

**T.C.**  
**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MÜKEMMELLİK MODELİNİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE**  
**İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**FUNDA YILDIRIM**

**DANIŞMAN**  
**DOÇ. DR. ŞABAN ESEN**

**BARTIN-2018**



T.C.  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI

MÜKEMMELLİK MODELİNİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ:  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ


HAZIRLAYAN

Funda YILDIRIM

DANIŞMAN

Doç. Dr. Şaban ESEN

“Bu tez 12.01/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	İMZA
Doç. Dr. Şaban ESEN	
Yrd. Doç. Dr. Melih BAŞKOL	
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	

## KABUL VE ONAY

Funda YILDIRIM tarafından hazırlanan ‘‘Mükemmellik Modelinin Sağlık Sektöründe İncelenmesi: Bir Alan Araştırması’’ başlıklı bu çalışma, 18.01.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

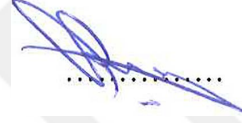
Başkan : Doç. Dr. şaban ESEN  
(Danışman)



Üye : Yrd. Doç. Dr. Melih BAşKOL



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ



Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../... tarih ve ...sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Şaban ESEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Mükemmellik Modelinin Sağlık Sektöründe İncelenmesi: Bir Alan Araştırması” adlı Yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

18 /01/ 2018

Funda YILDIRIM



## ÖN SÖZ

"Mükemmellik Modelinin Sağlık Sektöründe İncelenmesi: Bir Alan Araştırması" adlı bu tez çalışmamda ilk günden son güne kadar anlayışı, bilgisi ve tecrübesiyle desteğini hiç esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Şaban ESEN'e ,

Her daim arkamda duran, benden desteklerini ve dualarını esirgemeyen sevgili aileme,

Çalışmalarımnda bilimsel anlamda ve motivasyon konusunda yardımcı olan tüm dostlarıma,

Çalışma sürem boyunca en büyük desteğim, motivasyonum ve güç kaynağım olarak her zaman yanımda olan sevgili eşim Fatih YILDIRIM 'a teşekkürlerimi sunarım.

Funda YILDIRIM

Bartın, 2018

## **ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Mükemmellik Modelinin Sağlık Sektöründe İncelenmesi:**

**Bir Alan Araştırması**

**Funda YILDIRIM**

**Bartın Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şaban ESEN**

**Bartın-2018, Sayfa: XVI +119**

Bu çalışma, Bartın ilinde faaliyette bulunan kamu ve özel sağlık kuruluşlarında çalışan idari personellerin mükemmellik modeline yönelik değerlendirmelerinin ortaya konması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amacın gerçekleştirilmesi noktasında literatürde yer alan "Mükemmellik Modeli'nin Unsurlarının Birbirleriyle Olan İlişkileri Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Araştırmada mükemmellik modeli değerlendirmeleri girdi, süreç ve sonuç faktörleri olmak üzere 3 temel boyutta ele alınmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı değeri incelenmiş ve bu değer 0,989 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, Bartın ilindeki 3 kamu ve 2 özel olmak üzere toplam 5 sağlık kuruluşunda çalışan 123 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ortaya koyan; bunun yanında farklı grupların ölçeklerden aldıkları puanların ortalamaları açısından karşılaştırılması için Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi testi kullanılmıştır. Farklılığın kaynağının hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için ise Post Hoc testlerinden Hochberg's GT2 testi kullanılmıştır. Yine araştırmada, ölçek ifadeleri arasında yer alan boyutların birbirleri ile olan ilişkilerin yönünü ortaya koyan korelasyon analizine yer verilmiştir. Araştırma

sonucunda, katılımcıların mükemmellik modeli girdi faktörlerine ilişkin görüşleri ile cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş iken süreç faktörleri ile cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bunun yanında katılımcıların mükemmellik modeli süreç faktörlerine ilişkin görüşleri ile görev ve çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yine, araştırmaya katılanların mükemmellik modeli girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile idari, eğitim ve araştırma süreçlerine ilişkin değerlendirmeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak, idari personellerin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile çalışanlara ve müşterilere ilişkin sonuçlar ile toplumsal sonuçlara yönelik değerlendirmeler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** EFQM; Mükemmellik modeli; mükemmellik modeli unsurları; toplam kalite yönetimi.



## **ABSTRACT**

### **Master's Thesis**

#### **Examining the Excellence Model in the Health Sector:**

#### **A Field Study**

**Funda YILDIRIM**

**BartınUniversity**

**Institute of Social Sciences**

**Department of Business**

**Thesis Advisor: Associate Prof. Dr. Şaban ESEN**

**Bartın-2018, Pages: XVI+119**

The purpose of this study was to reveal the evaluations of the administrative staff working in public and private medical institutions in Bartın city on excellence model. In doing the evaluation “Excellence Model Business Scale” was used. In the current study, the excellence model evaluations were made using three main aspects: input, process and result factors. To identify the reliability of the scale, Cronbach Alpha internal coefficient was examined and it was found as 0,989. Accordingly, the questionnaire was administered to a total number of 123 staff working at 5 medical institutions- 3 public and 2 private institutions- in Bartın. In analysing the data, Independent Samples T-test, which reveals the effect of independent variables on dependent variable, and One Way Analysis of Variance (ANOVA), which compares the mean scores of different groups, were used. In order to find out between which groups the difference exists, Hochberg's GT2, one of the Post Hoc tests, was used. Also, correlational analysis was used in the study. The results of the study indicated that there was no significant difference between participants' opinions on input factors of excellence model and their gender, age and level of education. However, there

was a significant difference between process factors and gender and level of education. In addition, there was no significant difference between participants' opinions on process factors of excellence model and their term of office. On the other hand, there was a positive relationship between the evaluations of the participants on the input factors of excellence model and their evaluations on administrative, education and research processes. Similarly, there was a positive relationship between the evaluations of the administrative staff on process factors and results on employees and customers and evaluations on social results.

**Key words:** EFQM; excellence model; factors of excellence model; total quality management.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABUL VE ONAY .....	iii
BEYANNAME.....	iv
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
EKLER DİZİNİ.....	xvii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xviii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I .....	4
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve SAĞLIK HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ .....	4
1.1.Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı ve Kapsamı .....	4
1.1.1.Toplam Kalite Yönetimi Kavramı .....	4
1.1.2.Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi .....	8
1.2.Toplam Kalite Yönetiminin Değerleri.....	11
1.2.1. Önce İnsan Anlayışı.....	11
1.2.2. Üst Yönetimin Liderliği.....	12
1.2.3. Müşteri Odaklılık .....	13
1.2.4. Sürekli Gelişme.....	13
1.2.5. Yöneticilerin ve Çalışanların Eğitimi .....	15
1.2.6. Takım Çalışması .....	16
1.2.7. Personel Güçlendirme.....	17
1.3.Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve İlkeleri.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
1.3.1.Sağlık Hizmetlerinde Müşteri Odaklılık.....	20
1.3.2.Sağlık Hizmetlerinde Katılımcılık.....	22

1.3.3. Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Geliştirme/Kaizen .....	22
1.3.4. Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Eğitim.....	23
1.3.5.Sağlık Hizmetlerinde Liderlik .....	23
1.3.6.Sağlık Hizmetlerinde Sıfır Hata .....	24
1.3.7. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon .....	24
1.3.8. Ölçüm ve Değerlendirme.....	24
BÖLÜM II .....	26
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ .....	26
2.1. EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı ve Amaçları.....	26
2.2. Mükemmelliğin Temel Kavramları .....	28
2.2.1. Müşteriler İçin Değer Katma .....	29
2.2.2. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma .....	29
2.2.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme .....	30
2.2.4. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma.....	31
2.2.5. Vizyoner Esin Veren ve Bütünsel Liderlik.....	32
2.2.6. Çeviklikle Yönetme .....	32
2.2.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma.....	33
2.2.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme .....	34
2.3. Modelin Kriterleri.....	35
2.3.1. Liderlik.....	36
2.3.2. Strateji.....	39
2.3.3. Çalışanlar .....	39
2.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar .....	42
2.3.5. Süreçler Ürünler ve Hizmetler .....	42
2.3.6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar .....	43
2.3.7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar .....	44
2.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar .....	46
2.3.9. Temel Performans (İş) Sonuçları .....	47

2.4. Modelin Değerlendirme ve Tanıma Sistemleri .....	47
2.4.1. Değerlendirme Sistemleri .....	48
2.4.1.1. RADAR Değerlendirme Sistemi .....	48
2.4.1.2. Öz Değerlendirme Sistemi.....	50
2.4.1.3. Dış Değerlendirme Sistemi.....	51
2.4.2. Tanıma Sistemleri .....	51
2.4.2.1. Mükemmellikte Kararlılık .....	52
2.4.2.2. Mükemmellikte Yetkinlik .....	53
2.4.2.3. Kalite Ödülü .....	54
BÖLÜM III.....	55
MÜKEMMELLİK MODELİNİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	55
3.1. Araştırmanın Amacı .....	55
3.2. Araştırmanın Önemi .....	56
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı .....	57
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	59
3.6. Verilerin Analizi .....	60
BÖLÜM IV .....	63
4.1. Katılımcılara Ait Genel Betimsel İstatistikler .....	63
4.2. Mükemmellik Modeline Yönelik Değerlendirmelerin Betimsel İstatistikleri.....	65
4.2.1. Girdi Faktörleri Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler.....	65
4.2.2. Süreç Faktörleri Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler .....	78
4.2.3. Sonuç Faktörleri Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler .....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	103
KAYNAKLAR.....	109
EKLER .....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	118

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil No</b>		<b>Sayfa No</b>
1	Mükemmelliğin Temel Kavramları .....	28
2	Mükemmellik Modeli / Kriterler .....	35
3	RADAR Değerlendirme Sistemi .....	48
4	Mükemmellik Modeli Aşamaları.....	58
5	Katılımcıların Girdi Ve Süreç Faktörlerine Yönelik Değerlendirmeleri .....	59

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo No</b>	<b>Sayfa No</b>
1 Girdi Kriterlerinin Değerlendirilmesi .....	49
2 Sonuç Kriterlerinin Değerlendirilmesi.....	50
3 Cronbach’s Alpha Tekniğine İlişkin özümleme Sonuçları .....	61
4 Normallik Test Sonuçları.....	62
5 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları .....	63
6 Katılımcıların Yaş Dağılımları .....	63
7 Katılımcıların Öğrenim Düzeyi Dağılımları.....	64
8 Katılımcıların Görev Dağılımları .....	64
9 Katılımcıların Kurumdaki alışma Süresi Dağılımları .....	64
10 “Girdi Faktörleri” Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar .....	66
11 “Süreç Faktörleri” Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar .....	79
12 “Sonuç Faktörleri” Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar.....	85
13 Katılımcıların Girdi Faktörleri Değerlendirmeleri ile İdari Süreçlere İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları .....	91
14 Katılımcıların Girdi Faktörleri Değerlendirmeleri ile Eğitim Süreçlerine İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları .....	92
15 Katılımcıların Girdi Faktörleri Değerlendirmeleri ile Araştırma Süreçlerine İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları .....	92
16 Katılımcıların Süreç Faktörleri Değerlendirmeleri ile alışanlara İlişkin Sonuçlara İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları .....	93
17 Katılımcıların Süreç Faktörleri Değerlendirmeleri ile Müşterilerle İlgili Sonuçlara İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi	

Sonuçları .....	94
<b>18</b> Katılımcıların Süreç Faktörleri Değerlendirmeleri ile Toplumsal Sonuçlara İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları .....	95
<b>19</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Girdi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları .....	95
<b>20</b> Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Girdi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları .....	96
<b>21</b> Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Girdi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları .....	97
<b>22</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları .....	97
<b>23</b> Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları .....	98
<b>24</b> Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları .....	99
<b>25</b> Öğrenim Düzeyine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans(ANOVA) Analizi .....	100



<b>26</b>	Görev Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları .....	100
<b>27</b>	Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları .....	101
<b>28</b>	Hipotezlerin Değerlendirilmesi .....	102

## EKLER DİZİNİ

<b>Ek A . ANKET FORMU .....</b>	<b>114</b>
---------------------------------	------------

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>d</b>	: Kabul Edilen $\pm$ Örneklem Hata Oranını
<b>n</b>	: Örneklem Büyüklüğü
<b>N</b>	: Ana Kütle
<b>P</b>	: Olayın Görülme Olasılığı
<b>Q</b>	: Olayın Görülmeme Olasılığı
<b>T</b>	: $\alpha$ Anlamlılık Düzeyinde, Serbestlik Derecesine Göre t Tablosu Kritik Değerini
<b><math>\alpha</math></b>	: Testin Homojenliğinin Göstergesi

### KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ASQC</b>	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>EFQM</b>	: European Foundation for Quality Management Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
<b>ICN</b>	: Uluslararası Hemşirelik Konseyi
<b>KÖYK</b>	: Kalite Ödülü Yürütme Kurulu
<b>KSS</b>	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>KalDer</b>	: Türkiye Kalite Derneği
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>PUKÖ</b>	: Planla-Uygula- Kontrol Et- Önlem Al

## GİRİŞ

Günümüzün bir gerekliliği olarak; insana değer verme ve sürekli gelişimin bir parçası olan kalite kavramı, küreselleşme ve sonucunda ortaya çıkan rekabete uyum sağlayabilme noktasında vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Kalitenin sağlamış olduğu katkılar sayesinde hemen hemen bütün kurumlarda kalite yönetim sistemleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu sistemler içinde ise Toplam Kalite Yönetimi'nin yaygın kullanım alanına sahip olduğu görülmektedir.

Hizmet ve üretim sektöründe başlayan toplam kalite yönetimi faaliyetleri sağlık sektörüne de yansımıştır. 1980'li yıllardan başlayarak ülkelerin sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hızlı bir şekilde gelişme gösterdiği görülmektedir. Bunun sonucu olarak da hastaların ve çalışanların memnuniyet düzeylerinin artırılması sürekli gelişme, sıfır hata ile çalışma gibi kavramlar sağlık kurumları yönetimleri için büyük önem kazandıği aşıkardır.

EFQM Mükemmellik modelinin temelinde toplam kalite yönetiminin ilkeleri yer alır. Mükemmellik modeli, kalite yönetimini kullanarak organizasyonların nasıl değişeceği ve gelişeceği noktasında yönetime katkı sağlamaktadır. Mükemmelliğin özünü kalite oluşturmaktadır ve kalite yeni anlamlar kazanarak sürekli olarak değişen ve gelişen bir kavramdır. Kalite; tüm paydaşları, kaynakları, süreçleri ve ürünleri dengeli biçimde yöneterek başarılı sonuçlara ulaşmaktır. Mükemmellik ise ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için sistemin bir bütün olarak amaca yönelik çalıştırılmasıdır. Mükemmellik modelinde çalışanlar, kaynaklar, politikalar ve stratejiler hizmet/üretim sürecinin girdileri olarak ele alınmaktadır.

Sağlık sektöründe çalışanların bilgi ve tecrübelerinin önemli olduğu, bu sebepten dolayı çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin gerekli olduğu görülmektedir. Mükemmellik modelinin süreçlere verdiği önem, sunulan hizmetin kalitesi ve güvenilirliğinin artması, süreçlerin tasarımında hasta beklentilerinin göz önünde bulundurulması gibi konularda yol göstermektedir. Hastaların ve toplumun dikkate alınması da, modelin toplumun yüksek beklentilerle faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında uygulanması için önemli bir faktördür.

Bilimsel yöntemler kullanılarak yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda sunulan önerilerin araştırmanın yapıldığı sağlık kuruluşlarında Mükemmellik Modeli, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etmelerine ve sürekli

gelişim felsefesiyle gelişim planlarını hazırlamaları anlamında önem taşımakta olup, bundan sonraki araştırmalar için veri sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Bartın ilindeki kamu (3) ve özel (2) sağlık kuruluşlarında çalışan idari personellerin Toplam Kalite Yönetimi Mükemmellik Modelinde yer alan girdi faktörlerinin süreç faktörleri (idari süreçler, eğitim süreçleri ve araştırma süreçleri) üzerindeki ilişkisini inceleyerek süreç faktörlerinin sonuç faktörleri üzerindeki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Çalışmada, verilerin elde edilmesi noktasında anket yöntemine başvurulmuştur. Anketler, sağlık kurumlarında yer alan her bir birimin idari amiri ile ön görüşme yapıldıktan sonra, bölümlere belirli sayıda dağıtılmak suretiyle çalışanlara ulaştırılmıştır. Anketlerin cevaplanması esnasında çalışanların isim ve soyad bilgileri talep edilmemiş, böylece gizlilik esnasından hareketle ankette yer alan sorulara objektif yanıtlar verilmesi desteklenmiştir. Gönüllülük esasına göre cevaplandırılan anketler, dağıtıldıktan yaklaşık bir hafta sonra toplanmış ve böylece veri toplama aşaması tamamlanmıştır.

Anket oluşturulurken, Arturo Calvo-Mora, Antonio Leal ve Jose L. Roldan (2005) tarafından Mükemmellik Modeli'nin unsurlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin ölçülmesi üzerine geliştirilmiş olan anket temel alınmıştır.

Ankette yer alan ölçeklerden Mehmet Oğuz Maden (2009) tarafından; Liderlik ve katılım ölçeği, politika ve stratejiler ölçeği, çalışan yönetimi ölçeği, kaynaklar ölçeği, süreç yönetimi ölçeği çalışanlara ilişkin sonuçlar ölçeği, müşteri memnuniyeti ölçeği ve toplumsal sonuçlar ölçeği Türkçe'ye çevrilmiş olup çevirisi yapılan bu bölümlerden yararlanılmıştır.

Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 24 paket programından (Statistical Package for the Social Science) yararlanılmıştır.

Araştırmada karşılaşılan en büyük zorluk 41-56 yaş ve 57 ve üzeri yaş grubunun ankete katılmama istekleri olmuştur.

Araştırma yapılan hastanede ankete katılan personel; bilgisayar işletmeni, memur, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, birim şefi, sekreter, hastane müdürü ve hastane müdür yardımcısı unvanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırma Bartın ilinde 3 kamu ve 2 özel sağlık kuruluşunda anket uygulaması yapılan personelin verdiği cevaplarla sınırlandırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları uygulama yapılan sağlık kuruluşları ile sınırlandırılmış olup, araştırma sonuçları genellenemez.

Bu araştırmanın yapıldığı Bartın ilindeki sağlık kuruluşlarında "Mükemmellik Modeli" doğrudan uygulanmamakta olup araştırma Toplam Kalite Yönetimi çerçevesince değerlendirilmiştir.

## BÖLÜM I

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve SAĞLIK HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetiminin tanımı, özellikleri, tarihçesi ve Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi kavramı ve önemi ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

#### 1.1.Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı ve Kapsamı

Araştırmanın bu kısmında Toplam Kalite Yönetimi kavramı ve Toplam Kalite Yönetiminin gelişimi incelenmiştir.

##### 1.1.1.Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Günümüz işletmeleri, mevcut müşterilerinin beklentilerini karşılamak ve değişime uyum sağlayabilmek için bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. İşletmeler, bu atılımların sonucunda kaliteyi iyileştirmek, müşteri tatminini sağlamak ve dolayısıyla rekabet gücünü arttırmak için toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemektedir. Toplam kalite anlayışına göre, kalite kontrol süreci, müşterilerin kalite ihtiyaçlarının tanımlanmasıyla başlayıp, hatasız ürünün tüketicilere ulaştırılmasıyla devam eder ve müşterinin memnuniyetiyle son bulur. Toplam kalite felsefesinde, ilk seferinde doğru işlerin yapılması ve uzun dönemli kontrollere gerek duyulmaması hedeflenmiştir. Toplam kalite anlayışının tüm örgüt içinde yaygın olarak kullanılması ve yönetim felsefesini etkilemesi sonucu, toplam kalite yönetimi ortaya çıkmıştır (Saruhan ve diğ., 2015).

Rekabetin gittikçe artmakta olduğu, ulusal boyuttan çıkıp uluslar arası bir nitelik kazandığı günümüz pazarlarında, işletmeler açısından kalite kavramı da değişmektedir. Kalite kavramının içeriğini, sadece ürünün fiziki koşullarındaki iyilik ve sağlamlık yerine daha bütünsel bir mükemmellik ve kusursuzluk oluşturmaktadır (Kanbur ve Kanbur:2008). Kalitenin özünde “insan” bulunur. Kaliteli insan kalite kavramının temelini oluşturur.

Dünya, bütün insanların ihtiyaçlarını giderebileceği bir pazar haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak uluslararası ekonomide artan globalleşme mücadeleleri ve bunun uluslararası rekabetin niteliğinde meydana getirdiği değişikliklerin yanı sıra teknolojik

gelişmeler, enformasyonun yayılması bütün sosyal yapıları yeni bir yeniden yapılanmaya yönelttiği açıkça görülmektedir.

Global rekabetin bir sorunu olarak, bir ürünün tasarımında ve üretiminde rol oynayan bütün faktörler rekabette üstünlük stratejisinin birer elemanı olarak işletmenin bütün değer sistemini etkilemektedir. Bu anlamda pazara ve müşteriye sunulan her üründe değişmez unsur kalite olmalıdır (Özer ve diğ. ,2015).

Buna bağlı olarak işletmelerin kaliteye günden güne daha çok önem vermeye başladıkları görülmektedir.

Kalite kelimesi Latince "Qualitas" kökenli bir terimden gelmekte olup, Fransızcaya "qualité" olarak yerleşmiş ve Fransızcadan Türkçeye çevirisinde sözcük aynen Fransızca okunuşu olan kalite olarak geçmiştir. Kalitenin sözlük anlamı niteliktir. Niteliğin sözlük anlamı ise varlıklar arasında var olan ve niceliksel olmayan ayrımları olarak açıklanmaktadır. Kalite bakış açılarına bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kullanım amacına göre de değişik anlamlara gelmektedir (Top, 2009:9).

Sözlükteki tanımı itibariyle kalite; "yüksek derece iyi" ya da "mükemmelliktir" (Johnson, 1993.)

Kaliteyi değerlendiren kalite öncüleri, kavramın farklı boyutlarına değinmişlerdir. Herkesin üzerinde anlaşacağı bir kalite tanımı yapmak oldukça zordur. Bu nedenle kalite, kullanım amaçlarına göre değişen farklı bakış açılarıyla zaman içinde oldukça çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bazı kalite öncülerinin ve kuruluşlarının kaliteye ilişkin görüşleri şu şekildedir:

Deming: Kalitenin tanımlanmasındaki temel zorluk müşterilerin gelecekteki gereksinimlerinin ölçülebilir ayırıcı nitelik haline getirilmesidir der ve kaliteyi: "Amaca uygunluk ve en düşük maliyetle, pazara uygun şekilde tahmin edilebilir, güvenilir istikrar düzeyidir" şeklinde tanımlar.

Crosby: "Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur ve sistemin şartlara ve talebe uygunluğudur."

Taguchi: "Kalite, ürünün sevk edildiği zamandan topluma ulaşıncaya kadar verilen kayıptır. Bu kayıp azaldıkça ürünün kalitesi artış göstermektedir."

Juran: "Kalite müşterinin ihtiyaçları üzerinde odaklaşan ve böylece üründe tatmin sağlayan özelliklerden oluşur. Kalite hatalardan arınmışlıktadır." Bu tanımlamaların



dışında ise evrensel, kabul edilebilir, kapsamlı bir kalite tanımına ihtiyaç olduğunu belirterek "kullanım için uygunluk" tanımını yapar.

Feigenbaum: "Kalite, müşteri beklentilerini karşılayacak bir ürün ya da hizmetin pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır."

Ishikawa: "Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir."

Shewhart: "Kalitenin iki yönü vardır: Birincisi insandan (müşteriden) bağımsız ve ürünün objektif gerçekliğine bağlı kalite. İkincisi ise; üründen ve somut gerçeklerden bağımsız, duyu ve yargılara dayalı kalite."

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'nin tanımında ise; bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan ayırıcı niteliklerin tamamı, kalitedir.

Japon Sanayi Standartları Komitesi'ne göre ise kalite; ürün veya hizmeti ekonomik bir şekilde üreten ve tüketicinin isteklerini karşılayan bir üretim sistemidir.

Kaliteyi ürün ya da hizmet üretimi çerçevesinde basit ve anlaşılır şekilde "spesifikasyonlara uygunluk" şeklinde tanımlamak mümkündür. Kalitenin hangi özel standartlara uygun olacağı ise dinamik bir konudur. Diğer bir deyişle spesifikasyonlar geliştirildikçe kalite de değişime uğrayacaktır. Ancak bu gelişim sonu olmayan bir süreçtir. Bu özel standartlar müşteri ve/veya pazar istem ve beklentileri çerçevesinde gelişme yönelimli değişime uğratılmaktadır. Bu kapsamda müşteri açısından kalite kavramına yaklaşılabilecek olunursa kalite müşterinin gözünde değer yaratan ve tatmin eden her şey olarak özetlenebilir (Özmutaf, 2010: 68).

Kovancı'ya göre (2003) Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir.

Günümüzün küresel rekabet ortamında işletmeler, müşterilerine sundukları mamul ve hizmetleri en kalite bir biçimde üretmek durumundadırlar. Bu da işletmelerin sadece üretimin ana süreçleri üzerine değil kendi değer zincirlerinde yer alan tüm süreçler üzerine de istinasız bir şekilde eğilmelerini gerektirmektedir. Bunun için ise kalite uygulamaları büyük bir önem taşımaktadır (Gül ve Sümer,2013: 2).

Kalite kavramının kapsamlı ve yaygın hale gelmesi, kaliteye ulaşma çabalarının sistematik bir hale getirilmesi ihtiyacını doğurmuştur ve örgüt içerisinde gösterilen kalite çabaları, Toplam Kalite Yönetimi adı altında bir yönetim ve organizasyon felsefesi haline gelmiştir.

Modern yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY); kontrol etme ile başlayan kalite kavramının, zaman içindeki değişimleri sonucu günümüzde ulaştığı durumu ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi, işletmelere pazar payının ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması, iç ve dış müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü gibi alanlarda üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir (Aslan ve Özçelik, 2009:110).

Toplam Kalite Yönetimi bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve yüzde yüz müşteri tatmini sağlamada benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır URL-1(2017).

Toplam kalite anlayışı; örgütün fonksiyonları ve sonuçları yerine süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine ve tüm personelin katılımına dayandıran, örgütün beşeri faktörler dâhil tüm kaynaklarını bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Küçük, 2004).

Toplam kalite yönetimi, örgüt içerisinde gösterilen kalite uğraşlarının ötesine giderek, kaliteyi örgüt kültürünün içerisine entegre etmeyi amaç edinmektedir. Kalite güvencesi çabaları örgütün belirli bölümlerinde uygulanırken, toplam kalite yönetimi örgütün tamamında uygulanmaktadır. Bir hastanede verilen tıbbi hizmetler dışındaki otelcilik hizmetlerinde de kalitenin iyileştirilmesine önem verilmesi buna örnek gösterilebilir (Çatalca, 2003).

Toplam kalite yönetiminin başlıca özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

- Değişim müşterilerin gereksinimlerine dayandırılmaktadır.
- Girdi ve çıktıların yanı sıra proseslere de yoğunlaşmakta, güçlü analizler yapılmaktadır.
- Toplam kalite yönetiminde gerekli esnek yönetim biçimi, çoğu zaman kurumda yerleşmiş olan yönetim biçimiyle örtüşmemektedir.
- Toplam kalite yönetiminde problemlerin kaynağı bireyde değil, sistemdedir.

- Toplam kalite yönetiminde müşteri sadece ürünün nihai kullanıcısı veya satın alıcısı değildir.
- Örgütteki farklı birimler ve çalışanlar veya firmanın iletişimde olduğu diğer paydaşlar da birbirlerinin müşterisi durumundadırlar (Çatalca, 2003).

Dolayısıyla müşteri memnuniyeti uğraşlarının sadece nihai kullanıcıya değil, bahsedilen diğer müşterilere de yöneltilmesi, süreç odaklılığa fayda sağlamış olacaktır.

### **1.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi**

Kalitenin tarihsel süreci incelendiğinde, kalite ve kaliteli iş yapmanın insanlık tarihi kadar eski olduğunu ve Toplam Kalite Yönetiminin günümüze önemli aşamalardan geçerek geldiğini görebiliriz.

