştırılmasıdır. Taraftarın memnuniyet ve beklentileri yöneticilerin beklentileri birbirine ne kadar yakınsa o takımda bütünlük o oranda yüksek demektir. Bu açıdan bakıldığında ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'da seyircinin takıma yeterli desteği verdiği inanca düzeyinin idareciler, sporcular ve taraftarda

yüksek seviyede ve aynı yönde çıkması, bu takım yönetimlerinin planlama ve uygulama ilkeleri yönünden olduğu gibi; TKY'nin kontrol etme ilkesi yönünden de iyi durumda olduklarının bir göstergesi sayılabilir (Bak grafik 32, 33). Kontrol etme ilkesinin bir başka göstergesi de bu takımların kamu oyunundan aldıkları desteğin yeterli olduğuna inanmalarının diğer takımlardan daha yüksek olmasıdır.

Kulübün mali yükünün karşılanması

Profesyonel futbol kulüplerinde daha önce de açıklandığı gibi başarı için önemli miktarda maddi kaynak gerekmektedir. Bunun karşılanmasında, ne kadar iyi niyetli olursa olsun, kulübün bir kişiye bağımlı olması sağlıklı bir yapılanmanın belirtileridir. Kulübün bir kişiye bağımlı olması hedeflerin belirlenmesinde geniş halk kitlelerinin beklentilerinden ziyade kişisel beklentilerin ön plana çıkmasına yol açabilir. Yönetim kurulunun dinamikliği, kulübün sağlıklı bir yapıda olması mali yükün öncelikli olarak kulüp kaynaklarından karşılanması, taraftarların gücünden istifade edilmesi ve yönetimdeki idarecilerin belirledi düzeydeki katkıları ile mümkün olabilir. Bu çalışma sonuçları ligde takımların genelde başkana bağlı olduklarını, yönetim kurulu üyelerinin de önemli miktarda kulübe mali katkıda bulunduklarını gösterdi. Ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor'da başkanın katkısının daha az, yönetim kurulu üyelerinin katkılarının daha yüksek bulunması bu kulüplerin daha sağlıklı yönetim yapısına sahip oldukları ile açıklanabilir (Bak grafik 34, 35).

Yönetimin maddi veya bilgi birikimiyle göreve gelmesi

Başarılı olabilmek için kaliteli sporcuların kulübe kazandırılması, iyi bir antrenörün alınması, alt yapı ve tesisleşmenin yapılması ve hepsinden önemlisi bütün bunları gerçekleştirmede maddi güç ve bilgi birikimi gerekmektedir. Maddi güç ve bilgi birikiminin aynı kişilerde bulunması şüphesiz ki yönetim bazında en güzel olanıdır. Uygulamalarda genelde maddi gücü yüksek olanların farklı beklentilerini gerçekleştirmek için kulüp yönetimine talip oldukları görülmektedir. Tek başına bilgi birikimine sahip olmada hedefleri gerçekleştirmede yeterli olamamaktadır. Kamuya açık ve geniş halk kitlelerinin ilgisini üzerine çeken spor kulüplerinde her iki tip yöneticinin de bulunması başarıyı olumlu etkileyeceği muhakkaktır. Maddi gücü olanların parasından, bilgi birikimi olanlarında deneyimlerinden yararlanılabilir. Sağlıklı bir kulüp yapılanmasında başarı için bu iki özelliği taşıyan yöneticilerin görevde olması gerekir. Bu çalışma sonuçları genelde başarılı olan takım yönetimlerinin öncelikli olarak bilgi birikimiyle göreve geldiklerinin belirlenmesi TKY'nin kontrol ilkesinin bu kulüplerde verimli olarak kullanılmasıyla açıklanabilir (Grafik 39, 40).

Oyuncular ve teknik heyetin uyumu

Takımdaki ceza ve ödül sisteminin dengede olması, yönetimin sporculara ilgi göstermesi, sporcuların maddi beklentileri ve sosyal güvencelerinin karşılanmasının en önemli bir göstergesi sporcuların saha dışındaki dayanışma ve arkadaşlık ilişkisi ile antrenörleri ile olan iletişimleridir. TKY'nin kontrol ilkesinin kulüplerde ne ölçüde

uygulandığı takım içindeki bu dayanışmanın yüksekliğini belirlemekle mümkündür. Bu çalışma sonuçları ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor’lu sporcularda bu dayanışmanın yüksek olduğunu gösterdi (Bak grafik 40, 41, 42).

Takımların TKY Önlem alma ilkesi bakımından değerlendirilmesi

Kulübün başarısını basın yayın yeterince yansıtmıyor

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin planlama, uygulama ve kontrol etme safhasından sonra tespit edilen eksikliklerin düzeltilmesi için önlem alma aşaması uygulanmaktadır. Futbol takımlarında planlama, ile hedeflenen amaçlara ulaşma ve bu hedeflerin kamuoyunun beklentilerini karşılama düzeyi basının kamuoyunun bir temsilcisi olarak kulübe dönük başarı ve yergilerinin incelenmesi ile anlaşılabilir. Beklentiler önemli oranda gerçekleştikçe övgülerin artması, hedeflerden uzaklaştıkça yergilerin çoğalması kaçınılmazdır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor’lu; idareci, sporcu ve antrenörlerin basının başarılarını yeterince yansıttığına inandıklarını göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında başarılı takımlarda TKY’nin kalite ilkesinin daha iyi uygulandığını söylemek mümkündür (Bak grafik 44).

Başarının yeterince takdir edilmesi

Kulübün hedeflerini gerçekleştirmede taraftar ve yönetimin bakış açıları önemlidir. Hedef ve beklentilerde farklılıklar, hedeflerin gerçekleşme düzeyinin düşüklüğü takımın kamuoyu desteğini azaltacağı, başarıyı ise olumsuz etkileyeceği muhakkaktır. Kamuoyunun yönetime olan güven ve desteği yönetimin hedeflerinin doğruluğunun, hedeflerin gerçekleşme düzeyinin yüksekliğinin bir göstergesidir. Bu çalışma sonuçları Ligde başarılı takımlar olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor’da kamuoyu yönetime desteğinin yüksek olduğu gösterdi (Bak grafik 46).

Maddi tatminsizlikten olumsuz etkilenme

Takımın başarısını daha öncede ifade edildiği gibi sporcuların sahada sergiledikleri performans belirlemektedir. Takımın başarısı için daha önce açıklanan tüm unsurlar yerine getirilse de bazen beklentilerin ötesinde umulmayan başarısızlıklarla karşılaşılabilir. Muhtemel başarısızlıkları önlemek için başta gelen önlemlerden ise sporcuların performansını etkileyen olumsuz faktörlerin tespit edilmesidir. Bu faktörlerin başında da sporcuların maddi tatminsizlikten olumsuz etkilenmeleri gelmektedir. Bu araştırmada ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor’lu sporcuların maddi tatminsizlikten etkilenme seviyesinin diğer takımlardan çok daha düşük olduğu gözlemlendi (Bak grafik 47).

T.F.F. ve Dernekler kanunun yönetimle ilgili mevzuatlarına hakimiyet

Çalışma sonuçları ligde başarılı olan Akçaabat Sebatspor ve Gümüşhane Doğanspor’lu idarecilerin dernekler kanunu ve yönetmenlikleri bilme düzeylerinin diğer takımlardan daha yüksek olduğunu gösterdi.

ÖNERİLER

Sporun geniş halk kitlelerini peşinde sürükleyen büyük bir olgu ve hatta büyük paraların harcandığı bir sektör olduğu dikkate alınarak bu alanda profesyonel düzeyde eğitim almış idareci, antrenör, kulüp personeli ve sporcuların kulüp çatısı altında toplanması yönünde yeni yaklaşımlar ve yapılanmalar içerisinde bulunulmalıdır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre önemli noktalar aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir;

Kitlelere ulaşmada en önemli faktörlerden birisi olan sporun, en yaygın branşı futboldur. Dolayısıyla küplerde görev alan yöneticilerin mutlaka mesleki alanda eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir.

Günümüzde profesyonel kulüplerde büyük paraların harcandığı bilinmektedir. Bu nedenle spor kulüplerinin aynı zamanda kamuya açık ve eğitim yönü göz önünde bulundurarak burada görev alacaklarda mutlaka kamuda görev alacak kişilere has özellikler aranmalıdır.

Kulüplerde bulunan sporcuların eğitim düzeylerinin yükseltilmesi için gereken desteğin verilmesi sağlanmalıdır.

Kulüp personelinin çalışma alanlarına göre mutlaka eğitime tabi tutulmaları ve kendilerini yenilemeleri için hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.

Profesyonel spor kulüplerinde, tesis, malzeme, personel, eğitici ve bütçe konularında belirli kıstaslar konmalı, takımlar liglere katılma ve yapılanmalarında bunlara uyma zorunluluğu getirilmelidir.

Futbol Federasyonu'nun YÖK'le işbirliği yaparak futbol kulüplerinde idareci ve eğitimci olarak her düzeyde görev alacak elemanlara Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu ilgili alan mezunu zorunluluğu getirmelidir.

V. BÖLÜM

KAYNAKLAR

- Arnold, H J. Feldman, D C .(1986). Organizational Behaviour. McGraw Hilli Book Comp. New York. S, 20
- Aydemir, N. (1993).”Rekabet Anahtarı Olarak Kalite Stratejisi ve Gerçekleştirilmesinde Bir
- Baransel, A. (1990). Çağdaş Düşünce Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Enstitü Yayınları, 73, İstanbul, 157-158.
- Bernillon, A., Cerutti, O. (1988). Implanter et gerer la qualite totale, les editions d’organisation, Paris, 24-30
- Boble, R. A & Schafer; R. (1983). Productivity Improvement, Business Horizons, C. 26,s.62.
- Bozkurt, R., (1995)“Hizmet Endüstrilerinde Kalite”, Verimlilik Dergisi,Toplam Kalite Özel Sayısı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara. 171-172
- Collard; R. (1998) Strategies for Human Resources Management, IX. B,Cooperse & Lybrand, London, 55-168)
- Çelik, V.(1993). “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, s.22
- David, J.F. (1984). Qualite et Tertiaire, Nouvelles IBM, Novembre-Decembre, s.39;
- Dincer, Ö. (1991). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 1. Bölüm, İstanbul, s.124
- Donald A.,Sanders ,D.(1994). İSO 9000 Nedir.? Niçin?, Nasıl?, Çev: Gönül Yenersoy, Rota Yayınları, İstanbul, s.44.)
- Drucer, P.F (1974). Quality Manegement, Heinemann, London. Op. Cilt. 402.
- Efil, İ. (1998). TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli bir Araç. Vipaş AŞ. Bursa. 6-9, 26-27, 74-75, 127-135, 153-155.
- Ekenci, G. & İmamoğlu, A.F. (1998) Spor İşletmeciliği, Alp Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Ensari, H. (2000) 21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık.İstanbul, 18-19, 100-108)
- Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu; 26-27, 40-46, 55-56
- Erzen, A.Ü. (1994). Gelecek Müşteridir, Renault- Mais El Kitabı, Haziran, 21-24
- Etken, M. (1996). Toplam Kalite Yönetim Felsefesi”, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, 54
- Fındıkçı, İ. (1996). Bilgi Toplumunda Yöneticilere Kendini Geliştirme. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları. İstanbul. No. 2. 114 - 115
- Göksal, T.T. (1992). Gurup Halinde Problem Çözme Metodu, Enstitü- DQ, Bursa, s. 4
- Gözlü, S. (1990). Endüstriyel Kalite Kontrolü, İ.T.Ü, Matbaası, İstanbul. 9-10
- Gözübüyük, A. Ş. (1983). Yönetim Hukuku. A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yay. 2-3
- Grant, E. L. (1964). Stattistical Quality Control, International Student, 35-36.

