

A.Serdar Yücel¹ , Sebahattin Devecioğlu¹

¹Fırat Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Elazığ, Türkiye

asyucel@firat.edu.tr sdevecioglu@firat.edu.tr

ORIGINAL ARTICLE

THE APPLICABILITY OF SIX SIGMA MANAGEMENT MODEL AT TURKISH SPORT FEDERATION

Özet

Günümüzde özel şirketlerde başarıyı sağlamak ve kalıcı olmak için gerekli olan müşteri memnuniyeti, kârlılık ve kalite anlayışı spor hizmetleri açısından da önem kazanmıştır. Bu çalışma, müşteri odaklı kalitenin sağlanmasında pek çok lider kuruluşta uygulanmış ve başarılı olmuş Altı Sigma yönetim modelinin Türkiye’de spor hizmeti sunan spor federasyonlarında uygulanabilirliğinin tespiti amacıyla yapılmıştır. Araştırmada “betimsel tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın evreni spor federasyonları olup, Örnekleme ise Türkiye’de aktif olarak faaliyet gösteren spor federasyonlarıdır. Araştırmada Türk spor federasyonlarında fahri ve kadrolu görev yapan (federasyon başkanı, federasyon asbaşkanı, yönetim kurulu üyeleri, genel sekreter, şef ve uzman) 974 yönetici arasından tesadüfî yöntemle seçilmiş 298 yöneticinin görüşlerine yönelik anket uygulanmıştır. Araştırmada, Altı sigma yönetim modelinin uygulanabilirliğine ilişkin yönetici görüşlerinin olumlu yönde olduğu, spor federasyonlarının çoğunda herhangi bir kalite yönetim modelinin uygulanmadığı, kalite eğitimlerine yer verilmediği, kalite bölümü ve bu bölümde istihdam edilmiş bir personel olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak; üst yönetimin liderliği, desteği olmadan “Altı Sigma” uygulamalarında başarılı olunamayacağı gerçeği de göz önünde bulundurulduğunda ve araştırma sonuçları esas alındığında Altı Sigma yönetim modelinin spor federasyonlarında, yönetim, organizasyon, hizmet, üretim, insan kaynakları alanlarında uygulanabilir olduğu mümkün görünmekte ve en kısa sürede uygulamaya geçilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Spor, federasyon, altı sigma, spor hizmeti, kalite

Abstract

Today customer satisfaction, profitability and quality understanding, which are necessary to achieve success and to be indelible in private establishments, have also gained importance in terms of sports services. This study is realized with the aim to determine applicability of Six Sigma management model, which is implemented in many leading organizations to provide customer-oriented quality and which achieved success, in sports federations offering sports services in Turkey. “Descriptive survey model” is used in the study. Population of the research is the sports federations and sports federations operating actively in Turkey constitute the sample group. Survey is applied to 298 managers elected randomly from 974 managers (president of federation, vice-president of federation, members of executive board, general secretary, chiefs and experts) working voluntarily and as permanent staff in the Turkish sports federations. As a result of this study it is determined that opinions of managers on the applicability of Six Sigma management model are positive, no quality administration model is adopted in most of the sports federations, no training is realized on quality and there is no quality department and personnel employed in this department. As a consequence, when we take into consideration that success may not be achieved in “Six Sigma” applications without the support, leadership of top management, and when we take survey results as basis, it is seen that Six Sigma management model can be applied in management, organization, service, production, human resources fields in sports federations; and the model should be carried into practice as soon as possible.

Keywords: Sport, federation, six sigma, sports service, quality

GİRİŞ

Altı Sigma, üretim, hizmet ve yönetim alanlarında başarılı uygulamaları bulunan, müşteri odaklı kaliteyi artırmayı hedefleyen, bir yönetim stratejisi, bir hedef, bir istatistiksel yöntem ve bir kültürel değişim olarak özetlenebilen, bir birimin bütünsel olarak iyileştirilmesi ve yenilenmesi programının adıdır.

Dünya’da hızla gelişen teknoloji, dev yatırımlar, her zaman güçlü olma isteği, medeniyetin ve insan olmanın yeni arayışları, tarihi insanlık kadar eski olan sporun daha da önemsenmesine, gelişmesine olanak sağlamıştır. Spor olgusunun amatörlükten profesyonelliğe geçişinden sonra, sürekli değişen ve gelişen dünya düzeniyle birlikte farklı ve daha çok ticari bir içerik oluşturmaya başlamıştır. Spor organizasyonlarına televizyon ve internet vasıtasıyla kolaylıkla ve hızla erişim, gazetelerin gündemini oluşturması, sporcuların popülerliği ve kitlelerin spor dallarına ilgisi sporu daha da önemli kılmaya başlamış ve farklı bir platforma taşımıştır. Sporun olağanüstü derecede büyüyerek ekonomik bir olgu haline gelmesi, değişik sektörleri (sağlık, turizm, finans vb.) canlandırırsa da, sporun yapısındaki bu değişimler içinden çıkılamayacak sorunların oluşmasına da neden olmuştur. Bu sorunlar sporun 21. yüzyılda yeniden yapılanmasını, farklı bir anlayış içerisinde yönetilmesini, spor organizasyonlarında yer alan tüm katılımcıların ve kurumların sporda kaliteyi bir yaşam felsefesi olarak kabul etmesini gerekli kılmaktadır (Biçer, 2008).

Gelişmiş ülkelerde gönüllü kuruluşlar tarafından yönetilen sporun, ülkemizde halen devlet tarafından idare edilen kurum içerisinde olduğu ve kendi kendini yönetemediği görülebilmektedir. Bu yapı sporun sürekli gelişen organizmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Spor federasyonlarının bürokratik engeller içerisinde çok verimli çalışamadıkları söylenebilir (İmamoğlu ve diğ., 1999). Bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, toplumsal ihtiyaçların yanında bu ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş bulunan kamu yönetiminin merkezi ve yerel düzeydeki örgütlenmeleri ile işlevlerinde de değişimi zorunlu kılmaktadır (D.P.T., 2000; Devecioğlu ve diğ., 2003).

Türkiye’de kamu hizmetlerinin genellikle yerine getirilmesinde kaynak israfı, verimsizlik, dengesiz ve kalitesiz hizmet, bürokratik egemenlik gibi şekillerde kendini gösteren idari tikanlıklar dikkat çekmektedir. Dolayısıyla hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz ortamında katılımın ve hizmetlerin ülke düzeyine optimal biçimde sunulmasını

sağlayacak yeni bir yapılanmaya ihtiyaç olduğu sık sık vurgulanmaktadır (Devecioğlu ve diğ., 2003; Doğar, 1997).