Kalite ile ilgili kayıtlar, M.Ö. 2150 yılında Hammurabi Kanunlarına kadar uzanır. Daha sonraki yıllarda Fenikelilerde kalite standartlarına bir aykırılık gördüğünde bunun tekrarlanmasını kesinlikle önlemek için kusurlu malı imal edenin elini kesme yetkisine sahip kalite denetçileri olduğu bilinmektedir (Yücel, 2015:6).

Anadolu da 13. Yüzyılda esnafların oluşturduğu; üretim, hizmet ve sosyal alanlarda belirli bir standardın oluşumunu sağlayan Ahi Teşkilatı ortaya çıkmıştır. Bu teşkilatın üretim, hizmet ve sosyal yaşamda kalitenin artırılması konusunda önemli katkıları olmuştur. Ürün ve kalite kontrolü, fiyat tespiti, esnaf ahlâkının kontrol ve denetimi Ahi Teşkilatı'nın temel görevleri arasında yer almıştır. Fatih Sultan Mehmet Döneminde merkeziyetçi yapıyla birlikte, düzenli olarak hazırlanan kanunnamelerde kalite standardı açık bir şekilde ortaya çıkmaya başlamıştır. II. Bayezid Döneminde "Kanunname-i İhtisab-ı Bursa" çıkarılmıştır. Dünyanın ilk standardı olarak kabul edilen bu kanunnamede boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile 10 ceza hükümlerine yer verilmiştir (Yücel, 2015:6)

Osmanlı Devleti'nde Esnaf Teşkilatı ise, zanaatın ve ticaretin düzenlenmesinde aktif bir rol üstlenmiştir. Ayrıca fiyat ve kalite denetimi ile standardizasyonun sağlanması şeklinde tanımlanan “narh” sistemi de bu teşkilat tarafından denetlenmekteydi. Osmanlı Devleti Dönemindeki lonca sisteminde de zanaatkârlıkta usta çırak ilişkilerinin gelişmesiyle birlikte, imalat yerlerinde ustalar bir yandan yapılan işin kalitesini bizzat kontrol ederken diğer yandan da çıraklar için eğiticilik görevlerini yapıyorlardı. İşin kaliteli yapılması ve çırakların yetiştirilmesi ustaların zanaatkârlık ve ahlaki sorumluluğu olarak

kabul edilmekte ve toplum tarafından önem atfedilen bir vazife olarak görülmekteydi (Yücel, 2015:6).

19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başından itibaren gelişen teknoloji ve artan rekabet, kalite konusuna değişik boyutlar kazandırmıştır. Eskiden ürünler baştan sona aynı kişi tarafından üretilirken, seri üretimin başlamasıyla birçok insan üretim sürecine dâhil edilmiştir (Yücel, 2015:6).

19. yüzyılda Frederick Taylor ve Henry Ford seri üretimde kullanılan metotların yetersizliğini farkına vardılar. Taylor yazdığı “The Principles of Scientific Management (Bilimsel Yönetim İlkeleri)” kitabıyla insanların endüstri alanlarında daha verimli çalışmasını ve modern endüstriyel sistemin doğuşunu sağladı. Taylor'un felsefesi üzerine kurulmuş bir kalite sistemi vardır. Taylor'a göre işçiler yaptıkları işi değerlendirip, kontrol edebilecek kapasiteye sahip değillerdi. Bu nedenle de bitmiş ürünleri incelemek üzere kontrol elemanları vardı. Kalite, bitmiş ürünün kontrolü üzerine çalışıyordu. Muayene faaliyetleri bitmiş ürüne uygulandığı için önleyici bir yönü bulunmuyordu. Uygun olmayan ürünler hurdaya ayrılıyor, yeniden işleniyor ya da asgari şartları sağlayarak müşteriye satılıyordu. Muayene faaliyetleri, fabrika yöneticisi ya da üretim yöneticisine bağlı kontrol bölümü tarafından yürütülüyordu (Yücel, 2015:6).

Henry Ford ise 20. yüzyılın başlarında Ford Motor şirketinin üretim ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başlamıştır. Montaj hattı üretimi ile karmaşık operasyonlar sadeleştirilerek düşük maliyette kaliteli ürünler üretilmeye başlanmıştır. Ford ürün tasarım ve parça standartları ile standart bir kalitede üretilen ürünlerin denetlenmesini sağladı. Kalite yönetimi sayesinde kalite departmanının sorumluluğunda ürün hatalarının tespit edilmesi sağlanmış oldu (Yücel, 2015:6).

İkinci Dünya Savaşında, ürün kalitesinin iyileştirilmesi gerekliliği, kalite kontrol konusunda yapılan çalışmaların anlaşılmasına ve bilginin paylaşılmasına yol açmıştır. Eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinimlerine yetmeyince, kontrol Tabloları Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde birçok sektörde kullanılmaya başlanmıştır. ABD bu sayede kalite kontrolden yararlanarak askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretebilmeyi başarabilmiştir (Yücel, 2015:6).

Kalite kontrolü konusunda istatistikçi Shewhart tarafından başlatılan çalışmaları, Edwards Deming ve Joseph Juran'ın çalışmaları izledi. Bugün dünya literatürü incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi'nin fikir babaları olarak bu kişilerin yer aldığı

görülmektedir. Shewhart'ın, 1932 yılının Mart ayında ABD Tarım Bakanlığı Azot Araştırma Laboratuvarlarında vermiş olduğu konferans konusu istatistiki bilgiler, Edward Deming tarafından kitap haline getirilerek "Kalite Kontrol Açısından İstatistik Metotları" adıyla yayımlanmıştır. 1980 yılında da aynı kitap "İmal Edilmiş Ürünlerin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü" adıyla 50. yıl dönümü dolayısıyla yeniden basılmıştır (Yücel, 2015:7).

1950 yıllarında toplam kalite kontrol kavramıyla kalite, tüm birimlerin ortak çabasına dönüşmüş, üretim sonrasında hata tespiti yerine üretim esnasında süreç kontrolü vasıtasıyla hatasız yapma, üretimde sıfır hata önem kazanmaya başlamıştır. Bu yıllarda toplam kalite kontrolün isim babası Armand V. Feigenbaum ve ekibi kalite uzmanlarının "koruyucu maliyetler", "tahmini maliyetler", "iç başarısızlık maliyeti", "dış başarısızlık maliyeti" gibi kavramlarla sınıflandırdıkları bir kalite maliyet sistemi geliştirmişlerdir. Bu tasnif sayesinde, kalite yönetim departmanı için üst yönetime kolay bir bilgi aktarım dili doğmuştur. 1960'lı yıllarda, kamunun tükettiği ürünlerin kalitesini belirleyen düzenlemelerde artışın gözlendiği kalite güvencesi kavramı geliştirilmiştir (Ekici, 2009: 71).

1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi gelmektedir (Koçel, 2003:112). Geçmişten günümüze kadar TKY daha geniş bir şekilde kullanılmaya başlanmış, kalite üretim departmanından yönetim hiyerarşisine doğru bir eğilim göstermiş ve tüm işletmede kalite yönetimi uygulanarak, örgütteki bütün çalışanlara sorumluluk verilmeye başlanmıştır.

Sanayi devrimi sonrası makineleşme sonucu üretim miktarlarının artması, ilerleyen dönemlerde kalite problemlerini de gündeme getirmeye başlamıştır. Kalite kontrol birimlerinin oluşturulması ve istatistiksel kalite kontrol yöntemlerinin kullanılması, kalitenin sistematik bir anlayış olarak yerleştiğini göstermekteydi. II.Dünya Savaşı sonrası dönemde ekonominin ve müşteri beklentilerinin değişmesi, kuruluşları farklı arayışlara itmeye başlamıştır. Özellikle Japonya'nın kalkınması için 1950'li yıllardan başlamak üzere Japonya'ya gönderilen Amerikalı uzmanların göstermiş olduğu çabalar, Japonlar tarafından kolayca benimsenmiş ve uygulanmaya başlamıştır. Japonların kaliteyi uygulamadaki başarısı ve dünya ekonomisindeki rekabetçi avantaj elde etmeleri, daha sonraları kalitenin bir "Japon mucizesi" olarak nitelendirilmesine neden olmuştur. 1980'lerle birlikte değişen

müşteri beklentileri, kalitenin daha da artarak gündeme gelmesine ve kalitenin bir yönetim felsefesi olarak benimsenmesine neden olmaktadır (Saruhan ve diğ., 2015:190).

## **1.2.Toplam Kalite Yönetiminin Değerleri**

Çeşitli yönetim tekniklerini ve araçlarını kapsayan Toplam Kalite Yönetiminin bir takım temel değerleri vardır ve bunlar toplam kalite yaklaşımını diğer kalite yönetimi yaklaşımlarından farklı kılar. Örgüt faaliyetlerinde bu değerlere yeteri kadar özen gösterilmesi ile araç ve tekniklerin doğru ve etkili biçimde kullanılması sonucunda, iç ve dış müşteriler tatmin edilecek, verimlilik sağlanarak kurumsal performansta büyük gelişmeler sağlanacaktır.

### **1.2.1. Önce İnsan Anlayışı**

Toplam kalite yönetiminin temelinde “ilk seferinde doğru yap” ve “hata ortaya çıkmadan önle” yatmaktadır. İşi ilk seferinde doğru yapacak ve hatanın ortaya çıkmasını engelleyecek kişi ise çalışandır. Bir işletmede kalite herkesin işidir. Şirket yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça orada iş gücü verimi, işin kalitesi ve şirket için yapılan özveriler de artacaktır. Bu, yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirir (Serin ve Aytekin, 2009: 89).

Ünlü Japon yönetim bilimci Masaaki Imai: “Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. İşin üç yapı taşı vardır: donanım, uygulama kuralları ve insan. Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.” diyerek Toplam Kalite Yönetiminde önce insan anlayışı felsefesini öz bir şekilde anlatmaktadır.

Imai: "Toplam kalite kontrolde insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam kalite kontrol, insana kaliteyi işlemek" üzerine kuruludur. "Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılamış demektir" şeklinde açıklamalarıyla da işletmelerin başarılarının insan faktörü üzerine kurulu olduğunu savunmaktadır. "İnsan kaynaklarının kalite ve verimlilik artırma açısından önemini benimseyen Japonya, TKY'nin başarısını daha çok insana bağlamıştır ve TKY, insana yönelik yaklaşımında başarılı olmuştur. Bu da, insanın mutluluk kaynağı teşkil etmesine bağlı olarak gelişmiştir. Bu gerçek, Ishikawa'nın şu sözleriyle çok güzel uyuşmaktadır: “İnsanı keşfetmek başarılı kılar, insanı kullanmak ise başarıyı azaltır”. Bu yaklaşım ise insanın önüne konan engelleri kırmış, insana göre bir yönetim anlayışını doğurmuştur (Taşkın, 2012: 16).

Ishikawa'ya göre kendisi ile ilgili olan tüm kişilerin mutluluğunu sağlama kurumun en önemli görevlerindedir. Ishikawa'nın kalite artırma etkinliklerinin arkasında üç temel fikir vardır:

- Kurumun daha iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak,
- İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak,
- İnsana yeteneklerini ortaya koymasına için fırsatlar vermek.

### **1.2.2. Üst Yönetimin Liderliği**

Klasik yönetim anlayışında olduğu gibi Toplam Kalite Yönetimi anlayışında da tüm değişimlerin odak noktası insandır. Başarılı olmak için, insanın fiziksel gücünün yanı sıra zihinsel gücünden de yararlanılmalıdır. İnsanı sadece yönetmek yetersiz kalacaktır. Yönetirken aynı zamanda hedefe yöneltip, arzulu ve azimli bir şekilde çalışmasını sağlamak gerekir. Bu tür bir yönetimin koşullarını ise klasik yöneticilerden ziyade lider yöneticiler sağlayabilir. Bu nedenle, Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurlarından da biri olan liderlik, çok önemli bir gerekliliktir.

Liderlik ve Yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Aynı olması gerektiğini savunan bilim adamları olsa da, işin özünde liderlik bir önderliği, yöneticilik de resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır. Ünlü düşünür Lao Tzu liderlerle ilgili; "liderlerin en makbulü odur ki insanlar varlığını pek hissetmez; karşısında korkuyla duruyorsa eğer insanlar, o kadar makbul sayılmaz ve hele insanları aşağılıyorsa, daha da beter demektir. İnsanlara saygı göstermezsen, onlar da sana saygı duymaz. İyi bir lider az konuşur, vazifesi tamamlandığında icraatı biter orada. Öyle ki insanlar sonunda bunu biz kendi başımıza yaptık" der.

"Liderlik, organizasyonda başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmektir" (Erdem ve Dikici, 2009: 202).

TKY uygulamalarını sağlıklı bir şekilde yürütebilmenin ardındaki güç kaynakları; başarıya ulaşmak için değişimin zorunlu olduğunun farkında olan, değişimi planlı bir şekilde yönetebilen ve değişime tüm çalışanların tam katılımını sağlayabilen liderlerdir. TKY örgütte var olan ve üretimde rol oynayan tüm süreçlerin sürekli değişimini öngörür. Böyle bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç

göstermeleri kaçınılmazdır. Bu noktada en büyük görev kalite liderlerine yani yöneticilere düşmektedir. Toplam kalite anlayışını benimsemiş olan yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir (Şentürk ve Türkmen, 2009: 131).

### **1.2.3. Müşteri Odaklılık**

TKY'de müşteri, üretim sürecinin en önemli parçasıdır. Müşteri, ürün veya olguyu algılayan veya bunlardan etkilenen kişidir. Müşteriler içsel veya dışsal olabilir. Juran, TKY'de farklı bir müşteri tanımının olduğunu; artık müşterinin sadece üretilen mal ve hizmeti talep eden kişi değil, aynı zamanda organizasyonda çalışan ve kendisinden önceki bir sürecin çıktısını kendi uğraşı olan her süreçte kullanan her kişi olduğunu belirtmiştir (Taşkın, 2012:2).

TKY anlayışında müşteri memnuniyeti için, kuruluşun tüm müşterilerinin bütün arzularının, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. TKY, kuruluş mensubu olmayan ancak kuruluşun ürettiği mal ve hizmetlerden yararlanan ve bundan etkilenen kişi veya grupları dış müşteri olarak görmekte, kuruluşta çalışan tüm kişileri ise iç müşterileri olarak değerlendirmektedir (Özer, 2013:139).

Müşteri odaklı hizmet yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesini en üst düzey örgütsel bir amaç olarak belirlemektedir. Webster'in tanımına göre müşteri odaklılık, şirketin yaptığı her işte müşterileri birinci sıraya koymayı ve en üst düzeyde bir hizmet sunumu amacı çerçevesinde tüm etkinlikleri organize etme işidir. Müşteri odaklı şirketler, tüm etkinliklerinde müşterilerin çıkarlarını hesaba katan bir şirket kültürü meydana getirirler. Müşteri odaklılık; müşterileri merkeze almakta, üreticileri yaptıkları her şeyi satan kişiler olmaktan çıkarıp, satılabilir üreten kişiler durumuna getirmektedir. “Kaliteyi müşteri belirler”, “kalite müşterinin isteğidir” sözleri bu gerçeği yansıtmaktadır (Yıldırım, 2009: 102).

### **1.2.4. Sürekli Gelişme**

Sürekli iyileştirme ve sürekli gelişme Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli unsurlarından biridir. Günümüzde işletmelerin rekabet yetenekleri sürekli gelişmeleri ile doğru orantılıdır. Yapılan araştırmalarda müşteri memnuniyetinin de sürekli iyileştirme sonunda arttığı açıkça görülmektedir.

Sürekli iyileştirmeyi uygulayabilmek için süreç yönetimi uygulanır. Çalışmaların amacı müşteri memnuniyetini artırmak olduğundan, memnuniyet düzeyi sürekli ölçülerek



izlenmeli ve elde edilen bulgular sürekli iyileştirme sağlanacak şekilde geri beslenmelidir. Sürekli gelişimin hareket noktası, mevcut durumun yeterli görülmeyip daha iyiye ulaşma yolunda çabalar sarf edilmesidir. Statükocu ve statik değil, geleceğe yönelik ve dinamik bir yapı, sürekli gelişim felsefesinin özüdür (Kutlu ve Duran, 2010: 242).

Giderek bilinçlenen ve beklentilerini geliştiren müşterinin hatayı affetmediği gerçeğinden hareketle, sürekli artan istek ve beklentileri karşılamak, kalitedeki sürekli gelişme ile sağlanabilmektedir. Temel öğeleri; toplam kalite kontrol, tam zamanında ve sıfır hata kavramları olan, hedeflenen hizmet veya ürün kalitesinin sunulabilmesi için benimsenen sürekli iyileştirme yaklaşımına “Kaizen Felsefesi” denilmektedir. Japonca kai: değişim, zen: iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen felsefesi, belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme trendini hedeflemektedir. Ürünler veya diğer bir deyişle çıktılar iyileştirilmek isteniyorsa, o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekir. Kaizen'in bir diğer özelliği de herkesin katılımını gerektirmesidir. Gelişme kolektif olarak ekipler yardımıyla sağlanacaktır. Kaizen'de gelişmeler sürekli ve küçük boyutta olduğundan, yarattıkları etki ve değişiklik büyük olmaktadır (Altınok ve Saçlı, 2009: 69).

Kaizen, Masaaki Imai tarafından şöyle tanımlanmaktadır; Kaizen iyileştirme demektir. Kaizen yöneticilerden işçilere herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. Kaizen felsefesi iş yerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında olsun, yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söyler (Kutlu ve Duran, 2010: 242).

Yönetimlerin sürekli iyileştirme çalışmalarında yararlanabilecekleri diğer bir etkili teknik ise, Deming tarafından kavramlaştırılmış olan PUKÖ döngüsüdür. Deming'e göre planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma sürekli gelişim için devamlı uygulanması gereken bir yöntemdir. Toplam Kalite Yönteminde PUKÖ döngüsü genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. Verilen kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlara göre değil, sağlıklı bir şekilde elde edilen veri sonuçlarına göredir.

- Planla: İyileştirme için gerekli değişimi planla
- Uygula: Planını uygula,
- Kontrol Et: Olası sapmaları hesapla uygulama sonuçlarını kontrol et.
- Önlem Al: Elde edilen verilere göre değişikliği standardize etmek veya gerekli önlemleri alarak döngüyü tekrarlamak üzere karar ver.

Deming yapılan üretimin ve sunulan hizmetin sürekli olarak ve hiç durmaksızın iyileştirilmesi gerektiğini savunur. Tüm süreçlerde iyileştirme düşüncesi hiçbir zaman bırakılmamalı ve daha iyisinin yapılacağına ait düşüncelere inanılmalıdır.

Sürekli gelişme anlayışının benimsemiş olan organizasyonlar bir çok yönden üstünlük kazanmaktadır. Bu üstünlüklerin en önemlisi, müşteri beklentilerinin en üst seviyede tatmin edilmesidir. Diğer üstünlükler şu şekilde ifade edilebilir:

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde canlılık oluşması,
- Bölümlerin kendi işlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi,
- Kuruluşta yer alan herkesin aynı amaç ve hedefler doğrultusunda çalışması,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükseltilerek, motivasyonunun artırılması (Saraç,2000: 52).

#### **1.2.5. Yöneticilerin ve Çalışanların Eğitimi**

TKY'de etkinliğin ön koşulu eğitimidir. Kalite iyileştirme grupları, toplam kalite yönetiminin bel kemiğini oluşturmaktadır. Ancak grup üyeleri problemleri irdeleme ve çözüm bulma yollarını bilmedikleri sürece, gruplar etkili olmayacaktır. Ayrıca çalışanlar, kendi davranışlarını değiştirmedikleri sürece kalite ve müşteri tatmini sağlanamaz. Davranışlar ise eğitim olmadan düzelemez. Eğitimde amaç, hizmeti verenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır.

Japonya'da TKY, yöneticileri ve iş görenleri bilgilendirmeye yönelik eğitim programlarıyla başlamaktadır. Bu eğitim programlarıyla en üst yöneticiler dâhil tüm çalışanlara "toplam kalite düşüncesi" aşılanmaktadır. Japon kalite uzmanı Kaoru İshikawa "Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter" demiştir. Toplam kalite yönetimine herkesin katılımının sağlanabilmesi için TKY'ye ilişkin eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar örgütteki tüm seviyelerde verilmesi, tüm çalışanları kapsamaması gerekir (Taşkın, 2012: 14).

TKY'de katılımcılığı güçlendirici ve destekleyici eğitim programları; teknik eğitimler, beşeri ilişkiler ile ilgili eğitimler ve idari yetenekleri geliştirme eğitimleri şeklinde sınıflandırılabilir. Deming'in öğretilerine göre herkese eğitimin verilmesi gerekir. Özellikle de üst düzey ve orta düzey yönetime TKY'ne geçişteki rolleri ve sorumlulukları

hakkında yeterli eğitim vermelidir. Üst yönetimin TKY uygulamalarına katkı sağlaması ve bu çalışmaları kendilerinin yönlendirmesi istenir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilere ve tüm düzeydeki yöneticilere, alttan üste doğru iletişimin ya da katılımlı yönetimin sağlanması için nelerin yapılması gerektiği hakkında bilgilerin verilmesi çok önemlidir. Örgütteki takımlara istatistikî araçları nasıl kullanacaklarına, takımdaki uzlaşmayı nasıl sağlayacaklarına ve ortaya çıkması muhtemel problemleri nasıl çözeceklerine ilişkin eğitim verilmesi büyük önem taşımaktadır (Sevimler, Duran ve Çetindere, 2011: 90).

### **1.2.6. Takım Çalışması**

TKY'nin esas amaçlarını; savurganlıkları önleme, verimliliği ve kaliteyi artırma, şikayet ortadan kaldırma, maliyetleri azaltarak eldeki kaynakların optimum kullanımını sağlamak, işlem zamanını kısaltmak ve gelişmelerin sürekli izlenerek örgütsel faaliyetlere aktarılması gibi sıralamak mümkündür. TKY kaliteyi ucuza üreterek müşteri tatminini, sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda sağlamayı amaç edinen bir yönetim biçimidir. TKY' nin bu amacına ulaşabilmesi, çok büyük ölçüde işletme çalışanlarının tümünün kalite iyileştirme çalışmalarına gönüllü olarak katılımının sağlanmasına bağlıdır. Bu ise işletmelerin insan (çalışan) odaklı olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Altınok ve Saçlı, 2009: 68-69).

Takım çalışmasının örgütlerde istenmesinin temel nedeni, çalışanların örgütte düşünme, planlama ve karar alma süreçlerine katılması olarak gösterilebilir. Karar alma ve sorumluluğun takımlara verilmesi sonucun da ise ekip yönetimi ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bilgi, beceri, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını artırılması suretiyle kurulan takımların örgütteki planlara ve karar alma sürecine katılmaları sağlanırsa örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşır. Bu takım çeşitlerine, serbest çalışma takımları, problem çözme grupları, kalite kontrol çemberleri örnek olarak verilebilir. Ekip çalışmasıyla daha esnek bir örgüt yaratılarak gerek çalışanlar ile gerekse de müşteriler ile daha yakın bir işbirliği oluşturulmak istenmektedir. Bu tür ekiplerde müşterilerin memnuniyetini sağlamak ana hedeftir. İşletmelerin yakaladıkları fırsatları daha iyi kullanabilme derecesi, örgütteki yetenekli bireyleri bir araya getirip takımları kurabilme bunları yönetebilme derecesiyle doğru orantılıdır (Top, 2009: 122-123).

TKY'nin takım çalışmasının hedefi üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef her kademedeki birey için hem "düşünmenin", hem de "uygulamanın" birleştirilmesidir. Zaten bu konuda Deming,

yöneticilere "bölümler arası engelleri yıkın" demektedir. TKY'nde tüm çalışanların etkin katılımı çok önemlidir. Katılım kalitede sürekli iyileştirmenin sağlanması ve çalışanların motivasyonunun artırılması için çok önemlidir. Yönetim çalışanları karar alma süreçlerine danışmak suretiyle de olsa katarsa çalışanlar, yönetimce alınan kararları daha dikkatli uygulamaya eğilimli olacakları için işletmenin etkinliğini de arttırmış olacaklardır. Toplam katılımcılıkla insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden yararlanılmak suretiyle örgüt içi bölümlerin daha uyumlu bir şekilde çalışması sağlanır. Toplam katılımcılık sağlanmaz ise işletme yalnızca birkaç kişinin (üst yönetimin) kabiliyetlerine bağımlı kalacaktır. Bunun sonucunda da işletme toplam katılımcılıktan elde edilecek sinerjiden ya da faydadan yoksun kalacaktır (Kutlu ve Duran, 2010: 243).

İşletmelerde başarılı bir ürün veya hizmet üretimi yapılabilmesi için, en üst düzeyden tabana kadar tüm çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır. Böylelikle şüphesiz ki TKY başarısı artacaktır.

### **1.2.7. Personel Güçlendirme**

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar sonucu önemli fırsat ve tehditlerle yüz yüze kalan örgütler, çalışanlarından maksimum fayda sağlamak için, onları işleriyle ve iş yeriyle bütünleştirmek suretiyle güçlendirmektedir. Güçlendirme örgütlerde karar verme sürecinin etkinliğini artırmakta, böylece de sürekli değişen dış çevre koşullarına hızla uyum sağlanabilmektedir. Toplam kalite anlayışının ortaya çıkmasıyla yöneticilerin karar verme ve kontrole ilişkin fonksiyonları azalmış, koçluk ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır. Bunun en önemli nedeni, örgütlerde karar veren ile işi yapan arasındaki farkın giderek azalması, yani çalışanların güçlendirilmesidir (Çöl, 2008: 35).

Güçlendirme sadece bir yetki devri olayı değildir. Güçlendirmenin içinde eğitim, bilgi, kişinin kendine güvenini artırma, motivasyon, sonuç elde etme cesaret ve hırsını artırma ve hatalardan öğrenmesini sağlama vardır. Dolayısıyla, güçlendirilmiş (empowered) çalışanlar, sorunları amaçlar doğrultusunda (hatta amaçları da kendileri belirleyebilir) çözmek için karar verecekler ve uygulamayı yaparak sonuca ulaşacaklardır (Koçel, 2003: 116).

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete

geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Karakaş, 2014: 81).

Yönetim açısından personel güçlendirme, örgütte rekabet avantajı sağlamak için kullanılması zorunlu yönetim tekniklerinden biri haline gelmiştir. Personelin işi ile ilgili yetki ve sorumluluğu alması, işi ile ilgili kararları kendisinin verebilmesi yani güçlendirilmesi ile örgütsel etkinliğin artırılması hedeflenmektedir. Personelin güçlendirilmesi, personelin işine karşı daha olumlu bir tutum sergilemesi ve örgüt amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırması açısından önem taşımaktadır. Personel güçlendirmenin, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırarak örgütsel başarı ve etkinliği artıracığı, rekabet avantajı sağlayacağı ve hizmet kalitesini artıracığı düşünülmektedir (Akçakaya, 2010: 145).

### **1.3.Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve İlkeleri**

Hizmetin kalitesini değerlendirecek olan temel unsur, müşteridir. Her ne iş yapılırsa yapılsın; müşteriye anlamak, işte (hizmet sunumunda) büyük ölçüde yarısından başarılı olmak anlamına gelir. Bunun için müşteri odaklılığa dayanan TKY anlayışını benimsemek gerekir. Müşterinin ihtiyaç, beklenti memnuniyetine odaklı yönetim anlayışı (TKY), tüketici tatmin araştırmalarını bir pazar araştırması olmaktan çıkararak hizmet kalitesini değerlendirme aracı haline getirmiştir( Derin ve Demirel,2013:1116).

Sağlık hizmetlerinde TKY, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatminidir. TKY, müşteri tatmini oluşturulurken sağlık hizmetlerin kalitesinin yükseltilerek verimliliğin artırılmasıdır. Kalitenin ölçütü sağlık hizmetini talep eden müşteri tarafından ne oranda algılandığıdır.

Kalitenin en temel unsurlarından birisi verimliliklerdir. Hizmetin sunumu için gerekli işlerin yapabilmek için, eğitim, tıbbi araç gereçlerin kullanımı ve kalite standartlarını uygulanması sağlık çalışanlarından elde edilir.