- Halis, M. (2000). Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri. ISO- 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları. Beta Yayınları, İstanbul. 163-164
- Harvey; M.(1993). İş Hayatında Köpek Balıkları İle Yüzmek, Epsilon Yayıncılık, (Çev; Hasan Çağlayan, s.152-153)
- Hermel, A. Bartoli, A. (1986). Pilote l'entreprise en mutation, une approche strategique du changement, Les editions d' organisation, Paris, s. 230
- Hermel, P. (1988). La Management Participatif-sens, realites actions, Les editions d' organizasyon, 35-36, 140
- Hermel, P. (1989) Qualite et Management Strategiques, du mythe au reel, Les editions d'organisation, Paris, 25-26
- Imai, M. (1994). Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa, s. 59
- Ishikawa, K. (1991).Toplam Kalite Kontrol, s.102
- Kavrakoğlu, İ. (1995). Kalite Yönetimi, Yüksek Lisans Programı Ders Notları, İstanbul, 11 – 12 – 13 – 14, 37
- Kavrakoğlu, İ. (1992). Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayını, İstanbul, 63-65
- Kılınç, T., (1986). Takım Kurma Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme, Doktora Tezi, İstanbul
- Kıpcak, Y. (1993). ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, MESS Eğitim Yayınları, İstanbul, s.18
- Liberatore, R. (1994). Kültür Faktörü ve Kalite, Bizden Haberler Dergisi, Koç Grubu Yayını, s.5
- Lukas, F. (1987). Management et Qualite, La qualite totale, Paris, s. 28
- MC Gregor; D. (1960) The Human Side of Enterprise, New York Mc Graw Hill, s.48)
- Miller,J., Dower,A. ve Inniss, S., (1992). Improving Quality in Further Education: A Guide for Teachers in Course Teams, Ware, Herts, Counsaltants ad Work. S. 15
- Nursel Öztürk; N.(1993) T.K.Y. de Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi, Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı, s.63
- O'Connor, J., Saymore, J. (1994) NLP, Thorson Pres U.K. s. 26
- Oakland, S.J. (1993). Total Quality Improvement The Route to Improving Performance, Butterworth – Heinemann, Oxford. 339-341.
- Ollivier, D. (1991) Comment S' organiser Au Quotidien, Les e'editions d'organisation, Paris, 18 – 21
- Önol, A. (1993). ISO 9000, Genel Tanım, 5-6.
- Pekdemir; I. (1989). İşletmelerde Kalite Yönetimi, Beta Basım A.Ş . İstanbul, s. 61
- Peker, Ö. (1993). T.K.Y. ve ISO 9000 Standartları,Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı, Ankara,50-51
- Perigord. M. (1987).Reussir la qualite totale, Les editions d'organisation, Paris. S. 71
- Rota Eğitim ve Danışmanlık;(1993). Kalite El Kitabı, İstanbul, 3-4
- Saraph, J & Sebastian; J. (1993) "Developing a Quality Culture", Quality Progress, Bizden Haberler Dergisi, Koç Yayınları, 6 - 7

- Saruhan, Ş. C. (1995). İnsan Kaynakları Açısından Toplam Kalite Yönetimi, Uluslararası Kalite Yönetimi, Yüksek Lisans Programı Ders Notları, İstanbul, s. 11
- Seghezzi, H. D. (1992). Top Management ant Quality, New York, 155-157.
- Sorgun, T. (1993). Kalite El Kitabı, Ultima Yönetim ve Danışmanlık Şirketi; İstanbul. s.13
- Stora, G . (1984). I'approche globale Qualite a'IBM France, In Enjeux No. 51
- Stora, G. (1986). I'approche globale Qualite a'IBM France, Centre d'enseignement Superieur des affaires, Jouy-en-Josas, Decembre, s.3.
- Suiçmez, H. (2000). Türkiye ve İngiltere'deki Sportif Rekreasyon Yöneticilerinin Karakteristik Özellikleri, K.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şirvancı, M. (1992). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, İstanbul. Yıl .2, Sayı 5, 12-13.
- Şişecam, (1990). Toplam Kalite Kontrolü, Şişe Cam AŞ. Yayını, İstanbul, s.111
- Tan, S. (1999). Ergonomik Bir Yönetim Tarzı: Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yayınları.No. 570, s.18-20
- Taşçı, D.(1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği, III. Ulusal Yönetim Kongresi Notları, İstanbul, s.2
- Terry, G.R., Franklin, S. G. (1985) Les Principes du Management, Economica, s. 695
- Thieart, R. A. (1980). LE Management, PUF, Paris, 27-28 .
- Tosun K, (1990). İşletme Yönetimi, İ.Ü İşletme Fak. Yay., İstanbul. No. 226. Op. Cit., s. 161
- Tosun, K. (1994). Time Management International; Fil Dergisi, TMI Yayını, İstanbul, s. 5
- TSE (2001). Kalite Notları, Bölüm1, TSE Kalite Yayınları, No 4.06/2A, Ankara, s.3-4;
- Yenersoy, G. (1993).Toplam Kalite Yönetimi, Tüside, Gebze. s.17
- Zoga, E. (1968). Toplam Kalite Yönetimi, Sevk ve İdare Dergisi, 13, 27-28

EKLER

EK-1a Takım İdarecileri anket formu

EK-1b Kulüp Görevlileri anket formu

EK-1c Antrenörler için anket formu

EK-1d Sporcular için anket formu

EK-1e Taraftarlar için anket formu

EK-2 Veri formu

EK-3 İstatistik tablolar



EK-1a Takım İdarecileri anket formu



KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Sayın Yönetici,

KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Futbol kulüpleri üzerinde tarafımdan yürütülen bu çalışmada kulüplerin toplam kalite yönetiminin araştırılması amaçlanmıştır. Lütfen aşağıdaki soruların her biri için **1 - 7 arası** seçeneklerden en uygununu işaretleyiniz.

Öğr. Gör. Fatih BEKTAŞ

Cinsiyet:	a-Erkek	b-Bayan	Doğum Yeri	Doğum Tarihi
Eğitim düzeyi	a-İlköğretim	b-Lise	c-Üniversite	d-Maüstir e-Doktora
Gelir düzeyi	a-çok düşük	b-düşük	c-orta	d-iyi e-çok iyi
Meslek	a-Hukukçu b-Doktor-Ecz	c-Bürokrat d-İş adamı	e-Eğitimci f-Siyasetçi	g-Serbest h-Emekli i-Ücretli j-Öğrenci k-Yok
Spora başlama yaşı: (yıl olarak)	a-7	b-8	c-9	d-10 e-11 f-12 g-13 h-14
Düzenli olarak spor yapma	a-hiç	b-az	c-biraz	d-sıkça e-sürekli ve düzenli
Profesyonel düzeyde spor yapma	a-Hayır	b-Amatör	c-Profesyonel	d-Millî
En çok yaptığınız spor dalı	En sevdiğiniz spor dalı		En sevmediğiniz spor dalı	
Sorumluluk alanınız	a-Başkan b-Bşk Yrd.	c-Altyapı Sor.	d-Başın-Halkla İlişkiler	e-Genel kaptan f-Sayman g-Tesisler h-Muhasip
Göreve öncesi spor veya yönetimle ilgili kurs	a-almadım		b-aldım	
Görev esnasında spor veya yönetimle ilgili kurs	a-almadım		b-aldım	
Kaç yıldır kulüpte görev almaktasınız	a-1 yıldan az	b-1-2 yıl	c-2-3 yıl	d-3-4 yıl e-4 yıldan fazla
Kulübün yıllık bütçesi (milyar TL)	a-bilmiyorum	b-50-250	c-250-500	d-500-1000 e-1 trilyondan fazla.
Kulübün geliri giderinden;	a-fazla	b-az	c-denk	d-bilmiyorum
Kulübün maç geliri	a-bilmiyorum	b-1-5 Milyar	c-5-15 milyar	d-15-50 milyar e-50-100 milyar f-100-200 milyar g-200 den çok
Kulübün sporcu satımı	a-bilmiyorum	b-1-5 Milyar	c-5-15 milyar	d-15-50 milyar e-50-100 milyar f-100-200 milyar g-200 den çok
Kulübün reklam geliri	a-bilmiyorum	b-1-5 Milyar	c-5-15 milyar	d-15-50 milyar e-50-100 milyar f-100-200 milyar g-200 den çok
Kulübün kira gelirleri	a-bilmiyorum	b-1-5 Milyar	c-5-15 milyar	d-15-50 milyar e-50-100 milyar f-100-200 milyar g-200 den çok
Kulübün üye aidatları	a-bilmiyorum	b-1-5 Milyar	c-5-15 milyar	d-15-50 milyar e-50-100 milyar f-100-200 milyar g-200 den çok
Kulübün bağış-yardımları	a-bilmiyorum	b-1-5 Milyar	c-5-15 milyar	d-15-50 milyar e-50-100 milyar f-100-200 milyar g-200 den çok
Kulübün borç-kredi gel.	a-bilmiyorum	b-1-5 Milyar	c-5-15 milyar	d-15-50 milyar e-50-100 milyar f-100-200 milyar g-200 den çok
Yıllık transfer harcaması	a-bilmiyorum	b-5-15 Milyar	c-15-25 milyar	d-25-50 milyar e-50-100 milyar f-100-150 milyar g-150-500 milyar g-500 mil. çok.
Yıllık transfer geliri	a-bilmiyorum	b-5-15 Milyar	c-15-25 milyar	d-25-50 milyar e-50-100 milyar f-100-150 milyar g-150-500 milyar g-500 mil. çok.
En pahalı transferi	a-bilmiyorum	b-5-15 Milyar	c-15-25 milyar	d-25-50 milyar e-50-100 milyar f-100-150 milyar g-150-500 milyar g-500 mil. çok.
Bir yılda transfer edilen sporcu	a-bilmiyorum	b-1-3	c-3-5	d-5-7 e-7-10 f-10 dan fazla
Bir yılda satılan sporcu sayısı	a-bilmiyorum	b-1-3	c-3-5	d-5-7 e-7-10 f-10 dan fazla
1 yılda altyapıdan gelen sporcu	a-bilmiyorum	b-1-3	c-3-5	d-5-7 e-7-10 f-10 dan fazla
1 yılda altyapıdan satılan sporcu sayısı	a-bilmiyorum	b-1-3	c-3-5	e-5-7 f-7-10 e-10 dan fazla
Ortalama iç saha seyircisi	a-250-1000	b-1000-2500	c-2500-5000	d-5000 den fazla
Ortalama dış saha seyircisi	a-250-1000	b-1000-2500	c-2500-5000	d-5000 den fazla
Kulübe ait tesisler	İdari bina a-Yok b-Var	Lokal a-Yok b-Var	Müze a-Yok b-Var	Sosy. tesis a-Yok b-Var
	Çim saha a-Yok b-Var	Lojman a-Yok b-Var	Toprak sah. a-Yok b-Var	
		Salon a-Yok b-Var	Kondis. Sal. a-Yok b-Var	
Kulübünüzün kazandığı şampiyonluk veya birincilikler;	Amatör		a-1 kez	b-2 kez c-3 kez d-4 den fazla
	Klasman		a-1 kez	b-2 kez c-3 kez d-4 den fazla
	Üçüncü lig		a-1 kez	b-2 kez c-3 kez d-4 den fazla
	İkinci lig		a-1 kez	b-2 kez c-3 kez d-4 den fazla
	Birinci lig		a-1 kez	b-2 kez c-3 kez d-4 den fazla

