

## Bölüm 20

# SPORDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ALTI SİGMA

Halil Orbay ÇOBANOĞLU<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Değişim, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, var olan bir durumdan, gelecekte farklı olan bir duruma geçiştir. Değişim, planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen, etkililik, verimlilik, güdülenme ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanması halinde olumlu olarak nitelendirilen bir süreç iken, kontrolsüz bir oluşum içerisinde sapma ve verimliliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelendirilen bir süreçtir (Dolaşır, 2005). Örgütün gelişmesi, büyümesi, hedeflerini gerçekleştirmesi ve varlığını koruyup sürdürmesi planlı bir örgütsel değişimi gerektirmektedir (Ünal, 2012).

Spor örgütleri de değişimlerden etkilenmektedirler. Değişen ve gelişen dünya düzeni ve bu düzen içinde varlığını koruyup aynı zamanda varlığını sürdürmek zorunda olan spor örgütleri her türlü yenilik ve gelişimlere açık olmalı ve bu değişimlere ayak uydurabilmelidirler (Dolaşır, 2005).

Sayısal bir gösterge olan Altı Sigma, ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin ne kadar iyi olduğu hakkında bilgi verir. Sürecin “sıfır hatalı” konumdan ne kadar saptığını gösterir (Altug, 2010). Altı Sigma, gerçekleri, elde edilen verileri ve istatistiksel analizleri disiplin çerçevesinde kullanma, iş süreçlerini yönetme, iyileştirme ve yeniden keşfetmedir (Pande & ark., 2012).

Bu çalışmada öncelikle örgütsel değişim kavramları ele alınacak daha sonra altı sigma kavramı ve sporda altı sigma uygulama örnekleri verilecektir.

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMLARI

Bu bölümde sıra ile değişim, değişim ajanı, örgüt, örgütsel değişim ve örgütsel değişimi zorunlu kılan faktörler üzerinde durulacaktır.

#### Değişim

Değişim kavramı, günümüzde pek çok çalışma ve araştırma alanında odak nokta haline gelmiştir. İnsanlığın varoluşundan bu yana yaşam seyrine yön veren bu kavram, özellikle 19. yüzyıldan bu yana etkilerini daha belirgin olarak ve daha geniş kitlelerde hissettirmiştir. Günümüz dünyasında değişimin çok daha göze

<sup>1</sup> Dr., Muzaffer Çil Anadolu Lisesi, Milli Eğitim Bakanlığı, Eskişehir, Türkiye, orbay\_79@hotmail.com

çalışmada 8 kulübün TKY uyguladığını diğer 42 kulübün ise TKY uygulamadığını bulmuşlardır. Antalya ilinde bulunan spor yöneticilerinin TKY'ne bakış açılarna ilişkin yapılan bir çalışmada çoğu spor kulübünde TKY'nin uygulanmadığını belirtmişlerdir (Yılmaz & Akay, 2008).

Çobanoğlu & ark. (2018), Türkiye A Milli Futbol Takımı'nda yapmış oldukları çalışmada TÖAİK yöntemini kullanmışlar. Yapılan iyileştirmeler sonucunda hatalar azalırken (Önce 319.935 hata, Sonra 276.664 hata), süreç sigma seviyesi 0,47'den 0,59'a yükselmiştir.

## **KAYNAKÇA**

- Acar, B. (2010). *Gıda Sanayi Kalite Yönetimi Çalışmalarında Altı Sigma Sisteminin Uygulanması*, Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bursa, Türkiye.
- Aksoy, E. (2007). *Süreç Mükemmelliği İçin Bilginin Yönetilmesi: Bilgi Odaklı Altı Sigma*, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Altın, N. (2006). *Altı Sigma ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Altuğ, M. (2010). *Altı Sigma Proje Uygulamalarının İşletmelerin Kazanımları Açısından Karşılaştırılmalı Analizi*, Doktora Tezi, Gazi üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Ayranđöl, Z. (2007). *Altı Sigma Yaklaşımı ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, Türkiye.
- Boz, C. (2007). *Yerel Yönetimlerin Spor Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Brook, Q. (2006). *Six Sigma and Minitab: A Complete Toolbox Guide for All Six Sigma Practitioners*, QSB Consulting Ltd, 2nd Edition, England.
- Cheng, K. & Shih, C. (2010). Minimizing Service Failure in Sports Centers with the Six Sigma Methodology, *The Business Review*, 14 (2), 128-133.
- Coşkun, A. (2009). Mükemmellik Tutkusu, Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma. *Bilim ve Teknik Dergisi*, 502, 70-75.
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye.
- Çavuşoğlu, S. B., Türksoy, A., şahin, M., Yancı, H. B. A. & Özmen, N. (2003). Spor Kulüplerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Araştırılması, *İ. Ü. Spor Bilimleri Dergisi*, 11 (3), 104-108.
- Çobanoğlu, H. O., Terekli, M. S., Gürsakal, N. & Sever, N. S. (2018). Organizational Change and Applicability of Six Sigma Management Model in The Turkish National Soccer Team. *Baltic Journal of Health and Physical Activity*, 10 (3), 15-26.
- Devecioğlu, S. & Yücel A. S. (2012). Spor Sektörü ve Altı Sigma Yönetim Modeli, *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 17-24.
- Dolaşır, S. (2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve*

- Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 11-15.
- Düren, Z. A. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi 13, İstanbul, 55, 2000.
- Esen, A. (2012). *Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Eskiköy, E. (2008). *Atı Sigma'nın Satışta Uygulanması ve Bir Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Fox-Wolfgramm, S. J., Boal, K. B. & Hunt, J. G. (1998). Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks, *Administrative Science Quarterly*, 43 (1).
- Gareth, R. J. (1998). *Organizational Theory*, Addison-Wesley Publishing Comp., USA, 511.
- George, S. & Weimerskirch, A. (1996). *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Güneyli, O. (2009). *Sağlık Sektöründe Altı Sigma Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Gürsakal, N. & Oğuzlar, A. (2003). *Altı Sigma*, Vipaş A.Ş., Bursa.
- Gürsakal, N. (2005). *Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- http-1 *Örgüt ve Spor*, 25.06.2013 tarihinde <http://www.sporbilim.com/sayfa.asp?mdl=haber&param=67> adresinden ulaşılmıştır.
- http-2 *Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmenin Organizasyon Yapıları Üzerine Etkisi*, 26.06.2013 tarihinde [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Halil%20EL%C4%B0BOL/155-162.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Halil%20EL%C4%B0BOL/155-162.pdf) adresinden ulaşılmıştır.
- Işığıçok, E. (2011a). *100 Soruda Altı Sigma*, Marmara Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Işığıçok, E. (2011b). *Altı Sigma Kara Kuşaklar İçin Hipotez Testleri Yol Haritası*, Marmara Kitabevi Yayınları, Bursa.
- İnceoğlu, E. (2004). *Örgüt Kültürünün İşletme İçi İletişime Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Karagöz, İ. (2006). *Altı Sigma Yönteminin Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanabilirliğinin Analizi ve Örnek İşletme Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Kesken, J., Ayyıldız, N. A., Çapraz, B. & Kelęökmen D. (2008). Management Fads and Fashion In Turkey: Role of Consulting Firms on Dissemination Process of Strategic Management Tools, *Journal of Global Strategic Management*, 3, 5-16.
- Koçel, T. (1993). *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası Yayını 32, İstanbul.
- Kozak, M. A. & Güçlü, H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Endüstri İlişikleri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1), 29.
- Kökbiyık, İ. (2011). *Kalite Yönetiminde Altı Sigma Yaklaşımı ve Arçelik Fabrikasında Bir Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye (2011).
- Köse, M. S. (2009). *Altı Sigma ve Firmaların Altı Sigma'ya Bakış Açısı: Sivas ve Kayseri İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, Türkiye.
- Kurt, H. M. (2008). *Altı Sigma ve İstatistiksel Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Merter, M. E. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*, Atlas Yayın Dağıtım, Ankara.

- Nave, D. (2002). How to Compare Six Sigma, Lean and the Theory of Constraints-A. Framework for Choosing What's Best for Your Organization, *Quality Progress*, 35 (3), 73-78.
- Niğdelioğlu, N. (2007). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, Türkiye.
- Öncül, K. (2012). *Altı Sigma Yönteminin Konfeksiyon İşletmelerinde Uygulanabilirliği*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Özmen, F. & Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (2), 177-198.
- Öztop, Ö. (2010). *Hizmet Sektöründe Altı Sigma: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Öztürk, S. T. (2012). *Altı Sigma ve İşletmelerin Altı Sigma'da Kaçınma Sebepleri*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, Türkiye.
- Pande, P. S., Neuman, R. P. & Cavanagh, R. R. (2012). *Six Sigma Yolu: GE, Motorola ve Zirvedeki Diğer Firmaların Performanslarını Yükseltme Yöntemleri*, Çeviri: Güder, N., Tokcan G., Klan Yayınları, İstanbul.
- Pekdemir, I., Semerciöz, F., Muhteşem, B. & Karabulut E. (2002). Organizasyonlarda Değişim: 1995-1999 İtibariyle Karşılaştırılmalı Bir Araştırma, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 May, İstanbul.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Przekop, P. (2006). *Six Sigma for Business Excellence*, Mc-Graw Hill, New York.
- Saylı, H. & Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30, 193-210.
- Slater, R. (2000). *Jack Welch ve General Electric' in Yolu*, Çeviri: Arıkan, T., Özkal, S. Literatür Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, Türkiye (2008).
- Tırpan, E. (2010). *Altı Sigma ve Çağrı Merkezi Sektöründe Bir Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye (2010).
- Tok, Ç. (2006). *Kalite Yönetim Sistemi Olarak Altı Sigma Metodu ve Soğutma Sektöründe Bir Altı Sigma Proje Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Tülegen, T. (2011). *Altı Sigma Metodolojisinin Mobilya Sektörüne Uygulanması ve Bir Örnek Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, Türkiye.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa Akademi Basın Yayım, Bursa.
- Ünal, Ö. F. (2012). İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rollerini: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8, 8 (2), 83-105.
- Yavuz, S. (2006). *Altı Sigma Yaklaşımı ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulaması*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, Türkiye.

## *Spor Bilimleri Araştırmaları I*

- Yenigün, G. Y. (2006). *Tedarik Sürecinde Yaşanan Sorunların Altı Sigma Yaklaşımı İle İncelenmesi ve İstanbul Tersanesi Komutanlığı'nda Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Deniz Harp Okulu, Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Yılmaz, S. & Akay, A. Ş. (2008). Antalya İlinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açılarına İlişkin Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14), 1-21.
- Yiğit, M. (2009). *Altı Sigma'da Kullanılan İstatistiksel Yöntemlerin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana, Türkiye.
- Yücel, A. S. (2012). *Türk Spor Federasyonlarında Altı Sigma Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, Türkiye.
- Zimmerman, J. H. (1998). The Principles of Managing Change, *Human Resources Focus*, 72 (2), 15, 16.