Sağlık, insan yaşamını kaliteli geçirebilmesinde temel unsurdur. Yaşam kalitesinin oluşturulması ve bunun sürdürülebilir olarak korunması ayrı bir öneme sahip olmaktadır. Bu bağlamda sağlık hizmet sunumu bireylerin yaşam kalitesini artırmaya, onu korumaya ve bu etkileyen unsurların ortadan kaldırılması olarak düşünülmelidir. SDP ile başlayan değişim dönüşümün en önemli bileşenini oluşturan kalite ve akreditasyon konusunda yapılan çalışmalar hizmet kalitesinin sağlanması ve bununla birlikte çalışanlarında memnuniyetinin

sağlanarak müşteri tatmininin gerçekleşmesi yönünde önemli çalışmalarır. Bu amaçla kamu sağlık işletmelerinde başlatılan çalışmalar sürdürölmektedir. TKY'nin başarı eldesi için diğler unsurların yanında çalışanların katılımının tam olarak sağlanması ve yönetimin her süreçte liderliğı önemlidir. TKY çalışmalarına yeterli inancı taşımayan yönetim, çalışanlar bu sürecin başarıma olasılığını mümkün kılmamaktadır (Zaim, Türkyılmaz ve Nikov 2004:2).

TKY çalışmalarında beklenen memnuniyetin sağlanması amacıyla sağlık kuruluşlarının mekânsal özellikleri, yapılan işlemler ve elde edilen çıktılar hasta ve yakınlarının konforlu, yüksek kaliteli bir tedavi süreci geçirmesi ve toplumsal refahın geliştirilmesi için önem arz etmektedir.

Kalite,sağlık hizmetlerinde tanımlanması zor bir kavram olarak nitelendirilmektedir.Bakım kalitesi "mükemmellik derecesi" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, hizmet sunucunun teknik açıdan yeterli olması gibi tıbbi hizmet sürecinin sadece sınırlı bir yönü açısından ele alındığında uygun fakat sistem genelinde tıbbi hizmet sunumu değerlendirileceğı zaman uygun bir tanım olarak nitelendirilmemektedir. Örneğın hizmet sunan kurum ya da personel maksimum düzeyde yeterliliğe sahip olabilir ama spesifik bir hastaya sunulan bakım, hizmete ulaşmadaki sınırlılıklar kötü hasta uyumu ya da sürekli bakımın yetersizliğinden dolayı hizmet kalitesi olmayabilir. Buradan da "mükemmellik derecesi" tanımının sağlık hizmetlerinin multifaktöriyel yapısından dolayı uygun bir tanım olmayacağı sonucuna varılabilir (Özgen, 1995: 47-48).

Uzmanlar uzun yıllar sağlık hizmetleri kalitesinin genel olarak uygulanabilir bir tanımını yapmaya çalışmışlardır. Sağlık hizmetleri literatüründe kalite kavramının farklı noktalara değindiğı birçok tanımlı bulunmaktadır.

Sağlık hizmetlerinde kalitenin üç tanımına sıklıkla atıfta bulunmaktadır. Bu tanımlar Donabedian, Amerikan Tabipler Birliğı ve ABD Tıp Enstitüsünün tanımlarıdır (Kaya,2005:3).

Sağlık hizmetlerinde kalite anlayışını şekillendiren bir lider olan Avedis Donabedian, yüksek kaliteli hizmeti şu şekilde tanımlamaktadır: "hizmet sürecinin bütün kısımlarındaki beklenen kazançlar ve kayıplar dengesi hesaba katıldıktan sonra, hastanın iyilik halinin kapsamlı bir ölçüsünü en üst düzeye çıkarması beklenen hizmet".

Donabedian'a göre (1989:4; 1988:1743-1744), kalitenin birbiriyle yakından ilgili üç ögesi bulunmaktadır. Birinci öge teknik hizmetin kalitesidir. Teknik performans, uygun

hizmet stratejilerini belirlemede kullanılan bilgi ve yargı ile bu stratejileri uygulamadaki beceriye dayanır. Teknik performansın iyiliğine uygulamadaki en iyi ile karşılaştırarak karar verilir. Uygulamadaki en iyinin, sağlıkta en büyük iyileştirmeyi ürettiğine inanılır. Eğer başarılması mümkün olana etkililik denirse, teknik hizmetin kalitesi onun etkililiğine orantılı hale gelir.

Burada iki noktanın vurgulanması gerekir. Birincisi, teknik kalite hakkındaki kararlar mevcut en iyi bilgi ve teknolojiye bağlıdır; bu sınırın ötesine geçemezler. İkincisi, karar zaten meydana gelmiş olaylara değil, gelecekteki beklentilere dayalıdır. Herhangi bir durumdaki hizmetin gerçek sonuçlarının çok kötü olduğu kanıtlanırsa bile, eğer hizmet verildiği zamanda en iyi sonuçlara ulaştırması beklenen uygulamaya uyuyorsa, kalitenin iyi olduğuna karar verilmelidir.

Kalitenin ikinci ögesi, hizmetle ilgili herkes arasındaki, fakat özellikle hasta ve sağlık hizmeti sunan kişi arasındaki, kişiler arası ilişkinin iyiliğidir. Bu çok önemli bir ögedir. Kişiler arası görüşme yoluyla, hasta teşhise varmak için gereken bilgiyi verir ve en uygun hizmet yöntemlerini seçmek için gereken tercihlerini bildirir. Doktor hastalığın doğası ve yönetimi hakkında bilgi verir ve hastayı hizmette aktif bir şekilde işbirliği yapmaya motive eder. Kişiler arası sürecin teknik hizmetin uygulanmasını sağlayan ve bu hizmetin başarısının dayandığı bir araç olduğu açıktır.

Kişiler arası sürecin yönetimi bireysel ve sosyal beklentileri ve standartları karşılamalıdır. Kişiler arası ilişkide bulunması beklenen erdemler mahremiyet(gizlilik), bilgilendirilmiş tercih, ilgi, empati, dürüstlük ve davranış inceliğini içerir.

Kalitenin üçüncü ögesi, hizmetin rahatlık ve konfor sağlayan yönleridir (amenities). Bunlar hizmetin sunulduğu yerin istenen özellikleridir ve uygunluk, rahatlık, sessizlik, mahremiyet, konfor ve hatta estetik özellikleri içerir (Kaya,2005:4).

### **1.3.1.Sağlık Hizmetlerinde Müşteri Odaklılık**

Hastaneler, topluma sağlık hizmetlerini sunan, hastaların tanı, teşhis ve tedavilerini gerçekleştiren hizmet kurumlarıdır. Bu özellikleriyle müşterilerine yarar sağlayan hastanelerde öncelik hasta tatmini ve memnuniyetidir. Sağlık kuruluşlarının bu memnuniyeti sağlayabilmeleri için hastalara sunulan hizmetlerin kaliteli olması gerektiği ifade edilmiştir. Sunulan sağlık hizmetlerinden tatmin olan hastaların kuruma bağlılıkları oluşmakta ve aynı sağlık kurumunu tercih etme eğilimine girmektedirler. Sağlık hizmetlerinde kalite "bir cerrahi girişim için bekleme süresinin kısaltılması, acil serviste

gerçek acil bakımının verilmesi, klinik uygulamalarda farklılıkların en aza indirilmesi, yeterli olmayan veya yanlış klinik uygulamaların elimine edilmesi, günün bilimsel doğrularının uygulanması ve günün teknolojisinden yararlanılması, hekim hasta ilişkilerinin ve iş gören hasta ilişkilerinin belirli bir düzeyde olması veya toplumun sağlığının iyileştirilmesi olarak kabul edilebilir ( Taşlıyan ve Gök, 2012:73).

Sağlık sektöründe memnuniyet ölçümü konusunda yapılan bir çalışmada en önemli adımın hastaneye başvuru yapan müşterilerin beklentilerinin belirlenmesi olduğu ifade edilmiştir. Müşterilerin istekleri, talepleri, şikâyetleri ve beklentileri göz önünde bulundurularak şu faktörlerin memnuniyeti etkilediği tespit edilmiştir:

- “Hekimlerin tedavi yöntemleri
- Hekimlerin genel davranışı
- Hemşirelerin genel davranışı
- Hemşirelerin çağrıya cevap verme süresi
- Hemşirelerin doktorunuzun öngördüğü tedaviyi tam olarak uygulaması
- Servis personelinin genel davranışı
- Personelin yeterli sayıda olması
- Doktora ihtiyaç anında ulaşabilmek
- Hastalıkla ilgili olarak yeterli açıklama yapılması
- Uygulanan tedavi ile ilgili olarak yeterli açıklamanın yapılması
- Personelin arandığında bulunabilmesi
- Ziyaret saatlerinin uygun olması
- Hastanenin sessizliği
- Hastanenin temizliği
- Yemek kalitesi” (Özcan ve diğ.,2006:63 )

Sağlık işletmelerinde müşteri beklenti ve isteklerinin karşılanması, müşteri tatmini ve müşteri odaklılık TKY uygulamalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Müşterinin sağlık kuruluşuna başvurması ile başlayan süreçte yapılan tıbbi uygulamaların



hasta/müşteri üzerindeki algılamalarının olumlu ya da olumsuzluğu tatmini ve memnuniyeti oluşturmaktadır (Kaya,2005:61).

### **1.3.2.Sağlık Hizmetlerinde Katılımcılık**

Sağlık işletmelerinde yönetimler yetki devrine önem vermeli ve demokratik bir yönetim tutumu sergilemelidir. Çalışanların sorumluluk alması ve karar alma süreçlerine katılımı sağlanarak daha fazla motive olmaları ve daha verimli çalışmaları sağlanmaktadır. Tüm bireylerin planlama ve sağlık politikalarını geliştirme sürecine dahil edilmesi ya da alınan kararlara gönüllü olarak katılmalarının sağlanması, sağlık çalışanlarının kendi kararlarını almasına eşdeğer bir uygulamadır ve sonucunda kurum işleyişine karşı çıkma, çatışma gibi sorunlar ortadan kalkmaktadır. Çalışanların toplam kalite yönetimi konusunda eğitilmesi, sürekli öğrenmenin bireysel ve örgütsel anlamda benimsetilmesi, iş tanımının ve sorumlulukların açıkça belirtilmesi, hem hastalarla hem de çalışanlar arasında etkin iletişimin sağlanması, bireylerin kararlara katılması ile demokratik bir çalışma ortamının yaratılması sağlık kurumu performansını olumlu yönde etkilemektedir (Yılmaz, 2014:96).

TKY ile amaç ve hedeflere ulaşabilmenin anahtarı sağlık kuruluşunda çalışan tüm personelin buna inanması, özverili katılım göstermesi ve bunu özümsemesi gerekmektedir. Sağlık hizmetleri emek yoğun çaba gerektiren insan yaşamı için son derece önemli olması, belirtilen süreçlerin hedeflendiği gibi gerçekleştirilmesi ile mümkün olacaktır. Bunda en önemli etken ise sağlık çalışanlarının buna tam anlamıyla katılımları ile ilgilidir.

### **1.3.3. Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Geliştirme / Kaizen**

Sağlık sektöründe gerçekleştirilen harcamaların hızlı bir şekilde artması sonucunda sağlık kurumlarında gereksiz tanı ve tahlil işlemlerinin gözlemlenmesi, sağlık hizmetlerine yapılan ödemelerin çok hızlı bir şekilde artması ve ödemelerde yaşanan sıkıntılar kalitenin iyileştirilmesini zorunlu kılmıştır. Sağlık hizmetlerinde dinamik bir yapının bulunması kalitenin sağlanmasında bazı zorluklara neden olmaktadır. Tedavi hizmetlerinin sürekli artması, demografik özelliklerin değişkenlik göstermesi ve teknolojinin hızla gelişmesi ile bu zorluklarla başa çıkılması daha da imkânsız hale gelmekte bunu yanı sıra bilinçlenen ve bilgiye erişimi kolaylaşan toplumların beklentileri sürekli bir artış göstermektedir. Sürekli geliştirme ile çalışanların aynı amaç ve hedef içi çalışması sağlanmaktadır. Sağlık hizmetlerinde sürekli iyileştirme hasta odaklılık, süreç iyileştirme ve çalışanı yetkilendirme olarak üç aşamadan oluşmaktadır (Yılmaz, 2014:97). Hasta odaklılık, sunulan sağlık hizmetlerinin hasta beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilerek hasta

memnuniyetinin en üst seviyeye çıkarılmasını, hastaya karşı çalışanların sorumlu olmasını sağlamaktadır. Süreç iyileştirme, teknik ya da bireysel sistemlerde oluşabilecek yetersizlik ve hataların azaltılması ya da ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Çalışanların yetkilendirilmesi ile sağlık kurumundaki personelin inisiyatif kullanması, bilgi ve becerilerinden faydalanarak daha olumlu sağlık çıktıları alınması ve hizmet kalitesinin bu sayede artırılması gibi sonuçların elde edilmesi amaçlanmaktadır.

#### **1.3.4. Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Eğitim**

Çalışanların sürekli eğitimi hizmet içi eğitim adlandırılmaktadır. Hizmet içi eğitim “üretim ve hizmette etkililiğin, kalitenin, verimin, yükseltilmesi, ürün ya da hizmetin üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelen hata ve kazaların azaltılması, maliyetleri düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması ve tasarrufların artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanı sıra işgörene çalışma hayatı boyunca bilgi, beceri ve davranış ile verim düzeyini artırıcı planlı eğitim etkinlikleridir.”

Sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların hizmet içi eğitimler bir çok kazanım oluşturmaktadır. Çalışanlar sürekli eğitim sayesinde şu özellikleri kazanmaktadır:

- Bireyi mesleğe iten motivasyonla, mesleksi davranış geliştirme arasında bir bağlantı kurar,
- Kritik düşünme ve sorunu çözümüleme yeteneği kazanır,
- Meslekle ilgili bilgi ve becerilerde ustalık sağlar,
- Mesleksi değerler, gelenekler ve sonuçların çözümlenmesine yardımcı olur,
- Mesleğe karşı kendi kimliğinin ve yaptıklarının sorumluluklarının bilincine varır (Çelen ve diğ., 2007:25).

#### **1.3.5.Sağlık Hizmetlerinde Liderlik**

Sağlık hizmetlerinin önemli bir ayağını oluşturan hastaneler karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkileri kapsamında yönetsel sorunlarla karşılaşmaktadır. Hastanede hizmet alanının ve sorumluluğun artması ile belirlenen hedeflere ulaşma ve sunulan hizmetlerin etkinliğinin sağlanması liderlik davranışı ile ilişkilidir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:378).

Sağlık çalışanlarının hedeflenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve verimliliğin artırılması için liderlerin desteğine ihtiyaç duyarlar. Sağlık kurumları sektörde rekabet güçlerini korumak için çalışanları yönlendirmede, çalışanlar için bir vizyon belirleme ve karar alma süreçlerine dahil etmede liderlik davranışlarına ihtiyaç duymaktadır.

### **1.3.6.Sağlık Hizmetlerinde Sıfır Hata**

Sağlık işletmelerinde TKY ile hedeflenen sıfır hatadır. Diğer sektörlerde hata toleransı kabul edilebilirken sağlık hizmetlerinde hata kabul edilmemektedir. Bunun en önemli nedeni sağlık hizmetlerinin doğrudan insan yaşamını bire bir ilgilendirilmesi, tanı, tedavi ve bakım sürecindeki olası hataların hastanın yaşamının tehdit edici noktalara ulaşabilmesi ve kimi durumlarda hastanın yaşamı ile sonuçlanabilecek sonuçlar doğurabilmesidir. Sağlık çalışanlarının temel hedefi sıfır hata yaklaşımı olmalıdır.

### **1.3.7. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon**

Hastaneler, toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren ve yoğun emek-gelişmiş teknoloji ile bu faaliyetleri yürüten kurumlardır. Bu açıdan hastanelerin başarılı olması, çalışanlarının başarı ya da başarısızlığı ile ilgilidir. Birçok meslek grubunu barındıran hastanelerde çalışanların motive edilmesi için beklentilerinin bilinmesi gereklidir. Bütüncül bir yaklaşım ve çok yönlü bir değerlendirme ile kişilerin ihtiyaçlarından yola çıkılarak yapılacak çalışmaların iş doyumunu ortaya çıkaracağı belirtilmektedir (Özer ve Bakır, 2003:118).

İnsan davranışları ve performans yönetimi açısından önemli bir rolü bulunan motivasyonun özellikle yoğun iş baskısı altında kalan sağlık çalışanları için diğer sektörlere oranla daha çok önemi bulunmaktadır.

### **1.3.8. Ölçüm ve Değerlendirme**

Hastalığın bulguları ile bunun tedavisi için kullanılan tıbbi yöntemler, kullanılan ilaçlar ve tıbbi materyaller hastanın hastalıkla gelişen semptomlara göre yapılan tanı ve tedaviler ve yapılan uygulamalardaki sağlık çalışanların yetersizliği, eğitimlerinin niteliği iyileşme sürecine olumsuz şekilde etki yapmaktadır. Kalitenin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için sağlık çalışanlarının bu sürece önemle katılmaları, tedavi ve bakım sürecinde ortaya çıkan aksaklık ve eksiklerin tespiti ve geliştirilebilir kaliteli sürecin oluşması için gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir (Kaya, 2005: 77).

Sağlık hizmetlerinde kalitenin artırılması amacıyla hizmet ölçümü ve değerlendirmesi yapılması gereklidir. Bu ölçüm ve değerlendirmenin istatistiksel yöntemler aracılığı ile yapılabileceği ifade edilmektedir.

Sağlık hizmetlerinde hizmetin kullanım derecesi, amaca ulaşma durumu ve hasta memnuniyeti öncelikli değişkenler olarak belirlenmiştir. Sağlık hizmetini alan hastaların memnuniyetleri ‘hastanede yatış gün sayısına, yattığı odayı paylaştığı kişi sayısına, son bir yılda hekime gitme sayısına, hastanedeki bir hekimin özel muayenesine gitme durumuna, sosyal güvence türüne, yaşına, eğitim düzeyine ve ailesinin aylık gelirin’e göre farklılık göstermekte, bu sebeple sağlık hizmeti memnuniyet ölçeği geliştirilerek “zamanında muayeneye başlama, sıra bekleme, sıraya göre muayeneye alma, hastaya yeterince zaman ayırma, özel muayeneye yönlendirme yapmama, polikliniğin fiziki koşulları, temizlik ve hijyen konularını içeren maddelerden oluşan poliklinik değerlendirme puanından; ilgi ve bakıma özen gösterilme, sağlıkla ilgili ihtiyaç ve isteklerimizin hızlı bir şekilde yerine getirilmesi, refakatçi ve/veya hastanın danışabileceği kişilere kolayca ulaşabilmesi, refakatçi için rahatlığa özen gösterilmesi, ziyaret saatleri uygunluğu, fiziki koşulları, yemek kalitesi, temizlik ve hijyen konularını içeren maddelerden oluşan klinik değerlendirme puanından; radyoloji ve laboratuvar sıra bekleme, zamanında sonuç verme, sonuçların kaybolmaması, bürokratik işlemlerin sorunsuzca ve hızlı tamamlanması gibi konularda değerlendirme yapılmaya çalışılmaktadır (Ercan ve diğ. 2004:162).

TKY’de kalitenin değerlendirilebilmesi kalitenin doğru olarak tanımlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi, zaman içerisinde bu proseslerin takip edilmesi gerekmektedir. Sağlık bakım kalitesinin ölçülerek değerlendirilmesi sağlık hizmet kalitesinin iyileştirilmesinin temel noktasını oluşturmaktadır (Erdemir,2015:81)

## BÖLÜM II

### EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Bu bölümde EFQM Mükemmellik Modeli'nin tanımı, amaçları, mükemmelliğin temel kavramları, modelin kriterleri, modelin değerlendirme ve tanıma sistemleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

#### 2.1. EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı ve Amaçları

Avrupa Kalite Yönetimi Kurumu (EFQM – European Foundation for Quality Management), 1988 yılında Avrupa'nın önce gelen 14 büyük firmasının bir araya gelmesiyle oluşturulmuş bir örgüttür. Kuruluş aşamasında Avrupa'daki firmaların kalite yönetimi yolunda desteklenmesi ve birlikte hareket etmesini misyon olarak belirlemiştir. EFQM, zaman içerisinde kalite yönetimi ile ilgili çalışmaların yoğunlaştığı bir kurum haline gelmiştir ve bu yönde firmaların performanslarını değerlendirme, eğitim ve gelişime yönlendirme, tecrübelerini paylaşma, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek gibi kalite için önemli uygulamaları gerçekleştirmeyi amaç edinmiştir URL-2(2017). Kurumun misyonu, Avrupalı firmalarda mükemmelliği sürdürülebilir bir durum olarak yerleştirmek; vizyonu, firmaların kendilerini mükemmellikleriyle gösterdikleri bir dünya yaratmaktır (Calvo Mora, Leal, Roldan, 2005:742).

EFQM'nin katkıda bulunduğu paylaşımın temelinde, ortak kullanıma sunulan, kuruluşlar tarafından yıllardır kullanılan ve Avrupa'nın en saygın ödülü olan EFQM Mükemmellik Ödülü'nün temelini oluşturan değerlendirme araçları bulunmaktadır. 1991 yılında oluşturulan EFQM Mükemmellik Modeli, boyutu ve sektörü ne olursa olsun tüm kuruluşlar tarafından kullanılabilen bir değerlendirme aracıdır. Model kuruluşlara, mükemmellik kavram ve kriterlerini dikkate alarak kendi değerlendirmelerini yapmalarına, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etmelerine ve sürekli gelişim yaklaşımıyla gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olur (Yücel,2015:39).

EFQM, Avrupa firmaları arasında rekabetçiliği desteklemek üzere 1992 yılından bugüne kadar, her yıl bu Modeli en iyi şekilde uygulayan kuruluşları Avrupa Mükemmellik Ödülü ile ödüllendirmektedir. Avrupa Mükemmellik Ödülü, Deming (Japonya) ve Malcolm Baldrige (Amerika) ile birlikte iş dünyasında mükemmellik alanında verilen en saygın üç ödülün biridir (Yücel,2015:40).

Modelin öne sürdüğü mükemmellik; müşterilerin ve çalışanların tatmininin, topluma karşı sorumluluğun, kaynakların etkin kullanımının, stratejik liderliğin, uygun

süreç yönetiminin sağlanması ile mümkündür" (Carillo, Ortiz, 2005: 32). Model, hedeflenen mükemmelliğin sağlanabilmesi için; kilit performans sonuçları, müşteriler, çalışanlar ve toplum baz alınarak, politika, strateji, çalışanlar, paydaşlar, kaynaklar ve süreçlerin liderlik güdümünde uygun kullanımı ile başarılı sonuçlar elde edilmesini öngörmektedir.

Model, TKY bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçları elde etmeyi kolaylaştırır. Organizasyonun farklı yönlerini ilişkilendirerek dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarında önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi için uygun bir modelin oluşturulmasına yardımcı olur. Mükemmellik; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer paydaşların tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi demektir. EFQM Mükemmellik Modeli, sadece kalite konusuyla ilgilenmez, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına nüfuz eden etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar. Modelde kullanılan kriterler, kalitenin ve uzun dönemli stratejik küresel rekabet gücüne sahip olmanın yaşamsal parçalarıdır (Emanet, 2007: 72).

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılabilen pratik bir araçtır. Kullanım amaçları arasında aşağıdaki uygulamaları saymak mümkündür:

- Kurumsal mükemmelliğe giden yolda nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için kuruluşa yardımcı olunması
- Kuruluşun; fikirleri kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması
- Mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi
- Kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulması.

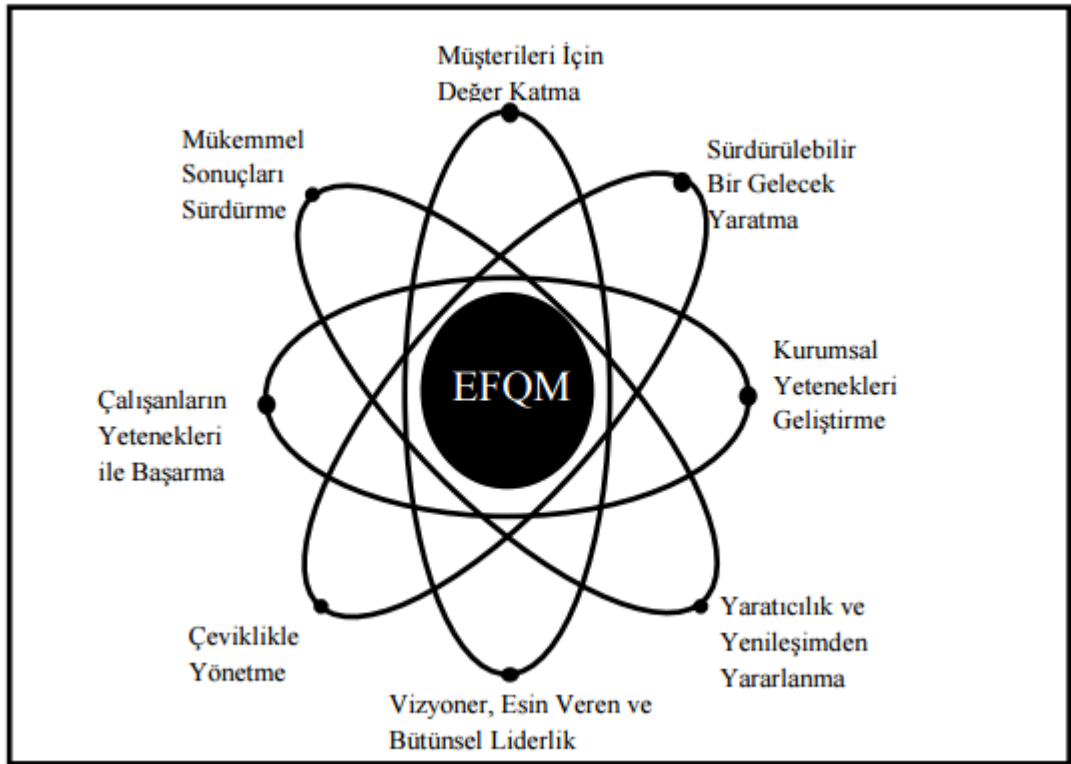
Bir arada kullanılan çok sayıda yönetim araç ve tekniği mevcut olmakla birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılacağı konusunda kuruluşa yardımcı olur. Model; kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı

olarak sürdürülebilir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturur ve böylece bu türden çok sayıda yönetim aracı ile birlikte kullanılabilir (KalDer, 2010a: 3).

Mükemmellik Modeli, Avrupalı kuruluşların küresel rekabet avantajı yakalamaları amacıyla kullandıkları bir strateji olarak hizmet etmektedir. Mükemmellik Modeli, dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir model olduğu görülmektedir. Modelin en öne çıkan özelliği; sınırlayıcı, katı bir çerçeve değil yol gösterici bir çerçeve sunmasıdır. Ayrıca, sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerli olan ve modelinin temelini oluşturan sekiz temel kavram vardır (Emanet, 2007: 72).

## 2.2. Mükemmelliğin Temel Kavramları

Mükemmelliğin Temel Kavramları herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur. Bu kavramlar mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası olarak kullanılabilir. Temel Kavramlar aynı zamanda üst yönetimin ortak dilini oluşturur. Kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesi sürecinin temelinde yatan ilkeler bütünüdür (KalDer,2010b:3). Bu ilkeler Şekil 1'te sunulmuştur.



Şekil 1: Mükemmelliğin Temel Kavramları (KalDer,2013: 6)

### **2.2.1. Müşteriler İçin Değer Katma**

Mükemmel kuruluşlar, gereksinimleri, beklentileri ve fırsatları anlayarak, tahmin ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli değer katarlar.

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.
- Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.
- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir, uygun olduğunda yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde müşterilerinin katılımını sağlar.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli kaynak, yetkinlik ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geribildirimlerine uygun bir biçimde yanıt verir.
- Performansını uygun kuruluşların sonuçlarıyla karşılaştırır ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinden ve iyileştirme fırsatlarından öğrenir (KalDer, 2013: 6).

### **2.2.2. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma**

Gelecek için sorumluluk almak, günümüz dünyasında yükselen değerlerdendir. İster ürün, isterse hizmet üretsün, tüm işletmeler toplumun vazgeçilmez bir parçasıdır. İşletmeler öncelikle hizmet ettikleri toplumun çıkarlarını düşünmek ve bu çerçevede eylemlerini planlayarak hayata geçirmek zorundadırlar. Okullar, STK'lar, devlet ve hükümet organları, bölgede bulunan diğer işletmeler, bölgede yaşayan halk ve medya kuruluşları işletme için toplumsal paydaşlara birer örnektir. İşletmenin faaliyet türüne ve



yapısına bağılı olarak bu paydaşların kimi zaman hepsiyle, kimi zamanda bir kaçıyla yoğun ilişkiler kurulmaktadır (Gözüylmaz, 2013:28)

Mükemmel işletmelerin kültürlerinin özünü etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar işletmelerin ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar. Vizyon, değerler ve etik kurallar kurumsal davranışın temelini oluşturur ve işletmenin geleceğini sağlamlaştırır (EFQM, 2009:8).