ANKET SORULARI	Kesin YANLIŞ	YANLIŞ	Biraz YANLIŞ	Ne YANLIŞ Na DOĞRU	Biraz DOĞRU	DOĞRU	Kesin DOĞRU
1 Yönetimle ilgili yeterli eğitim aldığımı inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
2 Gerekli olduğunda yönetim kurulu'na danışmadan para harcanmalı	1	2	3	4	5	6	7
3 Yönetime maddi yönden fayda sağladığımı inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
4 Kulübün gelir ve gideri dengelidir	1	2	3	4	5	6	7
5 Kulübün idari birimlerine ayrılan bütçe yeterlidir	1	2	3	4	5	6	7
6 Kulübün tesis ve malzemeleri yeterlidir	1	2	3	4	5	6	7
7 Kulübün tesis-malzeme bakımı için yeterli eleman vardır	1	2	3	4	5	6	7
8 Yönetim alt yapıda plan ve programa sahip olup gereken önemi veriyor	1	2	3	4	5	6	7
9 Bütçe önemli ölçüde alt yapı ve tesisleşmede kullanılıyor	1	2	3	4	5	6	7
10 Kulübün planlı bir tanıtım programının vardır	1	2	3	4	5	6	7
11 Yönetimin değişmesi uzun vadeli planları etkilememelidir	1	2	3	4	5	6	7
12 Yönetimin hedeflerinin doğru olduğuna ve gerçekleştirileceğine inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
13 Sporcu, teknik heyet ve yönetim arasında yeterli iletişim vardır	1	2	3	4	5	6	7
14 Kamuoyunun istek ve talepleri yönetim kurulunda dikkate alınıyor	1	2	3	4	5	6	7
15 Yönetimden kaynaklanan güvensizlik başarıyı çok etkiler	1	2	3	4	5	6	7
16 Kulüpte psikolojik danışman muhakkak olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
17 Kulüpte başarılı olabileceğim yerde görev yapıyorum	1	2	3	4	5	6	7
18 Alt yapıyı oluşturmada bölgedeki amatör takımlardan faydalanıyoruz	1	2	3	4	5	6	7
19 Tesis ve malzemeler verimli bir şekilde kullanılıyor	1	2	3	4	5	6	7
20 Yönetim kararları düzenli olarak kamuoyuna iletiliyor	1	2	3	4	5	6	7
21 Teknik kadronun seçimi yönetim kurulu kararıyla yapılıyor	1	2	3	4	5	6	7
22 Teknik kadro görevini uygulamada özgürdür	1	2	3	4	5	6	7
23 Transferlerinin uyum problemlerini çözümünde etkiliyim	1	2	3	4	5	6	7
24 Transferler teknik kadronun istekleri doğrultusunda yapılır	1	2	3	4	5	6	7
25 Kulüpte almış olduğum görevle ilgili gelişmeleri takip ederim	1	2	3	4	5	6	7
26 Genç ve ileriye dönük oyuncuları belirleme ve kazandırmada etkiliyim	1	2	3	4	5	6	7
27 Kulüp personelinin çalışma düzeyleri yeterlidir	1	2	3	4	5	6	7
28 Alınan kararlarda şahsi fikirlere gereken değer veriliyor	1	2	3	4	5	6	7
29 Kulüpteki ceza ve ödül sistemi başarıyı olumsuz etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
30 Teknik kadroyla tam bir uyum içindeyiz	1	2	3	4	5	6	7
31 Seyirci takıma yeterli desteği veriyor	1	2	3	4	5	6	7
32 Tesis ve malze yetersizliği başarıyı olumsuz etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
33 Alt birimlerin görevlerini tam olarak yaptığımı inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
34 Alt yapıdaki sporcuların eğitimleriyle yeterince ilgileniyorum	1	2	3	4	5	6	7
35 Alt yapıdan profesyonelliğe geçişlerde plan ve programa sahibiz	1	2	3	4	5	6	7
36 Düşünce ve fikirlere yönetim kurulunca gereken değer verilir	1	2	3	4	5	6	7
37 Kulübü yönetimde kamuoyundan gerekli desteği alıyoruz	1	2	3	4	5	6	7
38 Kulübün mali yükünü büyük ölçüde başkan çekiyor	1	2	3	4	5	6	7
39 Kulübün mali yükünü büyük ölçüde yönetim kurulu çekiyor	1	2	3	4	5	6	7
40 Takımla ilgili karar almada tek yetkili baskandır	1	2	3	4	5	6	7
41 Sporunun eğitim seviyesi başarıyı etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
42 Sporunun sosyal hayattaki düzensizliği performansını etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
43 Bu ekiple başarılı olacağımıza inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
44 Kulübün tüm birimlerinde profesyonellik anlayışı vardır	1	2	3	4	5	6	7
45 Sporcular arasındaki kişisel problemleri çözmekte yönetim etkilidir	1	2	3	4	5	6	7
46 Teknik kadroyu yeterince tanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
47 Alt yapıyı verimli hale getirmeye önerilerimiz dikkate alınıyor	1	2	3	4	5	6	7
48 Kulübün yazılı ve görsel basında temsil edilmesi yeterli değildir	1	2	3	4	5	6	7
49 Kulübün başarısını basın yayın yeterince yansıtmıyor	1	2	3	4	5	6	7
50 Teşvik primi başarıyı olumlu etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
51 Asli görevim dışında başka işlerle uğraşmak verimi düşürüyor	1	2	3	4	5	6	7
52 Başarımız yeterince takdir ediliyor	1	2	3	4	5	6	7
53 Kulüpte yetki kısıtlaması başarıyı olumsuz etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
54 Maddi tatmin oyuncuların başarı ve performansını etkiler	1	2	3	4	5	6	7
55 Sporcular arasındaki arkadaşlık ilişkisi başarıyı olumlu etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
56 T.F.F. ve Dernekler kanunun yönetimle ilgili mevzuatlarına hakimim	1	2	3	4	5	6	7
57 Yönetim transferlerinde fikirlere ihtiyaç duyar	1	2	3	4	5	6	7

EK-1b Kulüp Görevlileri anket formu



KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Sayın Görevli,

KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Futbol kulüpleri üzerinde tarafımdan yürütülen bu çalışmada kulüplerin toplam kalite yönetiminin araştırılması amaçlanmıştır. Lütfen aşağıdaki soruların her biri için **1 - 7 arası** seçeneklerden en uygununu işaretleyiniz.

Öğr. Gör. Fatih BEKTAŞ

Cinsiyet:	a-Erkek	b-Bayan	Doğum Yeri	Doğum Tarihi							
Eğitim düzeyi	a-İlköğretim	b-Lise	c-Üniversite	d-Mastr	e-Doktora						
Gelir düzeyi	a-çok düşük	b-düşük	c-orta	d-iyi	e-çok iyi						
Mesleğiniz	a-Hukukçu	b-Doktor-Ecz	c-Bürokrat	d-İş adamı	e-Eğitimci	f-Siyasetçi	g-Serbest	h-Emekli	i-Ücretli	j-Öğrenci	k-Yok
Ek iş	a-Yok	b-Ücretli	c-Esnaf	d-Yönetici	e-İş adamı	f-Eğitimci	g-Öğrenci	h-Emekli			
Spora başlama yaşı (yıl olarak)	a-7	b-8	c-9	d-10	e-11	f-12	g-13	h-14			
Profesyonel düzeyde spor yapma	a-Hayır		b-Amatör		c-Profesyonel		d-Milli				
En çok yaptığınız spor dalı			En sevdiğiniz spor dalları				En sevmediğiniz spor dalları				
Kulüpteki göreviniz			a-Hizmetli		b-Büro						
Göreve öncesi spor veya yönetimle ilgili kurs			a-almadım		b-aldım						
Görev esnasında spor veya yönetimle ilgili kurs			a-almadım		b-aldım						
Kaç yıldır kulüpte görev almaktasınız		a-1 yıldan az		b-1-2 yıl		c-2-3 yıl	d-3-4 yıl	e-4 yıldan fazla			
Kulüpte çalışma statünüz	a-Kadrolu		b-Sözleşmeli		c-Geçici						

EK-1c Antrenörler için anket formu



KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Sayın Çalıştırıcı,

KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Futbol kulüpleri üzerinde tarafımdan yürütülen bu çalışmada kulüplerin toplam kalite yönetiminin araştırılması amaçlanmıştır. Lütfen aşağıdaki soruların her biri için **1 - 7 arası** seçeneklerden en uygununu işaretleyiniz.

Öğr. Gör. Fatih BEKTAŞ

Cinsiyet:	a-Erkek	b-Bayan	Doğum Yeri	Doğum Tarihi
Eğitim düzeyi	a-İlköğretim	b-Lise c-Üniversite	d-Mastr	e-Doktora
Gelir düzeyi	a-çok düşük	b-düşük c-orta	d-iyi	e-çok iyi
Mesleğiniz	a-Hukukçu b-Doktor-Ecz	c-Bürokrat d-İş adamı e-Eğitimci f-Siyasetçi g-Serbest h-Emekli i-Ücretli j-Öğrenci k-Yok		
Ek iş	a-Yok b-Ücretli c-Esnaf d-Yönetici e-İs adamı f-Eğitimci g-Öğrenci h-Emekli			
Spora başlama yaşı (yıl olarak)	a-7 b-8 c-9 d-10 e-11 f-12 g-13 h-14			
Profesyonel düzeyde spor yapma	a-Hayır b-Amatör c-Profesyonel d-Milli			
En çok yaptığınız spor dalı	En sevdiğiniz spor dalları	En sevmediğiniz spor dalları		
Antrenörlük yaptığınız birim	a-Minikler b-Yıldızlar c-Gençler d-Amatör e-Profesyonel			
Kaç yıldır kulüpte görev almaktasınız	a-1 yıldan az b-1-2 yıl c-2-3 yıl d-3-4 yıl e-4 yıldan fazla			
Kulüpte çalışma statünüz	a-Kadrolu b-Sözleşmeli c-Geçici			
Antrenörlük belgeniz	a-Yok b-C lisansı c-B lisansı d-A lisansı e-Teknik direktör			
Kaç yıldır antrenörlük yapmaktasınız	a-1 yıldan az b-1-2 yıl c-2-3 yıl d-3-4 yıl e-4 yıldan çok			
Antrenörlük için yeterli eğitim aldım	a-Kesin yanlış b-Yanlış c-Kısmen yanlış d-Doğru gibi e-Doğru f-Kesin doğru			
Görev unvanınız	a-Monitör b-Yardımcı antrenör c-Antrenör d-Teknik direktör			
Profesyonel takım çalıştırma	a-İlk b-1 takım c-2 takım d-3 takım e-4 takım f-5 takım g-5 takımdan çok			
Amatör takımda birincilik kazanma	a-1 kez b-2 kez c-3 kez d-4 şampiyonluktan fazla			
Klasmanda birincilik kazanma	a-1 kez b-2 kez c-3 kez d-4 şampiyonluktan fazla			
3. Ligde birincilik kazanma	a-1 kez b-2 kez c-3 kez d-4 şampiyonluktan fazla			
2.Ligde birincilik kazanma	a-1 kez b-2 kez c-3 kez d-4 şampiyonluktan fazla			
1.Ligde birincilik kazanma	a-1 kez b-2 kez c-3 kez d-4 şampiyonluktan fazla			

EK-1d Sporcular için anket formu



KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Sayın Sporcu,
KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Futbol kulüpleri üzerinde tarafımdan yürütülen bu çalışmada kulüplerin toplam kalite yönetiminin araştırılması amaçlanmıştır. Lütfen aşağıdaki soruların her biri için **1 - 7 arası** seçeneklerden en uygununu işaretleyiniz.

Öğr. Gör. Fatih BEKTAŞ

Cinsiyet:	a-Erkek	b-Bayan	Doğum Yeri	Doğum Tarihi
Eğitim düzeyi	a-İlköğretim	b-Lise c-Üniversite	d-Mastr	e-Doktora
Gelir düzeyi	a-çok düşük	b-düşük c-orta	d-iyi	e-çok iyi
Ek iş	a-Yok	b-Ücretli c-Esnaf	d-Yönetici	e-İs adamı f-Eğitimci g-Öğrenci
Spora başlama yaşı (yıl olarak)	a-7	b-8 c-9 d-10	e-11 f-12	g-13 h-14
En sevdiğiniz spor dalları	En sevmediğiniz spor dalları			
Kaç yıldır kulüpte oynamaktasınız	a-1 yıldan az	b-1-2 yıl	c-2-3 yıl d-3-4 yıl	e-4 yıldan fazla
Kaç yıldır profesyonelsiniz	a-1 yıl	b-2 yıl	c-3 yıl d-4 yıl	e-5 yıl f-6 yıldan fazla
Kulübe hangi aşamada katıldınız	a-Minik	b-Yıldızlar c-Gençler	d-Amatör	e-Profesyonel
Amatör takımda birincilik kazanma	a-1 kez	b-2 kez c-3 kez	d-4 şampiyonluktan fazla	
Klasmanda birincilik kazanma	a-1 kez	b-2 kez c-3 kez	d-4 şampiyonluktan fazla	
3. Ligde birincilik kazanma	a-1 kez	b-2 kez c-3 kez	d-4 şampiyonluktan fazla	
2.Ligde birincilik kazanma	a-1 kez	b-2 kez c-3 kez	d-4 şampiyonluktan fazla	
1.Ligde birincilik kazanma	a-1 kez	b-2 kez c-3 kez	d-4 şampiyonluktan fazla	