SGM faaliyetlerinde önemli bir yere sahip, kamu faaliyeti sunan, çeşitli spor dallarının yönetim ve kalkınmasında en etkili olabilecek kuruluşlar olarak nitelendirilen spor federasyonlarında da değişim gerçekten büyük önem arz etmektedir. Çünkü SGM her yaştaki vatandaşa spor yaptırmak ve ülkeyi uluslar arası organizasyonlarda temsil edecek sporcular yetiştirmek gibi temel görevlerini federasyonlar kanalıyla yerine getirmektedir (İmamoğlu ve diğ., 1999). Ayrıca federasyonların antrenörlerin ve monitörlerin eğitimlerinin sağlanması, ülke içinde müsabakalar organize etmek, spor dallarının ulusal ve uluslar arası gelişimi için planlamalar yapmak vb. gibi birçok görevi bulunmaktadır.

Dolayısıyla gerek SGM gerekse de federasyonların bu görevleri yerine getirebilmeleri için günün şartlarına uygun bir teşkilatlanma içinde olmaları, dolayısıyla değişimleri zorunlu bir hal almıştır (İmamoğlu ve diğ., 1999) ve bu değişimin hedefi ise spor federasyonlarında özerkleşme olarak ifade edilmiştir. 2004 yılında, 3289 sayılı yasada yapılan değişiklikle spor federasyonlarının özerkleşmesi yolu açılmıştır (Demir, 2008).

Federasyonların özerkleşmesi, şeffaflaşmayı ve katılımı zorunlu kılan bir yeni yapılanma modeli olarak ilk bakışta çok olumlu bir beklenti yaratmış olsa da, yasal dayanağın ikili karakteri, daha daralan üst yönetim mekanizmalarının oluşması, denetim ve denetime bağlı olarak iyileştirmenin gerçekleşmemesi, vb. birçok nedenle ortaya çıkan uygulama sorunları akıllara da birçok soru işareti getirmiştir (Türkmen, 2007).

Ancak, devlet yönetiminde tamamen bağımsız bir federasyon yapılanması bugünün sosyal, ekonomik ve siyasi şartları düşünüldüğünde uygulamada Türkiye'deki amatör sporu bugünkünden daha güçlü şartlar altına sokabileceğinden, özerkleşme fikrinin sağlam bir örgütsel altyapıya dayandırılması ve özerk yapılara geçişlerde süreçlerin esnekliğe imkan tanıyan hazırlıkların tamamlanması gerekli görülmektedir (Yenel ve diğ., 2004). Özerlikle ilgili mevcut aksaklıkların giderilmesiyle birlikte, mevcut yönetim anlayışının da değişmesi gerektiği düşünülmektedir (Demir, 2008).

Türkiye'de, kamu ve özel spor örgütlenmelerindeki pek çok sorun Türk sporunun yapısına uygun bir yönetim modeli arayışını gündeme getirmektedir. Spor işletmelerinin temelde hizmet üreten işletmeler olduğu kabul edilirse, bu işletmelerin sporda hizmet kalitesini artırmak ve müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve hizmet pazarında, büyüyen

rekabet ortamında yer alabilmek için sürekli değişen ve gelişen Dünya düzeninde geçerli bir kalite yönetim anlayışını benimsemeleri gerekecektir. Bu anlamda, imalat sektöründe birçok başarı hikayelerinin yaşanmasında büyük payı olan ve artan global pazarda bir gün bir çok işletmenin mutlaka tanışacağı Altı Sigma yönetim modelinin hizmet alanında, özellikle spor hizmeti alanında ve kurum ve kuruluşlar bünyesinde uyguladıkları faaliyetler neticesinde bir nevi spor hizmeti (ürünü) sunan federasyonlarda da uygulanabilirliği mümkün görünmektedir. Yapılacak yasal düzenlemelerle birlikte, “spor federasyonlarında” Altı Sigma uygulamalarına geçilmelidir. Altı Sigma anlayışı çerçevesinde “spor federasyonlarında” bir kalite kültürünün oluşturulması, hedef kitle tatmininin sağlanması, verimliliğin ve etkililiğin arttırılması, sürekli gelişmenin sağlanması ve hizmet sunacakların niteliklerinin artırılması mümkündür.

Araştırmada, Altı Sigma yönetim modelinin, kamusal görevler üstlenen spor federasyonlarında uygulanabilirliğinin tespiti, üst yönetimin liderliği, desteği olmadan “Altı Sigma” uygulamalarında başarılı olunamayacağı gerçeği göz önünde bulundurularak, Türk Spor Federasyonları’nda fahri ve kadrolu görev yapan yöneticilerin Altı Sigma’yı başarıyla uygulamak için gerekli yönetsel bakış açılarına sahip olup olmadıkları araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Türk Spor Federasyonları’nda Altı Sigma yönetim modelinin uygulanabilirliğine yönelik yapılan bu araştırmada “betimsel tarama modeli”, kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni spor federasyonları olup, Örneklemi ise Türkiye’de aktif olarak faaliyet gösteren spor federasyonlarıdır.

Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri aracı olarak, Başaloğlu, (2007) nun "Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi uygulayan şirketlerde Altı Sigma uygulanabilirliği" adlı yüksek lisans tezinde kullandığı ve II. bölümde yer alan ölçeklerin Pande vd. (2000)’in "The Six Sigma Way" adlı çalışmasında ayrıntılı bir şekilde yazdığı Altı Sigma temel ilkelerine dayanarak geliştirildiği, 3 bölüm ve 32 sorudan oluşan anket formu ile Demir (2008)’in "spor federasyonlarında

toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği" adlı çalışmada kullanılan anket formu, alanında uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda bütünleştirilerek ve ilgili alana uyarlanarak kullanılmıştır. Anket formunun güvenilirlik çalışması için federasyonlarda görevli 122 yöneticiye ön test uygulanmıştır. Anketin güvenilirliği, yapılan ön test sonucunda Cronbach Alpha değerleri hesaplanması ile ölçülmüş ve 0.82 olarak tespit edilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde federasyonların Altı Sigma kalite yönetim yaklaşımını uygulayabilmeleri için gerekli olan alt yapı seviyelerini öğrenmek için sorular yöneltilmiştir. Soruların ortak faktörleri ölçüp ölçmediğini belirlemek amacıyla verilerimize faktör analizi uygulanmıştır.

Verilerin Elde Edilmesi ve Analizi

Araştırmada, Türk Spor Federasyonları'nda fahri ve kadrolu görev yapan (federasyon başkanı, federasyon asbaşkanı, yönetim kurulu üyeleri, genel sekreter, şef ve uzman) 974 yönetici arasından tesadüfi yöntemle seçilmiş 298 yöneticinin görüşlerine yönelik anket uygulanmıştır. Anket sonuçları istatistik analiz programı olan SPSS 17,0 bilgisayar programı ile analiz edilmiştir. Verilerin sağlıklı yorumlanabilmesi için anketin beşli derecelendirme aralıkları; "kesinlikle katılmıyorum" (1,00-1,80), "katılmıyorum" (1,81-2,60), "kararsızım" (2,61-3,40), "katılıyorum" (3,41-4,20) "tamamen katılıyorum" (4,21-5,00) şeklinde belirlenmiştir.