KSS ile ilgili yürütülen faaliyetler, çoğu durumda uzun vadeli gereksinimleri karşılamak üzere kaynak ayırmayı gerektirir. Bu noktada doğru işlerin yapılması, değer yaratılması ve işletmenin de yürütülen bu faaliyetlerin sonucunda fayda sağlaması ( imaj, müşteri sayısı ya da ciroda artış, müşteri sadakati, yetkin çalışanların istihdam edilmesi vb.) esastır. (Gözüylmaz, 2013:29)

KSS ile ilgili faaliyetleri hayata geçirmeden evvel, bazı tartışma ve değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir ki yürütülecek faaliyetler hedeflenen etki ve sonucu verebilsin. İşletmenin liderleri, KSS ile ilgili yaklaşımlarını ve faaliyetlerini netleştirdikten sonra, aşağıdaki soruların yanıtlarını bir kez daha düşünmelidirler (EFQM,2003:7).

- Paydaşlarımızın bizden ne istediklerini nereden biliyoruz? Tam olarak biliyor muyuz?
- Yürütülecek faaliyetler içinde, hangilerine daha çok odaklanacağımızı biliyoruz muyuz?
- Belirlenmiş KSS yaklaşımlarını ve faaliyetlerini, hem işletme, hem de topluma fayda sağlayacak biçimde nasıl hayata geçirileceğiz, iletişimimizi nasıl sağlayacağız?
- İşletmemiz ve toplum için hedeflenen faydayı sağlayıp sağlayamadığımızı nasıl ölçeceğiz?

### **2.2.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme**

Mükemmel kuruluşlar organizasyonel sınırlarının içindeki ve ötesindeki değişimi etkin bir şekilde yöneterek yeteneğini geliştirir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini analiz eder; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirler.
- Etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar.
- Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir.
- Kurumsal gelişimi desteklemek üzere gerekli finansal, fiziksel ve teknolojik kaynakları sağlar.
- Değer zinciri boyunca ortak değerler, hesap verebilirlik, etik kurallar ile birlikte güven ve açıklık kültürü yaratır.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ilgili paydaşlarına artan değer yaratmak üzere; uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirini destekleyerek çalışır.
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak uygun ilişki ağları oluşturarak kendi yetenek ve becerilerini zenginleştirir ve paydaşlarına artan değer sunulmasını sağlar (KalDer, 2013:7).

#### **2.2.4. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma**

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temel özelliği; işletme performansının bütünsel bir bakış açısıyla sürekli olarak geliştirilmesini sağlaması ve mükemmelliği sürdürülebilir hale getirmesidir. Model; “ne ekersen onu biçersen” mantığıyla, girdilerle sonuçlar arasındaki ilişkinin altını çizmekte, sürekli iyileştirme kavramına, yaratıcılık, yenileşim ve öğrenme boyutlarını da eklemektedir. Sürekli iyileştirme; aynı zamanda modelin geçerliliğinin ve güncelliğinin de bir teminatıdır (Gözüylmaz, 2013:36).

Örgütsel anlamda öğrenme; örgütlerin etkililiklerini arttırmak ve varlıklarını sürdürebilmek amacıyla bilgiyi yaratmak, kullanmak ve dağıtmak için, çalışanlarının yetenek ve bilgilerini kullanarak geliştirdikleri yollardır (Yazıcı,2000:35).EFQM Mükemmellik Modeli öğrenmeyi; iyileşme ya da değişimi sağlayacak bilgilerin elde

edilmesi ve anlaşılması olarak tanımlamaktadır. Mükemmel işletmeler, kurdukları öğrenen organizasyon yapısı yardımıyla, paydaşların yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratırlar (EFQM,2009:7).

### **2.2.5. Vizyoner Esin Veren ve Bütünsel Liderlik**

Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla,sahiplenme, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.
- Kuruluşun itibarını artırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- Açık bir yön ve stratejik odak belirler; bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun misyon, vizyon ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.
- Esnektir; mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini, bilgi birikimlerini ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.
- Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, gerektiğinde çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunu farkındadır.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.
- Performansı konusunda paydaşlarına ve toplum geneline karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izler, çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinciyle bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alır (KalDer, 2013: 8).

### **2.2.6. Çeviklikle Yönetme**

Mükemmel kuruluşlar fırsatları ve tehditleri belirler ve bunlara etkili ve verimli bir şekilde yanıt verme becerileriyle tanınır.

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.
- Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar.
- Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar.
- Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin itici gücü olarak süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler ile birlikte uygun karşılaştırmaları kullanır.
- Bir proje yönetimi yaklaşımı ile süreç iyileştirmeye odaklanarak değişimi etkili bir biçimde yönetir.
- Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler.
- Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir (KalDer, 2013: 9).

### **2.2.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma**

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü yaratır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışan performans düzeylerini tanımlar.
- Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elinde tutmak için etkin planlama yapar.
- Bireysel hedefler ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlar, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkilendirir.

- 7/24 erişim, artan küreselleşme ve yeni çalışma biçimleri gerçeklerini dikkate alarak çalışanlarının sağlıklı bir iş / yaşam dengesini kurabilmelerini sağlar.
- Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanları arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.
- Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.
- Çalışanları kuruluşun imaj ve itibarının sözcüsü olmaya cesaretlendirir.
- Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya özendirir, çabalarını ve başarılarını takdir eder.
- Çalışanların iletişim gereksinimlerini anlar, uygun strateji ve araçlar kullanarak iletişimi sürdürür (KalDer, 2013: 9).

### **2.2.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme**

Mükemmel kuruluşlar, faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde eder.

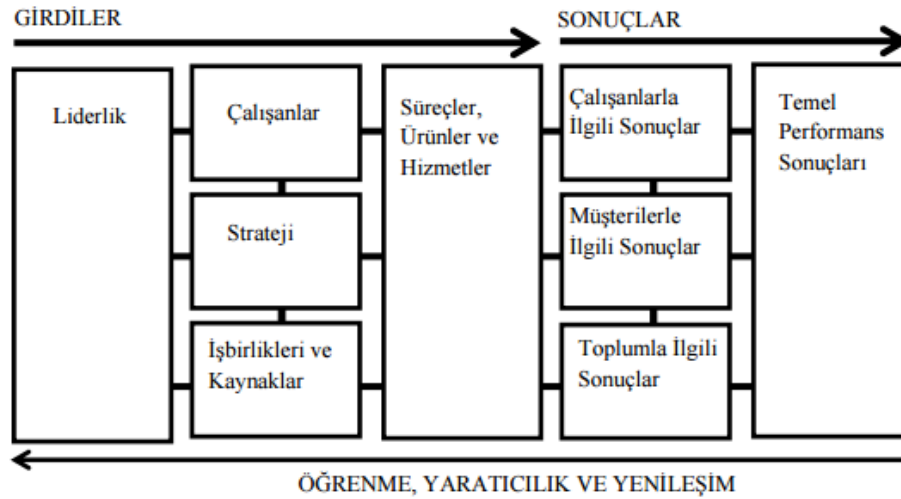
Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır olur.
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.
- İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır.
- Açıkça tanımlanmış “sebe-sonuç” ilişkilerini kullanarak beklenen sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar.

- Hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşlarının performansının karşılaştırma sonuçlarını, o kuruluşların mevcut ve potansiyel kurumsal yeteneklerini ve stratejik amaçlarını esas alır.
- Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar.
- Gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemler uygulayarak paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.
- Uygun yönetim unsurları da dahil, ilgili paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik finansal ve finansal olmayan raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.
- Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almasını güvence altına alır (KalDer, 2013: 10).

### 2.3. Modelin Kriterleri

Yöneticilerin/liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar.



Şekil 2: Mükemmellik Modeli / Kriterler (KalDer, 2010b: 9)

Yukarıdaki şekilde gösterilen EFQM Mükemmellik Modeli 9 kriterden oluşan ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerin beşi girdi kriterlerini, dördü sonuç kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl

yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır ve girdiler sonuçlardan elde edilen geribildirim ile iyileştirilir.

Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımını gösterir.

Her kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla, çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir. Alt kriterler; uygulamada mükemmel kuruluşlarda tipik olarak görülebilecek ve bir değerlendirme sırasında dikkate alınması gereken ayrıntıları açıklayan ifadelerdir.

Son olarak her alt kriterin altında ilgili alanlar bulunur. Bu maddelerin birçoğu daha önce açıklanmış olan Temel Kavramlarla doğrudan ilişkilidir. İlgili alanlar listesinin kullanımı zorunlu ya da değişmez değildir, alt kriterin daha iyi anlaşılmasını amaçlar (KalDer, 2010b: 9).

### **2.3.1. Liderlik**

Mükemmel kuruluşlar; geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşıl原因an liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnekler. Kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur. Örneğin mükemmel kuruluşların liderleri:

- Açık bir yön ve stratejik odak belirler, bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun temel amaç ve hedeflerinin paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.
- Vizyon, değerler etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını oluşturan bir temel amaç tanımlayarak ve duyurarak kuruluşun geleceğini sağlamlaştırır.
- Kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- Kurumsal gelişimi; paylaşılan değerler, hesap verebilme, etik güven açıklık kültürüyle besler.

- Çalışanlarının bütünsellik ve en yüksek etik standartlar çerçevesinde davranmasını sağlar.

- Kuruluş çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturur, kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirir ve iyileştirir (Yücel,2015:49).

Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler gözden geçirir ve yönlendirir. Örneğin mükemmel kuruluşların liderleri:

- İlerlemeyi gözden geçirmek amacıyla, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almalarını sağlayan ve iyi tanımlanmış “neden sonuç” ilişkisi içinde dengeli bir sonuçlar bütünü kullanır.

- Kuruluşun yönetim sistemini, gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla, gerçekleştirilen sonuçların değerlendirilmesine ve paydaşlara sürdürülebilir yararlar sağlanmasına olanak verecek biçimde oluşturur ve iyileştirir.

- Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.

- Paydaşlarına ve topluma karşı şeffaftır, hesap verebilir ve yasal gerekliliklere uyumun ötesine geçme arzusunu etkili bir biçimde destekler. Süreçlerinin tümünde risklerin tanımlanmasını ve uygun biçimde yönetilmesini güvence altına alarak, paydaşlara yüksek düzeyde güven oluşturur.

- Kuruluşun temelinde yatan yetenekleri anlar ve geliştirir.

Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür."Örneğin mükemmel kuruluşların liderleri:

- Farklı dış paydaş gruplarının kimler olduğunu bilir; onların farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek yanıtlamak üzere yaklaşımlar geliştirir.

- İşbirliği yapılan kuruluşların, müşterilerin ve toplumun fikir üretme ve yenileşim faaliyetlerinde yer almaları için yaklaşımlar oluşturur.

- Yenileşimi kuruluşun itibar ve imajını pekiştirme doğrultusunda kullanır, yeni müşterilerin, işbirliği yapılan kuruluşların ve yeteneklerin ilgisini çeker.



- Stratejik ve operasyonel işbirliklerini belirlerken kurumsal ve stratejik gereksinimleri, birbirini tamamlayıcı kuvvetli yönleri ve yetenekleri temel alır.

- Uygun yönetim unsurları da dâhil, temel paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik raporlamaların şeffaf biçimde yapılmasını güvence altına alır (Yücel,2015:50).

Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır."Örneğin mükemmel kuruluşların liderleri:

- Çalışanlarına esin verir; kuruluşun tüm düzeylerinde katılım, sahiplenme, yetkilendirme, girişimcilik, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.

- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin üretildiği ve geliştirildiği bir kültürü destekler.

- Çalışanların gerçek bir işbirliği ruhu ile kendilerinin ve kuruluşun sürekli başarısına katkıda bulunabilmesini ve tüm potansiyellerini kullanabilmelerini güvence altına alır.

- Kuruluşun bütününde çalışanlarını; kendi planlarını, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda destekler ve çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir eder.

- Fırsat eşitliliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.

Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar. Örneğin Mükemmel Kuruluşların liderleri:

- Kurumsal değişimin iç ve dış belirleyici unsurlarını anlar.

- Mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini ve kararlarının olası etkilerini göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.

- Esnektir, her zaman güven aşılar; gerektiğinde kuruluşun yönünü gözden geçirir, değiştirir veya yeniden belirler.

- Kuruluşun sürdürülebilir başarısına ve bu başarıyı güvence altına almak üzere gerekli değişikliklere katkıda bulunması için, ilgili bütün paydaşların katılımını ve kararlılığını sağlar.
- Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın ancak yeni çalışma tarzlarıyla, hızlı öğrenme ve çabuk yanıt verme yeteneğine bağlı olduğunu gösterir.
- Kısa vadeli kazançlar yerine, uygun yerlerde, uzun vadeli gereksinimleri karşılamak üzere kaynak ayırır ve rekabet gücünü sürdürür (KalDer, 2013: 12-13)

### **2.3.2. Strateji**

Kuruluşun, amaçlarını ve değerlerini genel stratejisi ve planlama faaliyeti ile nasıl bütünleştirdiğini inceler. Stratejinin ve planlamanın yaygın ve güvenilir gerçeklere ve verilere dayanıp dayanmadığını, üst düzeyde hazırlanan operasyonel, gerçekçi ve uygulanabilir planlar haline dönüştürüp dönüştüremeyeceğini değerlendirir. Ayrıca kuruluşun hedeflerini saptarken dış kıyaslamalardan yararlanıp yararlanmadığını da (yalnızca geçen yılın performansını ölçü almak yerine) dikkate alır. Kuruluşun, hedeflerini ve stratejisini ne zaman ve nasıl değiştirmesi gerektiğini anlama yeteneğine sahip olup olmadığını da değerlendirir (EFQM, a.g.e.,2003:14 )

Bu kriterde, belirlenmiş stratejilerin, kilit süreçler çerçevesi yolu ile tüm düzeylere yayılımının nasıl gerçekleştirildiği de sorgulanmaktadır. Bu kapsamda stratejilerin yaşama geçirilmesine olanak verecek kilit süreçlerin ilgili paydaşların beklentilerinin de dikkate alınarak nasıl tanımlandığı, kilit süreç sahiplerinin nasıl belirlendiği ve bu çerçevenin etkinliğinin gözden geçirilmesi değerlendirilmektedir (KalDer - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, a.g.e.,2002:30)

### **2.3.3. Çalışanlar**

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar, onları motive edecek biçimde tanır ve takdir eder, katılımlarını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmalarına olanak verir.

Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler. Örneğin mükemmel kuruluşlar:

- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.
- Çalışanlara ilişkin planları; kuruluşun stratejisi, organizasyon yapısı, yeni teknolojiler ve temel süreçlerle uyumlu hale getirir.
- Çalışanlar ve temsilcilerinin; çalışanlara ilişkin stratejileri, politika ve planları geliştirme ve gözden geçirme, uygun olduğunda yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirme çalışmalarına katkı sağlar.
- Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçleri, destekleyici politikalarla yönetir.
- Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullanır.

Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.Örneğin mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri ve yetkinlikleri anlar.
- Eğitim ve geliştirme planlarının, çalışanların kuruluşun gelecekte gerek duyacağı yetenekleri ve becerileri kazanmalarını sağlayacak yönde olmasını güvence altına alır.
- Bireysel hedefleri ve ekip hedeflerini zamanında gözden geçirerek ve güncelleyerek bunların kuruluşun hedefleriyle uyumunu sağlar.
- Çalışanların performansını değerlendirir ve performanslarını iyileştirmeleri, görev değişikliğine ve istihdama uygunluklarını koruyabilmeleri için onlara yardımcı olur.
- Çalışanların katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için gerekli araçlar, yetkinlikler, bilgi ve yetkeye sahip olmalarını sağlar.

Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.

Örneğin mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların bireysel düzeyde ve ekip düzeyinde kuruluş misyon, vizyon ve stratejik amaçlarıyla yön birliği içinde olmalarını sağlar.
- Çalışanların kendilerini işlerine verdiği; beceri, yetenek ve yaratıcılıklarının geliştirildiği ve değer gördüğü bir kültür yaratır.
- Çalışanlarını kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olmaları için cesaretlendirir.
- Çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmasına; yenileşimi ve yaratıcılığı karşılaştığı güçlükleri yenme doğrultusunda kullanmasına olanak sağlar.
- Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratır.
- Çalışanları imaj ve itibarın sözcüsü olmaya cesaretlendirir.
- Çalışanların kendi süreçlerinin etkililiğini ve verimliliğini sürekli olarak gözden geçirme, iyileştirme ve en uygun düzeyde tutma çalışmalarına katılmalarını sağlar.

Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar. Örneğin mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların iletişim gereksinim ve beklentilerini anlar.
- İletişim gereksinim ve beklentilerini temel alarak; iletişim stratejisi, politikalar planlar ve iletişim kanalları geliştirir.
- Misyonu, vizyonu, değerleri ve amaçları anlamasını sağlamak üzere kuruluşun açıkça ifade edilmiş yön ve stratejik odağını çalışanlara duyurur.
- Çalışanların kuruluşun sürekli başarısını anlamasını ve bu başarıya katkıda bulunabilmesini güvence altına alır.
- Kuruluş çapında etkili iletişim yoluyla; çalışanların bilgi, bilgi birikimi ve en iyi uygulama deneyimlerini paylaşmasını sağlar ve onları bu yönde cesaretlendirir (Yücel,2015:54-55).

Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.Örneğin mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların katılımını yetkilendirmesini özendirmek amacıyla; ücretlendirme, olanaklar yeniden yerleştirme ve işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların strateji ve politikalarla uyum içinde olmasını sağlar.

- Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmesi için uygun yaklaşımları yaşama geçirir.
- Çalışanlar arasında çeşitliliği güvence altına alır ve benimser.
- Çalışanları için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar.
- Çalışanlarını topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirir. Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültürü özendirir"(KalDer, 2013: 15-16)

#### **2.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar**

Bu kriter de kuruluşun tedarikçilerle, dağıtımıcılarla, kural koyucularla ve diğer gruplarla işbirlikleri gibi temel dış kaynaklarını ve finans, enformasyon (enformasyon teknolojileri de dahil olmak üzere), malzemeler (binalar, ekipman, tesisat ve stoklar gibi) yeni teknoloji ve bilgi birikimi gibi iç kaynaklarını nasıl yönettiğini inceler. Bu temel kaynakların kuruluşun genel stratejisi ile uyum içinde ve etkili bir biçimde kullanılıp kullanılmadığını, kuruluş değerleri ile tutarlı olup olmadığını, etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini ve sürekli olarak iyileştirilip iyileştirilmediklerini değerlendirir (EFQM, a.g.e.,2003:19).

#### **2.3.5. Süreçler Ürünler ve Hizmetler**

TKY'nin en temel özelliklerinden biri hiçbir zaman mevcut durumu yeterli olarak kabul etmeyip sürekli daha ileriye götürmektedir. Temel mantık, başarılı yönetilen ve geliştirilen süreç, ürün ve hizmetlerin başarılı sonuçlar getireceğidir. Bu kriterde kuruluşun süreç, ürün ve hizmetlerini; stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde nasıl tasarladığı, yönetmekte olduğu ve iyileştirdiği değerlendirilmektedir. Kriter, bir yandan kuruluşun stratejilerinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere tüm süreçlerini nasıl tasarladığını ve yönetmekte olduğunun sorgularken, diğer taraftan özellikle müşterilere ilişkin süreçlere odaklanmaktadır. Bu şekilde kuruluşun müşterileri hakkında nasıl bilgi edindiği, onları nasıl anladığı ve o andaki ve gelecekteki gereksinimlerini hangi yollarla katma değer yaratan ürünlere ve hizmetlere tasarlayarak dönüştürdüğü, onlara sunduğu, satış sonrası nasıl hizmet verdiği ve müşteri ilişkilerini nasıl yürüttüğü incelenmektedir( Cıranoglu,2016:26).

### 2.3.6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar:

- Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Müşterilerle ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etki olacağını açıkça anlar.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder. Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır. Farklı müşteri gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırılır.

Algılamalarda; bu veriler müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; müşteri anketleri, odak grupları, satıcı değerlendirmeleri, övgüler ve şikâyetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.

Bu algılamalar; müşteriler açısından kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- İtibar ve imaj
- Ürün ve hizmet değeri
- Ürün ve hizmet sunumu
- Müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği
- Müşteri bağlılığı

Performans Göstergelerinde; bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın dış müşterilerin algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.

Bu göstergeler; kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Ürünlerin ve hizmetlerin sunumu
- Müşteri hizmeti, ilişkileri ve desteği
- Şikâyetler ve övgüler
- Müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların, ürünler, süreçler gibi öğelerin tasarım sürecine dahil olmaları (KalDer, 2013:21)

### **2.3.7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Çalışanlarla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

- Farklı çalışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kısımlandırır.

Algılamalarda;bu veriler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalardır. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.

Bu algılamalar; çalışanlar açısından kuruluşun çalışanlara yönelik stratejileri, bu stratejileri destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Tatmin, katılım ve bağlılık
- Gurur duyma ve potansiyelini kullanma
- Liderlik ve yönetim
- Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
- Yetkinlik, eğitim ve kariyer geliştirme
- Etkili iletişim
- Çalışma koşulları

Performans Göstergelerinde; bu veriler kuruluş tarafından kuruluş performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın çalışanların algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.

Bu göstergeler; kuruluşun çalışanlara yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Katılım ve bağlılık
- Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
- Liderlik performansı
- Eğitim ve kariyer geliştirme
- İç iletişim



### 2.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel Kuruluşlar:

- İlgili dış paydaşların gereksinim ve beklentilerini esas alan toplum ve çevreye ilişkin stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikaların başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- Dış paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Toplumla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanırlar.
- Farklı paydaş gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kısımlandırır.

Algılamalarda, bu veriler toplumun kuruluş hakkındaki algılamasıdır.

Algılamalar; anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, STK'lar, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.

Bu algılamalar; toplum açısından kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politika ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Çevresel etki
- İmaj ve itibar
- Topluma etki

- Çalışma ortamının etkisi
- Ödüller ve basında yer alma

Performans Göstergelerinde;bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplumun algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.

Bu göstergeler; kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanması ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Çevresel, ekonomik ve toplumsal faaliyetler
- Yasal düzenlemelere ve yönetim ilkelerine uyum
- Sağlık ve güvenlik performansı
- Sorumlu kaynak temini ve satın alma performansı (KalDer, 2013: 23).

### **2.3.9. Temel Performans (İş) Sonuçları**

Şirket değerini gösteren ve ağırlıklı olarak hissedarlara hitap eden sonuçları içerir. Temel stratejik çıktılar olarak da ifade edilen bu sonuçlar işletme stratejilerinin hayata geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu ifade eden finansal ve finansal olmayan göstergeleri içermektedir. İşletmenin amacına bağlı olarak tespit edilen bu göstergeler, aşağıdaki konulara odaklanabilmektedir (EFQM,2009:20).

- Finansal çıktılar,
- Bütçe performansı,
- Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar,
- Temel süreç çıktıları.

### **2.4. Modelin Değerlendirme ve Tanıma Sistemleri**

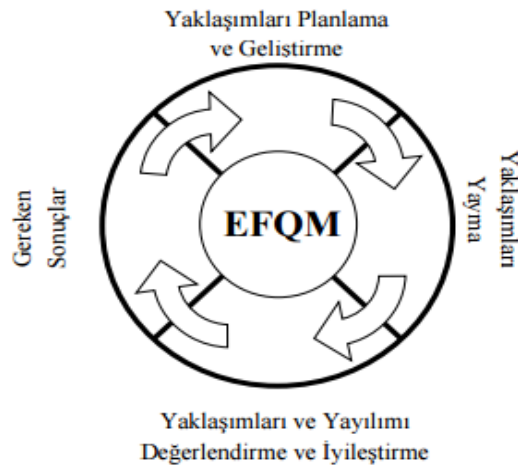
Bu bölümde modelin değerlendirme sistemleri olan, RADAR metodolojisi, öz değerlendirme ve dış değerlendirme sistemleri ile modelin tanıma sistemlerine ilişkin mükemmellikte kararlılık, mükemmellikte yetkinlik ve kalite ödülü aşamalarından bahsedilecektir.

### 2.4.1. Değerlendirme Sistemleri

EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla farklı değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

#### 2.4.1.1. RADAR Değerlendirme Sistemi

RADAR, herhangi bir kuruluşun performansını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır.



Şekil 3: RADAR Değerlendirme Sistemi (KalDer, 2013: 26)

Tablo 1: Girdi Kriterlerinin Değerlendirilmesi

GİRDİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	
BOYUTLAR	UNSURLAR
<p><b>YAKLAŞIM:</b> Kuruluşun yapmayı planladıklarını ve bunların nedenlerini kapsar. Sağlam temelli bir yaklaşım; kuruluşun mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerine odaklanan anlaşılır bir temele dayanır; iyi tanımlanmış süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve yaklaşımın paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alır. Ek olarak yaklaşımlar bütünlük olur; bütünlük bir yaklaşım, temelini stratejiden alır ve uygun olan diğer yaklaşımlarla ilişki içindedir. Yaklaşımlar zaman içinde sürekli olarak iyileştirilir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlam Temelli</li> <li>• Bütünlük</li> </ul>
<p><b>YAYILIM:</b> Kuruluşun bir yaklaşımı yaymak için ne yapması gerektiğini içerir. Mükemmel bir kuruluştaki yaklaşım ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanır. Sistematik uygulama iyi planlanır, yaklaşıma ve kuruluşa uygun bir biçimde gerçekleştirilir. Yaklaşımlar kapsamında değişikliklerin yönetilebilmesi de uygun bir zaman çerçevesi içinde gerçekleştirilir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uygulama</li> <li>• Sistematiğe</li> </ul>
<p><b>DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME:</b> Kuruluşun hem yaklaşımı hem de yaklaşımın yayılımını iyileştirmek için ne yapması gerektiğini kapsar. Mükemmel bir kuruluştaki yaklaşım ve yaklaşımın yayılımı etkililik ve verimlilik açısından düzenli olarak ölçülür. Öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilir, yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımlar, yeni fikirlerin üretilmesine olanak sağlayan yaratıcılığı ortaya çıkaran mekanizmalar mevcuttur. Ölçme, öğrenme ve yaratıcılığın çıktıları; iyileştirme ve yenileşimi belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak için kullanılır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ölçme</li> <li>• Öğrenme ve Yaratıcılık</li> <li>• İyileştirme ve Yenileşim</li> </ul>

Kaynak: KalDer (2010b) EFQM Mükemmellik Modeli Dokümanı

Tablo 2: Sonuç Kriterlerinin Değerlendirilmesi

SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	
BOYUTLAR	UNSURLAR
<p><b>İLGİ VE UYGUNLUK:</b> Sonuç verileri kapsamlı, zamanında, güvenilir, doğru, uygun biçimde kırılımlandırılmış, strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile uyum içinde olmalıdır. Birbiriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişki anlaşılmalı olmalıdır. Temel sonuçlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olmalıdır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapsam ve ilgi</li> <li>• Bütünlük</li> <li>• Kırılım</li> </ul>
<p><b>PERFORMANS ÇIKTILARI:</b> Mükemmel bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilim ve/veya sürdürülen iyi bir performans gösterir. Temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir, hedeflere erişilir veya hedefler aşılır. Aynı zamanda, temel sonuçlara ilişkin performans, dış kuruluşlarla karşılaştırılır; kuruluşun temel sonuçları dış kuruluşların sonuçlarına ve özellikle sektörde ve/veya dünya çapında en iyilere göre daha iyi durumdadır. Temel girdilerle temel sonuçlar arasındaki ilişkinin belirgin olması, kuruluşun olumlu performansının gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven verir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğilimler</li> <li>• Hedefler</li> <li>• Karşılaştırmalar</li> <li>• Yaklaşımdan Kaynaklanma</li> </ul>

Kaynak: KalDer (2010b) EFQM Mükemmellik Modeli Dokümanı

#### 2.4.1.2. Öz Değerlendirme Sistemi

Öz değerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerinin ve iş sonuçlarının bir yönetim modelini esas alarak kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Günümüzün gelişen kalite ve yönetim yaklaşımları doğrultusunda kurumsal mükemmellik anlayışını benimseyen ülkeler bu çağdaş yaklaşımı çeşitli ulusal/uluslararası modellerle teşvik etmektedir. Japonya'da Deming, ABD'de Malcolm Baldrige ve Avrupa'da EFQM modelleri en tanınmış ve yaygın kullanım zemini bulmuş kurumsal mükemmellik modelleridir.