ANKET SORULARI	Kesin YANLIŞ	YANLIŞ	Biraz YANLIŞ	Ne YANLIŞ Ne DOĞRU	Biraz DOĞRU	DOĞRU	Kesin DOĞRU
1 Kulübün tesis ve malzemeleri yeterlidir	1	2	3	4	5	6	7
2 Sporcu, teknik heyet ve yönetim arasında yeterli iletişim vardır	1	2	3	4	5	6	7
3 Yönetimden kaynaklanan güvensizlik başarıyı çok etkiler	1	2	3	4	5	6	7
4 Yönetim özel günlerimizde önem veriyor	1	2	3	4	5	6	7
5 Kulüp yönetimi sosyal güvenceyi sağlıyor	1	2	3	4	5	6	7
6 Maas ve diğer ödemeler düzenli bir şekilde ödeniyor	1	2	3	4	5	6	7
7 Maas başına anlaşma performansı olumlu etkiler	1	2	3	4	5	6	7
8 Sezonluk anlaşma performansı olumlu etkiler	1	2	3	4	5	6	7
9 Kulüpte başarılı olabileceğim yerde görev yapıyorum	1	2	3	4	5	6	7
10 Tesis ve malzemeler verimli bir şekilde kullanılıyor	1	2	3	4	5	6	7
11 Teknik kadro görevini uygulamada özgürdür	1	2	3	4	5	6	7
12 Transferler teknik kadronun istekleri doğrultusunda yapılır	1	2	3	4	5	6	7
13 Eğitim durumum beğenimi olumlu etkiler	1	2	3	4	5	6	7
14 Kulüp personelinin çalışma düzeyleri yeterlidir	1	2	3	4	5	6	7
15 Kulüpteki ceza ve ödül sistemi başarıyı olumsuz etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
16 Kapitan saha içi ve dışında liderlik görevini yerine getiriyor	1	2	3	4	5	6	7
17 Antrenör bireysel yeteneğimi oyunda sergilememi teşvik ediyor	1	2	3	4	5	6	7
18 Antrenörümüz ayırım yapmadan tüm oyunculara eşit şans veriyor	1	2	3	4	5	6	7
19 Antrenör sahada takımı iyi yönetiyor	1	2	3	4	5	6	7
20 Yaptığım iş için gerekli bilgi ve deneyime sahibim	1	2	3	4	5	6	7
21 Seyirci takıma yeterli desteği veriyor	1	2	3	4	5	6	7
22 Çalışma ortamımız beğenimizi olumsuz etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
23 Bu ekiple başarılı olacağımıza inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
24 Kulübün tüm birimlerinde profesyonellik anlayışı vardır	1	2	3	4	5	6	7
25 Sakatlıklarda antrenman eksikliği veya biçimi önemli rol oynar	1	2	3	4	5	6	7
26 Takım arkadaşlarımızın saha içi uyumu dışarıya da yansıyor	1	2	3	4	5	6	7
27 Sporcuların teknik heyetle diyalogları yeterlidir	1	2	3	4	5	6	7
28 Yönetim sorunları her zaman dükkate alıyor	1	2	3	4	5	6	7
29 Kişisel ve mesleki sorunları her zaman yönetime aktarabiliyorum	1	2	3	4	5	6	7
30 Yönetimin bize tam destek verdiğine inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
31 Kulübün başarısını basem yayın yeterince yansıtıyor	1	2	3	4	5	6	7
32 Teşvik primi başarıyı olumlu etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
33 Antrenörümüz eksik yönlerimizi görüp telafi eder	1	2	3	4	5	6	7
34 Başarımız yeterince takdir ediliyor	1	2	3	4	5	6	7
35 Kulüp beslenme uzmanından gerekli bilgiyi alıyoruz	1	2	3	4	5	6	7
36 Kulüp doktorundan sakatlık ve ilk yardım ile ilgili gerekli bilgiyi alıyoruz	1	2	3	4	5	6	7
37 Kulüpte manevi yaşantıma değer verilmemesi beğenimi etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
38 Kulüpte yetki kısıtlaması başarıyı olumsuz etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
39 Maddi tatminsizlikten dolayı olumsuz etkileniyorum	1	2	3	4	5	6	7
40 Antrenörümle uyumlu olduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7

EK-1e Taraftarlar için anket formu



KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Sayın taraftar,

KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Futbol kulüpleri üzerinde tarafımdan yürütülen bu çalışmada kulüplerin toplam kalite yönetiminin araştırılması amaçlanmıştır. Lütfen aşağıdaki soruların her biri için **1 - 7 arası** seçeneklerden en uygununu işaretleyiniz.

Öğr. Gör. Fatih BEKTAŞ

Cinsiyet: a-Erkek b-Bayan Doğum Yeri: d-Maüst d-Maüst e-Doktora
Eğitim düzeyi: a-İlköğretim b-Lise c-Üniversite d-Maüst e-Doktora
Gelir düzeyi: a-çok düşük b-düşük c-orta d-iyi e-çok iyi
Meslek: a-Hukukçu b-Doktor-Ecz c-Bürokrat d-İş adamı e-Eğitimci f-Siyasetçi g-Serbest h-Emekli i-Ücretli j-Öğrenci k-Yok
Düzenli olarak spor yapma: a-hiç b-az c-biraz d-sıkça e-sürekli ve düzenli
En çok yaptığınız spor dalı: En sevdiğiniz spor dalı En sevmdiğiniz spor dalı

ANKET SORULARI	Kesin YANLIŞ	YANLIŞ	Biraz YANLIŞ	Ne YANLIŞ Ne DOĞRU	Biraz DOĞRU	DOĞRU	Kesin DOĞRU
1 Kulübün tesis ve malzemeleri yeterlidir	1	2	3	4	5	6	7
2 Altyapı ve tesisleşmenin yeterli olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
3 Yönetim alt yapıda plan ve programa sahip olup gereken önemi veriyor	1	2	3	4	5	6	7
4 Yönetimin hedeflerinin doğru olduğuna ve gerçekleştireceğine inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
5 Sporcu, teknik heyet ve yönetim arasında yeterli iletişim vardır	1	2	3	4	5	6	7
6 Kamununun istek ve talepleri yönetim kurulunda dikkate alınıyor	1	2	3	4	5	6	7
7 Yönetimden kaynaklanan güvensizlik başarıyı çok etkiler	1	2	3	4	5	6	7
8 Kulübün transfer politikası doğrudur	1	2	3	4	5	6	7
9 Yönetim gerekli iç transferleri kolayca çözer	1	2	3	4	5	6	7
10 Teknik kadro görevini uygulamada özgürdür	1	2	3	4	5	6	7
11 Transferler teknik kadronun istekleri doğrultusunda yapılır	1	2	3	4	5	6	7
12 Takıma pahalı transferler yapılması gerekir	1	2	3	4	5	6	7
13 Kulüpteki ceza ve ödül sistemi başarıyı olumsuz etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
14 Kaptan saha içi ve dışı liderlik görevini yerine getiriyor	1	2	3	4	5	6	7
15 Antrenörümüz ayırım yapmadan tüm oyunculara eşit şans veriyor	1	2	3	4	5	6	7
16 Antrenör sahada takımı iyi yönetiyor	1	2	3	4	5	6	7
17 Seyirci takıma yeterli desteği veriyor	1	2	3	4	5	6	7
18 Sporunun sosyal hayattaki düzenliliği performansını etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
19 Teknik yönetimin yeterli olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
20 Yönetimin maddi güçle görevi geldiğine inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
21 Yönetimin bilgi birikimiyle görevi geldiğine inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
22 Kulübün tüm birimlerinde profesyonellik anlayışı vardır	1	2	3	4	5	6	7
23 Takım arkadaşlarımızın saha içi uyumu dışarıya da yansıyor	1	2	3	4	5	6	7
24 Kulübün yazılı ve görsel basında temsili edilmesi yeterli değildir	1	2	3	4	5	6	7
25 Kulubun başarısını basın yayın yeterince yansıtıyor	1	2	3	4	5	6	7
26 Kulüpte yetki kısıtlaması başarıyı olumsuz etkiliyor	1	2	3	4	5	6	7
27 Maddi tatmin oyuncuların başarı ve performansını etkiler	1	2	3	4	5	6	7
28 Maddi tatminsizlikten dolayı olumsuz etkileniyorum	1	2	3	4	5	6	7

X1	TAKIM	
X2	ANKETOR	
X3	CINS	
X4	YAS	
X5	Egitim dizeyi	
X6	Sagat dizeyi	
X7	Mezelenlik	
X8	Kulup durnida yopshimz ig	
X9	Sport baglamra yagimz	
X10	Dikomb spor yagima	
X11	Professional veyla hat dizeyde spor yagima	
X12	En pok yopshimz spor	
X13	En sevdiyimiz spor dal	
X14	En sevmediyimiz sportdal	
X15	Bornitubuk alamanz	
X16	Antrenorlik yopshimz bhim	
X17	Kulupishid gherevlikz	
X18	Gherev baglamadan ydovimla ligil kura	
X19	Gherev esnaminda ydovimla ligil kura	
X20	Kulupke kag yildir gherev yagiyotirulur	
X21	Kag yildir profesyonalistik	
X22	Khibe hantli dizeyde kashimz	
X23	Kulupke gahimz ashimz	
X24	Antrenorlik baglamz	
X25	Kag yildir Antrenorlik yagimkakamiz	
X26	Antrenorlik igim yetevli ashimz hantiyotim	
X27	Gherev unvanimz	
X28	Professional takim gahimim	
X29	Amaldir	
X30	Klaimimz	
X31	2. Lig	
X32	1. Lig	
X33	Yilik bshp	
X34	Golt-Golter dengesil	
X35	Kulup mag gahil	
X36	Kulup sportu ashimz gahil	
X37	Kulup rediam gahil	
X38	Kulup hira gahil	
X39	Kulup Oye ashid gahil	
X40	Kulup bagli gahil	
X41	Kulup bagli gahil	
X42	Kulup bery bredi gahil	
X43	Yilik transfer hachimaz	
X44	Yilik transfer gahil	
X45	En pshah transfer	
X46	Yildir transfer ashimz sportu ashimz	
X47	Yildir ashimz sportu ashimz	
X48	Yildir ash yapidant gahim sportu ashimz	
X49	Yildir ash yapidant ashimz sportu ashimz	
X50	Ortaklama ig ashim ashimz	
X51	Ortaklama dig ashim ashimz	
X52	Idat bima	
X53	Lokal	
X54	Mize	
X55	Sogym testel	
X56	Lofim	
X57	Toprak ashim	

EK-3 İstatistik tablolar

Eğitim düzeyi

Personel

			EGTİM		Total
			İLKÖĞRETİM	LİSE	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	4	1	5
		Row %	80,0%	20,0%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	2		2
		Row %	100,0%		100,0%
	BOLUSPOR	Count	1	1	2
		Row %	50,0%	50,0%	100,0%
	DUZCESPOR	Count	1	1	2
		Row %	50,0%	50,0%	100,0%
	GUMUSHANE	Count	2	1	3
		Row %	66,3%	33,3%	100,0%
	HOPASPOR	Count	2	2	4
		Row %	50,0%	50,0%	100,0%
Total	Count	12	6	18	
	Row %	66,7%	33,3%	100,0%	

Antrenörler

			EGİTİM			Total
			LİSE	UNİVERSİTE	DOKTORA	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count		1	1	2
		Row %		50,0%	50,0%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	3			3
		Row %	100,0%			100,0%
	BOLUSPOR	Count	1	1		2
		Row %	50,0%	50,0%		100,0%
	DUZCESPOR	Count	2			2
		Row %	100,0%			100,0%
	GUMUSHANE	Count	1	1		2
		Row %	50,0%	50,0%		100,0%
	HOPASPOR	Count	2			2
		Row %	100,0%			100,0%
Total	Count		9	3	1	13
	Row %		69,2%	23,1%	7,7%	100,0%

Tablo 1b; Personelin ve antrenörlerin eğitim düzeyi

Gelir düzeyi

			GELİR		Total
			ORTA	İYİ	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count		2	2
		Row %		100,0%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	3		3
		Row %	100,0%		100,0%
	BOLUSPOR	Count		2	2
		Row %		100,0%	100,0%
	DUZCESPOR	Count		2	2
		Row %		100,0%	100,0%
	GUMUSHANE	Count	1	1	2
		Row %	50,0%	50,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count	1	1	2
		Row %	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	5	8	13
		Row %	38,5%	61,5%	100,0%

Tablo 2b; Antrenörün gelir düzeyi

Gelir düzeyi

			MESLEK				Total
			İS ADAMI	EGİTİMCİ	EMEKLİ	UCRETİLİ	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count		2			2
		Row %		100,0%			100,0%
	AMASYASPOR	Count			1	2	3
		Row %			33,3%	66,7%	100,0%
	BOLUSPOR	Count	2				2
		Row %	100,0%				100,0%
	DUZCESPOR	Count	2				2
		Row %	100,0%				100,0%
	GUMUSHANE	Count		1		1	2
		Row %		50,0%		50,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count				2	2
		Row %				100,0%	100,0%
Total		Count	4	3	1	5	13
		Row %	30,8%	23,1%	7,7%	38,5%	100,0%