BULGULAR

Tablo 1: Katılımcıların altı sigma yönetim modelinin uygulanabilirliğine ilişkin genel görüşlerinin dağılımı

No	ALTI SİGMA YÖNETİM MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ	X	Ss
MÜŞTERİ ODAKLILIK			
1	Hedef kitle (sporcu ve halk) memnuniyeti ilk hedeftir.	4.13	,75
2	Performans ölçümleri hedef kitle ile başlatılmalıdır.	4.12	,63
3	Spor hizmetlerinde hedef kitle önemlidir.	4.38	,55
4	Hedef kitle beklentileri iyi bir şekilde belirlenmektedir.	3.87	,86
5	Hedef kitemizin tatmin düzeyi yüksektir.	3.51	,97
VERİLERE DAYALI YÖNETİM			
6	Verilere dayalı yönetim gereklidir.	4.28	,64
7	Veriler toplanırken ve analiz edilirken istatistikten yararlanılmalıdır.	4.46	,54
8	Veriler toplanırken bilgilerin güvenilirliği önemlidir.	4.54	,55

Tablo 1: Katılımcıların altı sigma yönetim modelinin uygulanabilirliğine ilişkin genel görüşlerinin dağılımı (Devamı)

No	ALTI SİGMA YÖNETİM MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ	X	Ss
9	Çalışma performansını değerlendirirken hangi ölçümlerin kilit noktası oluşturacağı önceden netleştirilmelidir.	4.37	,58
10	Süreçlerdeki değişkenleri tanımlayacak ve sonuçları optimize edecek biçimde veri ve analiz uygulanmalıdır.	4.33	,61
SÜREÇ ODAKLI YÖNETİM VE SÜREKLİ GELİŞME			
11	Sürece odaklanma ve iyileştirme sayesinde hatanın olduğu noktadan öncesinin de araştırılması gerekmektedir.	4.34	,52
12	Olay olmadan sorunların görülmesi ve giderilmesi gerekmektedir.	4.40	,55
13	Tepkisel olmaktan yana değiliz.	4.18	,75
HERKESİN AKTİF KATILIMI			
14	İşbirliği önemlidir ve çalışanların hepsi kaliteden sorumlu olmalıdır.	4.40	,56
15	Kaliteyi arttırmak için federasyon içinde herkesin görevi bulunmalıdır.	4.25	,73
16	İletişimsizlik ya da çekişmeler federasyon için büyük kayıp demektir.	4.43	,61
YÖNETİMİN KATKISI			
17	Yöneticiler çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmektedir.	3.72	,87
18	Yöneticiler tarafından çalışanlar aile üyesi gibi görülmektedir.	3.79	,92
19	Emir-komuta zincirine önem verilmektedir.	3.96	,83
BAŞARISIZLIĞA KARŞI HOŞGÖRÜ			
20	Başarısızlığa karşı gerektiğinde hoşgörülü olunmalıdır.	3.85	,81
21	Federasyondaki tüm çalışanların mükemmele olan yolculuklarında risk alması sağlanmalıdır.	4.08	,66
22	Risk almaktan korkan kişi hata yapar ve mükemmeli yakalayamaz.	4.14	,72
23	Nihai hedef mükemmeli yakalamaktır.	4.41	,66

Tablo 1’de Altı Sigma yönetim modelinin uygulanabilirliğine ilişkin sorulara ait ortalamalar incelendiğinde yöneticilerin olumlu yönde görüş belirttikleri görülmektedir.

Tablo 2: Yöneticilerin kalite departmanına ilişkin görüşlerinin dağılımı

Kalite Departmanı	Sıklık	Geçerlilik Yüzdesi	Birikimli Yüzde
Var	-	-	-
Yok	298	100.0	100.0
Toplam	298	100.0	

Tablo 2 incelendiğinde federasyonların bünyesinde bir kalite bölümü ve bu bölümde istihdam edilmiş eleman olmadığı görülmektedir.

Tablo 3: Yöneticilerin kalite eğitimlerine ilişkin görüşlerinin dağılımı

Kalite eğitimleri	Sıklık	Geçerlilik Yüzdesi	Birikimli Yüzde
Evet	41	13.8	13.8
Hayır	257	86.2	100.0
Toplam	298	100.0	

Tablo 3 incelendiğinde federasyonlarda görevli yöneticilerin büyük çoğunluğunun (% 86,2) federasyon bünyesinde kalite eğitimlerine yer verilmediği yönünde görüş belirttikleri ortaya çıkmıştır. Kalite eğitimlerine yer veren federasyonların “Basketbol”, “Atıcılık”, “Binicilik”, “Buz Hokeyi”, “Dans Sporları”, “Hava Sporları”, “Kürek” ve “Triatlon” federasyonları olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: Spor federasyonlarında kalite yönetim uygulamalarına ilişkin dağılım

Kalite Yönetim Uygulamaları	Sıklık	Geçerlilik Yüzdesi	Birikimli Yüzde
ALTI SİGMA	-	-	-
TSE	1 (Badminton fed.)	1,8	1,8
ISO 9000	2 (Atletizm, Bocce, Bow. ve Dart fed.)	3,6	5,4
DİĞER...	1 (Voleybol fed.) (MPM)	1,8	7,2
HİÇBİRİ	52	92,8	100,0
Toplam	56	100.0	

Tablo 4 incelendiğinde spor federasyonlarından Badminton Federasyonu’nun TSE, Atletizm Federasyonu’nun ISO 9000, Bocce, Bowling ve Dart Federasyonu’nun ISO 9000 kalite uygulamalarına sahip olduğu, Voleybol Federasyonu’nun ise MPM (Milli Prodüktivite Merkezi) ile kalite çalışmalarına yer verdikleri görülmektedir. Diğer federasyonlarda herhangi bir kalite uygulamasının olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5: Yöneticilerin kalite yönetiminin pozitif etkilerine ilişkin görüşlerinin dağılımı

Pozitif Etkiler	Sıklık	Geçerlilik Yüzdesi	Birikimli Yüzde
Süreçlere ilişkin gelişmeler	-	-	-
Artan katılım	-	-	-
Hedef kitle tatmini	2	10.0	10.0
Başarının artırılması	9	45.0	55.0
Süreçlere ilişkin gelişmeler, artan katılım ve hedef kitle tatmini	1	5.0	60.0

Hiçbir pozitif etkisi yoktur	8	40.0	100.0
Toplam	20	100.0	

Tablo 5 incelendiğinde kalite uygulaması bulunan federasyonlardaki yöneticilerin uygulamanın pozitif etkileri yönünde belirttikleri görüşlerin dağılımı yer almaktadır. Kalite uygulaması bulunan federasyonlarda görevli 20 yönetici, % 45 oranında “başarının artırılması” ve % 40 oranında “hiçbir pozitif etkisi yoktur” şeklinde görüş belirtmiştir.