Ülkemizde de EFQM kriterlerini esas alan Mükemmellik Modeli benimsenmiştir. 9 ana kriterden oluşan model; müşteri, çalışan ve toplum mutluluğunun, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin etkin bir liderlik yaklaşımı ile yönlendirilerek sağlanabileceği; neticede kuruluşların mükemmel iş sonuçları elde edeceği mantığı üzerine kurulmuştur. Modeli bir özdeğerlendirme aracı olarak benimseyen kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemekte, bu doğrultuda hazırladıkları eylem planları ile yönetim yaklaşımlarını iyileştirme fırsatı elde etmektedir URL-1 (2017)

Öz değerlendirmenin yararları şunlardır:

- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenir.
- Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalı bir sistemdir.
- Çalışanları Mükemmelliğin Temel Kavramları konusunda eğitir.
- Kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirir.
- İyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar.
- Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırılma yapılmasını sağlar.
- İş planı ve stratejilerin oluşturulmasını iyileştirir.
- Kuruluşu Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar (KalDer, Karabük Üniversitesi Olgunluk Seviyesi Sonuç Raporu, 2013: 8).

#### **2.4.1.3. Dış Değerlendirme Sistemi**

Dış değerlendirme, kuruluşun mevcut yönetim sisteminin EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla yapılan bir durum tespiti çalışmasıdır.

Bu hizmetle; bu mükemmellik yolculuğuna yeni başlamış Ulusal Kalite Hareketi üyelerinin, gelişim yol haritalarının belirlenmesi veya ilerleme kaydetmiş kuruluşların öz değerlendirme çalışmalarına hassas ve kapsamlı destek verilmesi hedeflenmektedir.

#### **2.4.2. Tanıma Sistemleri**

Mükemmellik aşamaları programı, mükemmellik modeline bir yönetim aracı olarak benimseyen ve mükemmel olma yolunda ilerleyen kuruluşların hangi aşamada olduklarını göstermek, her aşamadaki kuruluşun tanınmasını sağlamak amacıyla Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilmiş uluslararası bir tanıma programıdır. Programın bir diğer hedefi de mükemmellik modeli uygulamalarının yaygınlaştırılmasıdır. Modelin aşamaları Şekil 3'te şematik olarak sunulmuştur.



Şekil 4: Mükemmellik Modeli Aşamaları (KalDer, 2010a: 31)

#### 2.4.2.1. Mükemmellikte Kararlılık

Mükemmellik yolculuğunun başında olan kuruluşlar için tasarlanan mükemmellikte kararlılık aşamasına başvuran kuruluşlar mükemmellik modelinin dokuz kriterinin esas alındığı bir değerlendirme sürecinden geçerler. Kuruluştan öz değerlendirme sonrasında çıkan gelişmeye açık alanlarını önceliklendirmesi ve ilk üçünü 6-9 aylık süre içinde iyileştirmek üzere projelendirmesi beklenir.

Kuruluşlar projelendirdikleri iyileştirme çalışmalarını tamamladıktan sonra öz değerlendirme sonuçları ile iyileştirmelerinin yer aldığı 12 sayfalık bir raporu KalDer'e gönderirler. Bir veya iki değerlendirici tarafından kuruluşa yapılan bir günlük saha ziyaretinde çalışmalar değerlendirilir ve raporlanır. Saha ziyaretinde başarısız olan kuruluşlar üç ay içinde eksik çalışmalarını tamamlayarak tekrar saha ziyareti talebinde bulunabilirler. Belgelendirme için özel bir takvim uygulanmaz, kuruluşların talebine uygun saha ziyareti planlaması yapılır.

Mükemmellikte kararlılık süreci ve bu süreçten elde edilen çıktılar:

- Kuruluşun bütünsel bir portresini ortaya koyar. Kuruluşların iyileştirme önceliklerini belirlemelerine ve hangi iyileştirme konularına odaklanacaklarına karar vermelerine yardımcı olur.
- EFQM Mükemmellik Modeli ve öz değerlendirmenin, iyileştirme konularının belirlenmesi ve iyileştirme sürecinin yönetiminde bir pratik ve kullanımı kolay bir araç olarak kullanılmasını sağlar.

- Kuruluşların iyileştirme planlarını oluşturmaları ve mükemmellik yolunda ilerleyebilmeleri için bir çıkış noktası niteliği taşır.
- Kuruluşa mükemmellikteki kararlılığının, EFQM/KalDer tarafından eğitilmiş deneyimli bir değerlendirici tarafından onaylanması olanağını tanır.
- Mevcut ve potansiyel müşterilere kuruluş içinde iyileştirmeler yapıldığına dair kanıt sunarak, pazarlama potansiyelini artırır.
- Kuruluşa, EFQM Mükemmellik Modelini kullanan, yönetilen başarılı kuruluşlarla etkili bir diyaloga girebilmesini sağlayacak ortak bir dil sunar (KalDer, 2011a: 11).

#### **2.4.2.2. Mükemmellikte Yetkinlik**

Program, mükemmellik modelini kullanarak öz değerlendirme yapmak konusunda deneyim kazanmış kuruluşlar için tasarlanmıştır. Bu kuruluşların başarılı bir biçimde yönetildikleri ve mükemmel olma yolunda ilerledikleri düşünülür. EFQM Mükemmellik Modelinin 32 alt kriterini temel alan bir öz değerlendirme süreci gerçekleştirilir. Başvuran kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemelerini sağlar. Bu aşamanın önemi, mükemmelliği uygulamadaki başarılı çabaları ve iyi uygulamaları tanımaktır.

Mükemmellikte yetkinlik için başvuracak kuruluşun kazanımları şunlar olacaktır:

- Değerlendirme ve hazırlanacak geri bildirim raporu, yöneticilik deneyimi olan ekip tarafından yapılır. Geri bildirim raporu geliştirme faaliyetlerine odaklanma imkânı verir.
- Kuruluşa belli bir standartta tanıma sağlayarak kuruluşun rakiplerinden farkını ortaya koyar ve çalışanlarını motive etmede bir araç olur.
- Puanlandırma ile kuruluşa, benzer olgunluk seviyesindeki kuruluşlarla kıyaslama imkânı verir.
- Örnek model kuruluşlarca kullanılan süreç ve metodoloji baz alınır, fakat ödül başvurusundaki kadar kaynağa ihtiyaç duyulmaz.
- Büyük kuruluşların alt birimlerinde veya bağlı kuruluşlarında da kullanılabilir, tutarlı sistematik bir yaklaşım sağlar.



- Mükemmellikte yetkinlik sürecine değerlendiricilerle kuruluşun bu konudaki deneyimi ve gelişme kapasitesi artacaktır. En önemli faydası, değerlendirici ekibinin hazırlayacağı geri bildirim raporudur.

Rapor kriter bazında önemli mesajlar içerir. EFQM Mükemmellik Modeli bazında kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanların listesi verilir. Baş değerlendirici, kuruluşla belirleyeceği bir tarihte toplantı yaparak geri bildirim raporunu tartışabilmektedir (KalDer, 2011b: 6).

### **2.4.2.3. Kalite Ödülü**

Mükemmellik uygulamasında olgunluk seviyesine ulaşmış kuruluşlar için yüksek prestijli Avrupa Kalite Ödülü veya Ulusal Kalite Ödülleri önemli bir özendirici unsur olmaya devam etmektedir. Mükemmellik modeli kullanıcıları mükemmellik, öz değerlendirme ve sürekli iyileştirme konularında kararlı kuruluşlardır.

Ulusal Kalite Ödülüne başvuru için ödül takvimine uygun tarihte 75 sayfalık detaylı bir başvuru dokümanının teslim edilmesi gerekmektedir. Başvuru dokümanı, çeşitli endüstri konularında yöneticilik deneyimi olan ödül değerlendiricileri tarafından değerlendirilir ve puanlandırılır. Değerlendirici ekibindeki değerlendirici sayısı, kuruluşun yapısına ve büyüklüğüne bağlı olarak 4-8 arasında değişir. Başvuru dokümanı incelenmesi sonucunda, kuruluşun aldığı puan, Kalite Ödülü Yürütme Kurulu (KÖYK) tarafından belirlenen baraj puana ulaşırsa, değerlendirici ekibi başvuran kuruluşa saha ziyareti düzenler.

Saha ziyaretinde değerlendirici ekibi başvuru dokümanındaki bilgilere ait kanıtlara görüşme ve doküman inceleme yoluyla ulaşmaya çalışır ve değerlendirme sonuçlarını içeren detaylı bir geri bildirim raporu hazırlar. KÖYK, kuruluşa ait raporu gözden geçirir ve görüşlerini Ulusal Kalite Ödülü Jüri'sine sunar. Bundan sonra, jüri, her bir başvuran kuruluşa ait raporu gözden geçirerek nihai kararını verir. Puanlarına göre kuruluşlar Finalist, Başarı Ödülü ve Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile ödüllendirilir.

Ulusal Kalite Ödülleri'ne büyük ölçekli kuruluşlar, büyük ölçekli kuruluşlara bağlı operasyonel birimler, kobiler, kamu ve sivil toplum kuruluşları başvurabilirler. Bunların her biri ayrı bir kategori olarak değerlendirilmektedir ve her kategoriye başvuranlar kendi içinde değerlendirilir (Yücel,2015:75)

## BÖLÜM III

### MÜKEMMELLİK MODELİNİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu kısmında; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi ve kapsamı araştırma modeli, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırma verilerinin analizi aşamaları açıklanmaktadır.

#### 3.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Bartın ilindeki kamu (3) ve özel (2) sağlık kuruluşlarında çalışan idari personellerin Toplam Kalite Yönetimi Mükemmellik modelinde yer alan girdi faktörlerinin süreç faktörleri (idari süreçler, eğitim süreçleri ve araştırma süreçleri) üzerindeki ilişkisini inceleyerek süreç faktörlerinin sonuç faktörleri üzerindeki ilişkiyi ortaya koymaktır. İfade edilen bu amaç doğrultusunda, idari personellerin girdi faktörleri içerisinde yer alan Liderlik, Politika ve Stratejiler, Çalışanlar ve İşbirlikleri ve Kaynaklar boyutuna yönelik görüşleri ortaya konacaktır. Bunun yanında katılımcıların süreç (idari süreçler, eğitim süreci, araştırma süreçleri) ve sonuç faktörlerine (çalışanlara ilişkin sonuçlar, müşterilere ilişkin sonuçlar, toplumsal sonuçlar) yönelik düşünceleri de ortaya konacaktır. Yine, süreç faktörlerinin çalışanlara ilişkin sonuçlar, müşterilere ilişkin sonuçlar ve toplumsal sonuçlar üzerindeki ilişki düzeyi ve yönü ortaya konacaktır. Son olarak, bu çalışmada idari personellerin cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeylerinin girdi ve süreç faktörleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı ortaya konacaktır. Bu bağlamda, çalışmada Bartın ilinde hizmet veren 3 kamu ve 2 özel sağlık kuruluşunda çalışan toplam 123 idari personelin mükemmellik modeli içerisinde yer alan tüm boyutlara ilişkin görüşleri ortaya konacaktır.

Araştırmada, yukarıda ifade edilenler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler sistematikle dökülmüş ve doğruluğu araştırılmıştır:

H<sub>1</sub>: Mükemmellik Modeli'nin girdi faktörleri ile idari süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Mükemmellik Modeli'nin girdi faktörleri ile eğitim süreçleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Mükemmellik Modeli'nin girdi faktörleri ile araştırma süreçleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Mükemmellik Modeli'nin süreç faktörleri ile çalışanlara ilişkin sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Mükemmellik Modeli'nin süreç faktörleri ile müşterilere ilişkin sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Mükemmellik Modeli'nin süreç faktörleri ile toplumsal sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>8</sub>: Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>9</sub>: Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>10</sub>: Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>11</sub>: Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>12</sub>: Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>13</sub>: Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>14</sub>: Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile mevcut işyerindeki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **3.2.Araştırmanın Önemi**

Kaliteli hizmet üretimi, sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir model gerektirir, bu modelin girdileri, süreçleri ve çıktılarıyla bütün olarak düzenleyecek bir mükemmellik modelinin önemi büyüktür. Bu noktadan hareketle, EFQM Mükemmellik Modelini esas alan yapısıyla, ülkemizde toplam kalite felsefesinin uygulamaya taşınmasında önemli bir yönetim aracıdır diyebiliriz. Bunun yanı sıra, organizasyonların ürettiği mal ve hizmet kalitesinin örgüt içindeki çalışma ortamı, sergilenen liderlik ve çalışanların yetenek ve

davranışlarıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Kalite bir organizasyondaki tüm çalışanların katılımı ve gösterecekleri performansla sağlanabilecek bir süreçtir.

Mükemmellik Modeline ilişkin Sistemlerine ilişkin Türkiye’de yapılan çalışmalar oldukça sınırlı kalmıştır. Bilimsel yöntemler kullanılarak yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda sunulan önerilerin araştırmanın yapıldığı sağlık kuruluşlarında Mükemmellik Modeli, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etmelerine ve sürekli gelişim yaklaşımıyla gelişim planlarını hazırlamaları anlamında önem taşımakta olup, bundan sonraki araştırmalar için veri sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

### **3.3.Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı**

Çalışmada, verilerin elde edilmesi noktasında anket yöntemine başvurulmuştur. Anketler, sağlık kurumlarında yer alan her bir birimin idari amiri ile ön görüşme yapıldıktan sonra, bölümlere belirli sayıda dağıtılmak suretiyle çalışanlara ulaştırılmıştır. Anketlerin cevaplanması esnasında çalışanların isim ve soyad bilgileri talep edilmemiş, böylece gizlilik esnasından hareketle ankette yer alan sorulara objektif yanıtlar verilmesi desteklenmiştir. Gönüllülük esasına göre cevaplandırılan anketler, dağıtıldıktan yaklaşık bir hafta sonra toplanmış ve böylece veri toplama aşaması tamamlanmıştır.

Anket oluşturulurken, Arturo Calvo-Mora, Antonio Leal ve Jose L. Roldan (2005) tarafından Mükemmellik Modeli’nin unsurlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin ölçülmesi üzerine geliştirilmiş olan anket temel alınmıştır.

Ankette yer alan ölçeklerden Mehmet Oğuz Maden (2009) tarafından; Liderlik ve katılım ölçeği, politika ve stratejiler ölçeği, çalışan yönetimi ölçeği, kaynaklar ölçeği, süreç yönetimi ölçeği çalışanlara ilişkin sonuçlar ölçeği, müşteri memnuniyeti ölçeği ve toplumsal sonuçlar ölçeği Türkçe’ye çevrilmiş olup çevirisi yapılan bu bölümlerden yararlanılmıştır.

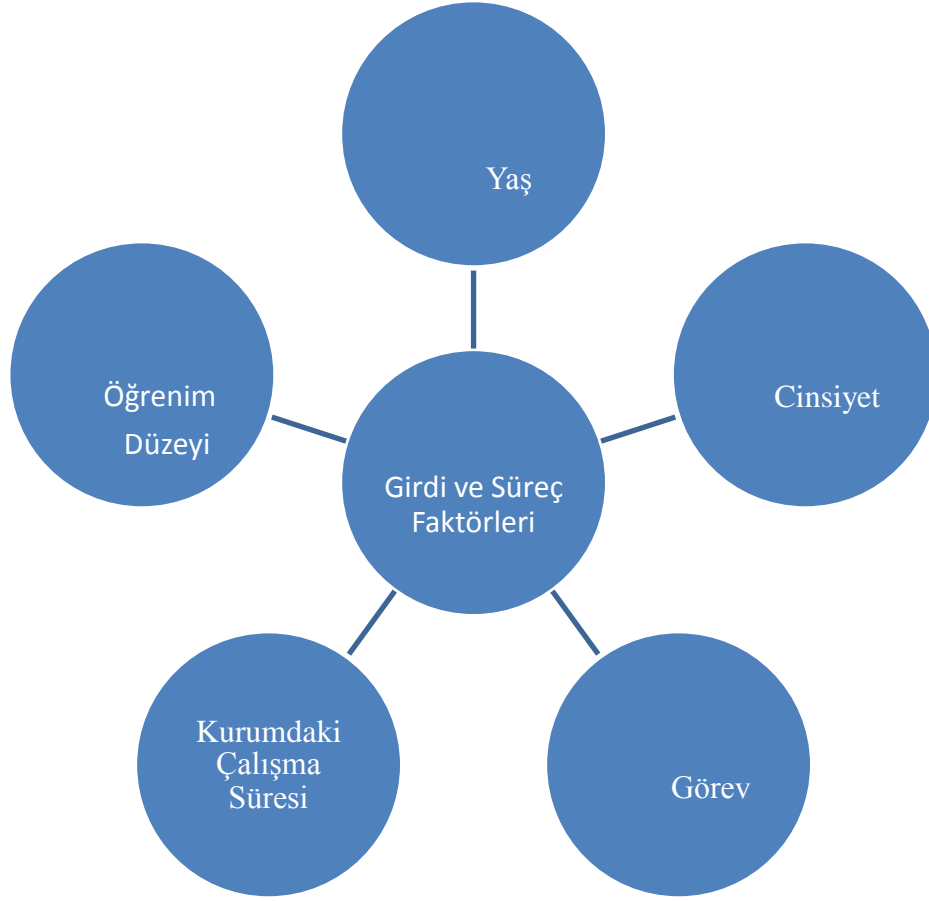
Bu doğrultuda hazırlanan anket formuna EKLER bölümünde yer verilmiştir. Hazırlanan anket formunun birinci bölümünde yer alan mükemmeliyet modeline yönelik katılımcı değerlendirmelerinin ortaya konmasında literatürde yer alan “Mükemmellik Modeli’nin unsurlarının birbirleriyle olan ilişkileri” ölçeğinden faydalanılmıştır. Bunun yanında demografik bilgiler (yaş, cinsiyet ve öğrenim düzeyi) ile kurumda çalışma süresi ve görevlerine yönelik bilgiler ortaya konmuştur. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 24 paket programından (Statistical Package for the Social

Science) yararlanılmıştır. Elde edilen veriler ise ilgili bölümlerde tablollaştırılarak sunulmuştur.

Toplam 66 sorudan oluşan Mükemmellik Modeli'nin unsurlarının birbirleriyle olan ilişkileri anket formunda toplamda iki bölüm yer almaktadır.

Birinci bölümde yer alan “Mükemmellik Modeli'nin unsurlarının birbirleriyle olan ilişkileri” ölçeği 61 sorudan oluşmakta olup ölçek içerisinde; “Kurumun vizyonunu, misyonunu ve değerlerini geliştirmektedirler.”, “Politika ve stratejilerinin ortaya koyulması ve iletilmesi sürecine kurumun tüm bölümleri dâhil edilmektedir.”, “Sunulan hizmetler ve olanaklar ile ilgili iyileştirmeler elde etmesi sağlanmakta ve sosyal fayda oluşturulmaktadır.” ve “Çalışanların ve hizmet alanların ihtiyaç ve beklentilerine göre sürdürülmektedir.” gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler, Kesinlikle Katılmıyorumdan Kesinlikle Katılıyorduma doğru şekillenmiştir. Örneğin “Araştırma Faaliyetleri Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.” ölçek ifadesi için katılımcılar, 1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum cevaplarında bulunmuşlardır.

İkinci bölümde yer alan kişisel bilgi formunda ankete katılanların cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, görevleri ve mevcut işyerlerindeki çalışma süresi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Toplam 5 sorudan oluşan bu kısımda katılımcı sayıları ve yüzdelik dilimleri yer almaktadır. Araştırmada yer alan bu soruların temel kullanım amacı, ölçek içerisinde yer alan girdi ve süreç faktörlerinin ilgili değişkenlere göre farklılık oluşturup oluşturmadığının incelenmesidir.



Şekil 5: Katılımcıların Girdi ve Süreç Faktörlerine Yönelik Değerlendirmeleri

Şekil 5' ten de anlaşılacağı üzere, katılımcıların girdi ve süreç faktörlerine yönelik değerlendirmeleri üzerinde etkili olan bağımsız değişkenler; cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, görevi ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerinden oluşmaktadır.

#### **3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Anket uygulaması yapılan personel; bilgisayar işletmeni, memur, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, birim şefi, sekreter, hastane müdürü ve hastane müdür yardımcısı unvanları ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırma, Bartın ilinde 3 kamu ve 2 özel sağlık kuruluşunda yapılan personelin verdiği cevaplarla sınırlandırılmıştır.

Bu araştırmanın yapıldığı Bartın ilindeki sağlık kuruluşlarında "Mükemmellik Modeli" doğrudan uygulanmamakta olup araştırma Toplam Kalite Yönetimi çerçevesince değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın sonuçları uygulama yapılan sağlık kuruluşları ile sınırlandırılmış olup, araştırma sonuçları genellenemez.

Bu araştırmada kullanılacak olan materyaller, yapılacak masraflar araştırmacının kendi imkânlarıyla karşılanmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Bartın ilinde faaliyette bulunan 3 kamu ve 2 özel olmak üzere sağlık kuruluşlarında çalışan idari personeller oluşturmaktadır. 2017 yılında Bartın ilinde söz konusu kuruluşlarda çalışan toplam kişi sayısı 168'dir (35'i özel, 133'ü ise kamudur). Örneklemi ise, idari personeller arasından tam sayım örnekleme yöntemi ile seçilen kişiler oluşturacaktır.

Bu araştırmada istatistiksel açıdan elde edilen verilerin anlamlılık düzeyinin sağlanması amacı ile toplam 135 kişiye (35 özel, 100 kamu olmak üzere) anket uygulanmıştır. Ancak, araştırmaya katılanlardan 12 idari personelin anket formunu belirlenen kriterlere göre doldurmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, toplam 123 adet anket istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Söz konusu örneklemin yeterli olup olmadığı konusunda aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yamane, 2001).

$$n = \frac{(Nt^2 pq)}{(d^2 (N-1) + t^2 pq)}$$
$$n = \frac{(168 * 1,96^2 * 0,10 * 0,90)}{(0,05^2 * 167 + 1,96^2 * 0,10 * 0,90)}$$
$$n = 76$$

Formülde yer alan N: anakütle büyüklüğünü, n: örneklem büyüklüğünü, p: olayın görülme olasılığını, q: 1-p: olayın görülmemeye olasılığını, d: kabul edilen ± örnekleme hata oranını ve  $t_{(\alpha, sd)}$ :  $\alpha$  anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t kritik değerini ifade etmektedir.

### 3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılan anket formundaki ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alpha tekniğine başvurulmuştur. Bilindiği üzere, güvenilirlik herhangi bir ölçüme ait elde edilen genel puanların ve ölçeğe ait alt boyutların toplam puanların doğru, sağlam ve güçlülük düzeyini belirlemeye yönelik tahmini değerdir (Şencan, 2015: 15). Test sonucunda elde edilen alfa

değeri ( $\alpha$ ) testin homojenliğinin göstergesi olarak kabul edilir ve ölçek ifadeleri aşağıdaki gibi aralıklandırılır (Tavşancıl, 2006, 29):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 3: Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları

Boyutlar	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Girdi Faktörleri Boyutu	0,985	34
Süreç Faktörleri Boyutu	0,966	13
Sonuç Faktörleri Boyutu	0,953	14
Toplam (Mükemmellik Modeli)	0,989	61

Tablo 3' den de görüldüğü üzere, mükemmellik modeli ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin 0,989'luk düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Bu değer, söz konusu ölçek ifadelerinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan bir diğer test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel bir şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma” koşulunu ortaya koyan bir test tekniğidir. Normallik testinde Kolmogorov-Smirnov değerinin 0,05'ten büyük olması beklenmektedir. Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır. Verilerin normal dağılıma uygun olduğu durumda ise, teste ilişkin aşağıdaki hipotezler oluşturulmaktadır:

H0: İdari personellerin mükemmellik modeline yönelik değerlendirmelerinin ortaya konmasına yönelik elde edilen veriler normal dağılıma uygundur.

H1: İdari personellerin mükemmellik modeline yönelik değerlendirmelerinin ortaya konmasına yönelik elde edilen veriler normal dağılıma uygun değildir.

Bu hipotezler doğrultusunda yapılan normallik testine ilişkin elde edilen çözümleme Tablo 4'de gösterilmiştir.



Tablo 4: Normallik Test Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	İstatistik	df	Sig.
Mükemmellik Modeli	,078	123	<b>,061</b>
a. Lilliefors Significance Correction			

Tablo 4'ten de görüleceği üzere, idari personellerin mükemmellik modeli değerlendirmeleri (sig. değeri) 0,061'dir. Söz konusu değer alfa değeri olan 0,05'ten büyük olduğundan ötürü elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterdiği ortaya çıkmıştır.

## BÖLÜM IV

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya ait bulgular tablolar yardımı incelenecektir.

#### 4.1.Katılımcılara Ait Genel Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların bazı demografik özellikleri ve mevcut işyerlerindeki çalışma süreleri ile görevlerine ilişkin elde edilen verilere yer verilmiştir. Söz konusu çözümlenmeler Frequencies yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet		
	Kişi	Yüzde (%)
Kadın	64	52
Erkek	59	48
Toplam	123	100,0

Tablo 5’de verilen sonuçlara göre, araştırmaya katılanların % 52’si (64 kişi) kadın iken % 48i (59 kişi) erkektir.

Tablo 6: Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş		
	Kişi	Yüzde (%)
19-25 yaş	18	14,6
26-30 yaş	28	22,8
31-40 yaş	42	34,1
41-56 yaş	32	26,0
57 ve üzeri yaş	3	2,4
Toplam	123	100,0

Yine katılımcıların % 14,6’sı (18 kişi) 19-25 yaş grubu, % 22,8’i (28 kişi) 26-30 yaş grubu, % 34,1’i (42 kişi) 31-40 yaş grubu, % 26’sı (32 kişi) 41-56 yaş grubu ve % 2,4’ü (3 kişi) ise 57 ve üzeri yaş grubundadır. Tablo 4’ten de anlaşılacağı üzere, katılımcıların daha çok 31-40 yaş grubu aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 7: Katılımcıların Öğrenim Düzeyi Dağılımları

<b>Öğrenim Düzeyi</b>		
	Kişi	Yüzde (%)
İlköğretim	4	12,8
Lise	21	12,3
Ön lisans	46	31,0
Lisans	42	20,4
Yüksek lisans/Doktora	10	17,2
Toplam	123	100,0

Katılımcıların öğrenim düzeyi ile ilgili elde edilen verilere bakıldığında, % 12,8 'i ilköğretim mezunu (4 kişi), % 12,3' ü lise mezunu (21 kişi), % 31' i ön lisans mezunu (46 kişi), % 20,4' ü lisans mezunu (42 kişi), % 17,2'si yüksek lisans/doktora mezunudur (10 kişi).

Tablo 8: Katılımcıların Görev Dağılımları

<b>Görev</b>		
	Kişi	Yüzde (%)
Müdür	3	2,4
Müdür Yardımcısı	6	4,9
Tıbbi Sekreter	28	22,8
Diğer (Memur, Bilgisayar işletmeni, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, birim şefi)	86	69,9
Toplam	123	100,0

Katılımcıların görev dağılımlarına baktığımızda, % 2,4'ünün (3 kişi) müdür, % 4,9'unun (6 kişi) müdür yardımcısı; % 22,8'inin (28 kişi) tıbbi sekreter; % 69,9'unun (86 kişi) diğer meslekte olduğu görülmüştür. Katılımcıların diğer grup içerisindeki dağılımlarında ise Memur, Bilgisayar işletmeni, veri hazırlama ve kontrol işletmeni ve birim şefi olduğu görülmüştür.

Tablo 9: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresi Dağılımları

<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>		
	Kişi	Yüzde (%)
0-3 YIL	32	26,0
4-10 YIL	52	42,3
11 VE ÜZERİ YIL	39	31,7
Toplam	123	100,0

Katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine baktığımızda % 26'sının 0-3 yıldır; % 42,3'ünün 4-10 yıldır ve % 31,7'sinin 11 ve üzeri yıldır çalıştıkları görülmüştür.