Tablo 3b; Antrenörlerin meslek dağılımı

Ek İş Yapma

			EK_İS		Total
			YOK	UCRETLİ	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	4	1	5
		Row %	80,0%	20,0%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	1	1	2
		Row %	50,0%	50,0%	100,0%
	BOLUSPOR	Count	2		2
		Row %	100,0%		100,0%
	DUZCESPOR	Count	2		2
		Row %	100,0%		100,0%
	GUMUSHANE	Count	2	1	3
		Row %	66,7%	33,3%	100,0%
	HOPASPOR	Count	2	2	4
		Row %	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	13	5	18
		Row %	72,2%	27,8%	100,0%

Tablo 4b; Personel ek iş yapma

Spor yapma alışkanlıkları

			D_SPOR					Total
			HIC	COK AZ	BIRAZ	SIKCA	SUREKLI	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count		2	2	2	5	11
		Row %		18,2%	18,2%	18,2%	45,5%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	4		2	1	3	10
		Row %	40,0%		20,0%	10,0%	30,0%	100,0%
	BOLUSPOR	Count		5	4	1		10
		Row %		50,0%	40,0%	10,0%		100,0%
	DUZCESPOR	Count		5	4	1		10
		Row %		50,0%	40,0%	10,0%		100,0%
	GUMUSHANE	Count		3	4	2		9
		Row %		33,3%	44,4%	22,2%		100,0%
	HOPASPOR	Count		2	5	2	1	10
		Row %		20,0%	50,0%	20,0%	10,0%	100,0%
Total	Count	4	17	21	9	9	60	
	Row %		6,7%	28,3%	35,0%	15,0%	15,0%	100,0%

Tablo 5b; İdarecilerin spor yapma alışkanlıkları

			YAP_SPOR										Total
				Atle	Dagc	Futb	Gure	Hent	M.Te	V.Ge	Yuru	Yüzrn	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count		1		7					3		11
		Row %		9,1%		63,6%					27,3%		100,0%
	AMASYASPOR	Count	2			7		1					10
		Row %	20,0%			70,0%		10,0%					100,0%
	BOLUSPOR	Count	4			6							10
		Row %	40,0%			60,0%							100,0%
	DUZCESPOR	Count	2			7		1					10
		Row %	20,0%			70,0%		10,0%					100,0%
	GUMUSHANE	Count	4		1	3				1			9
		Row %	44,4%		11,1%	33,3%				11,1%			100,0%
	HOPASPOR	Count	2			5	1		1			1	10
		Row %	20,0%			50,0%	10,0%		10,0%			10,0%	100,0%
Total		Count	14	1	1	35	1	2	1	1	3	1	60
		Row %	23,3%	1,7%	1,7%	58,3%	1,7%	3,3%	1,7%	1,7%	5,0%	1,7%	100,0%

Tablo 6b; İdarecilerin yaptıkları sporlar

			SEV_SPOR					Total
			Atle	Bask	Futb	Gura	Yüzme	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	1	1	9			11
		Row %	9,1%	9,1%	81,8%			100,0%
	AMASYASPOR	Count			10			10
		Row %			100,0%			100,0%
	BOLUSPOR	Count			10			10
		Row %			100,0%			100,0%
	DUZCESPOR	Count			10			10
		Row %			100,0%			100,0%
	GUMUSHANE	Count			8	1		9
		Row %			88,9%	11,1%		100,0%
	HOPASPOR	Count			9		1	10
		Row %			90,0%		10,0%	100,0%
Total		Count	1	1	56	1	1	60
		Row %	1,7%	1,7%	93,3%	1,7%	1,7%	100,0%

Tablo 7b; İdarecilerin sevdikleri sporlar

			SEVM_SPO								Total
				Atla	Boks	Eskr	Golf	Halat	Judo	Kare	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	4	1	5		1				11
		Row %	36,4%	9,1%	45,5%		9,1%				100,0%
	AMASYASPOR	Count	5		3	1		1			10
		Row %	50,0%		30,0%	10,0%		10,0%			100,0%
	BOLUSPOR	Count	4		3			1	1	1	10
		Row %	40,0%		30,0%			10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
	DUZCESPOR	Count	5		3	1		1			10
		Row %	50,0%		30,0%	10,0%		10,0%			100,0%
	GUMUSHANE	Count	6		3						9
		Row %	66,7%		33,3%						100,0%
	HOPASPOR	Count	3		4				2	1	10
		Row %	30,0%		40,0%				20,0%	10,0%	100,0%
Total		Count	27	1	21	2	1	3	3	2	60
		Row %	45,0%	1,7%	35,0%	3,3%	1,7%	5,0%	5,0%	3,3%	100,0%

Tablo 8b; İdarecilerin sevmedikleri sporlar

Sporcuların Kulüpte Bulunma süresi

			CAL_SURE					Total
			1 YILDAN AZ	1-2 YIL	2-3 YIL	3-4 YIL	4 YILDAN COK	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count	6	6	1	2	6	21
		Row %	28,6%	28,6%	4,8%	9,5%	28,6%	100,0%
	AMASYASPOR	Count	9	2	4	1	3	19
		Row %	47,4%	10,5%	21,1%	5,3%	15,8%	100,0%
	BOLUSPOR	Count	8	7	2		3	20
		Row %	40,0%	35,0%	10,0%		15,0%	100,0%
	DUZCESPOR	Count	10	1	4	1	2	18
		Row %	55,6%	5,6%	22,2%	5,6%	11,1%	100,0%
	GUMUSHANE	Count	5	6	2	2	6	21
		Row %	23,8%	28,6%	9,5%	9,5%	28,6%	100,0%
	HOPASPOR	Count	3	4	4	2	6	19
		Row %	15,8%	21,1%	21,1%	10,5%	31,6%	100,0%
Total		Count	41	26	17	8	26	118
		Row %	34,7%	22,0%	14,4%	6,8%	22,0%	100,0%

Tablo 9b; Sporcuların kulüpte futbol oynama süreleri

Antrenörlerin Lisansları

			ANT_UNV			Total
			YRD ANT	ANTRENOR	TEK DIR	
TAKIMLAR	A_SEBATSPOR	Count		1	1	2
		Row %		50,0%	50,0%	100,0%
	AMASYASPOR	Count		3		3
		Row %		100,0%		100,0%
	BOLUSPOR	Count		2		2
		Row %		100,0%		100,0%
	DUZCESPOR	Count	2			2
		Row %	100,0%			100,0%
	GUMUSHANE	Count	1		1	2
		Row %	50,0%		50,0%	100,0%
	HOPASPOR	Count	1		1	2
		Row %	50,0%		50,0%	100,0%
	Total	Count	4	6	3	13
		Row %	30,8%	46,2%	23,1%	100,0%

Tablo 10b; Antrenörlerin lisansları

TKY Planlama

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y2	Between Groups	76,101	5	15,220	4,019	,004
	Within Groups	204,483	54	3,787		
	Total	280,583	59			
Y4	Between Groups	87,616	5	17,523	8,879	,000
	Within Groups	106,568	54	1,973		
	Total	194,183	59			
Y6	Between Groups	59,541	5	11,908	5,721	,000
	Within Groups	112,392	54	2,081		
	Total	171,933	59			
Y8	Between Groups	98,847	5	19,769	11,438	,000
	Within Groups	93,336	54	1,728		
	Total	192,183	59			
Y10	Between Groups	48,752	5	9,750	5,309	,000
	Within Groups	99,182	54	1,837		
	Total	147,933	59			
Y12	Between Groups	50,834	5	10,167	3,227	,013
	Within Groups	170,149	54	3,151		
	Total	220,983	59			
Y13	Between Groups	128,223	5	25,645	18,556	,000
	Within Groups	74,627	54	1,382		
	Total	202,850	59			
Y14	Between Groups	43,032	5	8,606	4,843	,001
	Within Groups	95,968	54	1,777		
	Total	139,000	59			
Y15	Between Groups	59,538	5	11,908	3,475	,009
	Within Groups	185,045	54	3,427		
	Total	244,583	59			
Y25	Between Groups	23,979	5	4,796	3,004	,018
	Within Groups	86,204	54	1,596		
	Total	110,183	59			

Tablo 11b; İdarecilerin planlama ile ilgili eğilimleri anova sonuçları

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
Y2	A_SEBATSPOR	11	3,33	2,46	,74	1,89	5,20	1	7
	AMASYASPOR	10	2,70	2,11	,67	1,19	4,21	1	7
	BOLUSPOR	10	3,20	,79	,33	4,64	3,76	4	7
	DUZCESPOR	10	3,40	2,37	,73	1,71	5,09	1	7
	GUMUSHANE	9	1,78	1,64	,53	,32	3,04	1	6
	HOPASPOR	10	4,70	1,70	,54	3,48	5,92	2	7
	Total	60	3,58	2,18	,28	3,02	4,15	1	7
Y4	A_SEBATSPOR	11	4,64	1,91	,58	3,35	5,92	1	7
	AMASYASPOR	10	3,40	,97	,31	2,71	4,09	2	5
	BOLUSPOR	10	3,60	1,51	,48	2,52	4,68	2	6
	DUZCESPOR	10	2,90	,99	,31	2,19	3,61	2	5
	GUMUSHANE	9	3,56	1,81	,60	4,16	6,93	1	7
	HOPASPOR	10	6,30	,82	,26	5,71	6,89	5	7
	Total	60	4,38	1,81	,23	3,91	4,85	1	7
Y6	A_SEBATSPOR	11	5,18	2,09	,63	3,78	6,59	1	7
	AMASYASPOR	10	4,90	1,37	,43	3,92	5,88	2	7
	BOLUSPOR	10	4,30	,82	,26	3,71	4,89	3	6
	DUZCESPOR	10	4,30	1,34	,42	3,34	5,26	2	7
	GUMUSHANE	9	3,22	1,79	,60	3,85	6,60	1	7
	HOPASPOR	10	2,30	,67	,21	1,82	2,78	1	3
	Total	60	4,37	1,71	,22	3,93	4,81	1	7
Y8	A_SEBATSPOR	11	6,18	,60	,18	5,78	6,59	5	7
	AMASYASPOR	10	4,20	1,62	,51	3,04	5,36	2	6
	BOLUSPOR	10	2,90	,74	,23	2,37	3,43	2	4
	DUZCESPOR	10	3,80	1,48	,47	2,74	4,86	2	6
	GUMUSHANE	9	6,00	1,22	,41	5,06	6,94	3	7
	HOPASPOR	10	3,20	1,81	,57	1,90	4,50	2	7
	Total	60	4,38	1,80	,23	3,92	4,85	2	7
Y10	A_SEBATSPOR	11	5,73	1,27	,38	4,87	6,59	3	7
	AMASYASPOR	10	3,50	1,58	,50	2,37	4,63	2	6
	BOLUSPOR	10	4,60	,70	,22	4,10	5,10	4	6
	DUZCESPOR	10	3,50	1,58	,50	2,37	4,63	2	6
	GUMUSHANE	9	5,67	1,58	,53	4,45	6,88	2	7
	HOPASPOR	10	4,80	1,23	,39	3,92	5,68	3	7
	Total	60	4,63	1,58	,20	4,22	5,04	2	7
Y12	A_SEBATSPOR	11	3,53	2,62	,79	1,78	5,31	1	7
	AMASYASPOR	10	2,70	1,49	,47	1,63	3,77	1	5
	BOLUSPOR	10	2,30	,82	,26	1,71	2,89	1	4
	DUZCESPOR	10	2,70	1,49	,47	1,63	3,77	1	5
	GUMUSHANE	9	3,56	2,60	,87	1,53	5,56	1	7
	HOPASPOR	10	5,10	,32	1,00E-01	4,87	5,33	5	6
	Total	60	3,32	1,94	,25	2,82	3,82	1	7
Y13	A_SEBATSPOR	11	6,53	,52	,16	6,19	6,90	6	7
	AMASYASPOR	10	3,80	1,75	,55	2,53	5,03	2	6
	BOLUSPOR	10	4,30	1,70	,54	3,08	5,52	2	7
	DUZCESPOR	10	2,70	1,16	,37	1,87	3,53	1	5
	GUMUSHANE	9	6,67	,50	,17	6,28	7,05	6	7
	HOPASPOR	10	5,70	,67	,21	5,22	6,18	5	7
	Total	60	4,93	1,83	,24	4,47	5,43	1	7
Y14	A_SEBATSPOR	11	6,36	,50	,13	6,02	6,70	6	7
	AMASYASPOR	10	4,80	2,04	,65	3,34	6,26	2	7
	BOLUSPOR	10	4,40	,97	,31	3,71	5,09	3	6
	DUZCESPOR	10	4,80	2,04	,65	3,34	6,26	2	7
	GUMUSHANE	9	6,44	,53	,18	6,04	6,83	6	7
	HOPASPOR	10	6,20	,92	,29	5,54	6,86	5	7
	Total	60	5,30	1,53	,20	5,10	5,90	2	7
Y15	A_SEBATSPOR	11	4,64	2,38	,72	3,04	6,23	1	7
	AMASYASPOR	10	2,30	1,34	,42	1,34	3,26	1	4
	BOLUSPOR	10	2,40	1,58	,50	1,27	3,53	1	6
	DUZCESPOR	10	2,40	1,17	,37	1,36	3,24	1	4
	GUMUSHANE	9	2,33	2,18	,73	,66	4,01	1	7
	HOPASPOR	10	4,20	2,10	,66	2,70	5,70	1	6
	Total	60	3,08	2,04	,26	2,36	3,61	1	7
Y25	A_SEBATSPOR	11	6,27	,63	,19	5,84	6,71	5	7
	AMASYASPOR	10	5,10	1,83	,59	3,77	6,43	2	7
	BOLUSPOR	10	5,40	,84	,27	4,80	6,00	4	7
	DUZCESPOR	10	5,00	1,69	,60	3,63	6,33	2	7
	GUMUSHANE	9	6,44	1,01	,34	5,67	7,22	4	7
	HOPASPOR	10	6,50	,71	,22	5,99	7,01	5	7
	Total	60	5,78	1,37	,18	5,43	6,14	2	7