Tablo 6: Yöneticilerin kalite yönetiminin negatif etkilerine ilişkin görüşlerinin dağılımı

Negatif Etkiler	Sıklık	Geçerlilik Yüzdesi	Birikimli Yüzde
Amaçtan sapmalar	-	-	-
Artan iş yükü	3	15.0	15.0
Artan bürokrasi	1	5.0	20.0
Verimliliğin azalması	1	5.0	25.0
Hiçbir negatif etkisi yoktur	15	75.0	100.0
Toplam	20	100.0	

Tablo 6 incelendiğinde kalite uygulaması bulunan federasyonlardaki yöneticilerin uygulamanın negatif etkileri yönünde belirttikleri görüşlerin dağılımı yer almaktadır. Kalite uygulaması bulunan federasyonlarda görevli 20 yönetici, % 15 oranında “artan iş yükü” ve % 75 oranında “hiçbir negatif etkisi yoktur” şeklinde görüş belirtmiştir.

Tablo 7: Federasyonda uygulanan kalite yönetim sistemine ilişkin görüşlerinin dağılımı

	Düzye	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	İtamamen Katılıyorum	Kayıp	TOPLAM
	Dağılım							
Federasyonumuzun Kalite Yönetimi (Sistemi) İyi Çalışmaktadır.	%	10.0	30.0	20.0	25.0		15.0	100
	f	2	6	4	5	-	3	20

Tablo 7’de kalite uygulaması bulunan federasyonlardaki yöneticilerin kalite yönetiminin çalışması yönünde belirttikleri görüşlerin dağılımı yer almaktadır. Kalite uygulaması bulunan federasyonlarda görevli 20 yönetici, % 40 oranında kalite yönetim sisteminin çalışmasına ilişkin olumsuz yönde, % 25 oranında ise olumlu yönde görüş belirtmiştir. Atletizm Federasyonu’nda görev yapan personelin çoğunluğu uygulanan kalite sisteminin iyi çalışmadığı yönünde görüş belirtmiştir. Yine Badminton ve Bocce, Bowling ve

Dart Federasyonu’nda görüş belirten yöneticilerin çoğunluğunun “kararsız” yanıtı verdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 8: Yöneticilerin “kalite” kavramını önem derecesine göre sıralama dağılımı

Maddeler	1.Tercih		2.Tercih		3.Tercih		4.Tercih		5.Tercih	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Standartlara uygunluk	50	16,8	112	37,6	99	33,2	31	10,4	6	2,0
Kullanıma uygunluk	53	17,8	100	33,6	113	37,9	27	9,1	5	1,7
Hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılama	122	40,9	64	21,5	67	22,5	36	12,1	9	3,0
Mükemmellik	56	18,8	21	7,0	15	5,0	194	65,1	12	4,0
Lüks	17	5,7	1	0,3	4	1,3	10	3,4	266	89,3

Tablo 8’de araştırmaya katılan yöneticilerden “kalite” kavramının kendilerine neyi çağrıştırdığı ve bunu önem derecesine göre (1–5 arası) sıralamaları istenmiştir. Buna göre, ankete katılan yöneticilerin “kalite” kavramına yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde “hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılama” seçeneğini % 40,9 (122 kişi) 1. tercih olarak seçerken, “standartlara uygunluk” seçeneğini 1. derecede önemli olarak tercih edenlerin oranı % 37,6 (112 kişi), “kullanıma uygunluk” seçeneğini 1. derecede önemli görenlerin oranı % 37,9 (113 kişi), “mükemmellik” seçeneğini 1. derecede önemli görenlerin oranı % 65,1 (194 kişi), “lüks” seçeneğini 1. derecede önemli gören yöneticilerin oranı % 89,3’dür (266 kişi).

Tablo 9: Yöneticilerin istatistiksel kalite araçlarının kullanımına ilişkin görüşlerinin dağılımı

İstatistiksel Kalite Araçları	Sıklık (f)	Geçerlilik	Birikimli
Taguchi Metodu	-	-	-
Poka-Yoke	-	-	-
Kalite Daireleri	-	-	-
Akış diyagramları	3	1.0	1.0
Deney tasarımları	7	2.4	3.4
Yedi Kalite Kontrol Araçları	5	1.7	5.1
Kalite Fonksiyon Açılımı (QFD)	1	0.3	5.4
Akış Diyagramları ve Yedi Kalite	1	0.3	5.7
Hiçbiri	281	94.3	100.0
Toplam	298	100.0	

Tablo 9’da federasyonlarda kullanılan istatistikler araçlara ilişkin verilerin dağılımı yer almaktadır. Federasyonlarda görevli yöneticilerin % 2.4’ü istatistiksel araç olarak “deney tasarımları” aracını kullandıklarını belirtirken, % 94.3’ü hiçbir istatistiksel aracın kullanılmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Buna göre, federasyonların büyük

çoğunluğunda kalite departmanlarının olmadığı, herhangi bir kalite yönetim sistemi uygulanmadığı ve kalite eğitimlerine çok fazla zaman ayrılmadığı göz önüne alınırsa, bunun doğal sonucu olarak istatistiksel kalite araçlarının da büyük oranda kullanılmadığı görülmektedir.

TARTIŞMA

Altı Sigma yönetim sistemini uygulayabilmek için herhangi bir ciro veya çalışan sayısı sınırlaması yoktur. Bankalardan araba üreticilerine, perakende mağazacılıktan yazılım şirketlerine her türlü şirket bu işe girişebilir. Bir sektör veya bölüm kısıtlaması yoktur. Bir kuruluştaki üretim veya teknik bölümlerin yanı sıra pazarlama, satış, lojistik, insan kaynakları, finans, ar-ge bölümlerindeki süreçlerin iyileştirilmesinde de kullanılabilir.

Altı Sigma metodolojisi temel olarak üç farklı konulara çözüm arayan firmalara yararlı olabilir. Bunlar;

- Kuruluşun çalışma tarzında temel bir değişiklik yaratan “dönüşüm ihtiyacı”.
- Temel stratejik ya da operasyonel zayıflıkları ya da fırsatları hedefleyen “stratejik iyileştirme”.
- Yüksek maliyet, tekrarlanan işler ya da gecikmeler gibi sorunları çözümüyle yani “problem çözme” (Efe, 2006).