## **4.2.Mükemmellik Modeline Yönelik Değerlendirmelerin Betimsel İstatistikleri**

Araştırmanın bu bölümünde girdi,süreç ve sonuç faktörleri boyutlarına yönelik betimsel istatistikler ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

### **4.2.1.Girdi Faktörleri Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler**

Araştırmanın bu kısmında mükemmellik modeli ölçeği içerisinde yer alan “girdi faktörleri” boyutuna yönelik katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler betimleyici analiz ile incelenmiş olup aşağıdaki Tablo 10’da raporlanmıştır. 4 alt boyuttan oluşan bu boyut içerisinde toplam 34 ifade yer almaktadır. Söz konusu ifadelerin ölçeklendirmesinde likert tipli ölçek kullanılmıştır. Boyut içerisinde “Çalışanların gelişme faaliyetlerine katılımını teşvik ederler.”, “Strateji ve politikaları stratejik bir plan ile yapılandırılmıştır.” ve “sağlık ve güvenlik, çevre ile sosyal ve etik sorumluluklar konusunda katılımı desteklenmektedir.” gibi ifadeler yer almaktadır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri 0,985 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 10 katılımcıların girdi faktörleri içerisinde yer alan ifadelerin değerlendirilmesine yönelik görüşlerini incelemek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapları içermektedir. Burada her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum;
- 2: Katılmıyorum;
- 3: Kararsızım;
- 4: Katılıyorum ve
- 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 10: “Girdi Faktörleri” Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

<b>Liderlik Boyutu</b>				
<b>Yöneticiler;</b>				
<b>1. Kurumun vizyonunu, misyonunu ve değerlerini geliştirmektedirler.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,3	3,46	1,210
Katılmıyorum	21	17,1		
Kararsızım	23	18,7		
Katılıyorum	44	35,8		
Kesinlikle Katılıyorum	26	21,1		
Toplam	123	100,0		
<b>2. Misyon, vizyon ve değerleri kurumun her kademesine iletmektedirler.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,3	3,28	1,170
Katılmıyorum	24	19,5		
Kararsızım	33	26,8		
Katılıyorum	37	30,1		
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,3		
Toplam	123	100,0		
<b>3. Eylem planlarını, kurumun bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını göz önüne alarak geliştirmektedirler.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	15	12,2	3,27	1,261
Katılmıyorum	21	17,1		
Kararsızım	22	17,9		
Katılıyorum	46	37,4		
Kesinlikle Katılıyorum	19	15,4		
Toplam	123	100,0		
<b>4. Kurumun politika ve stratejilerine uygun bir örgütsel yapı tasarlamaktadırlar.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	12	9,8	3,15	1,114
Katılmıyorum	22	17,9		
Kararsızım	35	28,5		
Katılıyorum	44	35,8		
Kesinlikle Katılıyorum	10	8,1		
Toplam	123	100,0		
<b>5. Kurumun politika, strateji ve hedeflerini destekleyici kilit süreçler ve faaliyetler uygulamaktadırlar.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,1	3,23	1,122
Katılmıyorum	21	17,1		
Kararsızım	38	30,9		
Katılıyorum	39	31,7		
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2		
Toplam	123	100,0		

Tablo 10: (devam ediyor)				
<b>6. Beklentilerini ve fikirlerini bilebilmek için, diğer paydaşlarla irtibat halindedirler.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,22	1,170
Katılmıyorum	19	15,4		
Kararsızım	34	27,6		
Katılıyorum	42	34,1		
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2		
Toplam	123	100,0		
<b>7. Çalışanların gelişme faaliyetlerine katılımını teşvik ederler.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	15	12,2	3,18	1,235
Katılmıyorum	22	17,9		
Kararsızım	29	23,6		
Katılıyorum	40	32,5		
Kesinlikle Katılıyorum	17	13,8		
Toplam	123	100,0		
<b>8. Kaliteyi iyileştirme faaliyetlerinde kişilerin ve grupların başarılarını herkese açıkça duyurmaktadırlar.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,28	1,140
Katılmıyorum	19	15,4		
Kararsızım	33	26,8		
Katılıyorum	45	36,6		
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2		
Toplam	123	100,0		
<b>Politika ve Stratejiler Boyutu</b>				
<b>1. Politika ve stratejileri, misyon, vizyon ve değerler ile aynı çizgidedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,1	3,24	1,133
Katılmıyorum	22	17,9		
Kararsızım	34	27,6		
Katılıyorum	42	34,1		
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2		
Toplam	123	100,0		
<b>2. Politika ve stratejileri net bir şekilde, yazılı olarak ortaya koyulmuştur.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,3	3,36	1,080
Katılmıyorum	17	13,8		
Kararsızım	31	25,2		
Katılıyorum	53	43,1		
Kesinlikle Katılıyorum	13	10,6		
Toplam	123	100,0		

Tablo 10: (devam ediyor)				
<b>3. Politika ve stratejilerinin ortaya koyulması ve iletilmesi sürecine kurumun tüm bölümleri dâhil edilmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,22	1,170
Katılmıyorum	19	15,4		
Kararsızım	34	27,6		
Katılıyorum	42	34,1		
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2		
Toplam	123	100,0		
<b>4. Politika ve stratejilerini gözden geçirmek ve güncellemek için biçimsel bir süreç mevcuttur.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,19	1,119
Katılmıyorum	20	16,3		
Kararsızım	41	33,3		
Katılıyorum	37	30,1		
Kesinlikle Katılıyorum	14	11,4		
Toplam	123	100,0		
<b>5. Strateji ve politikaları stratejik bir plan ile yapılandırılmıştır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,1	3,20	1,121
Katılmıyorum	24	19,5		
Kararsızım	34	27,6		
Katılıyorum	42	34,1		
Kesinlikle Katılıyorum	13	10,6		
Toplam	123	100,0		
<b>6. Hedefleri açık ve ölçülebilir bir şekilde yazılı olarak oluşturulmuştur.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,5	3,27	1,102
Katılmıyorum	26	21,1		
Kararsızım	26	21,1		
Katılıyorum	51	41,5		
Kesinlikle Katılıyorum	12	9,8		
Toplam	123	100,0		
<b>7. Hedefleri kurumun tüm kademelerine iletilmiş durumdadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,23	1,179
Katılmıyorum	21	17,1		
Kararsızım	28	22,8		
Katılıyorum	47	38,2		
Kesinlikle Katılıyorum	14	11,4		
Toplam	123	100,0		

Tablo 10: (devam ediyor)				
<b>8. Kalite prensipleri; kurumun tüm politika, strateji ve hedefleri ile bütünleştirilmiştir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	12	9,8	3,23	1,122
Katılmıyorum	19	15,4		
Kararsızım	32	26,0		
Katılıyorum	49	39,8		
Kesinlikle Katılıyorum	11	8,9		
Toplam	123	100,0		
<b>9. Politika ve stratejilerinin yaygınlaştırılmasına ve kısa dönemli planlara dönüştürülmesine olanak sağlayan bir süreç mevcuttur.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,24	1,126
Katılmıyorum	20	16,3		
Kararsızım	33	26,8		
Katılıyorum	46	37,4		
Kesinlikle Katılıyorum	13	10,6		
Toplam	123	100,0		
<b>10. Politika ve stratejilerinin oluşturulması ve revizyonu paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını içermektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,24	1,224
Katılmıyorum	23	18,7		
Kararsızım	26	21,1		
Katılıyorum	43	35,0		
Kesinlikle Katılıyorum	18	14,6		
Toplam	123	100,0		
<b>Çalışanlar Boyutu</b>				
<b>1. Bilgi, yeterlilik ve becerileri ile ilgili mevcut ve gelecek ihtiyaçları belirlenmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	2,93	1,080
Katılmıyorum	30	24,4		
Kararsızım	40	32,5		
Katılıyorum	33	26,8		
Kesinlikle Katılıyorum	7	5,7		
Toplam	123	100,0		
<b>2. Bilgi, beceri ve yeterlilik düzeylerini iyileştirmek için eğitim planları geliştirilmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,1	3,30	1,071
Katılmıyorum	17	13,8		
Kararsızım	32	26,0		
Katılıyorum	54	43,9		
Kesinlikle Katılıyorum	10	8,1		
Toplam	123	100,0		



Tablo 10: (devam ediyor)				
<b>3. Gelişim faaliyetlerine katılımını ve bağlılığını destekleyecek faaliyetler artırılmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	12	9,8	3,18	1,109
Katılmıyorum	22	17,9		
Kararsızım	29	23,6		
Katılıyorum	52	42,3		
Kesinlikle Katılıyorum	8	6,5		
Toplam	123	100,0		
<b>4. Gelişim faaliyetlerine katkı sağlamaları için yetki ve sorumluluk verilmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	15	12,2	3,07	1,161
Katılmıyorum	23	18,7		
Kararsızım	33	26,8		
Katılıyorum	42	34,1		
Kesinlikle Katılıyorum	10	8,1		
Toplam	123	100,0		
<b>5. Daha iyi uygulamalara yönelik bilgi ve tecrübelerinin paylaşılması için iletişim yolları geliştirilmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	15	12,2	3,02	1,134
Katılmıyorum	23	18,7		
Kararsızım	38	30,9		
Katılıyorum	38	30,9		
Kesinlikle Katılıyorum	9	7,3		
Toplam	123	100,0		
<b>6. Kalite gelişimi ile ilgili çabaları hem kişisel hem de grupsal bazda takdir edilmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	17	13,8	2,99	1,211
Katılmıyorum	26	21,1		
Kararsızım	34	27,6		
Katılıyorum	33	26,8		
Kesinlikle Katılıyorum	13	10,6		
Toplam	123	100,0		
<b>7. Sunulan hizmetler ve olanaklar ile ilgili iyileştirmeler elde etmesi sağlanmakta ve sosyal fayda oluşturulmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,11	1,118
Katılmıyorum	20	16,3		
Kararsızım	41	33,3		
Katılıyorum	38	30,9		
Kesinlikle Katılıyorum	11	8,9		
Toplam	123	100,0		

Tablo 10: (devam ediyor)				
<b>8. Sağlık ve güvenlik, çevre ile sosyal ve etik sorumluluklar konusunda katılımı desteklenmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	12	9,8	3,25	1,149
Katılmıyorum	18	14,6		
Kararsızım	35	28,5		
Katılıyorum	43	35,0		
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2		
Toplam	123	100,0		
<b>İşbirlikleri ve Kaynaklar Boyutu</b>				
<b>1. Değer yaratmak ve ortak çıkar sağlamak için tedarikçilerle ortaklık kurulmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,20	1,116
Katılmıyorum	18	14,6		
Kararsızım	44	35,8		
Katılıyorum	35	28,5		
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2		
Toplam	123	100,0		
<b>2. Tedarikçilerle, bilgi ve deneyim paylaşımını öngören bir fikir birliği oluşturulmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	12	9,8	3,22	1,177
Katılmıyorum	22	17,9		
Kararsızım	32	26,0		
Katılıyorum	41	33,3		
Kesinlikle Katılıyorum	16	13,0		
Toplam	123	100,0		
<b>3. Strateji ve politikalarının geliştirilmesi ve sürekli iyileşmenin sağlanması için uygun yatırımlar yapılmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	14	11,4	3,27	1,202
Katılmıyorum	16	13,0		
Kararsızım	34	27,6		
Katılıyorum	41	33,3		
Kesinlikle Katılıyorum	18	14,6		
Toplam	123	100,0		
<b>4. Stok, malzeme ve enerjinin uygun kullanımı sağlanmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	14	11,4	3,24	1,229
Katılmıyorum	19	15,4		
Kararsızım	34	27,6		
Katılıyorum	36	29,3		
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,3		
Toplam	123	100,0		

Tablo 10: (devam ediyor)				
<b>5. Yeni teknolojilerin kuruma olan etkileri belirlenmekte ve değerlendirilmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,41	1,194
Katılmıyorum	17	13,8		
Kararsızım	27	22,0		
Katılıyorum	46	37,4		
Kesinlikle Katılıyorum	22	17,9		
Toplam	123	100,0		
<b>6. Politika ve stratejilerini destekleyecek verilerin elde edilmesi ve kullanılmasına yönelik bir sistem bulunmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,17	1,171
Katılmıyorum	25	20,3		
Kararsızım	36	29,3		
Katılıyorum	34	27,6		
Kesinlikle Katılıyorum	17	13,8		
Toplam	123	100,0		
<b>7. Paydaşların bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayacak bir sistem bulunmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,13	1,152
Katılmıyorum	25	20,3		
Kararsızım	40	32,5		
Katılıyorum	31	25,2		
Kesinlikle Katılıyorum	16	13,0		
Toplam	123	100,0		
<b>8. Yönetim sisteminin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için bilgi kullanımı yaygınlaştırmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,20	1,194
Katılmıyorum	20	16,3		
Kararsızım	37	30,1		
Katılıyorum	35	28,5		
Kesinlikle Katılıyorum	18	14,6		
Toplam	123	100,0		

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Benzer şekilde, Tablo 8’de katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı yöneticilerin “Kurumun vizyonunu, misyonunu ve değerlerini geliştirmektedirler.” (X=3,46) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yani katılımcıların çoğu, yöneticilerinin kurumlarının geleceğine yön veren misyon, vizyon ve kurum

değerleri gibi hususlarda yapıcı ve geliştirici role sahip olduğunu düşünmektedir. Yine, girdi faktörlerine yönelik değerlendirmeler içerisinde en düşük ortalamanın ise, çalışanların

“Bilgi, yeterlilik ve becerileri ile ilgili mevcut ve gelecek ihtiyaçları belirlenmektedir.” ifadesine ait olduğu görülmüştür (X=2,93). Bu ifade, anket uygulamasına katılanların çalışmış oldukları kurumda kendi bilgi, yeterlilik ve becerilerinin geliştirilmesi yönünde yeterli faaliyette bulunulmadığını göstermektedir.

Tablo 10’da “Kurumun vizyonunu, misyonunu ve değerlerini geliştirmektedirler.” ifadesini katılımcıların 1-5 arası olacak şekilde ve “olumsuz değerlendirmeden olumlu değerlendirmeye” olacak şekilde sıralaması istenmiştir. Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye % 21,1’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 35,8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Miyon, vizyon ve değerleri kurumun her kademesine iletmektedirler.” ifadesine katılımcıların % 16,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 30,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan idari personeller yöneticilerin kurumun misyon, vizyon ve değerlerini tüm birimlere benimsetme uğraşısı olduklarını düşünmektedir.

“Eylem planlarını, kurumun bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını göz önüne alarak geliştirmektedirler.” ifadesine katılımcıların % 15,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 37,4’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Buna göre, idari personeller yöneticilerinin oluşturdukları eylem planları ile kurumun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşıladıklarını düşünmektedirler.

“Kurumun politika ve stratejilerine uygun bir örgütsel yapı tasarlamaktadırlar.” ifadesine katılımcıların % 8,1’inin “kesinlikle katılıyorum” % 35,8’inin ise “kesinlikle katılıyorum” tarzında cevap verdikleri görülmüştür. Buna göre, idari personeller yöneticilerin kurumun politika ve stratejileri doğrultusunda örgütsel bir yapı oluşturduklarını düşünmektedir.

Yöneticiler “Kurumun politika, strateji ve hedeflerini destekleyici kilit süreçler ve faaliyetler uygulamaktadırlar.” ifadesine katılımcıların % 12,2’sinin “kesinlikle

katılıyorum” ve % 21,7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Yöneticiler “Beklentilerini ve fikirlerini bilebilmek için, diğer paydaşlarla irtibat halindedirler.” ifadesine katılımcıların % 12,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 34,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, yöneticilerin kurumla ilişkisi bulunan paydaşların beklenti ve fikirlerine önem verdiği söylenebilir.

Yöneticiler “Çalışanların gelişme faaliyetlerine katılımını teşvik ederler.” ifadesine katılımcıların % 13,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 32,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Bu ifade, bizlere yöneticilerin çalışanların her türlü gelişiminin sağlanması konusunda hassas davrandığı ifade edilebilir.

Yöneticiler “Kaliteyi iyileştirme faaliyetlerinde kişilerin ve grupların başarılarını herkese açıkça duyurmaktadırlar.” ifadesine katılımcıların % 12,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 36,6’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Buna göre, yöneticiler kurumlarındaki gelişim süreçlerinde kişi/grupların başarılarını tüm çalışanlara duyurarak onların motive olmasını arzulamaktadır.

“Politika ve stratejileri, misyon, vizyon ve değerler ile aynı çizgidedir.” ifadesine katılımcıların % 12,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 34,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Politika ve stratejileri net bir şekilde, yazılı olarak ortaya konulmuştur.” ifadesine katılımcıların % 10,6’sının “kesinlikle katılıyorum” ve % 43,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Politika ve stratejilerinin ortaya koyulması ve iletilmesi sürecine kurumun tüm bölümleri dâhil edilmektedir.” ifadesine katılımcıların % 12,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 34,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Politika ve stratejilerini gözden geçirmek ve güncellemek için biçimsel bir süreç mevcuttur.” ifadesine katılımcıların % 11,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 30,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Strateji ve politikaları stratejik bir plan ile yapılandırılmıştır.” ifadesine katılımcıların % 10,6’sının “kesinlikle katılıyorum” ve % 34,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Hedefleri açık ve ölçülebilir bir şekilde yazılı olarak oluşturulmuştur.” ifadesine katılımcıların % 9,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 41,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Hedefleri kurumun tüm kademelerine iletilmiş durumdadır.” ifadesine katılımcıların % 11,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 38,2’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Kalite prensipleri; kurumun tüm politika, strateji ve hedefleri ile bütünleştirilmiştir.” ifadesine katılımcıların % 8,9’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 39,8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Politika ve stratejilerinin yaygınlaştırılmasına ve kısa dönemli planlara dönüştürülmesine olanak sağlayan bir süreç mevcuttur.” ifadesine katılımcıların % 10,6’sının “kesinlikle katılıyorum” ve % 37,4’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Politika ve stratejilerinin oluşturulması ve revizyonu paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını içermektedir.” ifadesine katılımcıların % 14,6’sının “kesinlikle katılıyorum” ve % 35’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Bilgi, yeterlilik ve becerileri ile ilgili mevcut ve gelecek ihtiyaçları belirlenmektedir.” ifadesine katılımcıların her ne kadar büyük çoğunluğunun kararsızım (%32,5’i) tarzında cevap verdikleri görülse de % 24,4’ünün “katılmıyorum” ve %

10,6'sının ise "kesinlikle katılmıyorum" tarzında verdikleri cevaba bakarak katılımcıların bu ifadeye katılım göstermedikleri anlaşılmıştır.

"Bilgi, beceri ve yeterlilik düzeylerini iyileştirmek için eğitim planları geliştirilmektedir." ifadesine katılımcıların % 8,1'inin "kesinlikle katılıyorum" ve % 43,9'unun "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

"Gelişim faaliyetlerine katılımını ve bağlılığını destekleyecek faaliyetler artırılmaktadır." ifadesine katılımcıların % 6,5'inin "kesinlikle katılıyorum" ve % 42,3'ünün "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

"Gelişim faaliyetlerine katkı sağlamaları için yetki ve sorumluluk verilmektedir." ifadesine katılımcıların % 8,1'inin "kesinlikle katılıyorum" ve % 34,1'inin "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

"Daha iyi uygulamalara yönelik bilgi ve tecrübelerinin paylaşılması için iletişim yolları geliştirilmektedir." ifadesine katılımcıların % 7,3'ünün "kesinlikle katılıyorum" ve % 30,9'unun "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

"Kalite gelişimi ile ilgili çabaları hem kişisel hem de grupsal bazda takdir edilmektedir." ifadesine katılımcıların her ne kadar büyük çoğunluğunun (% 27,6'sı) "kararsızım" tarzında cevap verdikleri görülse de % 10,6'sının "kesinlikle katılıyorum" ve % 26,8'inin "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katılım sağladığı görülmüştür.

"Sunulan hizmetler ve olanaklar ile ilgili iyileştirmeler elde etmesi sağlanmakta ve sosyal fayda oluşturulmaktadır." ifadesine katılımcıların her ne kadar büyük çoğunluğunun (% 33,3'ü) "kararsızım" tarzında cevap verdikleri görülse de % 8,9'unun "kesinlikle katılıyorum" ve % 30,9'unun "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katılım sağladığı görülmüştür.

"Sağlık ve güvenlik, çevre ile sosyal ve etik sorumluluklar konusunda katılımı desteklenmektedir." ifadesine katılımcıların % 12,2'sinin "kesinlikle katılıyorum" ve % 35'inin "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Değer yaratmak ve ortak çıkar sağlamak için tedarikçilerle ortaklık kurulmaktadır.” ifadesine katılımcıların her ne kadar büyük çoğunluğunun (% 35,8’i) “kararsızım” tarzında cevap verdikleri görülse de % 12,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 28,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Tedarikçilerle, bilgi ve deneyim paylaşımını öngören bir fikir birliği oluşturulmaktadır.” ifadesine katılımcıların % 13’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 33,3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Strateji ve politikalarının geliştirilmesi ve sürekli iyileşmenin sağlanması için uygun yatırımlar yapılmaktadır.” ifadesine katılımcıların % 14,6’sının “kesinlikle katılıyorum” ve % 33,3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Stok, malzeme ve enerjinin uygun kullanımı sağlanmaktadır.” ifadesine katılımcıların % 16,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 29,3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Yeni teknolojilerin kuruma olan etkileri belirlenmekte ve değerlendirilmektedir.” ifadesine katılımcıların % 17,9’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 37,4’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Politika ve stratejilerini destekleyecek verilerin elde edilmesi ve kullanılmasına yönelik bir sistem bulunmaktadır.” ifadesine katılımcıların her ne kadar büyük çoğunluğunun (% 29,3’ü) “kararsızım” tarzında cevap verdikleri görülse de % 13,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 27,6’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Paydaşların bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayacak bir sistem bulunmaktadır.” ifadesine katılımcıların her ne kadar büyük çoğunluğunun (% 32,5’inin) “kararsızım” tarzında cevap verdikleri görülse de % 13’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 25,2’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.



“Yönetim sisteminin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için bilgi kullanımı yaygınlaştırmaktadır.” ifadesine katılımcıların her ne kadar büyük çoğunluğunun (% 30,1’i) “kararsızım” tarzında cevap verdikleri görülse de % 14,6’sının “kesinlikle katılıyorum” ve % 28,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelere katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

#### **4.2.2.Süreç Faktörleri Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler**

Araştırmanın bu kısmında mükemmellik modeli ölçeği içerisinde yer alan “süreç faktörleri” boyutuna yönelik katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler betimleyici analiz ile incelenmiş olup aşağıdaki Tablo 11’de raporlanmıştır. 3 alt boyuttan oluşan bu boyut içerisinde toplam 13 ifade yer almaktadır. Söz konusu ifadelerin ölçeklendirmesinde likert tipli ölçek kullanılmıştır. Boyut içerisinde “Kurumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.”, “Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.” ve “Hizmet alanları ve çalışanları desteklemek için özel hizmetler geliştirilmektedir.” gibi İfadeler yer almaktadır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri 0,966 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 11 katılımcıların süreç faktörleri içerisinde yer alan ifadelerin değerlendirilmesine yönelik görüşlerini incelemek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapları içermektedir. Burada her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum;
- 2: Katılmıyorum;
- 3: Kararsızım;
- 4: Katılıyorum ve
- 5: Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 11: “Süreç Faktörleri” Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

<b>Eğitim Süreçleri Boyutu</b>				
<b>1. Çalışanların ve hizmet alanların ihtiyaç ve beklentilerine göre sürdürülmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,24	1,190
Katılmıyorum	19	15,4		
Kararsızım	33	26,8		
Katılıyorum	41	33,3		
Kesinlikle Katılıyorum	17	13,8		
Toplam	123	100,0		
<b>2. Kurumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,1	3,33	1,112
Katılmıyorum	17	13,8		
Kararsızım	34	27,6		
Katılıyorum	47	38,2		
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2		
Toplam	123	100,0		
<b>3. Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,1	3,24	1,126
Katılmıyorum	21	17,1		
Kararsızım	36	29,3		
Katılıyorum	41	33,3		
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2		
Toplam	123	100,0		
<b>Araştırma Süreçleri Boyutu</b>				
<b>1. Çalışanların ve hizmet alanların ihtiyaç ve beklentilerine göre sürdürülmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,13	1,166
Katılmıyorum	21	17,1		
Kararsızım	42	34,1		
Katılıyorum	31	25,2		
Kesinlikle Katılıyorum	16	13,0		
Toplam	123	100,0		

Tablo 11:(devam ediyor)				
<b>2. Kurumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	12	9,8	3,35	1,194
Katılmıyorum	15	12,2		
Kararsızım	36	29,3		
Katılıyorum	38	30,9		
Kesinlikle Katılıyorum	22	17,9		
Toplam	123	100,0		
<b>3. Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,28	1,205
Katılmıyorum	18	14,6		
Kararsızım	32	26,0		
Katılıyorum	41	33,3		
Kesinlikle Katılıyorum	19	15,4		
Toplam	123	100,0		
<b>İdari Süreçler Boyutu</b>				
<b>1. Temel süreçleri ve faaliyetleri belirlemeye ve analiz etmeye yönelik çabalar vardır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	14	11,4	3,29	1,165
Katılmıyorum	16	13,0		
Kararsızım	25	20,3		
Katılıyorum	56	45,5		
Kesinlikle Katılıyorum	12	9,8		
Toplam	123	100,0		
<b>2. Süreçler için dokümantasyon desteği sağlanmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,1	3,36	1,049
Katılmıyorum	10	8,1		
Kararsızım	42	34,1		
Katılıyorum	48	39,0		
Kesinlikle Katılıyorum	13	10,6		
Toplam	123	100,0		

Tablo 11:(devam ediyor)

<b>3. Süreçlerin periyodik gözden geçirilmesi ve izlenebilmesi için sorumluluklar paylaştırılmıştır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,5	3,28	1,020
Katılmıyorum	16	13,0		
Kararsızım	43	35,0		
Katılıyorum	45	36,6		
Kesinlikle Katılıyorum	11	8,9		
Toplam	123	100,0		
<b>4. Paydaşların öneri ve talepleri ile ilgili bilgiler toplanmakta ve süreçlerin geliştirilmesi için kullanılmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,1	3,17	1,092
Katılmıyorum	23	18,7		
Kararsızım	37	30,1		
Katılıyorum	42	34,1		
Kesinlikle Katılıyorum	11	8,9		
Toplam	123	100,0		
<b>5. Yaratıcılık ve yenilik yeni süreçlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi için uygulanmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,11	1,110
Katılmıyorum	20	16,3		
Kararsızım	40	32,5		
Katılıyorum	40	32,5		
Kesinlikle Katılıyorum	10	8,1		
Toplam	123	100,0		
<b>6. Prosedürler paydaşlara uygun hizmet koşullarının sağlanmasına yönelik olarak geliştirilmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,21	1,103
Katılmıyorum	21	17,1		
Kararsızım	32	26,0		
Katılıyorum	49	39,8		
Kesinlikle Katılıyorum	10	8,1		
Toplam	123	100,0		

Tablo 11:(devam ediyor)				
<b>7. Hizmet alanları ve çalışanları desteklemek için özel hizmetler geliştirilmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	16	13,0	3,02	1,170
Katılmıyorum	22	17,9		
Kararsızım	40	32,5		
Katılıyorum	33	26,8		
Kesinlikle Katılıyorum	12	9,8		
Toplam	123	100,0		

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların süreç faktörlerine ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Benzer şekilde, Tablo 11’de katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı “Süreçler için dokümantasyon desteği sağlanmaktadır.” ( $X=3,36$ ) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yani katılımcıların çoğu, mevcut işyerlerinde idari süreçlerin yerine getirilmesinde kendilerine dokümantasyon desteği sağlandığını dile getirmektedir. Yine, süreç faktörlerine yönelik katılımcı değerlendirmesine baktığımızda en düşük ortalamanın ise, “Hizmet alanları ve çalışanları desteklemek için özel hizmetler geliştirilmektedir.” ifadesine ait olduğu görülmüştür ( $X=3,02$ ). Bu ifade, anket uygulamasına katılanların hizmet alanları ve çalışanların desteklenmesinde özel hizmetlerin geliştirildiği düşüncesine pek katılmamaktadır.