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPOR	,83	,83	,918	-1,67	3,36
	BOLUSPOR	-1,63	,83	,386	-4,17	,86
	DUZCESPOR	,15	,83	1,000	-2,37	2,66
	GUMUSHANE	1,77	,87	,344	-,82	4,33
AMASYASPOR	HOPASPOR	-1,13	,83	,731	-3,67	1,36
	A_SEBATSPOR	-,83	,83	,918	-3,36	1,67
	AMASYASPOR					
	BOLUSPOR	-2,30	,87	,061	-5,07	7,12E-02
	DUZCESPOR	-,70	,87	,966	-3,37	1,87
BOLUSPOR	GUMUSHANE	,92	,89	,903	-1,72	3,56
	HOPASPOR	-2,00	,87	,213	-4,57	,57
	A_SEBATSPOR	1,63	,83	,386	-,86	4,17
	AMASYASPOR	2,50	,87	,061	-7,12E-02	5,07
	BOLUSPOR					
DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	1,62	,89	,463	-1,02	4,26
	HOPASPOR	-1,30	,87	,670	-3,87	1,27
	A_SEBATSPOR	-1,77	,87	,344	-4,33	,82
	AMASYASPOR	-,92	,89	,903	-3,56	1,72
GUMUSHANE	BOLUSPOR	-3,42*	,89	,004	-6,06	-,78
	DUZCESPOR	-1,62	,89	,463	-4,26	1,02
	GUMUSHANE					
	HOPASPOR	-2,92*	,89	,022	-5,56	-,28
	A_SEBATSPOR	1,13	,83	,731	-1,36	3,67
HOPASPOR	AMASYASPOR	2,00	,87	,213	-,57	4,57
	BOLUSPOR	-,50	,87	,992	-3,07	2,07
	DUZCESPOR	1,30	,87	,670	-1,27	3,87
	GUMUSHANE	2,92*	,89	,022	-,28	5,56
	HOPASPOR					
A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPOR	1,24	,61	,348	-,58	3,05
	BOLUSPOR	1,04	,61	,545	-,78	2,85
	DUZCESPOR	1,74	,61	,058	-7,71E-02	3,33
	GUMUSHANE	-,92	,63	,693	-2,78	,95
AMASYASPOR	HOPASPOR	-1,66	,61	,090	-3,48	,15
	A_SEBATSPOR	-1,24	,61	,348	-3,05	,58
	AMASYASPOR					
	BOLUSPOR	-,20	,63	1,000	-2,08	1,66
	DUZCESPOR	-,50	,63	,967	-1,36	2,36
BOLUSPOR	GUMUSHANE	-2,16*	,63	,018	-4,06	-,25
	HOPASPOR	-2,90*	,63	,000	-4,76	-1,04
	A_SEBATSPOR	-1,04	,61	,545	-2,83	,78
	AMASYASPOR	-,20	,63	1,000	-1,66	2,06
	BOLUSPOR					
DUZCESPOR	BOLUSPOR	,70	,63	,873	-1,16	2,56
	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	-1,96*	,63	,041	-3,86	-,83E-02
	HOPASPOR	-2,70*	,63	,001	-4,56	-,84
	A_SEBATSPOR	-1,74	,61	,068	-3,53	7,71E-02
GUMUSHANE	AMASYASPOR	-,50	,63	,967	-2,36	1,36
	BOLUSPOR	-,70	,63	,873	-2,56	1,16
	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	-2,66*	,63	,002	-4,56	-,73
	HOPASPOR	-3,40*	,63	,000	-5,26	-1,54
HOPASPOR	A_SEBATSPOR	,92	,63	,693	-,93	2,78
	AMASYASPOR	2,16*	,63	,018	-,25	4,06
	BOLUSPOR	1,96*	,63	,041	4,85E-03	3,86
	DUZCESPOR	2,66*	,63	,002	,73	4,56
	GUMUSHANE	-,74	,63	,857	-2,63	1,16
A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPOR	1,66	,61	,090	-,13	3,48
	BOLUSPOR	2,90*	,63	,000	1,04	4,76
	DUZCESPOR	2,70*	,63	,001	,84	4,56
	GUMUSHANE	3,40*	,63	,000	1,54	5,26
AMASYASPOR	HOPASPOR	,74	,63	,857	-1,16	2,63
	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPOR					
	BOLUSPOR	,60	,63	,937	-1,31	2,51
	DUZCESPOR	,60	,63	,937	-1,31	2,51
HOPASPOR	GUMUSHANE	-,32	,66	,996	-2,28	1,64
	HOPASPOR	2,60*	,61	,002	,69	4,51

Tablo 12b; İdarecilerin planlama ile ilgili özet istatistik ve Tukey's testi sonuçları

TKY Uygulama

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y27	Between Groups	105,102	5	21,020	12,629	,000
	Within Groups	89,882	54	1,664		
	Total	194,983	59			
Y28	Between Groups	15,796	5	3,159	1,164	,339
	Within Groups	146,537	54	2,714		
	Total	162,333	59			
Y29	Between Groups	103,746	5	20,749	6,626	,000
	Within Groups	169,104	54	3,132		
	Total	272,850	59			
Y31	Between Groups	72,033	5	14,407	8,751	,000
	Within Groups	88,900	54	1,646		
	Total	160,933	59			
Y33	Between Groups	73,617	5	14,723	6,586	,000
	Within Groups	120,716	54	2,235		
	Total	194,333	59			
Y38	Between Groups	64,108	5	12,822	12,629	,000
	Within Groups	54,825	54	1,015		
	Total	118,933	59			
Y39	Between Groups	25,182	5	5,036	2,151	,073
	Within Groups	126,468	54	2,342		
	Total	151,650	59			
Y40	Between Groups	44,808	5	8,962	2,855	,023
	Within Groups	169,525	54	3,139		
	Total	214,333	59			
Y46	Between Groups	78,269	5	15,654	11,687	,000
	Within Groups	72,331	54	1,339		
	Total	150,600	59			

Tablo 16b; İdarecilerin uygulama ile ilgili anova testi sonuçları

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Y27	A_SEBATSPOR	11	6,27	,90	,27	5,67	6,88	4	7
	AMASYASPO	10	4,00	1,83	,58	2,69	5,31	2	6
	BOLUSPOR	10	3,70	1,06	,33	2,94	4,46	2	5
	DUZCESPOR	10	4,00	1,83	,58	2,69	5,31	2	6
	GUMUSHANE	9	6,33	,87	,29	5,67	7,00	5	7
	HOPASPOR	10	2,80	,79	,25	2,24	3,36	2	4
	Total	60	4,52	1,82	,23	4,05	4,99	2	7
Y28	A_SEBATSPOR	11	4,73	2,53	,76	3,03	6,43	1	7
	AMASYASPO	10	3,40	1,58	,50	2,27	4,53	1	5
	BOLUSPOR	10	3,80	1,14	,36	2,99	4,61	2	6
	DUZCESPOR	10	3,40	1,26	,40	2,50	4,30	1	5
	GUMUSHANE	9	4,22	1,64	,55	2,96	5,48	1	6
	HOPASPOR	10	3,40	1,17	,37	2,56	4,24	2	5
	Total	60	3,83	1,66	,21	3,40	4,26	1	7
Y29	A_SEBATSPOR	11	2,27	2,03	,62	,89	3,65	1	6
	AMASYASPO	10	2,10	,88	,28	1,47	2,73	1	3
	BOLUSPOR	10	3,30	1,89	,60	1,93	4,65	1	7
	DUZCESPOR	10	3,20	1,69	,53	1,99	4,41	1	6
	GUMUSHANE	9	3,44	2,60	,87	3,44	7,45	1	7
	HOPASPOR	10	5,30	,95	,30	4,62	5,98	4	7
	Total	60	3,53	2,15	,28	2,99	4,11	1	7
Y31	A_SEBATSPOR	11	6,00	1,73	,52	4,84	7,16	1	7
	AMASYASPO	10	5,10	1,60	,50	3,96	6,24	3	7
	BOLUSPOR	10	6,00	,82	,26	5,42	6,58	5	7
	DUZCESPOR	10	3,40	1,35	,43	2,43	4,37	2	5
	GUMUSHANE	9	7,00	,00	,00	7,00	7,00	7	7
	HOPASPOR	10	5,80	1,23	,39	4,92	6,68	4	7
	Total	60	5,53	1,65	,21	5,11	5,96	1	7
Y33	A_SEBATSPOR	11	5,53	1,29	,39	4,68	6,41	3	7
	AMASYASPO	10	4,50	1,96	,62	3,10	5,90	2	7
	BOLUSPOR	10	5,50	,71	,22	4,99	6,01	5	7
	DUZCESPOR	10	4,00	1,33	,42	3,05	4,95	2	6
	GUMUSHANE	9	2,89	2,42	,81	1,03	4,75	1	7
	HOPASPOR	10	6,30	,48	,15	5,93	6,65	6	7
	Total	60	4,83	1,81	,23	4,36	5,30	1	7
Y36	A_SEBATSPOR	11	5,82	,98	,30	5,16	6,48	4	7
	AMASYASPO	10	3,70	1,42	,45	2,69	4,71	2	5
	BOLUSPOR	10	3,80	,63	,20	3,35	4,25	3	5
	DUZCESPOR	10	3,50	1,27	,40	2,59	4,41	2	5
	GUMUSHANE	9	6,11	,60	,20	5,65	6,57	5	7
	HOPASPOR	10	4,30	,82	,26	3,71	4,89	3	5
	Total	60	4,53	1,42	,18	4,17	4,90	2	7
Y39	A_SEBATSPOR	11	5,36	2,01	,61	4,01	6,72	1	7
	AMASYASPO	10	4,60	1,96	,62	3,20	6,00	2	7
	BOLUSPOR	10	5,20	1,03	,33	4,46	5,94	4	7
	DUZCESPOR	10	4,70	1,89	,60	3,35	6,05	2	7
	GUMUSHANE	9	6,56	1,01	,34	5,78	7,33	4	7
	HOPASPOR	10	5,80	,42	,13	5,50	6,10	5	6
	Total	60	5,35	1,60	,21	4,94	5,76	1	7
Y40	A_SEBATSPOR	11	3,18	2,52	,76	1,49	4,88	1	7
	AMASYASPO	10	2,00	1,33	,42	1,05	2,95	1	4
	BOLUSPOR	10	4,20	1,75	,55	2,95	5,45	2	7
	DUZCESPOR	10	2,10	1,29	,41	1,18	3,02	1	4
	GUMUSHANE	9	1,89	1,96	,65	,38	3,40	1	7
	HOPASPOR	10	3,50	1,33	,43	2,53	4,47	2	6
	Total	60	2,83	1,91	,25	2,34	3,33	1	7
Y46	A_SEBATSPOR	11	6,09	,94	,28	5,46	6,73	4	7
	AMASYASPO	10	5,20	1,55	,49	4,09	6,31	3	7
	BOLUSPOR	10	4,60	1,51	,48	3,52	5,68	2	7
	DUZCESPOR	10	3,20	,79	,25	2,64	3,76	2	4
	GUMUSHANE	9	6,56	,88	,29	5,88	7,23	5	7
	HOPASPOR	10	6,20	1,03	,33	5,46	6,94	4	7
	Total	60	5,30	1,60	,21	4,89	5,71	2	7