Spor işletmelerinin temelde hizmet üreten işletmeler olduğu kabul edilirse, bu işletmelerin sporda hizmet kalitesini artırmak ve müşteri beklentilerini optimum düzeyde karşılayabilmek ve hizmet pazarında, büyüyen rekabet ortamında yer alabilmek için sürekli değişen ve gelişen Dünya düzeninde geçerli bir kalite yönetim anlayışını benimsemeleri gerekecektir. Bu anlamda, imalat sektöründe birçok başarı hikayelerinin yaşanmasında büyük payı olan ve artan global pazarda birgün birçok işletmenin mutlaka tanışacağı Altı Sigma yönetim modelinin hizmet alanında, özellikle spor hizmeti alanında ve kurum ve kuruluşlar bünyesinde uyguladıkları faaliyetler neticesinde bir nevi spor hizmeti (ürünü) sunan federasyonlarda yönetim, organizasyon, hizmet, üretim ve insan kaynakları alanlarında uygulanabilirliği mümkün görünmektedir.

Kısaca, her alanda olduğu gibi spor alanında da müşteriler kalite anlayışını benimsemişlerdir. Bu yüzden federasyonlarda, müşteri tatminini sağlamak, hem hizmet sektöründe hem de yönetim alanında kaliteyi yakalamak için birçok farklı alanda uygulanmış ve başarılı olmuş Altı Sigma yönetim modelini gerçekleştirmelidir.

Araştırmamızda yöneticilerin Altı Sigma'nın uygulanabilirliğine yönelik "müşteri odaklılık" ilkesine ait genel ortalamanın yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 1). Kağnıcıoğlu (2002) çalışmasında müşteri odaklılığın bir niyet ve işletmenin şu anki durumunu değiştirmek istediğinin ve dünya piyasalarında başarılı işletmelerin kullandığı yeni kavranılan ve yönetim disiplinlerini benimseyeceğinin bir işareti olduğunu belirtmektedir. Müşteri odaklılığı aynı zamanda, bir defada doğru işi zamanında yaparak yeni sistemler, yöntemler ve yollar yaratmak ve müşterilere hizmet konusunda en iyinin yapılmaya çalışılması olarakta ifade etmektedir. Yine müşteri odaklılığın en iyi performansı ve en büyük başarıyı elde etmeyi gösteren bir kavram olmaktan daha çok, onu gerçekten benimsemeyi gösterdiğini vurgulamaktadır (Kağnıcıoğlu, 2002).

Araştırmamıza katılan yöneticilerin "müşteri odaklılık" ilkesine ilişkin görüş ortalamalarının yüksek olması, bu ilkeye ait alt boyutları doğru algıladıkları ve bu ilkeyi benimsemiş olduklarını göstermesi açısından önemlidir.

Araştırmamızda yöneticilerin Altı Sigma'nın uygulanabilirliğine yönelik "verilere dayalı yönetim" ilkesine ait genel ortalamanın yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 1). Ayrıca yöneticilerin "Çalışma performansını değerlendirirken hangi ölçümlerin kilit noktası oluşturacağı önceden netleştirilmelidir." ifadesine verdikleri yanıtların ortalamasının ($\bar{X}=4,37$) yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Erhan (2008) çalışmasında Altı Sigma uygulamalarının ilk basamağının iş performansını tahmin etmek için gerekli anahtar ölçütlerin belirlenmesi olduğunu ve bu ölçütlerin daha sonra kritik değişkenleri anlamak ve sonuçları optimize etmek için kullanılması gerektiğini ifade etmektedir (Erhan, 2008).

Araştırmamızda, "verilere dayalı yönetim" ilkesine ilişkin yönetici görüşlerinin federasyonlarda Altı Sigma'nın uygulanabilirliğini destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin görüşleri doğrultusunda karar alma sürecinde tahmin ve varsayımlardan ziyade verilere dayalı olarak hareket etmeleri gerektiği bilincinde oldukları sonucuna varılabilir.

Araştırmamızda yöneticilerin Altı Sigma'nın uygulanabilirliğine yönelik "süreç odaklı yönetim ve sürekli gelişme" ilkesine ait genel ortalamanın yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 1). Tezsürücü ve Tunail'in (2010) çalışmasında Altı Sigma'nın proje odaklı bir yaklaşım olduğu ve süreçte iyileştirme gereken basamakların ayrı ayrı projeler olarak ele alınıp iyileştirme yapıldığını vurgulamaktadır (Tezsürücü ve diğ., 2010). Yine

Pande ve Holpp (2001) yaptıkları çalışmada Altı Sigma, firmaların karşılaştıkları problemleri tanımlamada ve çözmede verileri ve istatistiksel analizleri kullanan bir süreç iyileştirme metodu olarak tanımlanmaktadır (Pande ve diğ., 2001).

Brue ve Launsby (2003) çalışmasında Altı Sigma'nın temelde, hatalara dayalı olarak süreci ölçmeye dayandığını belirtmektedir (Brue ve diğ., 2003). Haikonen ve Ark. (2004) ise çalışmasında hem hizmet hem de üretim sürecinin kontrol edilmesinin müşteri memnuniyetinin artmasını sağladığını ifade etmektedir (Haikonen ve diğ., 2004).

Altı Sigma, yöneticilerin süreçleri iyileştirmesine ve süreçleri geliştirerek mükemmelle yakın hale getirmesine yardım eden disiplinli bir karar verme yaklaşımıdır.

Araştırmamızda, Altı Sigma'ya temel teşkil eden “süreç odaklı yönetim ve sürekli gelişme” ilkesine ilişkin yönetici görüşlerinin federasyonlarda Altı Sigma'nın uygulanabilirliğini destekler nitelikte olduğu ve yöneticilerin bilinçli bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmamızda yöneticilerin Altı Sigma'nın uygulanabilirliğine yönelik “herkesin aktif katılımı” ilkesine ait genel ortalamanın yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 1). Ayrıca “işbirliği önemlidir ve çalışanların hepsi kaliteden sorumlu olmalıdır” ifadesine verilen yanıtların ortalamasında ($\bar{X}=4,40$) yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Pande ve ark. (2003) çalışmasında müşteriye bir değer sunmak için birlikte çalışması gereken grupların arasındaki iletişimsizliğin önemli kayıplara yol açtığını ve Altı Sigma sisteminin gerçek bir ekip çalışmasını destekleyecek ortamı ve yönetim yapısını oluşturabileceğini ifade etmektedir (Pande ve diğ., 2003). Araştırmamızda, “herkesin aktif katılımı” ilkesine ilişkin yönetici görüşlerinin federasyonlarda Altı Sigma'nın uygulanabilirliğini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Araştırmamızda yöneticilerin Altı Sigma'nın uygulanabilirliğine yönelik “yönetimin katkısı” ilkesinin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamasının ($\bar{X}=3,83$) “katılıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Gürses (2005) çalışmasında Altı Sigma'nın başarılı bir şekilde uygulanması için üst yönetimin destek vermesinin çok önemli olduğunu, Altı Sigma ile örgütsel değişimin sağlanması gerektiğini ve üst yönetimin desteği sağlanmadan başarılı olmanın çok zor olduğunu ifade etmektedir (Gürses, 2005). Araştırmamıza katılan yöneticilerin Altı Sigma'nın