Tablo 11’de eğitim sürecinin “Çalışanların ve hizmet alanlarının ihtiyaç ve beklentilerine göre sürdürülmektedir.” ifadesini katılımcıların 1-5 arası olacak şekilde ve “olumsuz değerlendirmeden olumlu değerlendirmeye” olacak şekilde sıralaması istenmiştir. Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye % 13,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 33,3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Buna göre, katılımcılar mevcut işyerlerinde düzenlenen eğitimlerin çalışan ve hizmet kolu göz önüne alınarak ortaya konduğunu dile getirmektedir.

Eğitimlerin “Kurumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.” ifadesine katılımcıların % 12,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 38,2’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan idari personeller, eğitim faaliyetlerinin kurumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir şekilde tasarlandığını düşünmektedir.

Eğitimlerin “Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.” ifadesine katılımcıların % 12,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 33,3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Buna göre, idari personeller, kurumlarında hazırlanan eğitim uygulamalarının toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak düzeyde olduklarını düşünmektedir.

“Çalışanların ve hizmet alanların ihtiyaç ve beklentilerine göre sürdürülmektedir.” ifadesine katılımcıların daha çok “kararsızım” (% 34,1’i) şeklinde cevap verdikleri görülmekle beraber % 13’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 25,2’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür.

Araştırma süreçlerinin “Kurumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.” ifadesine katılımcıların % 17,9’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 30,9’unun “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Araştırma süreçlerinin “Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.” ifadesine katılımcıların % 15,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 33,3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Temel süreçleri ve faaliyetleri belirlemeye ve analiz etmeye yönelik çabalar vardır.” ifadesine katılımcıların % 9,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 45,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Süreçler için dokümantasyon desteği sağlanmaktadır.” ifadesine katılımcıların % 10,6’sının “kesinlikle katılıyorum” ve % 39’unun “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Süreçlerin periyodik gözden geçirilmesi ve izlenebilmesi için sorumluluklar paylaştırılmıştır.” ifadesine katılımcıların % 8,9’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 36,6’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Paydaşların öneri ve talepleri ile ilgili bilgiler toplanmakta ve süreçlerin geliştirilmesi için kullanılmaktadır.” ifadesine katılımcıların % 8,9’unun “kesinlikle

katılıyorum” ve % 34,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Yaratıcılık ve yenilik yeni süreçlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi için uygulanmaktadır.” ifadesine katılımcıların % 8,1’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 32,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Prosedürler paydaşlara uygun hizmet koşullarının sağlanmasına yönelik olarak geliştirilmektedir.” ifadesine katılımcıların % 8,1’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 39,8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Hizmet alanları ve çalışanları desteklemek için özel hizmetler geliştirilmektedir.” ifadesine katılımcıların daha çok “kararsızım” tarzında cevap verdikleri görülsede (%32,5’i) % 9,8’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 26,8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

#### **4.2.3.Sonuç Faktörleri Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler**

Araştırmanın bu kısmında mükemmellik modeli ölçeği içerisinde yer alan “sonuç faktörleri” boyutuna yönelik katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler betimleyici analiz ile incelenmiş olup raporlanmıştır. 3 alt boyuttan oluşan bu boyut içerisinde toplam 14 ifade yer almaktadır. Söz konusu ifadelerin ölçeklendirmesinde likert tipli ölçek kullanılmıştır. Boyut içerisinde araştırma veya eğitim süreçlerinin “Kurumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.” ile “Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.” ve “Hizmet alanları ve çalışanları desteklemek için özel hizmetler geliştirilmektedir.” gibi İfadeler yer almaktadır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri 0,966 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 12 katılımcıların sonuç faktörleri içerisinde yer alan ifadelerin değerlendirilmesine yönelik görüşlerini incelemek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapları içermektedir. Burada her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

1: Kesinlikle Katılmıyorum;

2: Katılmıyorum;

3: Kararsızım;

4: Katılıyorum ve

5: Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 12: “Sonuç Faktörleri” Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

<b>Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Boyutu</b>				
<b>1. Kalite uygulamasından sorumlu kişilerden gelen şikâyetlerde azalış meydana gelmiştir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,18	1,138
Katılmıyorum	16	13,0		
Kararsızım	45	36,6		
Katılıyorum	34	27,6		
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2		
Toplam	123	100,0		
<b>2. Yönetim ve hizmet kadrosundan gelen şikâyetlerde azalış meydana gelmiştir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	12	9,8	3,11	1,110
Katılmıyorum	21	17,1		
Kararsızım	43	35,0		
Katılıyorum	35	28,5		
Kesinlikle Katılıyorum	12	9,8		
Toplam	123	100,0		
<b>3.İstek ve şikâyetleri çözmek için harcanan zamanda azalış meydana gelmiştir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,20	1,121
Katılmıyorum	17	13,8		
Kararsızım	49	39,8		
Katılıyorum	29	23,6		
Kesinlikle Katılıyorum	17	13,8		
Toplam	123	100,0		



Tablo 12: (devam ediyor)				
<b>4. Devamsızlık ve işten çıkarılma oranlarında azalış meydana gelmiştir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,1	3,30	1,123
Katılmıyorum	17	13,8		
Kararsızım	39	31,7		
Katılıyorum	40	32,5		
Kesinlikle Katılıyorum	17	13,8		
Toplam	123	100,0		
<b>5. Çalışanların uygulamalarla ilgili görüşleri düzenli olarak takip edilmektedir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	18	14,6	2,99	1,225
Katılmıyorum	23	18,7		
Kararsızım	39	31,7		
Katılıyorum	28	22,8		
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2		
Toplam	123	100,0		
<b>Müşterilerle İlgili Sonuçlar Boyutu</b>				
<b>1. Çalışanların iş tecrübesi kazanma oranlarında artış meydana gelmiştir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,24	1,104
Katılmıyorum	17	13,8		
Kararsızım	39	31,7		
Katılıyorum	43	35,0		
Kesinlikle Katılıyorum	13	10,6		
Toplam	123	100,0		
<b>2. Hizmet sağlama sürelerinde iyileşme meydana gelmiştir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,28	1,074
Katılmıyorum	14	11,4		
Kararsızım	39	31,7		
Katılıyorum	48	39,0		
Kesinlikle Katılıyorum	11	8,9		
Toplam	123	100,0		
<b>3. Bütçe ve maliyetlerde iyi bir performans gerçekleştirilmiştir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,6	3,22	1,127
Katılmıyorum	16	13,0		
Kararsızım	37	30,1		
Katılıyorum	45	36,6		
Kesinlikle Katılıyorum	12	9,8		
Toplam	123	100,0		

Tablo 12: (devam ediyor)				
<b>4. Hizmet kalitesinde iyileşme meydana gelmiştir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,1	3,41	1,173
Katılmıyorum	20	16,3		
Kararsızım	21	17,1		
Katılıyorum	53	43,1		
Kesinlikle Katılıyorum	19	15,4		
Toplam	123	100,0		
<b>5. Kurum, dış kaynaktan ziyade iç kaynaklara yönelmiştir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,19	1,066
Katılmıyorum	15	12,2		
Kararsızım	49	39,8		
Katılıyorum	36	29,3		
Kesinlikle Katılıyorum	12	9,8		
Toplam	123	100,0		
<b>Toplumsal Sonuçlar Boyutu</b>				
<b>1. Toplumdaki imajında artış meydana gelmiştir.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	15	12,2	3,35	1,248
Katılmıyorum	16	13,0		
Kararsızım	23	18,7		
Katılıyorum	49	39,8		
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,3		
Toplam	123	100,0		
<b>2. Kültürel ve sportif aktivitelere desteği vardır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	28	22,8	2,65	1,215
Katılmıyorum	27	22,0		
Kararsızım	36	29,3		
Katılıyorum	24	19,5		
Kesinlikle Katılıyorum	8	6,5		
Toplam	123	100,0		
<b>3.İçinde bulunduğu çevre halkı kurumumuzun hizmetlerinden tatmin olmaktadır.</b>				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,1	3,38	1,098
Katılmıyorum	15	12,2		
Kararsızım	30	24,4		
Katılıyorum	54	43,9		
Kesinlikle Katılıyorum	14	11,4		
Toplam	123	100,0		

Tablo 12: (devam ediyor)				
4.İçinde bulunduğu çevrenin halkı kurumu beğenmektedir.				
	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,9	3,46	1,154
Katılmıyorum	13	10,6		
Kararsızım	28	22,8		
Katılıyorum	51	41,5		
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,3		
Toplam	123	100,0		

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların sonuç faktörlerine ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Benzer şekilde, Tablo 11’de katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı “İçinde bulunduğu çevrenin halkı kurumu beğenmektedir.” ( $X=3,46$ ) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yani katılımcıların çoğu, mevcut kurumlarının toplumsal açıdan iyi bir imaja sahip olduğunu düşünmektedir. Yine, sonuç boyutu içerisinde en düşük ortalamanın ise, “Kültürel ve sportif aktivitelere desteği vardır.” ifadesine ait olduğu görülmüştür ( $X=2,65$ ). Bu ifade, anket uygulamasına katılanların çalışmış oldukları işyerlerinde kültürel ve sportif faaliyetlere yeterince destek verilmediğini göstermektedir.

Tablo 12’de “Kalite uygulamasından sorumlu kişilerden gelen şikâyetlerde azalış meydana gelmiştir.” ifadesini katılımcıların 1-5 arası olacak şekilde ve “olumsuz değerlendirmeden olumlu değerlendirmeye” olacak şekilde sıralaması istenmiştir. Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye her ne kadar büyük çoğunluğunun (%36,6’sı) “kararsızım” tarzında cevap verdikleri görülse de % 12,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 27,6’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katılım sağladığı görülmüştür.

“Yönetim ve hizmet kadrosundan gelen şikâyetlerde azalış meydana gelmiştir.” ifadesine katılımcıların söz konusu ifadeye her ne kadar büyük çoğunluğunun (%35’i) “kararsızım” tarzında cevap verdikleri görülse de % 9,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 28,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“İstek ve şikâyetleri çözmek için harcanan zamanda azalış meydana gelmiştir.” ifadesine katılımcıların söz konusu ifadeye her ne kadar büyük çoğunluğunun (% 39,8’i) “kararsızım” tarzında cevap verdikleri görülse de % 13,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 23,6’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Devamsızlık ve işten çıkarılma oranlarında azalış meydana gelmiştir.” ifadesine katılımcıların % 13,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 32,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Çalışanların uygulamalarla ilgili görüşleri düzenli olarak takip edilmektedir.” ifadesine katılımcıların her ne kadar büyük çoğunluğunun (%31,7’si) “kararsızım” tarzında cevap verdikleri görülse de % 12,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 22,8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Çalışanların iş tecrübesi kazanma oranlarında artış meydana gelmiştir.” ifadesine katılımcıların % 10,6’sının “kesinlikle katılıyorum” ve % 35’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Hizmet sağlama sürelerinde iyileşme meydana gelmiştir.” ifadesine katılımcıların % 8,9’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 39’unun “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Bütçe ve maliyetlerde iyi bir performans gerçekleştirilmiştir.” ifadesine katılımcıların % 9,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 36,6’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Hizmet kalitesinde iyileşme meydana gelmiştir.” ifadesine katılımcıların % 15,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 43,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Kurum, dış kaynaktan ziyade iç kaynaklara yönelmiştir.” ifadesine katılımcıların her ne kadar büyük çoğunluğunun (%39,8’i) “kararsızım” tarzında cevap verdikleri görülse de % 9,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 29,3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Toplumdaki imajında artış meydana gelmiştir.” ifadesine katılımcıların % 16,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 39,8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri

görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Kültürel ve sportif aktivitelere desteği vardır.” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğunun (%29,3’ü) “kararsızım” tarzında cevap verdikleri görülse de % 22’sinin “katılmıyorum” ve % 22,8’inin “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağlamadığı görülmüştür.

“İçinde bulunduğu çevre halkı kurumumuzun hizmetlerinden tatmin olmaktadır.” ifadesine katılımcıların % 11,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 43,9’nunu “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“İçinde bulunduğu çevrenin halkı kurumu beğenmektedir.” ifadesine katılımcıların % 16,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 41,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

### **4.3.Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi**

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların mükemmellik modeline yönelik değerlendirmeleri içerisinde yer alan süreç ve girdi faktörleri ile “cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeyi” değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna ilişkin sonuçların ortaya konmasında iki seçenekli soru için (cinsiyet gibi) Bağımsız Örneklem T-Testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda (yaş ve öğrenim düzeyi gibi) tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Bunun yanında, katılımcıların mükemmellik modeli değerlendirmeleri arasında yer alan girdi faktörleri ile idari, eğitim ve araştırma süreçleri arasındaki ilişkinin yönünün ortaya konmasında Korelasyon analizi kullanılmıştır. Son olarak, bu çalışmada, katılımcıların mükemmellik modeli değerlendirmeleri arasında yer alan süreç faktörleri ile çalışanlara ilişkin sonuçlar, müşterilere ilişkin sonuçlar ve toplumsal sonuçlar arasındaki ilişkinin yönünün ortaya konmasında Korelasyon analizi kullanılmıştır. Kullanılan bu analizin değerlendirilmesinde ise aşağıdaki değer aralıkları kabul edilmiştir:

$r < 0.2$  ise çok zayıf ilişki yada korelasyon yok

0.2-0.4 arasında ise zayıf korelasyon

0.4-0.6 arasında ise orta şiddette korelasyon

0.6-0.8 arasında ise yüksek korelasyon

0.8 > ise çok yüksek korelasyon.

$H_1$ : Mükemmellik Modeli'nin girdi faktörleri ile idari süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 13: Katılımcıların Girdi Faktörleri Değerlendirmeleri ile İdari Süreçlere İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları

		Girdi faktörleri	İdari süreçler boyutu
Girdi faktörleri	r	1	,823**
	p		,000
	Kişi Sayısı	123	123
İdari süreçler boyutu	r	,823**	1
	p	,000	
	Kişi Sayısı	123	123

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ( $0.000 < 0.01$ ) korelasyon katsayısı önemlidir. Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile İdari süreçlere ilişkin değerlendirmeleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = 0.823$ 'dür. Yani, katılımcıların Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile İdari süreçlere ilişkin değerlendirmeleri arasında çok yüksek düzeyde pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü çalışanların girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile İdari süreçlere ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Yani girdi faktörlerine ilişkin değerlendirme düzeyi arttıkça, İdari süreçlere ilişkin değerlendirme düzeyi de aynı oranda artacaktır.

$H_2$ : Mükemmellik Modeli'nin girdi faktörleri ile eğitim süreçleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 14: Katılımcıların Girdi Faktörleri Değerlendirmeleri ile Eğitim Süreçlerine İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları

		Girdi faktörleri	Eğitim süreçleri boyutu
Girdi faktörleri	r	1	,718**
	p		,000
	Kişi Sayısı	123	123
Eğitim süreçleri boyutu	r	,718**	1
	p	,000	
	Kişi Sayısı	123	123
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ( $0.000 < 0.01$ ) korelasyon katsayısı önemlidir. Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim süreçlerine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = 0.718$ 'dir. Yani, katılımcıların Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim süreçlerine ilişkin değerlendirmeleri arasında yüksek şiddette pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü çalışanların girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim süreçlerine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Yani girdi faktörlerine ilişkin değerlendirme düzeyi arttıkça, eğitim süreçlerine ilişkin değerlendirme düzeyi de aynı oranda artacaktır.

$H_3$ : Mükemmellik Modeli'nin girdi faktörleri ile araştırma süreçleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 15: Katılımcıların Girdi Faktörleri Değerlendirmeleri ile Araştırma Süreçlerine İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları

		Girdi faktörleri	Eğitim süreçleri boyutu
Girdi faktörleri	r	1	,718**
	p		,000
	Kişi Sayısı	123	123
Eğitim süreçleri boyutu	r	,718**	1
	p	,000	
	Kişi Sayısı	123	123
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ( $0.000 < 0.01$ ) korelasyon katsayısı önemlidir. Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin

değerlendirmeleri ile araştırma süreçlerine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = 0.816$ 'dır. Yani, katılımcıların Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile araştırma süreçlerine ilişkin değerlendirmeleri arasında çok yüksek düzeyde pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü çalışanların girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile araştırma süreçlerine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Yani girdi faktörlerine ilişkin değerlendirme düzeyi arttıkça, araştırma süreçlerine ilişkin değerlendirme düzeyi de aynı oranda artacaktır.

$H_4$ : Mükemmellik Modeli'nin süreç faktörleri ile çalışanlara ilişkin sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 16: Katılımcıların Süreç Faktörleri Değerlendirmeleri ile Çalışanlara İlişkin Sonuçlara İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları

		Süreç faktörleri	Çalışanlarla ilgili sonuçlar boyutu
Süreç faktörleri	r	1	,783**
	p		,000
	Kişi Sayısı	123	123
Çalışanlarla ilgili sonuçlar boyutu	r	,783**	1
	p	,000	
	Kişi Sayısı	123	123
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ( $0.000 < 0.01$ ) korelasyon katsayısı önemlidir. Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile çalışanlara ilişkin sonuçlara yönelik değerlendirmeleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = 0.783$ 'dür. Yani, katılımcıların Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile çalışanlara ilişkin sonuçlara yönelik değerlendirmeleri arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü çalışanların süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile çalışanlarla ilgili sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Yani süreç faktörlerine ilişkin değerlendirme düzeyi arttıkça, çalışanlarla ilgili sonuçlara yönelik değerlendirme düzeyi de aynı oranda artacaktır.



H<sub>5</sub>: Mükemmellik Modeli'nin süreç faktörleri ile müşterilere ilişkin sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 17: Katılımcıların Süreç Faktörleri Değerlendirmeleri ile Müşterilerle İlgili Sonuçlara İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları

		Süreç Faktörleri	Müşterilerle ilgili sonuçlar boyutu
Süreç Faktörleri	r	1	,830**
	p		,000
	Kişi Sayısı	123	123
Müşterilerle ilgili sonuçlar boyutu	r	,830**	1
	p	,000	
	Kişi Sayısı	123	123

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan (0.000<0.01) korelasyon katsayısı önemlidir. Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile müşterilere ilişkin sonuçlara yönelik değerlendirmeleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = 0.830$ 'dur. Yani, katılımcıların Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile müşterilere ilişkin sonuçlara yönelik değerlendirmeleri arasında çok yüksek düzeyde pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü çalışanların süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile müşterilerle ilgili sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Yani süreç faktörlerine ilişkin değerlendirme düzeyi arttıkça, müşterilerle ilgili sonuçlara yönelik değerlendirme düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H<sub>6</sub>: Mükemmellik Modeli'nin süreç faktörleri ile toplumsal sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 18: Katılımcıların Süreç Faktörleri Değerlendirmeleri ile Toplumsal Sonuçlara İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları

		Süreç faktörleri	Toplumsal sonuçlar boyutu
Süreç faktörleri	r	1	,733**
	p		,000
	Kişi Sayısı	123	123
Toplumsal sonuçlar boyutu	r	,733**	1
	p	,000	
	Kişi Sayısı	123	123
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ( $0.000 < 0.01$ ) korelasyon katsayısı önemlidir. Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile toplumsal sonuçlara ilişkin sonuçlara yönelik değerlendirmeleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = 0.733$ 'dür. Yani, katılımcıların Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile toplumsal sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü çalışanların süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile toplumsal sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Yani süreç faktörlerine ilişkin değerlendirme düzeyi arttıkça, toplumsal sonuçlarla ilgili değerlendirme düzeyi de aynı oranda artacaktır.

$H_7$ : Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 19: Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Girdi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

CİNSİYET	Grup İstatistikleri			Hipotez Sonucu		
	N	X	SS	F değeri	df değeri	P değeri
KADIN	64	3,36	0,909	0,300	121	0,064
ERKEK	59	3,05	0,966			

Tablo 19'da, idari personellerin gruplandıkları cinsiyet durumuna göre girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri karşılaştırıldığında, kadınlarda 3,36 olduğu görülmektedir. Buna karşılık erkeklerde 3,05 şeklindedir.

Katılımcıların girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır.

Analiz sonucunda cinsiyet durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,300; p değeri: 0,064). Bu nedenle, oluşturulan  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_8$ : Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin görüşler ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 20: Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Girdi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

SINIF DEĞİŞKENİ	Grup İstatistikleri			Hipotez Sonucu		
	N	X	SS	F değeri	Ki Kareler Toplamı	P değeri
19-25 yaş	18	3,41	0,908	0,931	Gruplararası: 3,341 Grup içi:105,845	0,448
26-30 yaş	28	3,25	1,039			
31-40 yaş	42	3,00	0,991			
41-56 yaş	32	3,31	0,763			
57 ve üzeri yaş	3	3,61	1,490			

Tablo 20’de idari personellerin gruplandıkları yaş durumuna göre mükemmellik modelinin girdi faktörlerine yönelik değerlendirmeleri karşılaştırıldığında, 19-25 yaş gruplarında 3,41; 26-30 yaş gruplarında 3,25; 31-40 yaş gruplarında 3,00; 41-56 yaş gruplarında 3,31 ve 57 ve üzeri yaş gruplarında ise 3,61 şeklindedir.

Yine ankete katılanların mükemmellik modeli girdi faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,931; p değeri: 0,448). Bu nedenle oluşturulan  $H_8$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_9$ : Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin görüşler ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 21: Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Girdi Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	Grup İstatistikleri			Hipotez Sonucu		
	N	X	SS	F değeri	Ki Kareler Toplamı	P değeri
İlköğretim	4	2,35	1,074	2,044	Gruplararası: 7,074 Grup içi:102,112	0,093
Lise	21	3,50	0,914			
Ön lisans	46	3,34	0,899			
Lisans	42	3,02	0,941			
Yüksek Lisans/Doktora	10	3,13	1,015			

Tablo 21’de idari personellerin gruplandıkları öğrenim düzeyine göre mükemmellik modelinin girdi faktörlerine yönelik değerlendirmeleri karşılaştırıldığında, ilköğretim mezunlarında 2,35; lise mezunlarında 3,50; ön lisans mezunlarında 3,34; lisans mezunlarında 3,02 ve yüksek lisans/doktora mezunlarında ise 3,13 şeklindedir.

Yine ankete katılanların mükemmellik modeli girdi faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 2,044; p değeri: 0,093). Bu nedenle oluşturulan  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{10}$ : Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 22: Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

CİNSİYET	Grup İstatistikleri			Hipotez Sonucu		
	N	X	SS	F değeri	df değeri	P değeri
KADIN	64	3,42	0,825	3,222	121	0,027
ERKEK	59	3,04	1,050			

Tablo 22’de, idari personellerin gruplandıkları cinsiyet durumuna göre süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri karşılaştırıldığında, kadınlarda 3,42 olduğu görülmektedir. Buna karşılık erkeklerde 3,04 şeklindedir.

Katılımcıların süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda cinsiyet durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (f değeri: 3,222; p değeri: 0,027). Bu nedenle, oluşturulan  $H_{10}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda, kadın idari personellerin süreç faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

$H_{11}$ : Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin görüşler ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 23: Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

YAŞ	Grup İstatistikleri			Hipotez Sonucu		
	N	X	SS	F değeri	Ki Kareler Toplamı	P değeri
19-25 yaş	18	3,24	1,057	0,314	Gruplararası: 1,174 Grup içi: 110,198	0,868
26-30 yaş	28	3,23	1,075			
31-40 yaş	42	3,12	0,985			
41-56 yaş	32	3,35	0,717			
57 ve üzeri yaş	3	3,51	1,464			

Tablo 23'te idari personellerin gruplandıkları yaş durumuna göre mükemmellik modelinin süreç faktörlerine yönelik değerlendirmeleri karşılaştırıldığında, 19-25 yaş gruplarında 3,24; 26-30 yaş gruplarında 3,23; 31-40 yaş gruplarında 3,12; 41-56 yaş gruplarında 3,35 ve 57 ve üzeri yaş gruplarında ise 3,51 şeklindedir.

Yine ankete katılanların mükemmellik modeli süreç faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,314; p değeri: 0,868). Bu nedenle oluşturulan  $H_{11}$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{12}$ : Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin görüşler ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 24: Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	Grup İstatistikleri			Hipotez Sonucu			
	N	X	SS	F değeri	Ki Kareler Toplamı	Homojenlik değeri	P değeri
İlköğretim	4	1,75	0,957	3,696	Gruplararası: 12,399  Grup içi:98,973	0,997	0,007
Lise	21	3,62	0,950				
Ön lisans	46	3,28	0,951				
Lisans	42	3,16	0,867				
Yüksek Lisans/Doktora	10	3,11	0,861				

Tablo 24’de idari personellerin gruplandıkları öğrenim düzeyine göre mükemmellik modelinin süreç faktörlerine yönelik değerlendirmeleri karşılaştırıldığında, ilköğretim mezunlarında 1,75; lise mezunlarında 3,62; ön lisans mezunlarında 3,28; lisans mezunlarında 3,16 ve yüksek lisans/doktora mezunlarında ise 3,11 şeklindedir.

Yine ankete katılanların mükemmellik modeli süreç faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (f değeri: 3,696; p değeri: 0,007). Bu nedenle oluşturulan  $H_{12}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda, lise mezunu idari personellerin süreç faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ortaya çıkan bu farklılığın, hangi gruplar arasında oluştuğunu tespit etmek amacı ile varyansların homojen (0,997) olduğu durumda ve gruplar arası katılımcı sayısının değişkenlik oluşturduğu durumda kullanılan Post Hoc testlerinden Hochberg’s GT2 testi kullanılmış olup Tablo 25’te sunulmuştur.

Tablo 25: Öğrenim Düzeyine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

ÖĞRENİM DÜZEYİ	Sınıf Değişkenleri	Ortalamalar Farkı	P değeri
İLKÖĞRETİM	LİSE	-1,869*	,003
	ÖN LİSANS	-1,529*	,017
	LİSANS	-1,411*	,038
	YÜKSEKLİSANS/DOKTORA	-1,358	,126

Öğrenim düzeyi değişkenine göre, katılımcıların mükemmellik modeli süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin Hochberg's GT2 test sonuçları incelendiğinde, ilköğretim mezunu olan idari personellerin süreç faktörü değerlendirmeleri ile lise, ön lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu idari personellerinin süreç faktörü değerlendirmeleri arasında fark olduğu görülmüştür (ortalamalar farkı: -1,869; -1,529; -1,411 p değeri: 0,003; 0,017; 0,038).

H<sub>13</sub>: Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 26: Görev Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Görev	Grup İstatistikleri			Hipotez Sonucu		
	N	X	SS	F değeri	Ki Kareler Toplamı	P değeri
Müdür	3	3,54	0,504	0,741	Gruplararası: 2,041 Grup içi: 109,372	0,530
Müdür Yardımcısı	6	3,51	0,461			
Tıbbi Sekreter	28	3,39	0,766			
Diğer (Memur, Bilgisayar işletmeni, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, birim şefi)	86	3,15	1,040			

Tablo 26'da idari personellerin gruplandıkları görevlerine göre mükemmellik modelinin süreç faktörlerine yönelik değerlendirmeleri karşılaştırıldığında, müdürlerde 3,54; müdür yardımcılarında 3,51; tıbbi sekreterlerde 3,39 ve diğer meslek gruplarında ise 3,15 şeklindedir.

Yine ankete katılanların mükemmellik modeli süreç faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,741; p değeri: 0,530). Bu nedenle oluşturulan  $H_{13}$  hipotezi red edilmiştir.

$H_{14}$ : Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile mevcut işyerindeki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 27: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların Mükemmellik Modelinin Süreç Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Çalışma Süresi	Grup İstatistikleri			Hipotez Sonucu		
	N	X	SS	F değeri	Ki Kareler Toplamı	P değeri
0-3 yıl	32	3,22	0,997	0,172	Gruplararası: 0,319 Grup içi: 111,372	0,842
4-10 yıl	52	3,19	1,023			
11 ve üzeri yıl	39	3,31	0,841			

Tablo 27’de idari personellerin gruplandıkları çalışma sürelerine göre mükemmellik modelinin süreç faktörlerine yönelik değerlendirmeleri karşılaştırıldığında, 0-3 yıl arası çalışanlarda 3,22; 4-10 yıl arası çalışanlarda 3,19 ve 11 ve üzeri yıldır çalışanlarda 3,31 şeklindedir.

Yine ankete katılanların mükemmellik modeli süreç faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,172; p değeri: 0,841). Bu nedenle oluşturulan  $H_{14}$  hipotezi red edilmiştir.