Tablo 17b; İdarecilerin uygulama ile ilgili özet istatistik ve Tukey's testi sonuçları

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO	2,27*	,56	,002	,16	3,94
	BOLUSPOR	BOLUSPOR	2,57*	,56	,000	,91	4,24
	DUZCESPOR	DUZCESPOR	2,27*	,56	,002	,16	3,94
	GUMUSHANE	GUMUSHANE	-6,06*-02	,58	1,000	-1,77	1,65
AMASYASPO	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR	3,47*	,56	,000	1,81	5,14
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR	-2,37*	,56	,002	-3,94	-,61
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
BOLUSPOR	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
DUZCESPOR	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
GUMUSHANE	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
HOPASPOR	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
Y27	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
Y28	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
Y29	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
Y31	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
Y33	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
Y36	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
Y39	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
Y40	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					
Y46	A_SEBATSPOR	A_SEBATSPOR					
	AMASYASPO	AMASYASPO					
	BOLUSPOR	BOLUSPOR					
	DUZCESPOR	DUZCESPOR					
	GUMUSHANE	GUMUSHANE					

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y27	Between Groups	81,479	5	16,296	6,096	,000
	Within Groups	296,377	112	2,673		
	Total	380,856	117			
Y21	Between Groups	6,041	5	1,208	,710	,617
	Within Groups	100,377	112	1,702		
	Total	106,619	117			
Y23	Between Groups	28,439	5	5,688	2,319	,049
	Within Groups	274,679	112	2,452		
	Total	303,119	117			
Y28	Between Groups	81,898	5	16,380	6,081	,000
	Within Groups	301,666	112	2,694		
	Total	383,563	117			
Y40	Between Groups	62,546	5	12,509	3,270	,009
	Within Groups	428,443	112	3,823		
	Total	490,992	117			
Y43	Between Groups	37,218	5	7,444	3,384	,007
	Within Groups	378,723	112	3,381		
	Total	435,941	117			
Y44	Between Groups	69,744	5	13,949	4,723	,001
	Within Groups	230,773	112	2,053		
	Total	300,517	117			

Tablo 18b; Sporcuların uygulama ile ilgili anova testi sonuçları

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Y27	A_SEBATSPOR	21	5,43	1,08	,23	4,94	5,92	3	7
	AMASYASPOR	19	4,79	1,81	,42	3,92	5,66	1	7
	BOLUSPOR	20	4,00	1,84	,41	3,14	4,86	1	7
	DUZCESPOR	18	2,89	1,49	,35	2,15	3,63	1	6
	GUMUSHANE	21	4,67	1,49	,33	3,99	5,35	1	6
	HOPASPOR	19	3,58	1,98	,45	2,62	4,53	1	6
	Total	118	4,26	1,80	,17	3,93	4,59	1	7
Y31	A_SEBATSPOR	21	6,03	1,16	,25	5,52	6,58	3	7
	AMASYASPOR	19	5,89	1,10	,25	5,36	6,43	3	7
	BOLUSPOR	20	5,45	1,79	,40	4,61	6,29	2	7
	DUZCESPOR	18	5,44	1,20	,28	4,85	6,04	3	7
	GUMUSHANE	21	5,76	,94	,21	5,33	6,19	4	7
	HOPASPOR	19	5,58	1,46	,34	4,87	6,29	2	7
	Total	118	5,70	1,30	,12	5,47	5,94	2	7
Y33	A_SEBATSPOR	21	5,81	1,36	,30	5,19	6,43	2	7
	AMASYASPOR	19	5,74	1,33	,30	5,10	6,38	2	7
	BOLUSPOR	20	5,25	1,80	,40	4,41	6,09	2	7
	DUZCESPOR	18	4,39	1,65	,39	3,57	5,21	2	6
	GUMUSHANE	21	5,14	1,49	,33	4,46	5,82	1	7
	HOPASPOR	19	4,79	1,72	,39	3,96	5,62	2	7
	Total	118	5,20	1,61	,15	4,91	5,50	1	7
Y38	A_SEBATSPOR	21	5,19	1,33	,29	4,59	5,79	2	7
	AMASYASPOR	19	4,32	1,86	,43	3,42	5,21	1	7
	BOLUSPOR	20	5,40	1,19	,27	4,84	5,96	2	7
	DUZCESPOR	18	3,11	1,71	,40	2,26	3,96	1	6
	GUMUSHANE	21	4,57	1,57	,34	3,86	5,28	2	7
	HOPASPOR	19	3,42	2,09	,48	2,41	4,43	1	7
	Total	118	4,37	1,81	,17	4,04	4,70	1	7
Y40	A_SEBATSPOR	21	3,24	1,95	,42	2,35	4,12	1	7
	AMASYASPOR	19	3,89	2,33	,53	2,77	5,02	1	7
	BOLUSPOR	20	4,10	2,29	,51	3,03	5,17	2	7
	DUZCESPOR	18	3,50	1,62	,38	2,70	4,30	2	6
	GUMUSHANE	21	3,76	1,81	,40	2,94	4,59	1	7
	HOPASPOR	19	5,53	1,58	,36	4,77	6,29	2	7
	Total	118	3,99	2,05	,19	3,62	4,37	1	7
Y43	A_SEBATSPOR	21	4,86	2,10	,46	3,90	5,82	1	7
	AMASYASPOR	19	3,21	1,55	,36	2,46	3,96	1	7
	BOLUSPOR	20	4,03	2,09	,47	3,07	5,03	1	7
	DUZCESPOR	18	3,22	1,52	,36	2,47	3,98	1	6
	GUMUSHANE	21	4,57	1,75	,38	3,78	5,37	1	7
	HOPASPOR	19	4,89	1,88	,43	3,99	5,80	2	7
	Total	118	4,16	1,93	,18	3,81	4,51	1	7
Y44	A_SEBATSPOR	21	5,29	1,87	,41	4,43	6,14	1	7
	AMASYASPOR	19	5,42	,90	,21	4,99	5,86	4	7
	BOLUSPOR	20	3,15	2,18	,49	2,13	4,17	1	7
	DUZCESPOR	18	4,94	,94	,22	4,48	5,41	3	6
	GUMUSHANE	21	5,14	1,56	,34	4,43	5,85	1	7
	HOPASPOR	19	4,89	2,26	,52	3,81	5,98	1	7
	Total	118	4,81	1,85	,17	4,47	5,14	1	7

Tablo 19b; Sporcuların uygulama ile ilgili özet istatistik ve Tukey's testi sonuçları

TKY Kontrol Etme

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y47	Between Groups	62,518	5	12,504	4,862	,001
	Within Groups	138,882	54	2,572		
	Total	201,400	59			
Y48	Between Groups	50,266	5	10,053	5,498	,000
	Within Groups	98,734	54	1,828		
	Total	149,000	59			
Y49	Between Groups	38,556	5	7,711	6,157	,000
	Within Groups	67,627	54	1,252		
	Total	106,183	59			
Y53	Between Groups	44,919	5	8,984	3,473	,009
	Within Groups	139,665	54	2,586		
	Total	184,583	59			
Y54	Between Groups	101,402	5	20,280	7,421	,000
	Within Groups	147,582	54	2,733		
	Total	248,983	59			
Y55	Between Groups	44,556	5	8,911	18,209	,000
	Within Groups	26,427	54	,489		
	Total	70,983	59			
Y56	Between Groups	65,467	5	13,093	8,603	,000
	Within Groups	82,183	54	1,522		
	Total	147,650	59			
Y60	Between Groups	85,041	5	17,008	12,102	,000
	Within Groups	75,892	54	1,405		
	Total	160,933	59			
Y64	Between Groups	57,049	5	11,410	5,143	,001
	Within Groups	119,801	54	2,219		
	Total	176,850	59			

Tablo 20b; İdarecilerin kontrol etme ile ilgili anova testi sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y47	Between Groups	51,611	5	10,322	3,284	,008
	Within Groups	351,983	112	3,143		
	Total	403,593	117			
Y58	Between Groups	180,408	5	36,082	15,486	,000
	Within Groups	260,948	112	2,330		
	Total	441,356	117			
Y60	Between Groups	144,287	5	28,857	12,227	,000
	Within Groups	264,332	112	2,360		
	Total	408,619	117			
Y64	Between Groups	21,129	5	4,226	1,385	,235
	Within Groups	341,650	112	3,050		
	Total	362,780	117			
Y66	Between Groups	60,308	5	12,062	4,386	,001
	Within Groups	308,006	112	2,750		
	Total	368,314	117			
Y68	Between Groups	52,324	5	10,465	2,839	,019
	Within Groups	412,770	112	3,685		
	Total	465,093	117			
Y69	Between Groups	63,188	5	12,638	4,063	,002
	Within Groups	348,405	112	3,111		
	Total	411,593	117			
Y70	Between Groups	32,870	5	6,574	2,011	,082
	Within Groups	366,147	112	3,269		
	Total	399,017	117			
Y73	Between Groups	111,918	5	22,384	6,975	,000
	Within Groups	359,404	112	3,209		
	Total	471,322	117			

Tablo 22b; Sporcuların kontrol etme ile ilgili anova testi sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y47	Between Groups	146,796	5	29,359	14,831	.000
	Within Groups	427,582	216	1,980		
	Total	574,378	221			
Y59	Between Groups	111,045	5	22,209	9,799	.000
	Within Groups	489,572	216	2,267		
	Total	600,617	221			
Y61	Between Groups	151,335	5	30,267	8,353	.000
	Within Groups	782,633	216	3,623		
	Total	933,968	221			
Y62	Between Groups	257,954	5	51,591	17,032	.000
	Within Groups	654,283	216	3,029		
	Total	912,239	221			
Y63	Between Groups	264,772	5	52,954	17,673	.000
	Within Groups	647,210	216	2,996		
	Total	911,983	221			
Y64	Between Groups	240,117	5	48,023	26,549	.000
	Within Groups	390,717	216	1,809		
	Total	630,833	221			
Y68	Between Groups	255,337	5	51,067	26,323	.000
	Within Groups	419,041	216	1,940		
	Total	674,378	221			