ilkelerinden “yönetimin desteği” ilkesine vermiş oldukları yanıtların ortalaması diğer ilkelere oranla daha düşük bulunmuştur. Bu ilkenin alt boyutlarında yer alan “yöneticiler çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmektedir” ifadesine verilen yanıtların ortalaması $\bar{X}=3,72$ ve “yöneticiler tarafından çalışanlar aile üyesi gibi görülmektedir” ifadesine verilen yanıtların ortalaması $\bar{X}=3,79$ olarak tespit edilmiştir. Federasyonlarda görevli üst düzey yöneticilerin fahri görev yapmalarının bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Ancak araştırmamızda, “yönetimin desteği” ilkesine ilişkin yönetici görüşleri federasyonlarda Altı Sigma’nın uygulanabilirliğini destekler niteliktedir.

Araştırmamızda yöneticilerin Altı Sigma’nın uygulanabilirliğine yönelik “başarısızlığa karşı hoşgörü” ilkesine ait genel ortalamanın yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Pande ve ark. (2000) çalışmasında risk üstlendikleri ve yanlışlardan ders çıkardıkları sırada bile, Altı Sigma’nın, kuruluştaki çalışanlara yeni yaklaşımları deneme özgürlüğü verdiğini ifade etmektedir (Pande ve diğ., 2000). Araştırmamızda, “başarısızlığa karşı hoşgörü” ilkesine ilişkin yönetici görüşleri federasyonlarda Altı Sigma’nın uygulanabilirliğini destekler niteliktedir.

Tablo 8’de araştırmaya katılan spor yöneticilerinde “kalite” denildiği zaman kendilerine neyi ifade ettiğine dair önermeler verilmiş ve bunları önem derecesine göre (1–5 arası) sıralamaları istenmiştir.

Buna göre yukarıdaki veriler incelendiğinde; ankete katılan yöneticilerin “kalite” kavramına ilişkin görüşlerinde “hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılama” seçeneğinin 1. tercih olarak, “standartlara uygunluk” seçeneğini 2. tercih ve “kullanıma uygunluk” seçeneğini 3. tercih olarak ifade etmişlerdir. Demir’in (2008) çalışmasında sıralamanın “standartlara uygunluk”, “mükemmellik” ve “lüks” olarak ifade edildiği görülmektedir.

Akçakaya’nın (2001) yapmış olduğu çalışmada standartlara uygunluk seçeneği % 34 oranla 1. sırada tercih edilmiştir (Akçakaya, 2001). Yine Önder’in (1997) yapmış olduğu çalışmada da standartlara uygunluk seçeneği % 47’lik oranla 1. sırada yer almıştır. Bu sonuçlara göre; çalışmamızda Altı Sigma yönetim modelinin en önemli ilkelerinde olan “müşteri odaklılık” ilkesine uygun bir sonuç çıkmıştır (Önder, 1997). Diğer çalışmalara göre “standartlara uygunluk” yanıtı ise 2. sırada yer almıştır. Ayrıca Demir’in (2008) çalışmasında 2. ve 3. tercihler “mükemmellik” ve “lüks” olarak ifade edilirken, çalışmamızda “standartlara

uygunluk” ve “kullanıma uygunluk” olarak ifade edilmiştir (Demir, 2008). Bu sonuçlara göre, yöneticilerin büyük çoğunluğunun kalite konusunda bilinçli olduğunu söyleyebiliriz. Bunun da, Altı Sigma uygulaması için olumlu zemin oluşturduğunu ve Altı Sigma uygulamasını destekleyecek olumlu bir durum olduğunu ifade edebiliriz.

Bu sonuçtan yola çıkarak, yöneticilerin hizmetlerde hedef kitlenin ihtiyaçları ve beklentilerine ayrıca önceden belirlenen standartlara göre hareket etmeyi benimsedikleri ve verdikleri hizmet kalitesini de bu standartlara ilişkilendirdikleri kanaati oluşmaktadır.

Altı Sigma yönetim modelinin uygulanabilirliği öncelikle üst yönetimin kesin kararına, inancına ve desteğine bağlıdır. Bu sonuçlar federasyonlarda görevli yöneticilerin kalite algılamasının değiştiğini ve olumlu yönde olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Akçakaya’nın (2001) yapmış olduğu çalışmada “lüks” seçeneği 3.17’lik oranla son sırada tercih edilirken, Önder’in (1997) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin 1.17’lik oranla “lüks” seçeneğini son sırada tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuçlar çalışmamızdaki bulgularla paralellik göstermektedir.

Bir kalite departmanının varlığı, Altı Sigma uygulamasına yer vermeyi kolaylaştıran en önemli etkenlerden biridir (Başaloğlu, 2007). Araştırmamıza katılan federasyonların tümünde kalite departmanları olmadığı ve bu birimlerde istihdam sağlanmadığı görülmektedir. Kalite uygulamasına sahip olan federasyonlarda da kalite birimi olmadığı tespit edilmiştir.

Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin % 86,2’si federasyonlarda kalite eğitimlerine yer verilmediği yönünde görüş belirtmişlerdir. Federasyonların büyük çoğunluğunun herhangi bir kalite uygulamasına yer vermediği, kalite departmanlarının ve bu birimlerde istihdam edilmiş elemanların olmamasına ilaveten Spor Genel Müdürlüğüne bağlı federasyonlarda ne kurum içi ne de kurum dışı kalite eğitimlerine yer verilmemesi olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Mevcut kalite departmanları olmasa da; “Basketbol”, “Atıcılık”, “Binicilik”, “Buz Hokeyi”, “Dans Sporları”, “Hava Sporları”, “Kürek” ve “Triatlon” federasyonlarında yöneticilerin bünyelerinde kalite eğitimlerine yer verildiği yönünde görüş bildirmeleri kalitenin algılanması konusunda önemlidir.