Tablo 28: Hipotezlerin Değerlendirilmesi

H <sub>1</sub> : Mükemmellik Modeli'nin girdi faktörleri ile idari süreçler arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>2</sub> : Mükemmellik Modeli'nin girdi faktörleri, eğitim süreçleri üzerinde pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>3</sub> : Mükemmellik Modeli'nin girdi faktörleri, araştırma süreçleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>4</sub> : Mükemmellik Modeli'nin süreç faktörleri, çalışanlara ilişkin sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>5</sub> : Mükemmellik Modeli'nin süreç faktörleri, müşterilere ilişkin sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>6</sub> : Mükemmellik Modeli'nin süreç faktörleri, toplumsal sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>7</sub> : Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H <sub>8</sub> : Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin görüşler ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H <sub>9</sub> : Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin görüşler ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H <sub>10</sub> : Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H <sub>11</sub> : Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin görüşler ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H <sub>12</sub> : Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin görüşler ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H <sub>13</sub> : Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H <sub>14</sub> : Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile mevcut işyerindeki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Bartın ilinde faaliyette bulunan 3 kamu ve 2 özel sağlık kuruluşunda çalışan toplam 123 idari personelin mükemmellik modeline yönelik değerlendirmelerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, Özel ve kamu sağlık kuruluşlarında çalışan 123 idari personel üzerinde anket yöntemine başvurulmuştur.

Çalışma sonucunda yapılan testler ve testlerin analizi sonrası aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 5’de verilen sonuçlara göre, araştırmaya katılanların % 52’si (64 kişi) kadın iken % 48i (59 kişi) erkektir.

Yine katılımcıların % 14,6’sı (18 kişi) 19-25 yaş grubu, % 22,8’i (28 kişi) 26-30 yaş grubu, % 34,1’i (42 kişi) 31-40 yaş grubu, % 26’sı (32 kişi) 41-56 yaş grubu ve % 2,4’ü (3 kişi) ise 57 ve üzeri yaş grubundadır. Tablo 6’dan da anlaşılacağı üzere, katılımcıların daha çok 31-40 yaş grubu aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcıların öğrenim düzeyi ile ilgili elde edilen verilere bakıldığında, % 12,8 ‘i ilköğretim mezunu (4 kişi), % 12,3’ ü lise mezunu (21 kişi), % 31’ i ön lisans mezunu (46 kişi), % 20,4’ ü lisans mezunu (42 kişi), % 17,2’si yüksek lisans/doktora mezunudur (10 kişi).

Yine, katılımcıların görev dağılımlarına baktığımızda, % 2,4’ünün (3 kişi) müdür, % 4,9’unun (6 kişi) müdür yardımcısı; % 22,8’inin (28 kişi) tıbbi sekreter; % 69,9’unun (86 kişi) diğer meslekte olduğu görülmüştür. Katılımcıların diğer grup içerisindeki dağılımlarında ise Memur, Bilgisayar işletmeni, veri hazırlama ve kontrol işletmeni ve birim şefi olduğu görülmüştür.

Son olarak, katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine baktığımızda % 26’sının 0-3 yıldır; % 42,3’ünün 4-10 yıldır ve % 31,7’sinin 11 ve üzeri yıldır çalıştıkları görülmüştür.

Katılımcıların girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri boyutunda en yüksek değerli ortalamayı yöneticilerin “Kurumun vizyonunu, misyonunu ve değerlerini geliştirmektedirler.” (X=3,46) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yani katılımcıların çoğu, yöneticilerinin kurumlarının geleceğine yön veren misyon, vizyon ve kurum değerleri gibi hususlarda yapıcı ve geliştirici role sahip olduğunu düşünmektedir. Yine, girdi faktörlerine yönelik değerlendirmeler içerisinde en düşük ortalamanın ise, çalışanların

“Bilgi, yeterlilik ve becerileri ile ilgili mevcut ve gelecek ihtiyaçları belirlenmektedir.” ifadesine ait olduğu görülmüştür ( $X=2,93$ ). Bu ifade, anket uygulamasına katılanların çalışmış oldukları kurumda kendi bilgi, yeterlilik ve becerilerinin geliştirilmesi yönünde yeterli faaliyette bulunulmadığını göstermektedir.

Katılımcıların süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri boyutunda en yüksek değerli ortalamayı “Süreçler için dokümantasyon desteği sağlanmaktadır.” ( $X=3,36$ ) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yani katılımcıların çoğu, mevcut işyerlerinde idari süreçlerin yerine getirilmesinde kendilerine dokümantasyon desteği sağlandığını dile getirmektedir. Süreç faktörlerine yönelik katılımcı değerlendirmesine baktığımızda en düşük ortalamanın ise, “Hizmet alanları ve çalışanları desteklemek için özel hizmetler geliştirilmektedir.” ifadesine ait olduğu görülmüştür ( $X=3,02$ ). Bu ifade, anket uygulamasına katılanların hizmet alanları ve çalışanların desteklenmesinde özel hizmetlerin geliştirildiği düşüncesine pek katılmamaktadır.

Katılımcıların sonuç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri boyutunda en yüksek değerli ortalamayı “İçinde bulunduğu çevrenin halkı kurumu beğenmektedir.” ( $X=3,46$ ) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yani katılımcıların çoğu, mevcut kurumlarının toplumsal açıdan iyi bir imaja sahip olduğunu düşünmektedir. Yine, sonuç faktörleri boyutu içerisinde en düşük ortalamanın ise, “Kültürel ve sportif aktivitelere desteği vardır.” ifadesine ait olduğu görülmüştür ( $X=2,65$ ). Bu ifade, anket uygulamasına katılanların çalışmış oldukları işyerlerinde kültürel ve sportif faaliyetlere yeterince destek verilmediğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan farklılığının olup olmadığı da tespit edilmiştir. Bu tespit ikili değişkenler için Bağımsızlık Örneklem T-Testi ile ikiden fazla değişkenler için Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ile gerçekleştirilmiştir. Anova testi sonucu ortaya çıkan gruplar arası farklılaşmanın düzeyi ise varyansların eşit olmadığı durumlarda kullanılan ve Post Hoc test yöntemlerinden biri olan Hochberg’s GT2 testi ile çözümlenmiştir. Bunun yanında araştırma ölçeği içerisinde yer alan boyutların birbirleri ile olan ilişkinin yönünün ortaya koymak amacıyla korelasyon analizine yer verilmiştir.

Yapılan çözümler sonucunda;

Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeler ile İdari süreçlere ilişkin değerlendirmeler arasında çok yüksek düzeyde pozitif korelasyon,

Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeler ile eğitim süreçlerine ilişkin değerlendirmeler arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyon,

Mükemmellik modelinin girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmeler ile araştırma süreçlerine ilişkin değerlendirmeler arasında çok yüksek düzeyde pozitif korelasyon,

Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeler ile çalışanlara ilişkin sonuçlara yönelik değerlendirmeler arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyon,

Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeler ile müşterilere ilişkin sonuçlara yönelik değerlendirmeler arasında çok yüksek düzeyde pozitif korelasyon,

Mükemmellik modelinin süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeler ile toplumsal sonuçlara ilişkin değerlendirmeler arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyon olduğu görülmüştür.

Katılımcıların girdi faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda cinsiyet durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,300; p değeri: 0,064).

Yine ankete katılanların mükemmellik modeli girdi faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,931; p değeri: 0,448).

Yine ankete katılanların mükemmellik modeli girdi faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 2,044; p değeri: 0,093).

Katılımcıların süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda cinsiyet durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (f değeri:

3,222; p değeri: 0,027). Analiz sonucunda, kadın idari personellerin süreç faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ankete katılanların mükemmellik modeli süreç faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,314; p değeri: 0,868).

Ankete katılanların mükemmellik modeli süreç faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (f değeri: 3,696; p değeri: 0,007). Ortaya çıkan bu farklılığın, hangi gruplar arasında oluştuğunu tespit etmek amacı ile varyansların homojen (0,997) olduğu durumda ve gruplar arası katılımcı sayısının değişkenlik oluşturduğu durumda kullanılan Post Hoc testlerinden Hochberg's GT2 testi kullanılmıştır. Test sonucunda Öğrenim düzeyi değişkenine göre, kalımcıların mükemmellik modeli süreç faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri; ilköğretim mezunu olan idari personellerin süreç faktörü değerlendirmeleri ile lise, ön lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu idari personellerin süreç faktörü değerlendirmeleri arasında fark oluşturacak düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır (ortalamalar farkı: -1,869; -1,529; -1,411 p değeri: 0,003; 0,017; 0,038).

Ankete katılanların mükemmellik modeli süreç faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,741; p değeri: 0,530).

Ankete katılanların mükemmellik modeli süreç faktörlerine yönelik değerlendirmelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,172; p değeri: 0,841).

Maden'in 2009 yılında yapmış olduğu tez çalışması sonucuna göre, mükemmellik modelinin tüm girdi, süreç ve sonuç boyutlarının birbirleri ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahip olduğu görölmektedir. Süreçlerin sonuçlar ile ilişkisi değerlendirildiğinde ise idari süreçler, eğitim süreçleri ve araştırma süreçlerinin en yüksek ilişkiye sahip olduğu sonuçlar toplum sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte süreç değişkenlerinin tümünün çalışanlara ilişkin sonuçlar ve müşterilere ilişkin sonuçlar ile de ilişkili olduğu görölmektedir.

Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar ışığında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının Mükemmellik modeli kapsamında ele alınan girdiler, süreçler ve sonuçlar kriterlerinin etkili ve verimli bir biçimde sürdürülmesi, benimsenmesi, daha bilinçli uygulanması bağlamında sağlık sektöründeki yöneticiler ve çalışanların dikkat etmesi ve göz önünde bulundurması gereken hususlar aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenmeli, eğitim faaliyetleri bu doğrultuda sürdürülmeli, çalışanlar desteklenmeli ve böylece kalite yönetimi uygulamalarına etkin bir şekilde katılımları sağlanmalıdır. Eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları ile çalışanların kalite kavramını benimsemesi ve kalite gelişimi yönünde çaba göstermeleri sağlanmalıdır.
- Doğru stratejiler geliştirilmelidir. Doğru stratejiler ise, yöneticiler, politika ve stratejileri toplumun, çalışanların ve diğer paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak belirlenmelidir. Belirlenen stratejiler, örgütün tüm kademelerine iletilmelidir.
- Yöneticiler, kalite yönetimi ile ilgili uygulamalarda çalışanların katılımın sağlanması ile ilgili faaliyetlerini, çalışanların çalışma koşullarını göz önünde bulundurarak sürdürmelidirler.
- Hizmet alanları ve çalışanların desteklenmesinde özel hizmetlerin geliştirilmelidir.
- Sağlık sektörü, beklentinin yüksek olduğu bir sektör olmasından dolayı örgütün her kademesindeki bütün süreçlerde toplumsal beklentiler dikkate alınmalı ve kurumun imajı olumlu yansıtılmalıdır.
- Kaynakların etkin kullanımının sağlanması ve iyi tedarikçi ilişkileri kurulması sağlıklı bir şekilde kurulmalıdır.

- Sağlık sektörünün müşterileri hastalardır ve hasta psikoloji doğrultusunda normalden daha hassas olmaları söz konusudur. Dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması için bu durum göz önünde bulundurulmalı, müşterilere ilişkin çabalar sürdürülürken hastaların beklentileri ve psikolojileri göz ardı edilmemelidir.

- Örgütlerde kültürel ve sportif faaliyetler, sosyal aktiviteler konusunda düzenli olarak planlamalar yapılmalıdır.

Bu çalışmanın, teorik ve uygulama alanı ile ilgili sınırlamaları olmasına karşın, literatüre katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Sağlık sektöründe Mükemmellik Modeli'nin ne şekilde uygulanacağına dair bulgular ve öneriler, modelin tüm unsurlarının dikkate alınması ve Mükemmellik Modeli'nin unsurları arasındaki ilişkilerin ortaya konması bu katkılardan arasında yer almaktadır. Bundan sonraki çalışmalara yol göstermek açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

- Çalışma 3 kamu ve 2 özel sağlık kuruluşunda yapılmış olup çalışmanın istatistiksel analizi ağırlıklı olarak kamu hastanelerinden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın özel hastaneleri kapsayan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi ile değişkenler arasında daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

- Çalışma, kamu ve özel sağlık kuruluşlarına ait verilerin kamu-özel karşılaştırması yapılarak daha ayrıntılı sonuçlar elde edilebilir.

- Çalışma, araştırmanın yapıldığı kurumlar itibariyle bölgesel nitelik taşımaktadır. Örneklem hacminin genişletilmesi ile, mükemmellik modelinin değişkenleri arasında daha çok anlamlı ilişkiler olabilir. Örneğin Batı Karadeniz bölgesindeki sağlık kuruluşları araştırmanın evrenini oluşturabilir.

- Çalışmanın evrenini sağlık kuruluşlarının idari personeli oluşturmuştur, gelecek çalışmalarda sağlık kuruluşlarının tüm personeli evren kabul edilerek daha anlamlı sonuçlar elde edilebilir.

## KAYNAKLAR

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25, 145-174.

Altınok, M. ve Saçlı, C. (2009). Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi- Panel Mobilya Üreten Bir İşletmede Çerçeve Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 63-86.

Aslan, S. ve Özçelik, H. (2009). İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), 109-119.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Calvo, Mora, A., Leal, A., Roldan, Jose L. (2005). Relationships Between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities, *Total Quality Management Magazine*, 6 (16),742.

Carrillo, Jose Ignacio Castresana R. ve Ortiz, Ruben F. (2005). Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-Based View, *Total Quality Management Magazine*, 1(16), 32.

Cıranoglu, M. (2016). *EFQM Mükemmellik Modelinin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Çakmakçı, M. , Akalın H., Sayek F. (2011). *Türk Tabipler Birliği (TTB) Raporları /Kitapları - 2010 Hasta Güvenliği: Türkiye ve Dünya*, Ankara.

Çatalca, H. (2003). *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Çöl, G. (2008).Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.



Derin, N. ve Demirel, E. T. (2013). Sağlık Hizmetlerinde Kalitenin Göstergesi Olan Hasta Memnuniyetine Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması, *The Journal of Academic Social Science Studies (JASSS)*, 6(2), 1116.

EFQM. (2003). *El Kitabı*, İstanbul: KalDer Yayınları

EFQM. (2009). *EFQM model 2009*. (Çev: KalDer-Türkiye Kalite Derneği), İstanbul: KalDer Yayınları.

Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 198-213.

Erdemir, A. (2015). *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 67-95.

Ercan, İ. Ediz, B. Kan, İ. (2004). Hastaların Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyetlerinin İncelenmesi, *İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 3(11), 162.

Gözüylmaz, H. (2013). *EFQM Modeli Kapsamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları İle Kurumsal İmaj İlişkisinin Araştırılmasında Yapısal Eşitlik Modellerinin Kullanılması*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Juran, J.M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Stepsfor Planning Quality into Goodsand Services*. NewYork: Free Press.

Juran, J.M. (1998). *Juran's Quality Handbook*. NewYork: McGraw-Hill.

Kalaycı. Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

KALDER, Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu. (2002). *Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme*. İstanbul: KalDer Yayınları.

KalDer (2010a). *EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı*

KalDer (2010b). *EFQM Mükemmellik Modeli Dokümanı*

KalDer (2012). *Ulusal Kalite Ödülü Kitabı*

KalDer (2013). *EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı*

KalDer (2013). *Karabük Üniversitesi Olgunluk Seviyesi Sonuç Raporu*

Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerinde Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(15), 2-19.

Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (11), 79-105.

Kaya, S. (2005). *Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme*. Ankara: Pelikan Yayıncılık.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kutlu, S. ve Duran, C. (2010). Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 239-252.

Küçük, O. (2004). *Standardizasyon ve Kalite*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Maden, M. (2009). *Toplam Kalite Yönetiminde Mükemmellik Modelinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özer, M. ve Bakır, B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi, *Gülhane Tıp Dergisi*, 2(45), 118.

Özer, M.A. (2013). Kalite Yönetimini EdwardsDeming'le Yeniden Okumak, *Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 127-150.

Özgen, H. (1995). Sağlık Bakım Hizmetlerinde Kalite Nedir? Hasta Tatmin Boyutuyla İlgili Bir Değerlendirme, *Toplum ve Hekim Dergisi*, 69 (10),70.

Özmutaf, N.M. (2010). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları Bağlamında Sivil Toplum Kuruluşları, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2 (2), 66-86.

Saraç. Ö. (2000). *Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite*. İzmir.

Saruhan, Ş., Yazıcı,S., Tonus, Z., Yenilmez,Ö., Ağlargoç,O., Yeloğlu,O., Sözen,C., Şakar,N.(2015).*Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Serin, H. ve Aytekin, A. (2009). Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi, *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 11 (15), 83-93.

Sevimler, S., Duran, C. ve Çetindere, A. (2011). Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 87-100.

Sümer, K. ve Gül, S. (2013). ISO ve EFQM Kalite Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması:Literatür Araştırması, *Akademik Bakış Dergisi*, 36, 1-20.

Şencan, H. (2015). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şentürk, H. ve Türkmen, Ö. (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 128-142.

Taşlıyan, M. ve Gök, S. (2012). Kamu ve Özel Hastanelerde Hasta Memnuniyeti: Kahramanmaraşta Bir Alan Çalışması, *KSÜ İİBF Dergisi*, 2(1), 69-94.

Taşkın, E. (2012). *Toplam Kalite Yönetimini Uygulayan Denizcilik İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli ve İdo Örneği*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 3(8), 378.

Top, S. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*. İstanbul:Beta Yayıncılık.

*The American Medical Association's Council on Medical Service*. (1987), 22.

Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. Çeviren: A. Esin. M. A. Bakır, C.Aydın. E. Gürbüzsel. İstanbul: Litaratür Yayınları.

Yazıcı, S. (2000). Mükemmellikte Yeni arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme, *Önce Kalite Dergisi*, 7 (39), 32-38.

Yılmaz, Ş. (2014). *Kaizen Sürekli İyileştirme Stratejisi İle Hastanede İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, M. (2009). Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkiyem: Yurttaş Odaklılık Ya da Müşteri Odaklılık, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 99-115.

Yücel, K. (2015). *Kalite Yönetimi Bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli Süreci*, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Türkyılmaz, Z. ve Nikov A. (2004). Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Uygulamalarının, Kurum Performansına Etkilerinin İncelenmesi, Fatih Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2-10.

URL1 [http://www.kalder.org/efqm\\_mukemmellik\\_modeli](http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli) (31.10.2017)

URL-2 <http://www.efqm.org/efqm-model/the-need-for-a-model> (18.11.2017)

URL-3 <https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> (01.10.2017)

## EKLER

### EKA: ANKET FORMU

#### Değerli Sağlık Çalışanları;

Bu anket Bartın Üniversitesi'nde Doç. Dr Şaban ESEN yönetiminde gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasına yönelik olarak hazırlanmıştır.

Vereceğiniz yanıtlar ve kurumunuz ile ilgili bilgiler akademik etik çerçevesinde kesinlikle gizli tutulacaktır. Katkınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Funda YILDIRIM

Bartın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

### ANKET SORULARI

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum
- 2: Katılmıyorum
- 3: Kararsızım
- 4: Katılıyorum
- 5: Kesinlikle Katılıyorum

#### 1.Kurumumuzun "Yöneticileri"...

1. Kurumun vizyonunu, misyonunu ve değerlerini geliştirmektedirler.	1	2	3	4	5
2. Misyon, vizyon ve değerleri kurumun her kademesine iletmektedirler.	1	2	3	4	5
3. Eylem planlarını, kurumun bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını göz önüne alarak geliştirmektedirler.	1	2	3	4	5
4. Kurumun politika ve stratejilerine uygun bir örgütsel yapı tasarlamaktadırlar.	1	2	3	4	5
5. Kurumun politika, strateji ve hedeflerini destekleyici kilit süreçler ve faaliyetler uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
6. Beklentilerini ve fikirlerini bilebilmek için, diğer paydaşlarla irtibat halindedirler.	1	2	3	4	5
7. Çalışanların gelişme faaliyetlerine katılımını teşvik ederler.	1	2	3	4	5
8. Kaliteyi iyileştirme faaliyetlerinde kişilerin ve grupların başarılarını herkese açıkça duyurmaktadırlar.	1	2	3	4	5

## 2. Kurumumuzun...

1. Politika ve stratejileri, misyon, vizyon ve değerler ile aynı çizgidedir.	1	2	3	4	5
2. Politika ve stratejileri net bir şekilde, yazılı olarak ortaya koyulmuştur.	1	2	3	4	5
3. Politika ve stratejilerinin ortaya koyulması ve iletilmesi sürecine kurumun tüm bölümleri dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Politika ve stratejilerini gözden geçirmek ve güncellemek için biçimsel bir süreç mevcuttur.	1	2	3	4	5
5. Strateji ve politikaları stratejik bir plan ile yapılandırılmıştır.	1	2	3	4	5
6. Hedefleri açık ve ölçülebilir bir şekilde yazılı olarak oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
7. Hedefleri kurumun tüm kademelerine iletilmiş durumdadır.	1	2	3	4	5
8. Kalite prensipleri; kurumun tüm politika, strateji ve hedefleri ile bütünleştirilmiştir.	1	2	3	4	5
9. Politika ve stratejilerinin yaygınlaştırılmasına ve kısa dönemli planlara dönüştürülmesine olanak sağlayan bir süreç mevcuttur.	1	2	3	4	5
10. Politika ve stratejilerinin oluşturulması ve revizyonu paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını içermektedir.	1	2	3	4	5

## 3.Kurumumuzda "Çalışanların"....

1. Bilgi, yeterlilik ve becerileri ile ilgili mevcut ve gelecek ihtiyaçları belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
2. Bilgi, beceri ve yeterlilik düzeylerini iyileştirmek için eğitim planları geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
3. Gelişim faaliyetlerine katılımını ve bağlılığını destekleyecek faaliyetler artırılmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Gelişim faaliyetlerine katkı sağlamaları için yetki ve sorumluluk verilmektedir.	1	2	3	4	5
5. Daha iyi uygulamalara yönelik bilgi ve tecrübelerinin paylaşılması için iletişim yolları geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
6. Kalite gelişimi ile ilgili çabaları hem kişisel hem de grupsal bazda takdir edilmektedir.	1	2	3	4	5
7. Sunulan hizmetler ve olanaklar ile ilgili iyileştirmeler elde etmesi sağlanmakta ve sosyal fayda oluşturulmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Sağlık ve güvenlik, çevre ile sosyal ve etik sorumluluklar konusunda katılımı desteklenmektedir.	1	2	3	4	5

## 4.Kurumumuzda...

1. Değer yaratmak ve ortak çıkar sağlamak için tedarikçilerle ortaklık kurulmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Tedarikçilerle, bilgi ve deneyim paylaşımını öngören bir fikir birliği oluşturulmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Strateji ve politikalarının geliştirilmesi ve sürekli iyileşmenin sağlanması için uygun yatırımlar yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Stok, malzeme ve enerjinin uygun kullanımı sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Yeni teknolojilerin kuruma olan etkileri belirlenmekte ve değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
6. Politika ve stratejilerini destekleyecek verilerin elde edilmesi ve kullanılmasına yönelik bir sistem bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Paydaşların bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayacak bir sistem bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Yönetim sisteminin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için bilgi kullanımı yaygınlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5

## 5. Kurumumuzun "Eğitim Faaliyetleri"...

1. Çalışanların ve hizmet alanların ihtiyaç ve beklentilerine göre srdrlmektedir.	1	2	3	4	5
2. Kurumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.	1	2	3	4	5
3. Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.	1	2	3	4	5

## 6.Kurumumuzun "Araştırma Faaliyetleri"...

1. Çalışanların ve hizmet alanların ihtiyaç ve beklentilerine göre srdrlmektedir.	1	2	3	4	5
2. Kurumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.	1	2	3	4	5
3. Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun tasarlanmıştır.	1	2	3	4	5

## 7. Kurumumuzda...

1. Temel süreçleri ve faaliyetleri belirlemeye ve analiz etmeye yönelik çabalar vardır.	1	2	3	4	5
2. Süreçler için dokümantasyon desteği sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Süreçlerin periyodik gözden geçirilmesi ve izlenebilmesi için sorumluluklar paylaştırılmıştır.	1	2	3	4	5
4. Paydaşların neri ve talepleri ile ilgili bilgiler toplanmakta ve süreçlerin geliştirilmesi için kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Yaratıcılık ve yenilik yeni süreçlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi için uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Prosedürler paydaşlara uygun hizmet koşullarının sağlanmasına yönelik olarak geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
7. Hizmet alanları ve çalışanları desteklemek için özel hizmetler geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5

## 8.Kurumumuzda...

1. Kalite uygulamasından sorumlu kişilerden gelen şikâyetlerde azalış meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5
2. Yönetim ve hizmet kadrosundan gelen şikayetlerde azalış meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5
3.İstek ve şikayetleri ozmek için harcanan zamanda azalış meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5
4. Devamsızlık ve işten çıkarılma oranlarında azalış meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5
5. Çalışanların uygulamalarla ilgili görüşleri düzenli olarak takip edilmektedir.	1	2	3	4	5

## 9.Kurumumuzda...

1. Çalışanların iş tecrübesi kazanma oranlarında artış meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5
2. Hizmet sağlama sürelerinde iyileşme meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5
3. Bütçe ve maliyetlerde iyi bir performans gerçekleştirilmiştir.	1	2	3	4	5
4. Hizmet kalitesinde iyileşme meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5
5. Kurum, dış kaynaktan ziyade iç kaynaklara yönelmiştir.	1	2	3	4	5

## 10. Kurumumuzun...

1. Toplumdaki imajında artış meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5
2. Kültürel ve sportif aktivitelere desteği vardır.	1	2	3	4	5
3.İçinde bulunduğu çevre halkı kurumumuzun hizmetlerinden tatmin olmaktadır.	1	2	3	4	5
4.İçinde bulunduğu çevrenin halkı kurumu beğenmektedir.	1	2	3	4	5

## 11.Kişisel Bilgiler

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen sizin için uygun olan seçeneğin karşısına (X) koyunuz.					
Cinsiyetiniz	( )	a.Kadın	( )	b.Erkek	
Yaşınız	( )	a.19-25	( )	b. 26-30	( ) c. 31-40 ( ) d. 41-56
	( )	e. 57 ve üzeri			
Eğitim Durumunuz	( )	a. İlköğretim	( )	b. Lise	( ) c. Ön lisans ( ) d. Lisans
	( )	e. Yüksek lisans / Doktora			
Göreviniz	( )	a) Müdür	( )	b)Müdür Yardımcısı	( ) c) Tıbbi Sekreter
	( )	d)Diğer.....			
Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	( )	a. 0 – 3 yıl	( )	b. 4 – 10 yıl	( ) c. 11 ve daha fazla

**Anketimiz bitmiştir, teşekkür ederiz.**



# ÖZGEÇMİŞ

## **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Funda YILDIRIM

Doğum Yeri ve Tarihi : BARTIN, 22.08.1992

## **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : 2010 -2014 Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

## **İş Deneyimi**

Stajlar :

İstanbul Bakırköy Acıbadem Hastanesi

Kırıkkale Yüksek İhtisas Hastanesi

Kırıkkale Tıp Fakültesi Hastanesi

Kırıkkale Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği

Çalıştığı Kurumlar :

Özel Aktıp Tıp Merkezi – Kalite Yönetim Sorumlusu / Sağlık Hizmetleri Koordinatörü (09.2014-02.2017)

Bartın Üniversitesi- Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu/Öğretim Görevlisi( 23.02.2017-devam etmekte)

Projeler ve Kurs Belgeleri :

TSE İç Tetkikçi Sertifikası

Diksiyon Kursu Sertifikası

Beden Dili Sertifikası

Etkili İletişim Sertifikası

VI Sağlıkta Kalite ve Performans Kongresi Katılım Belgesi

10.Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Katılım Belgesi

MEB onaylı 120 saatlik Bilgisayar sertifikası

MEB onaylı İngilizce sertifikası

American Culture Dil Okulları A seviyesi dil sertifikası

Değişim Yönetimi Katılım Belgesi

Sağlıkta İnovasyon ve Sinerji Katılım Belgesi

Uygulamalı TİG (Teşhisle İlişkili Gruplar) Eğitimi Katılım Belgesi

## **İletişim**

E-Posta Adresi : fundaydogann@gmail.com

**Tarih:** 18/01/2018