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	& Confidence Interval for Mean Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
A_SEBATS	40	3,43	1,15	,18	3,06	3,79	2	6
AMASYASPO	37	4,65	1,49	,25	4,15	5,15	1	7
BOLUSPOR	35	4,09	1,44	,24	3,59	4,58	1	7
DUZCESPO	35	4,03	1,36	,23	3,56	4,50	1	7
GUMUSHANE	35	3,66	1,88	,32	3,01	4,30	2	7
HOPASPOR	40	5,83	1,03	,16	5,49	6,16	3	7
Total	222	4,30	1,61	,11	4,08	4,51	1	7
A_SEBATS	40	3,05	1,30	,21	2,63	3,47	1	6
AMASYASPO	37	4,73	1,69	,28	4,16	5,29	2	7
BOLUSPOR	35	4,63	1,40	,24	4,15	5,11	1	7
DUZCESPO	35	4,06	1,16	,20	3,66	4,46	1	6
GUMUSHANE	35	2,89	2,13	,36	2,16	3,62	1	7
HOPASPOR	40	4,08	1,19	,19	3,70	4,45	2	6
Total	222	3,90	1,65	,11	3,68	4,11	1	7
A_SEBATS	40	5,55	2,11	,33	4,87	6,23	1	7
AMASYASPO	37	3,30	1,45	,24	2,81	3,78	1	6
BOLUSPOR	35	3,71	2,05	,35	3,01	4,42	1	7
DUZCESPO	35	3,71	2,05	,35	3,01	4,42	1	7
GUMUSHANE	35	5,09	2,21	,37	4,32	5,85	1	7
HOPASPOR	40	4,72	1,43	,23	4,27	5,18	2	7
Total	222	4,37	2,06	,14	4,10	4,65	1	7
A_SEBATS	40	5,55	1,55	,25	5,05	6,05	1	7
AMASYASPO	37	4,14	2,12	,35	3,43	4,84	1	7
BOLUSPOR	35	5,89	1,39	,23	5,41	6,36	1	7
DUZCESPO	35	5,89	1,39	,23	5,41	6,36	1	7
GUMUSHANE	35	3,00	2,30	,39	2,21	3,79	1	7
HOPASPOR	40	5,78	1,49	,24	5,30	6,25	2	7
Total	222	5,06	2,03	,14	4,79	5,33	1	7
A_SEBATS	40	3,78	1,40	,22	3,33	4,22	2	7
AMASYASPO	37	2,05	1,25	,20	1,64	2,47	1	6
BOLUSPOR	35	3,63	1,85	,31	2,99	4,26	2	7
DUZCESPO	35	3,63	1,85	,31	2,99	4,26	2	7
GUMUSHANE	35	5,80	1,73	,29	5,21	6,39	2	7
HOPASPOR	40	3,20	2,15	,34	2,51	3,89	1	7
Total	222	3,66	2,03	,14	3,39	3,93	1	7
A_SEBATS	40	5,18	1,20	,19	4,79	5,56	3	7
AMASYASPO	37	2,57	1,17	,19	2,18	2,96	1	5
BOLUSPOR	35	2,23	1,17	,20	1,83	2,63	1	5
DUZCESPO	35	2,23	1,17	,20	1,83	2,63	1	5
GUMUSHANE	35	3,49	1,65	,28	2,92	4,05	2	7
HOPASPOR	40	3,08	1,61	,25	2,56	3,59	1	7
Total	222	3,17	1,69	,11	2,94	3,39	1	7
A_SEBATS	40	6,00	,93	,15	5,70	6,30	4	7
AMASYASPO	37	3,84	1,17	,19	3,45	4,23	2	6
BOLUSPOR	35	3,17	1,48	,25	2,66	3,68	1	7
DUZCESPO	35	3,17	1,48	,25	2,66	3,68	1	7
GUMUSHANE	35	5,37	1,80	,30	4,75	5,99	1	7
HOPASPOR	40	4,05	1,40	,22	3,60	4,50	2	7
Total	222	4,30	1,75	,12	4,07	4,53	1	7

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y75	Between Groups	105,026	5	21,005	7,002	,000
	Within Groups	647,970	216	3,000		
	Total	752,995	221			
Y76	Between Groups	198,453	5	39,691	13,219	,000
	Within Groups	648,561	216	3,003		
	Total	847,014	221			
Y86	Between Groups	468,608	5	93,722	38,470	,000
	Within Groups	526,225	216	2,436		
	Total	994,833	221			

Tablo 30b; Taraftarların önlem alma ile ilgili anova testi sonuçları

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Confidence Interval for Mean		Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Y75	A_SEBAT	40	6,15	,80	,13	5,89	6,41	5	7		
	AMASYAS	37	5,16	2,14	,35	4,45	5,88	1	7		
	BOLUSPO	35	4,80	2,22	,38	4,04	5,56	2	7		
	DUZCESP	35	4,23	2,22	,38	3,46	4,99	2	7		
	GUMUSH	35	6,17	1,04	,18	5,81	6,53	2	7		
	HOPASPO	40	5,35	1,48	,23	4,88	5,82	1	7		
	Total	222	5,33	1,85	,12	5,08	5,57	1	7		
Y76	A_SEBAT	40	3,20	2,21	,35	2,49	3,91	1	7		
	AMASYAS	37	3,46	1,98	,33	2,80	4,12	1	7		
	BOLUSPO	35	1,86	,77	,13	1,59	2,12	1	3		
	DUZCESP	35	1,86	,77	,13	1,59	2,12	1	3		
	GUMUSH	35	4,60	2,20	,37	3,84	5,36	1	7		
	HOPASPO	40	3,50	1,69	,27	2,96	4,04	2	7		
	Total	222	3,09	1,96	,13	2,84	3,35	1	7		
Y86	A_SEBAT	40	2,88	1,56	,25	2,38	3,37	1	7		
	AMASYAS	37	3,46	2,23	,37	2,72	4,20	1	7		
	BOLUSPO	35	6,43	,70	,12	6,19	6,67	5	7		
	DUZCESP	35	6,43	,70	,12	6,19	6,67	5	7		
	GUMUSH	35	4,09	2,20	,37	3,33	4,84	1	7		
	HOPASPO	40	5,93	1,19	,19	5,55	6,30	1	7		
	Total	222	4,83	2,12	,14	4,55	5,11	1	7		

				Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Dependent Variable	Y75	A SEBATSPOR	A SEBATSPOR					
			AMASYASPOR	,99	,40	,124	-,14	2,11
			BOLUSPOR	1,83	,40	,010	,010	2,49
			DUZCESPOR	1,97	,40	,000	-,70	2,66
			GUMUSHANE	-2,14(-.02)	,40	1,000	-1,10	1,15
		AMASYASPOR	A SEBATSPOR	,99	,40	,124	-,14	2,11
			AMASYASPOR					
			BOLUSPOR	,30	,41	,950	-,80	1,53
			DUZCESPOR	,93	,41	,200	-,23	2,10
			GUMUSHANE	-1,01	,41	,133	-2,17	,15
		BOLUSPOR	A SEBATSPOR	-,19	,40	,997	-,81	,94
			AMASYASPOR	-1,35	,40	,010	-2,49	-,21
			BOLUSPOR	-,30	,41	,950	-1,53	,60
			DUZCESPOR	,37	,41	,739	-,61	1,73
			GUMUSHANE	-1,37	,41	,012	-2,53	-,19
		DUZCESPOR	A SEBATSPOR	-,53	,40	,744	-,90	,29
			AMASYASPOR	-1,67	,40	,000	-3,06	-,79
			AMASYASPOR	-,93	,41	,200	-2,10	,23
			BOLUSPOR	-,37	,41	,739	-,73	,61
			GUMUSHANE	-1,94	,41	,000	-3,12	-,70
		GUMUSHANE	A SEBATSPOR	-1,12	,40	,050	-2,30	2,10(-.02)
			AMASYASPOR	2,14(-.02)	,40	1,000	-1,17	1,15
			AMASYASPOR	1,01	,41	,133	-,15	2,17
			BOLUSPOR	1,37	,41	,012	,19	2,53
			DUZCESPOR	1,64	,41	,000	,76	2,52
		HOPASPOR	A SEBATSPOR	,82	,40	,313	-,32	1,95
			AMASYASPOR	-,30	,39	,903	-1,40	,80
			AMASYASPOR	,19	,40	,997	-,94	1,51
			BOLUSPOR	,35	,40	,744	-,19	1,69
			DUZCESPOR	1,12	,40	,050	-1,10	2,28
Dependent Variable	Y76	A SEBATSPOR	A SEBATSPOR					
			AMASYASPOR	1,34	,40	,011	-,20	2,69
			BOLUSPOR	1,34	,40	,011	-,20	2,69
			DUZCESPOR	-1,40	,40	,000	-2,54	-,26
			HOPASPOR	-,30	,39	,972	-1,40	,80
		AMASYASPOR	A SEBATSPOR	1,34	,40	,011	-,20	2,69
			AMASYASPOR					
			BOLUSPOR	1,60	,41	,001	-,44	2,77
			DUZCESPOR	1,60	,41	,001	-,44	2,77
			GUMUSHANE	-1,14	,41	,059	-2,30	2,00(-.02)
		BOLUSPOR	A SEBATSPOR	-1,34	,40	,011	-2,49	-,20
			AMASYASPOR	-1,60	,41	,001	-2,77	-,44
			BOLUSPOR					
			DUZCESPOR	-2,14	,41	,000	-3,02	-1,56
			GUMUSHANE	-1,64	,40	,001	-2,79	-,50
		DUZCESPOR	A SEBATSPOR	-1,34	,40	,011	-2,49	-,20
			AMASYASPOR	-1,60	,41	,001	-2,77	-,44
			BOLUSPOR	-,30	,41	,900	-1,18	1,18
			DUZCESPOR					
			GUMUSHANE	-2,14	,41	,000	-3,02	-1,56
		GUMUSHANE	A SEBATSPOR	1,60	,40	,000	,50	2,54
			AMASYASPOR	1,14	,41	,059	-2,00(-.02)	2,30
			BOLUSPOR	2,14	,41	,000	1,56	2,92
			DUZCESPOR	2,14	,41	,000	1,56	2,92
			GUMUSHANE					
		HOPASPOR	A SEBATSPOR	1,10	,40	,001	-1,20(-.02)	2,24
			AMASYASPOR	-,30	,39	,972	-,80	1,60
			AMASYASPOR	4,00(-.02)	,40	1,000	-1,09	1,17
			BOLUSPOR	1,64	,40	,001	,50	2,79
			GUMUSHANE	1,60	,40	,001	,50	2,79
Dependent Variable	Y86	A SEBATSPOR	A SEBATSPOR					
			AMASYASPOR	-,58	,30	,571	-1,60	,40
			BOLUSPOR	-2,33	,36	,000	-4,58	-,23
			DUZCESPOR	-2,33	,36	,000	-4,58	-,23
			GUMUSHANE	-1,27	,36	,010	-2,24	-,10
		AMASYASPOR	A SEBATSPOR	-,58	,30	,571	-1,60	,40
			AMASYASPOR					
			BOLUSPOR	-2,33	,37	,000	-4,62	-,10
			DUZCESPOR	-2,33	,37	,000	-4,62	-,10
			GUMUSHANE	-,69	,37	,331	-1,68	-,40
		BOLUSPOR	A SEBATSPOR	-,58	,36	,571	-1,60	,40
			AMASYASPOR	-2,33	,36	,000	-4,38	-,23
			BOLUSPOR					
			DUZCESPOR	-2,33	,36	,000	-4,38	-,23
			GUMUSHANE	-1,27	,36	,010	-2,24	-,10
		DUZCESPOR	A SEBATSPOR	-,58	,35	,571	-1,60	,40
			AMASYASPOR	-2,33	,36	,000	-4,38	-,23
			BOLUSPOR	-2,33	,36	,000	-4,38	-,23
			DUZCESPOR					
			GUMUSHANE	-,69	,37	,331	-1,68	-,40
		GUMUSHANE	A SEBATSPOR	-,58	,35	,571	-1,60	,40
			AMASYASPOR	-2,33	,36	,000	-4,38	-,23
			BOLUSPOR	-2,33	,36	,000	-4,38	-,23
			DUZCESPOR	-2,33	,36	,000	-4,38	-,23
			GUMUSHANE					
		HOPASPOR	A SEBATSPOR	-,58	,36	,571	-1,60	,40
			AMASYASPOR	-2,33	,36	,000	-4,38	-,23
			BOLUSPOR	-2,33	,37	,000	-4,62	-,10
			DUZCESPOR	-2,33	,37	,000	-4,62	-,10
			GUMUSHANE	-,69	,37	,331	-1,68	-,40

Tablo 31b; Taraftarların önlem alma ile ilgili özet istatistik ve Tukey's testi sonuçları

ÖZGEÇMİŞ

11.09. 1970 yılında Trabzon'un Beşikdüzü ilçesinde doğdu. İlkokulu Resullü köyünde, ortaokulu ve liseyi Beşikdüzü Atatürk Lisesi'nde tamamladı. 1991- 1992 ders yılında kazandığı KTÜ Fatih Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliğinden 1994- 1995 bahar yarı yılında başarı ile mezun oldu.

Mezuniyet'ten sonra ilk görev yeri olan Çorum İskilip Lisesin de 1 yıl daha sonra Trabzon Fatih Lisesinde 3 yıl çalıştıktan sonra mezun olduğu KTÜ Fatih Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliğinin de 1999 Öğretim Görevlisi olarak göreve başladı. Bu görevde okutmada olduğu dersler arasında İlk yardım ve can kurtarma, dağcılık, kayak, spor yönetimi ve organizasyon, futbol ve güreştir

1996 yılında başladığı mastır programına değişik nedenlerle ara verdikten sonra 1999-2000 yılında dil okulunu başarıyla tamamlamıştır. Lisans programından mezun olduktan sonra Voleybol hakemlik kursu, Badminton antrenörlük kursu, Türkiye sualtı sporları, cankurtarma, su kayağı ve paletli yüzme federasyonundan altın cankurtaran ve üç yıldız balık adam brövesi almıştır. Aynı zamanda GSGM açmış olduğu arma kurtarma eğitim seminerini başarıyla tamamlamıştır.

Evli ve bir çocuk babasıdır. İngilizce bilmektedir.

FATİH BEKTAŞ

TC. YÜSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