Tablo 4’e göre, federasyonların genellikle uzunca süredir varolan ve sahip olunması birçok durumda zorunlu olan temel TKY uygulamalarının (TSE veya ISO 9000) sadece üç

federasyonda (Atletizm, Bocce, Bowling, Dart ve Badminton) uygulandığı, Voleybol Federasyonu'nda ise MPM (Milli Prodüktivite Merkezi) ile kalite çalışmalarına yer verildiği görülmektedir. Bununla beraber firmaların hiçbiri Altı Sigma'yı uygulamamaktadır. Turan'ın (2008) çalışmasında, uygulama yapılan firmaların Altı Sigma'yı uygulamadıkları ancak temel ve basit Altı Sigma tekniklerini kullandıkları tespit edilmiştir (Turan ve diğ., 2008).

Araştırmamızda, federasyonların büyük çoğunluğunun (% 94,3) temel ve basit Altı Sigma tekniklerini (Akış Diyagramları, Yedi Kalite Kontrol Araçları, Kalite Fonksiyon Açılımı ve Deney Tasarımları) kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. De Mast ve arkadaşları (2000), kalite iyileştirme çalışmalarında istatistiksel metotların uygulanmasının oldukça faydalı olduğunu ifade etmektedir (De Mast ve diğ., 2000). Araştırmamızda herhangi bir kalite uygulamasına sahip federasyonlarda da Altı Sigma tekniklerinin çok fazla kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, anket katılımcısı federasyonlarda Altı Sigma uygulamalarının daha çok erken evrelerde olduğu tespitimizi güçlendiren niteliktedir.

Araştırmamızda federasyonlardaki kalite uygulamalarına geçilmesinde (TSE ve ISO 9000) belirli standartlara uygunluğun sağlanması yanında kurum imajının ulusal ve uluslararası platformda artırılmasından dolayı olduğu gözlenmiştir. Federasyonlarda mevcut kalite uygulamalarının pozitif etkilerine ilişkin görüş belirten yöneticilerin bir kısmı (% 45) uygulamaların başarının artırılmasında etkili olduğunu, bir kısmı ise (% 40) hiçbir pozitif etki sağlamadığını ifade etmektedirler. Hedef kitlenin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik görüş belirtenlerin oranı (% 10) oldukça düşüktür (Tablo 5).

Başaloğlu'nun (2007) KOBİ'lerde yapmış olduğu çalışmada; katılımcıların çoğunluğu (% 76,1) uygulamaların müşteri tatminine yönelik pozitif etki sağladığını, sahip olunan belgeler sayesinde müşterilerine kaliteli olduklarını ve bununda müşteri için önemli olduğunu ifade etmektedirler. Altı Sigma'nın uygulanabilirliğine ilişkin yöneticilerin "müşteri odaklılık" ilkesine yönelik olumlu görüş belirtmelerinin yanı sıra mevcut uygulamaların bu ilke üzerinde pozitif etki sağladığı konusunda görüş belirtenlerin sayısı oldukça azdır. Federasyonlardaki uygulamaların pozitif etkileri bakımından bu ilkenin tercih edilmemesi bu uygulamaların tam olarak algılanmadığını göstermektedir.

Federasyonlardaki kalite uygulamalarının negatif etkilerine ilişkin yöneticilerin bir kısmı (% 15) iş yükünün artması yönünde, büyük çoğunluğu ise (% 75) herhangi bir negatif etkisinin olmadığı yönünde görüş bildirmiştir (Tablo 6). Başaloğlu'nun (2007) çalışmasında

yöneticilerin % 4.8'i artan iş yükünü negatif etki olarak ifade etmişlerdir. Yöneticiler ayrıca artan bürokrasinin iş yükünü artırdığını belirtmişlerdir (Başaloğlu, 2007). Çalışmamızda artan bürokrasinin görüş oranı % 5'dir. Bu bulgular çalışmamızla paralellik göstermektedir. Araştırmada kalite uygulamalarının pozitif ve negatif etkileri değerlendirilirken bünyesinde kalite uygulamalarına yer veren federasyon sayısının az olmasının da bu değerlendirmede etken olduğu söylenebilir.

Kalite uygulamasına sahip federasyonlarda görevli yöneticilerin % 40'ı kalite uygulamalarının istenileni vermediği ve iyi çalışmadığı yönünde görüş belirtmiştir (Tablo 7). Kalite uygulamalarına etki eden pozitif ve negatif faktörlerde dikkate alındığında uygulamaların çalışan beklentilerini sağlamadığı ve kalite algılamasında farklılıklar oluşturduğu söylenebilir. Yine kalite uygulamasına sahip federasyon sayısının az olması bu konudaki görüşlerin genel değerlendirmesini sınırlamaktadır.

SONUÇ

Araştırmada, Altı Sigma yönetim modelinin Türk Spor Federasyonları'na uygulanabilirliği, önemi ve yönetici görüşlerinin spor federasyonlarında Altı Sigma yönetim modelinin oluşturulmasında zemin hazırladığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak; üst yönetimin liderliği, desteği olmadan "Altı Sigma" uygulamalarında başarılı olunamayacağı gerçeği de göz önünde bulundurulduğunda ve araştırma sonuçları esas alındığında Altı Sigma yönetim modelinin spor federasyonlarında, yönetim, organizasyon, hizmet, üretim, insan kaynakları alanlarında uygulanabilir olduğu mümkün görünmektedir.

Spor federasyonlarında Altı Sigma'nın uygulanabilirliğine dair şu önerilerde bulunulabilir (Yücel, 2012);

- Bir ürünün veya hizmetin kalitesi, sonuç olarak müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilir. Kalite fonksiyonunu yerleştirmeye çalışan uygulayıcılar, tam bir müşteri memnuniyeti oluşturabilmek için müşteri isteklerinin neler olduğunu mutlaka bilmeliler. Federasyonlarda da hedef kitle memnuniyeti öncelikli konular arasında yer almalıdır.
- Spor federasyonlarındaki faaliyetler sistematik olarak, süreçlerle yönetilmeli, bu süreçlerin kimler tarafından sürdürüleceği, yetkilendirme ile kesin olarak belirlenmelidir. Bu tarz bir yönetimde, hedef belirleme (tanımlama), uygulama

(ölçme), performans değerlendirme (analiz etme), iyileştirme ve kontrol faaliyetleri daha etkin bir şekilde yerine getirilir.

- Federasyonlar içinde sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü yerleşmelidir. Özgün fikirler ve yaratıcılık özendirilmelidir. İçinde bulunulan ortam ne kadar iyi olursa olsun her zaman bir adım daha ileri gitme stratejileri geliştirilmeli ve bu bir prensip haline getirilmelidir
- Spor hizmetlerinde hedef kitle memnuniyeti ilk hedef olmalı ve hedef kitle beklentileri iyi belirlenmelidir.
- Verilere dayalı yönetim sağlanmalı ve verilerin toplanması ve analiz edilmesinde istatistiksel yöntemler uygulanmalıdır.
- Mevcut tüm süreçler iyileştirilmeli ve sürekli geliştirilmelidir.
- Proaktif bir yönetim anlayışı sağlanmalı ve kritik iş alışkanlıkları benimsetilmelidir.
- Tüm çalışanlar arasında yeterli işbirliği sağlanmalı ve kaliteyi artırmak için herkesin görev alması sağlanmalıdır. Kişilerin sorumluluklarını bilmesi, üst yönetim tarafından yapılan görev paylaşımının dengeli olması gerekir. Altı Sigma metodu ancak eksiksiz bir görev paylaşımı ile başarılabilmektedir.
- Yönetimin katılımı ve desteği mutlak sağlanmalıdır.
- Emir-komuta zincirine önem verilmelidir.
- Federasyondaki tüm çalışanların mükemmele olan yolculuklarında risk almaları sağlanmalı ve başarısızlığa karşı gerektiğinde hoş görülmesi olmalıdır.
- Nihai hedefin mükemmeli yakalamak olduğu unutulmamalıdır.
- Federasyonlarda hizmetiçi eğitim faaliyetlerine önem verilmeli ve eğitim olanakları artırılmalıdır.
- Federasyonlarda kalite departmanları oluşturulmalı, gerekli istihdam sağlanmalı ve kalite eğitimlerine önem verilmelidir.
- Gerekli görüldüğünde kalite eğitimi ve uygulamaları için danışmanlık hizmetlerinin alınması sağlanmalıdır.
- Danışmanlık hizmetleri ve eğitim maliyetleri, genel müdürlük bütçesinden, federasyon fonundan veya sponsorluk anlaşmalarından temin yoluna gidilebilir. Ayrıca kalite maliyetlerine yönelik ayrı bir fon kurulabilir.

Altı Sigma yaklaşımını yalnızca üretim işiyle uğraşan birimlerle de sınırlamamak gerekir. Zira kayıpların olduğu ve buna bağlı olarak fırsatların bulunduğu her alanda Altı Sigma'nın uygulanabilir olduğunu söyleyebiliriz. Bu açıdan bakıldığında, bu çalışmanın

ilerde geliştirilmesi ile spor hizmet sektörlerinde Altı Sigma'nın algılanması ve Altı Sigma'ya bakış açısı farklılıklarının incelenmesi faydalı sonuçlar doğurabilir. Bu çalışma esas alınarak, spor kurum, kuruluş ve organizasyonlarında yeni araştırmalar yapılabilir. Söz konusu kurumlarda, Altı Sigma yönteminin kurum performansına etkileri araştırılabilir ve bu kurumlarda bu modern yönetim yaklaşımları birer performans artırıcı araç olarak kullanılabilir.

Bu noktadan hareketle; spor federasyonlarında önce kalite takımı oluşturularak, ekip liderleri (kara kuşaklar) belirlenerek, onların liderliğindeki ekip çalışanlarının mevcut durumu belirlemeleri sağlanmalı ve daha sonra aksayan problem sahaları belirlenerek, sürecin nasıl olması gerektiği tanımlanmalı ve Altı Sigma uygulamasına geçilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2001). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörü Örgütlerinde Uygulanabilirliği ve Posta İşletmeleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Başaloğlu, C. (2007). Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Altı Sigma'nın Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biçer, T. (2008). Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları. Beyaz Yayınları. İstanbul s.112, 223.
- Brue, G., Launsby, R.G. (2003). Design for Six Sigma, London McGraw-Hill Professional, New York. s.2.
- D.P.T. (2000). Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Ankara, s191, 215, 230.
- De Mast, J. Schippers, WAJ, Does, RJMM, Van Den Heuvel, E.R. (2000). "Steps and Strategies in Process Improvement", *Quality and Reliability Engineering International*, 301-311.
- Demir, İ. (2008). Spor Federasyonlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. (2003). Türkiye'de Futbol Federasyonunun Özerkliği, Gazi Bed.Eğt. ve Spor Bil. Der. Cilt (VIII) 3:49-58.
- Doğar, Y. (1997). Türkiye'de Spor Yönetimi, Öz Akdeniz Ofset, Malatya, s.63-95.
- Efe, R. (2006). Altı Sigma Metodolojisi ve Türkiye'deki Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Erhan, M. (2008). Altı Sigma ve Hizmet Sektöründe Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gürses, D. (2005). İşletmelerde Kalitenin Sürekliliğinin Sağlanmasında Altı Sigma Yaklaşımı ve Bir Uygulama Örneği. (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. s: 48-57.
- Haikonen, A., Savolainen, T., Jarvinen, P. (2004). Exploring Six Sigma And CI Capability Development: Preliminary Case Study Findings On Management Role, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol.15, No. 4, s. 372.
- İmamoğlu, A.F., Çimen, Z. (1999). Örgütsel Değişme ve Türk Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişme Üzerine Bazı Görünümler, Gazi Bed. Eğt. ve Spor Bil. Der. (IV) 2:59-76.
- Kağnıcıoğlu, H. (2002). Günümüzde İşletmelerin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık, Ege Akademik Bakış, Sayı:1, Yıl: 2, ss: 78-90.
- Önder, M. (1997). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörü Örgütlerinde Uygulanabilirliği ve Ankara Büyükşehir Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Pande, P., Neuman, R., Cavanagh, R. (2000). The Six Sigma Way How GE, Motorola and Other Top Companies are Honing Their Performance. McGraw-Hill, New York.
- Pande, P.S., Holpp, L. (2001). What is Six Sigma, Mc Graw- Hill Professional. s.2.
- Pande, P.S., Neuman, R.P., Cavanagh, R.R. (2003). Six Sigma Yolu. 1. Basım. Çeviri: Nafiz Güder/Güneş Tokcan, Klan Yayınları. İstanbul. 9,31, 32, 36, 37, 115-121.
- Tezsürücü, D., Tunail, İ. (2010). Altı Sigma Metodolojisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, cilt: 8 sayı:1.
- Turan, A.H., Şenkayas, H., Başaloğlu, C. (2008). Altı Sigma'nın Kobilerde Farkındalılığı, Ayırt Edici Faktörler ve Uygulama Karakteristikleri: Aydın İlinde Ampirik Bir Değerlendirme. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.X ,S II.
- Türkmen, M. (2007). Federasyonlarda Özerklik Sancısı. Erişim tarihi: 16.01.2007. Erişim: <http://www.sporha.com.tr>.
- Yenel, F., Erturan, E.E. (2004). Federasyon Başkanlarının Spor Federasyonlarının Özerkliğine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Gazi Bed. Eğt. ve Spor Bil. Der. (IX) 1: 71-87.
- Yücel, A.S. (2012). Türk Spor Federasyonlarında Altı Sigma Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği. Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü.