

**2003-2010 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ  
VE BİR HİZMET İŞLETMESİNDE  
ARAŞTIRMA:  
24 EYLÜL ANAOKULU**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Fadime Menekşe İKBAL**

Kütahya - 2011

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**2003-2010 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE BİR HİZMET  
İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA: 24 EYLÜL ANAOKULU**

Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN

Hazırlayan:  
Fadime Menekşe İKBAL

Kütahya – 2011

### **Kabul ve Onay**

Fadime Menekşe İKBAL'in hazırladığı "2003-2010 EFQM Mükemmellik Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma: 24 Eylül Anaokulu" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2011

<b>Tez Jürisi</b>	<b>İmza</b>	
	<b>Kabul</b>	<b>Red</b>
Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI		
Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN		

Doç. Dr. Abdullah YILMAZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “2003-2010 EFQM Mükemmellik Modeli Ve Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma: 24 Eylül Anaokulu” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2011

Fadime Menekşe İKBAL

## **Özgeçmiş**

1980 yılında Eskişehir 'de doğdu. İlköğretimini Eskişehir Ülkü İlkokulunda, Ortaöğrenimini Eskişehir Mehmetçik Ortaokulunda ve Lise öğrenimini Eskişehir Prof. Dr. Orhan Oğuz Lisesinde tamamladı. 2002 yılında Dumlupınar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Makine Bölümünde tamamladı. 2002 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bölümü'nde Tezli Yüksek Lisans eğitimine başladı. Ara verdiği eğitime 2009 yılında yeniden başladı.

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi – Baş denetçisidir. 2004 yılından beri ISO 9001 - KYS ve Teknik Çizim Programları (Catia, Solidworks) üzerine eğitimlik yapmaktadır. Evlidir ve 2 çocuk annesidir.

## ÖZET

### 2003-2010 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE BİR HİZMET İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA: 24 EYLÜL ANAOKULU

**İKBAL, Fadime Menekşe**  
**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı**  
**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN**  
**Mart, 2011, 227 sayfa**

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren bir modeldir Model kuruluşun mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediğini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmesi konusunda yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır. Bu amaçla kuruluşun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmesini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

Bu çalışmanın amacı, EFQM Mükemmellik Modelinin daha iyi anlaşılabilmesi için Türkiye’de derece almış bir hizmet işletmesinde araştırılmasıdır. Araştırma Afyonkarahisar ili Bolvadin ilçesindeki 2009 yılı Türkiye 2.si 24 Eylül Anaokulu’nda yürütülmüştür. Araştırmada sonuç olarak, EFQM M.M. analiz edilmiş ve Türkiye 2. liği bulunan bu okulun kuvvetli ve zayıf yönleri saptanmıştır. Bu zayıf olan yönlerde çözümler sunulmuştur. Ayrıca başarılı bu devlet okulu diğer okullara örnek edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** EFQM 2003, EFQM 2010, Mükemmellik Modeli, Hizmet İşletmesi, Bir Araştırma, 24 Eylül Anaokulu

**ABSTRACT****EFQM EXCELLENCE MODEL AND A SERVICE COMPANY RESEARCH  
2003-2010: 24 SEPTEMBER, KINDERGARTEN**

**İKBAL, Fadime Menekşe**  
**Master's Thesis, Department of Business Administration**  
**Supervisor: Asst. Assoc. Dr. Ercan TAŞKIN**  
**March, 2011, 227 pages**

EFQM Excellence Model, a model that shows that they are institutions where the road to excellence. Model management systems by measuring the development of the organization towards excellence in the proceeding has given us a practical tool to help you. For this purpose entity to see the strengths and areas for improvement in providing solutions to encourage them.

The purpose of this study, for a better understanding of the EFQM Excellence Model, a service firm in Turkey to investigate the degree received. Bolvadin Afyonkarahisar district of Turkey in 2009 2.si Research Anaokulu'nda conducted Sept. 24. Research, as a result, the EFQM M.M. have been analyzed and Turkey 2 positivity was found in the strengths and weaknesses of this school. These weak solutions of the directions are presented. In addition, a successful example of this is public school with other schools.

**Keywords:** EFQM 2003, EFQM 2010, Excellence Model, Service Management, One Study, September 24th Kindergarten

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xvi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEMEL KAVRAMLAR

<b>1.1. HİZMET</b> .....	<b>4</b>
1.1.1. Hizmet Kavramının Tanımı .....	4
1.1.2. Hizmet İşletmeleri .....	6
<b>1.2. KALİTE</b> .....	<b>7</b>
1.2.1. Kalite Kavramı .....	7
1.2.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	11
1.2.3. Hizmet Kalitesi Kavramı.....	14
1.2.4. Kalite Modelleri .....	15
1.2.4.1. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ( MBNQA ).....	16
1.2.4.2. İngiltere Kalite Ödülü ( UKQA United Kingdom Quality Award) ....	21
1.2.4.3. İsveç Kalite Ödülü (SwQA = The Swedish Quality Award).....	22
1.2.4.4. Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü (NZQA = The New Zealand National Quality Award).....	23
1.2.4.5. Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü (RGNQA = The Rajiv Gandhi National Quality Award).....	23
1.2.4.6. Singapur Kalite Ödülü (SQA = Singapore Quality Award).....	25
1.2.4.7. Kanada Mükemmellik Ödülü (CAE = The Canadian Model for Excellence).....	26
1.2.4.8. Deming Modeli .....	28
1.2.4.9. EFQM Avrupa Kalite Ödülü.....	30



1.2.5. Kalite Standartları .....	31
1.2.5.1. ISO ve TSE .....	33
1.2.5.2. ISO 9000 Standartları: Kalite Yönetim Sistemleri.....	34
1.2.5.3. ISO 14000 Standartları: Çevre Yönetim Sistemleri .....	36
1.2.5.4. OHSAS 18001:2008 İş Sağlığı ve Güvenliği .....	38
1.2.5.5. TS-EN 22000:2006 Gıda Güvenliği .....	40
1.2.5.6. PAS 99 Entegre Yönetim Sistemi .....	41
1.2.5.7. ISO 20000:2010 IT Hizmet Yönetimi: Bilgi Teknolojisi.....	43
1.2.5.8. ISO 27001:2006 Bilgi Güvenliği.....	44
1.2.5.9. ISO 10002:2006 Müşteri Memnuniyeti.....	45
1.2.5.10. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı.....	46

## İKİNCİ BÖLÜM

### EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

<b>2.1. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNE GENEL BAKIŞ .....</b>	<b>49</b>
<b>2.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ TEMEL KAVRAMLAR .....</b>	<b>51</b>
2.2.1. Sonuçlara Yönlendirme.....	53
2.2.2. Müşteri Odaklılık .....	54
2.2.3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı .....	55
2.2.4. Süreçler ve Verilerle Yönetim .....	57
2.2.5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı.....	57
2.2.6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme .....	58
2.2.7. İşbirliklerinin Geliştirilmesi .....	59
2.2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	60
<b>2.3. MODELİN TEMEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....</b>	<b>61</b>
<b>2.4. MODELİN KRİTERLERİ.....</b>	<b>64</b>
2.4.1. Kriter 1: Liderlik .....	66
2.4.2. Kriter 2: Politika ve Stratejiler .....	67
2.4.3. Kriter 3: Çalışanlar.....	67
2.4.4. Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar.....	68
2.4.5. Kriter 5: Süreçler.....	69
2.4.6. Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar.....	70

2.4.7. Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar .....	71
2.4.8. Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar.....	72
2.4.9. Kriter 9: Temel Performans Sonuçları .....	72
<b>2.5. RADAR .....</b>	<b>73</b>
2.5.1. R. A. D. A. R Mantığı .....	74
2.5.2. Radar Puanlama Matrisi .....	76
<b>2.6. MODELİN YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>81</b>
2.6.1. Soru Listesi Yöntemi .....	81
2.6.2. Matris Şema Yöntemi .....	82
2.6.3. Ekip Çalışması Yöntemi (Çalıştay).....	83
2.6.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi .....	84
2.6.5. Ödül Benzetimi Yöntemi .....	85
<b>2.7. ÖZDEĞERLENDİRME.....</b>	<b>86</b>
<b>2.8. TÜSİAD- KALDER KALİTE ÖDÜLÜ MODELİ .....</b>	<b>88</b>
<b>2.9. MODELİN AŞAMALARI.....</b>	<b>92</b>
2.9.1. Mükemmellikte Kararlılık.....	92
2.9.2. Mükemmellikte Yetkinlik .....	93
2.9.3. Kalite Ödülü ( Finalistlik, Başarı Ödülü, Büyük Ödül) .....	94
<b>2.10. EFQM' DE BAŞARI SAĞLAYAN KURULUŞLAR .....</b>	<b>95</b>
2.10.1. Bilim İlaç: Mükemmellikte Süreklilik Ödülü- 2010.....	101
2.10.2. İDO: Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi Ulusal Kalite Büyük Ödülü – 2010.....	103
2.10.3. İGDAŞ: Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi Başarı Ödülleri- 2010 .....	104
2.10.4. Coca-Cola : Operasyonel Birim Kategorisi Başarı Ödülleri- 2010 .....	105
2.10.5. Barem: KOBİ Kategorisi Başarı Ödülleri- 2010.....	106
2.10.6. Sakarya Üniversitesi: Kamu Kategorisi Ulusal Kalite Büyük Ödülü - 2010 .....	108
2.10.7. Borusan: İşletmeler Kategorisi Ulusal Kalite Büyük Ödülü – 2009.....	110
<b>2.11. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ 2003–2010 FARKLAR.....</b>	<b>113</b>
2.11.1. Mükemmelliğin Temel Kavramları: 2010 .....	114
2.11.2. Achieving Balanced Results1. Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme .....	116
2.11.2.1. Müşteriler İçin Değer Katma .....	117

2.11.2.2. Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik .....	118
2.11.2.3. Süreçlerle Yönetme .....	120
2.11.2.4. Çalışanlarla Başarma.....	120
2.11.2.5. Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme.....	121
2.11.2.6. İşbirlikleri Oluşturma .....	122
2.11.2.7. Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma .....	123
2.11.2. EFQM Model 2010 – Kriter Yapısındaki Değişiklikler .....	124
2.11.2.1. Kriter 1: Liderlik .....	129
2.11.2.2. Kriter 2: Strateji .....	130
2.11.2.3. Kriter 3: Çalışanlar .....	131
2.11.2.4. Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar .....	133
2.11.2.5. Kriter 5: Süreçler, Ürünler ve Hizmetler.....	135
2.11.2.6. Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar .....	136
2.11.2.7. Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar .....	137
2.11.2.8. Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar.....	139
2.11.2.9. Kriter 9: Temel Performans Sonuçları .....	141
2.11.3. Model ve Temel Kavramlar Arasındaki Bütünsellik .....	142
2.11.4. EFQM Model 2010 –Radar.....	144

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN HİZMET İŞLETMESİ OLAN 24 EYLÜL ANAOKULUNDA İNCELEMESİ

<b>3.1. 24 EYLÜL ANAOKULU HAKKINDA GENEL BİLGİ.....</b>	<b>152</b>
<b>3.2. TEZ HAKKINDA .....</b>	<b>155</b>
3.2.1. Araştırmanın Problemi .....	155
3.2.2. Araştırmanın Amacı .....	155
3.2.3. Araştırmanın Kısıtları.....	156
3.2.4. Araştırmanın Kapsamı .....	156
3.2.5. Araştırmanın Yöntemi.....	156
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZİ VE BULGULARI.....</b>	<b>157</b>
3.3.1. Kriter 1: Liderlik .....	157
3.3.2. Kriter 2: Politika ve Strateji .....	163

3.3.3. Çalışanlar.....	166
3.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar .....	169
3.3.5. Süreçler .....	171
3.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar .....	173
3.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar.....	176
3.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar .....	177
3.3.9. Temel Performans Sonuçları.....	179
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>181</b>
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>185</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>186</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>193</b>
<b>DİZİN .....</b>	<b>207</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.1:</b>	Kalite Evriminde Kilometre Taşları.....	13
<b>Tablo 1.2:</b>	MBNQA Değerlendirme Kriterleri-2011 Öncesi.....	18
<b>Tablo 1.3:</b>	MBNQA Değerlendirme Kriterleri-2011 .....	20
<b>Tablo 1.4:</b>	MBNQA- Ödül Alan Bazı Kuruluşlardan Örnekler.....	21
<b>Tablo 1.5:</b>	RGNQA Değerlendirme Kriterleri.....	24
<b>Tablo 1.6:</b>	Singapur Kalite Ödülü Kriterleri.....	26
<b>Tablo 1.7:</b>	CAE Değerlendirme Kriterleri.....	28
<b>Tablo 1.8:</b>	Standartların Tarihsel Gelişimi.....	34
<b>Tablo 1.9:</b>	Ç.Y.S. Standartlarının Gelişimi.....	37
<b>Tablo 1.10:</b>	OHSAS 18001 Standartlarının Gelişimi.....	39
<b>Tablo 1.11:</b>	HACCP Standartlarının Tarihçesi.....	40
<b>Tablo 1.12:</b>	Dört İşlem Çapraz Referans Tablosu.....	42
<b>Tablo 2.1:</b>	Temel Kavramlarla Kriterlerin İlişkisi.....	62
<b>Tablo 2.2:</b>	EFQM Mükemmellik Modelinin Ana ve Alt Kriterleri.....	64
<b>Tablo 2.3:</b>	EFQM Kalite Ödülü Kriter Puanları.....	78
<b>Tablo 2.4:</b>	R.A.D.A.R. Puanlama Matrisi-Girdiler.....	79
<b>Tablo 2.5:</b>	R.A.D.A.R. Puanlama Matrisi-Sonuçlar.....	80
<b>Tablo 2.6:</b>	Soru Listesi.....	81
<b>Tablo 2.7:</b>	Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Kısa Bir Değerlendirmesi.....	86
<b>Tablo 2.8:</b>	EFQM Kalite ve Tüsiad-Kalder Ödülü Kriter Oranları.....	91
<b>Tablo 2.9:</b>	1993-2010 Yılları Arası Ödül Alan Kuruluşlar.....	98
<b>Tablo 2.10:</b>	Bilim İlaç Kilometre Taşları.....	102
<b>Tablo 2.11:</b>	Borusan Kilometre Taşları.....	111

<b>Tablo 2.12:</b>	Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastanesi Kilometre Taşları.....	112
<b>Tablo 2.13:</b>	2003-2010 EFQM Temel Kavramlar Farklar.....	116
<b>Tablo 2.14:</b>	EFQM Kriterleri 2003-2010 Yılları % Oranları.....	125
<b>Tablo 2.15:</b>	EFQM M M – 2010 - Ana ve Alt Kriterleri.....	127
<b>Tablo 2.16:</b>	EFQM 2010-Temel Kavramlarla Kriterlerin İlişkisi.....	143
<b>Tablo 2.17:</b>	R.A.D.A.R. Değişiklik Tablosu.....	146
<b>Tablo 2.18:</b>	R.A.D.A.R. Tablolarının Her Bir Boyutunun Değerlendirilmesi.....	147
<b>Tablo 2.19:</b>	Girdiler için R.A.D.A.R. Değerlendirme ve Yönetim Aracı.....	149
<b>Tablo 2.20:</b>	Sonuçlar için R.A.D.A.R. Değerlendirme ve Yönetim Aracı.....	150
<b>Tablo 3.1.:</b>	24 Eylül Anaokulu Vizyon, Misyon ve Politikaları.....	153
<b>Tablo 3.2:</b>	24 Eylül Anaokulu Kilometre Taşları.....	154
<b>Tablo 3.3:</b>	Okuldaki Motivasyon Özellikleri.....	160
<b>Tablo 3.4:</b>	Liderlik Davranışları Etkinliğini Ölçme .....	162
<b>Tablo 3.5:</b>	Stratejik Plan Modeli.....	164
<b>Tablo 3.6:</b>	Stratejik Planlama İş Akışı.....	165
<b>Tablo 3.7:</b>	İş Akışı Kontrolü.....	166
<b>Tablo 3.8:</b>	Çalışanların Yönetime Katılması.....	167
<b>Tablo 3.9:</b>	Okul Bütçesi ve Gelir-Gider Kalemleri.....:	170
<b>Tablo 3.10:</b>	Süreçler.....	173
<b>Tablo 3.11:</b>	Öğrenci Memnuniyet Anketi Örneği.....	174
<b>Tablo 3.12:</b>	ÇMA Göstergelerinden Örnekler.....	176
<b>Tablo 3.13:</b>	Tema-Stratejik Amaç- Hedef Tablosu.....	183

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

<b>Şekil 1.1:</b>	Mal ve Hizmet Arasındaki Farklar .....	5
<b>Şekil 1.2:</b>	TS ISO 9000 Standardı Sembolü .....	35
<b>Şekil 2.1:</b>	EFQM Mükemmellik Modeli .....	50
<b>Şekil 2.2:</b>	Mükemmelliğin Temel Kavramları .....	52
<b>Şekil 2.3:</b>	İşletmenin Paydaşlarının Beklenti ve Gereksinimleri .....	54
<b>Şekil 2.4:</b>	Liderlik- Alt Kriter İlişkileri .....	66
<b>Şekil 2.5:</b>	Politika ve Stratejiler - Alt Kriter İlişkileri .....	67
<b>Şekil 2.6:</b>	Çalışanlar - Alt Kriter İlişkileri .....	68
<b>Şekil 2.7:</b>	İşbirlikleri ve Kaynaklar - Alt Kriter İlişkileri.....	69
<b>Şekil 2.8:</b>	Süreçler - Alt Kriter İlişkileri .....	70
<b>Şekil 2.9:</b>	Müşterilerle İlgili Sonuçlar - Alt Kriter İlişkileri .....	71
<b>Şekil 2.10:</b>	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar - Alt Kriter İlişkileri .....	71
<b>Şekil 2.11:</b>	Toplumla İlgili Sonuçlar - Alt Kriter İlişkileri .....	72
<b>Şekil 2.12:</b>	Temel Performans Sonuçları - Alt Kriter İlişkileri .....	73
<b>Şekil 2.13:</b>	R.A.D.A.R Yaklaşımı .....	75
<b>Şekil 2.14:</b>	R.A.D.A.R boyutları ve etkileşimi .....	77
<b>Şekil 2.15:</b>	Ekip Çalışması Yöntemi .....	84
<b>Şekil 2.16:</b>	Ödül Benzetimi Yönetimi .....	85
<b>Şekil 2.17:</b>	Özdeğerlendirme Aşamaları .....	87
<b>Şekil 2.18:</b>	Özdeğerlendirme :Sürecin Gelen Adımları .....	88
<b>Şekil 2.19:</b>	Mükemmellik Modelinin Uygulama Adımları .....	94
<b>Şekil 2.20:</b>	Ulusal Kalite Ödülü Kategorileri.....	96
<b>Şekil 2.21:</b>	EFQM 2010 Model Ana Çerçevesi.....	114

<b>Şekil 2.22:</b>	EFQM 2010 Modeli - Temel Kavramlar .....	115
<b>Şekil 2.23:</b>	EFQM Mükemmellik Modeli 2010.....	125
<b>Şekil 2.24:</b>	R.A.D.A.R 2010.....	144
<b>Şekil 3.1:</b>	Liderlik yaklaşımı.....	158
<b>Şekil 3.2:</b>	Vizyon Belirleme ve Güncelleme Sistemi.....	159
<b>Şekil 3.3:</b>	Süreç Tasarım Aşamaları.....	171
<b>Şekil 3.4:</b>	Süreç Tasarım Kontrolü.....	171
<b>Şekil 3.5:</b>	Öğrenci Genel Memnuniyeti Göstergesi.....	174



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.Ş.</b>	Anonim Şirketi
<b>Ar-Ge</b>	Araştırma Geliştirme
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>a.g.e.</b>	adı geçen eser
<b>a.g.m.</b>	adı geçen makale
<b>a.g.t.</b>	Adı geçen tez
<b>Bil.</b>	Bilimler
<b>BT</b>	Bilgi Teknolojisi
<b>BGYS</b>	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
<b>CCİ</b>	Coca Cola İçecek
<b>CEN</b>	Avrupa Standardizasyon Komisyonu
<b>CENELEC</b>	Avrupa Elektronik Standardizasyon Kuruluşu
<b>ÇMA</b>	Çalışan Memnuniyeti Anketi
<b>DiE</b>	Devlet İstatistik Enstitüsü
<b>ECTS</b>	Avrupa Kredi Transfer Sistemi
<b>EFQM</b>	Avrupa Kalite Ödülü
<b>EFQM MM</b>	EFQM Mükemmellik Modeli
<b>EN</b>	Avrupa Normu
<b>Ens.</b>	Enstitü
<b>ETSI</b>	Avrupa Telekomünikasyon Standartları Enstitüsü
<b>Faal.</b>	Faaliyet
<b>Fak.</b>	Fakülte
<b>IEC</b>	Uluslar arası Elektro Teknik
<b>IFAN</b>	Standartların Uygulanması için Uluslar arası Federasyon
<b>IT</b>	Hizmet Yönetimi: Bilgi Teknolojisi
<b>ITU</b>	Uluslar arası Haberleşme Birliği
<b>ISO</b>	Uluslar arası Standardizasyon Örgütü
<b>İGEME</b>	İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
<b>IDO</b>	İstanbul Deniz İşletmesi
<b>IGDAŞ</b>	İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi

<b>ISG</b>	İşçi Sağlığı ve Güvenliği
<b>İUA</b>	İlköğretim Uyum Anketi
<b>İMEM</b>	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
<b>KALDER</b>	Kalite Derneği
<b>KYS</b>	Kalite Yönetim Sistemi
<b>KOSGEB</b>	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>MBNQA</b>	Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü
<b>MEB</b>	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>MEM</b>	Milli Eğitim Müdürlüğü
<b>M.Ö.</b>	Milattan önce
<b>OÖEK</b>	Okul Öncesi Eğitim Kurumları
<b>OGYE</b>	Okul Gelişim Yönetim Ekibi
<b>PGM</b>	Personel Genel Müdürlüğü
<b>RAM</b>	Rehberlik Araştırma Merkezi
<b>ÖMA</b>	Öğrenci Memnuniyeti Anketi
<b>SAI</b>	Sosyal Sorumluluk Standardı
<b>SAU</b>	Sakarya Üniversitesi
<b>s.</b>	Sayfa
<b>TKY</b>	Toplam Kalite Yönetimi
<b>TMMOB</b>	Türkiye mühendis ve mimarlar odası birliği
<b>TOBB</b>	Türkiye odalar ve borsalar birliği
<b>TSE</b>	Türk standartları enstitüsü
<b>TURKAK</b>	Türk Akreditasyon Kurumu
<b>TÜBİTAK</b>	Türkiye bilimsel ve teknik araştırma kurumu
<b>TÜSİAD</b>	Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
<b>UKH</b>	Ulusal Kalite Hareketi
<b>Üniv.</b>	Üniversite
<b>v.b.</b>	Ve benzeri
<b>vd.</b>	Ve diğerleri
<b>VMA</b>	Velilerin Memnuniyeti Anketi
<b>y.y.</b>	Yüzyıl

**TEZ METNİ**

## GİRİŞ

Günümüzde EFQM, uygulama, öğrenme ve kuruluşlar arasında bilgi alışverişi esasına dayanan eğitim ve gelişim fırsatları sunar. EFQM'in katkıda bulunduğu paylaşımın temelinde, ortak kullanıma sunulan, kuruluşlar tarafından yirmi yıldan beri kullanılan ve Avrupa'nın en saygın ödülü olan EFQM Mükemmellik Ödülü'nün temelini oluşturan değerlendirme araçları bulunmaktadır. Eğitim sektörünün en önemli özelliği ve diğer sektörlerden ayıran yanı onun insanları şekillendirmesi ve belirlenen değerlerle donatmasıdır. İnsanları yarının dünyası için hazırlaması gerekliliği eğitim örgütlerinin omuzlarına büyük sorumluluklar yüklemektedir. Değişen dünyada, eğitim örgütlerinin yetiştirilen bu insanlara kaliteli bir eğitim vermeleri gerekir. Değişen toplumsal yapıya katkıda bulunabilecek, üretken, yenilikçi ve sürekli gelişme felsefesini benimsemiş insanlara olan ihtiyaç tartışma götürmez bir gerçeği oluşturmaktadır. Bu sebeple eğitim kaliteli olmak zorundadır. Eğitim sisteminin Toplam Kaliteye tüm kurumlardan daha çok ihtiyacı vardır ve daha sıkı sıkıya sarılma durumundadır.

EFQM, 1988 yılında, *vizyonu*: “Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya” ve *misyonu*: “Avrupa’da Sürdürülebilir Mükemmelliğin itici gücü olma” olan, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Bu kuruluşun oluşturmuş olduğu EFQM Mükemmellik Modeli; Toplam Kalite Yönetimi'nin temel kavramlarının, yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin ifadesidir.

EFQM; Kalitenin işletme içinde tasarlanmasına ve değerlendirilmesine ilişkin bir sistem sunar ve işletmelere kalite hakkında yol göstermektedir. EFQM'e başvuran kuruluşlar önceden belirlenmiş standartlara göre puanlandırılmakta ve elde edilen puanları sonuç kriterlerine göre değerlendirilirler. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli şekillerde kullanılacak pratik bir araçtır. Kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, eksikliklerini saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden bir özdeğerlendirme aracı olarak, Kuruluşta, tüm işlevsel birimlerce paylaşılacak ortak bir dil ve düşünce şeklinin temelini oluşturmak üzere, yürütülmekte olan iyileştirmelerin durum değerlendirmesine, tekrarların ortadan kaldırılıp eksikliklerin belirlenmesine çerçeve oluşturmak

üzere,kuruluşun yönetim sistemine bir yapı oluşturmak üzere kullanılmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriterden oluşmaktadır.

Bu araştırma “**Kalite Asla Bir Tesadüf Değil, Akıllı Bir Gayretin Sonucudur.**” Felsefesiyle yola çıkan 2009 yılı Türkiye 2. si EFQM Mükemmellik Modeli Kamu Başarı ödüllü 24 Eylül Anaokulunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı; Modelin zayıf ve güçlü yönlerini ödül almış bir okulda incelemek, Ele alınan kurumda uygulama kısmında nerelerde eksiklikler yapıldı, araştırarak iyileştirmeler yönünde önerilerde bulunmak ve EFQM alanında çalışma yapacakları, eğitim konusu ile ilgilenenleri ve eğitim sektöründe çalışanları konu hakkında biraz daha bilgilendirmek ve çalışmalarına yardımcı olabilmek ve ayrıca diğer okullara EFQM modeli özendirilerek örnek olunmasıdır. İncelememiz de özellikle modelin girdi kriterleri olan 1, 2 ve 5. kriterleri üzerinde durulmuş, modelin uygulanmasının sağladığı katma değerler, kurumdan elde edilen verilerle ortaya konulmuştur ve olumlu yönde önerilerde bulunulmuştur.

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**TEMEL KAVRAMLAR**

## 1.1. HİZMET

### 1.1.1. Hizmet Kavramının Tanımı

Hizmet; insan ihtiyacını gidermek amacıyla, belirli bir malın üretilmesine her zaman için bağlı olmadan, belirli bir fiyattan satışa sunulan faaliyet ve faydalardır.<sup>1</sup> Hizmet;“müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği” olarak ifade edilmektedir.<sup>2</sup>

“Hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ve hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları veya malları ve/ veya sistemler arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da faaliyet dizisidir.” (Grönroos)

Bir malın kalitesini dayanıklılığı, hata sayısı gibi bazı ölçütlere göre değerlendirmek mümkündür.<sup>3</sup> Fakat hizmetler soyut nitelikte olduğu için, hizmet kalitesi de soyut ve anlaşılması güç bir yapıya sahiptir. Nesnel ölçütler olmadığı için, bir hizmet işletmesi için en uygun kalite değerlendirme yaklaşımı, müşterilerin kaliteyi nasıl algıladıklarını ölçmektir.<sup>4</sup>

Yapılan araştırmalar, hizmetin ürün sunmaktan daha zor bir iş olduğunu kanıtlamaktadır. Bunun nedeni; Müşteriye hizmetin nesnelere değil, insanlarla ilişkili olmasıdır.

Müşteri ile karşılıklı ilişkide bulunan kişilerin eğitilmiş, motivasyonu yüksek, deneyimli olması gerekmektedir. Bu durum müşteri hizmetlerinin işletmelerde etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için nitelikli iş görenler, bunların hizmet içi ve dışı eğitimi, motivasyonlarının yüksek tutulması ve bunları sağlayacak liderler ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> İnan Özalp ve H. Zümür Tonus, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi Ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminde Koç Finans Örneği**, Armağan Yayın, No:16, ss.1–21.

<sup>2</sup> Uğurluel Kayatekin, (2004), “Sağlık İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, s.26.

<sup>3</sup> Nejat Gökhan Erem, (2003), “Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet İşletmelerinde Uygulanması ve Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Örnek Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta, s.149.

<sup>4</sup> N. Uyuş, (1992), “Hizmet Kalitesi Olgusunun Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, s.49.

<sup>5</sup> Erem, **a.g.t.**, s.166.

Malların fiziki olarak alınıp satılması, depolanması, istenilen zamanda tüketilebilmesi hizmetlerle arasında fark yaratmaktadır. Hizmetleri mallardan ayıran çeşitli özellikler bulunmaktadır:

Hizmetler soyuttur. Soyutluk: dokunulmazlık ve beş duyuyla algılanamama anlamındadır. Hizmetler herhangi bir ölçü aletiyle ölçülemezler.

Hizmet ve hizmeti üreten bir bütün olarak ele alınır. Hizmetin birbirinden farklı pazarlarda pazarlanamaması, depolanamaması gibi özellikler hizmeti üreticisiyle bir bütün haline getirmiştir.

Hizmetler standartlaştırılmaz Hizmetin temel üretim biçimi insana bağlıdır. Aynı kişinin ürettiği hizmetlerin bile birbirinden farklılık göstermesi doğaldır.<sup>6</sup>

Hizmetler tüketilmeden önce kaliteyi garantilemek amacıyla sayılamaz, ölçülemez, stoklanamaz, test edilemez. Özellikle emek yoğun hizmetler, yani insanlar arası etkileşimin çok olduğu hizmetlerde hizmetin kalitesi müşteriden müşteriye, üreticiden üreticiye ya da günden güne değişebilir. Dolayısıyla hizmet kalitesinde önemli olan müşteriye tatmin etme derecesidir.<sup>7</sup> Mal ve hizmetler arasındaki farklar aşağıdaki şekilde detaylı gösterilmiştir.

### Şekil 1.1: Mal ve Hizmet Arasındaki Farklar

MALLAR	HİZMETLER
Somuttur	Soyuttur
Türdeşdir	Türdeş değildir
Üretim ve dağıtım tüketimden ayrıdır	Üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir
Nesnelerdir	Faaliyet ve süreçtir
Fabrikada üretilir	Alıcı ve satıcının bir arada bulunduğu ortamlarda üretilir
Müşteriler üretim sürecinden uzaktır	Müşteriler üretim sürecinin içindedir
Stoklanabilir	Stoklanamaz
Sahipliği el değiştirebilir	Sahipliği el değiştiremez

**Kaynak:** Özalp ve Tonus, a.g.e. s.1-21

<sup>6</sup> N. Burgess, (1996), **The Problems With Using ISO 9000 and the Relationship With Total Quality**, Standard: 412, pp.134-142.

<sup>7</sup> A. Sevgi Öztürk, (1996), **Hizmet İşletmelerinde En Önemli Rekabet Unsuru: Kalite**, Standard:411, ss.110-112.



### 1.1.2. Hizmet İşletmeleri

Hizmet pazarlaması yapılan yer hizmet işletmesi olarak ele alınabilir. Hizmet işletmelerini; başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üren ve satan iktisadi birimler olarak tanımlayabiliriz.

Hizmet işletmeleri;<sup>8</sup>

- Otel, lokanta ve diğer geçici ikamet ve yiyecek işletmeleri
- Kişisel hizmet sunan işletmeler (güzellik salonları, vb.)
- Tamir ve bakım servisleri
- Sinema ve tiyatro gibi eğlence yerleri
- Mesleki hizmet sunan işletmeler (avukat, muhasebe, mimarlık ve mühendislik büroları, sağlık hizmeti sunan işletmeler, bankalar, sigorta işletmeleri, eğitim kurumları gibi )
- Vakıflar olmak üzere genel bir sınıflandırmaya tabii tutulabilirler.

Hizmetlerde kalitenin birinci boyutu güvenilirliktir. Güvenilirlik performansa tutarlılık, firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması, ayrıca firmanın sözünü tutması anlamına gelmektedir. Doğru faturalama, kayıtları doğru tutmak hizmeti önceden belirtilen zamanda yerine getirmek gibi konuları kapsar. Kalitenin ikinci boyutu olan karşılık vermek, iş görenlerin hizmeti sağlama konusunda hazır ve istekli oluşunu ve hizmetin zamanında olmasını içerir.

Üçüncü boyut olan yetkinlik hizmeti yerine getirmek için gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olma anlamına gelir. Örneğin müşteri ile ilgisi olan personelin bilgi ve becerisi, örgütün araştırma yeteneği, ulaşılabilirlik yaklaşılabirliği ve kolay ilişki kurulmasını ifade eder. Örneğin hizmete kolayca ulaşabileceğini, hizmeti elde etmek için çok beklememesini, iş saatlerinin uygun olmasını, hizmet tesislerinin uygun yerlerde olmasını içerir.<sup>9</sup>

Hizmet, müşteri ile hizmeti sunan kişi veya kurumun karşılıklı olarak birbirleri ile diyalog kurmasını gerektiren sosyal bir faaliyettir. Ülkemizde başlatılan yeni bir

<sup>8</sup> Zuhul Cafoglu, (1996), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, s.12.

<sup>9</sup> Öztürk, **a.g.e.**, ss.110-112.

uygulama ile kamu ihalelerinde TSE-ISO 9000 belgesinin alınması zorunlu hale getirilmiştir.<sup>10</sup>

## 1.2. KALİTE

### 1.2.1. Kalite Kavramı

Ekonomi, teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler, kalite ve kalite ile ilgili diğer kavramlara değişik boyutlar ve anlamlar kazandırmıştır.<sup>11</sup>

Kalite eskiden en güzel, en iyi, en büyük gibi sıfatlarla tarif edilirdi. Teknik açıdan ise kalite, tolerans sınırları içinde, spesifikasyonlara göre, optimum seviye gibi bazı kavramlarla tanımlanırdı. Bu tanımlar o zaman için doğrudu. Ancak bugünkü iş ortamında en büyük, en pahalı gibi sıfatlara sahip malları üretmek ve satmak zorlaşmaktadır. Şimdi mal satabilmek için müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını karşılayacak mal veya hizmet üretmek gerekir. Bu anlamda kaliteyi; kalite = müşteri tatmini olarak formüle edebiliriz.<sup>12</sup>

Yeni ekonominin hakim olduğu günümüz işletmelerinde yoğun rekabet koşulları sonucunda mal ve hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Kalite odaklı olmanın amacı üretimde kalitesizliği önlemektir. Günümüz dünyasında küresel boyutta rekabet müşteri odaklı olmak zorundadır. Müşteri odaklı olmanın yolu ise kalite odaklı olmaktan geçer. eden firmalar İşletme yöneticileri kalite ile ilgili önlem almaz ve kusurlu malları piyasaya sürerse, işletme başta prestij kaybı ve satışların azalmasından kaynaklanan zararlar olmak üzere bir çok kayıpla karşılaşabilecektir. 1980 ve 1990'ların en hızlı gelişen rekabet araçlarından birisi kalite olmuştur. Rekabet yoğunlaştıkça “yaptığını satan” işletme anlayışı yerini “sattığını yapan” işletme anlayışına bırakmıştır.<sup>13</sup> Yapılan bazı araştırmalar 1990'lı yıllarda uluslar arası pazarlarda her on müşteriden sekizinin

<sup>10</sup> P.H. Osanna, (2003), “Avrupa’da Kalite Yönetimi, Sosyal, Ekonomik ve Teknik Köprülerin Kurulması İçin Bir Kalite Yolu Modeli, TMMOB Makine Mühendisleri Odası III. Kalite Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Bursa.

<sup>11</sup> Sıtkı Gözlü, (1990), **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, İTÜ Yayınları, İstanbul, s.1.

<sup>12</sup> M. Özevren, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, İstanbul, ss.39-40.

<sup>13</sup> Nurettin Peşkirioğlu, (1997), **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, s.11.

herhangi bir mal ya da hizmeti satın alma kararında kalitenin fiyata eşit ya da ondan daha fazla ölçüde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bundan yaklaşık 10-15 yıl önce ise her on müşteriden ancak üçü satın alma kararını benzer şekilde veriyordu. Kalitenin pazardaki öneminin geçtiğimiz yıllardaki bu sıçrayışı çağdaş pazarlama tarihindeki en önemli gelişmedir

Etimolojik olarak incelendiğinde kalite sözcüğü Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden türemiş ve “qualitas” kelimesiyle ifade edilmiştir. Latince kökenli olan “kalite”nin Türkçesi “nitelikli”dir.<sup>14</sup>

Kalite göreceli bir sıfattır. Her şey için kullanılabilir. O yüzden de kaliteyle ilgili birçok tanım yapılmıştır.

Bunlardan bazıları;<sup>15</sup>

- Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite önlemdir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına kusursuzluk katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir; ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite verimlilik; işleri yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personel ile elde edilir.
- Kalite esnekliktir; talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite etkili olmaktır; işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir; süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite, bir yatırımdır; uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

<sup>14</sup> E. Özay, (2003), “İlaç Şirketlerinde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarına Geçiş Sırasında Çalışanların Yaşadığı Sorunlar ve FAKO İlaçları A.Ş.’de Bir Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, ss.1-2.

<sup>15</sup> N. Kayan, (1996), “Kalite Kavramı ve Gelişimi I”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 35, Sayı 419, Kasım, s.103.

- Kalite, her sürecin, her hareketin, her kararın, yeniden gözden geçirilme kriteridir.

En geniş anlamda kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Bu bağlamda kalite, sadece ürün ve hizmette değil, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgilidir, insan davranışlarını her yönüyle içermektedir.<sup>16</sup>

Dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımlarından bazıları da şöyledir:

“Kalite, kullanıma uygunluktur”. (J. Joseph JURAN).

“Kalite, şartlara uygunluktur”. (Philip CROSBY. 1979).

“Bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümü”. (Amerika Kalite Kontrol Derneği)

“Kalite insan ihtiyaçlarının karşılanması ve aşılmasıdır” (Kano.1993)

“Belirli bir malın veya hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi”. (Avrupa Kalite Kontrol Org.)

“Bir ürünün öngörülen ve şart koşulan gereklere uyum yeteneği”. (Alman Standartlar Enstitüsü)

“Kalite, bir ürünün ifade edilen veya beklenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetini oluşturan özelliklerin toplamıdır”. (TS 9005-ISO 8402)

“Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir”. (Japon Sanayi Standartları Komitesi-JIS).

“Kalite ürünün toplumda neden olduğu minimum zarardır”. (Taguchi.1965)

“Kalite, ihtiyaçları tatmin edebilme kapasitesidir”. (Deming.1968)

“Kalite, özel bir ürünün, özel bir müşterinin ihtiyaçlarını karşılama derecesidir”. (Gilmore.1974)

“Kalite bir ürünün tasarım ya da özelliklere uygunluk derecesidir”. (Feigenbaum.1983)

---

<sup>16</sup> Masaaki, (2003), **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısı**, Brisa, Kalder, s.10.

“Kalite ilk defa da doğruyu yapmaktır”. (Price.1985)

“Kalite, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için gayret etmektir”. (Deming.1986)

Türkçede kalite denildiğinde önce “pahalı” kelimesi anlaşılmaktadır. Kaliteli araba, kaliteli giyim, kaliteli bir ürün denildiği zaman genellikle akla maliyetleri yüksek, lüks, az bulunan, üstün nitelikte, pahalı olan herhangi bir mal ya da hizmet gelmektedir. Kaliteyi her zaman maliyetler ve fiyatlar ile bütünleştirerek genelleme yapmak bizi yanlış sonuçlara götürebilir. Çünkü kalite her zaman fiyat ile bağdaştırılmaz. Kalite kavramı, düşük gelir düzeyindeki bir kişi için farklı, yüksek gelir düzeyindeki bir kişi için farklı anlamlara sahip olmaktadır.<sup>17</sup>

Düşünülenin aksine “kalite, maliyettir” anlayışı, günümüzde artık geçerliliğini kaybetmiştir. Çünkü kalite;

- Müşteri tatminidir.(Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın getirdiği mutluluktur.)
- Verimliliklidir.(İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç gereç ve talimatlarla desteklenen personelle elde edilir.)
- Tedbirdir.(Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümleri oluşturmak, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katmaktır.)
- Esnekliktir.(Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.)
- Etkili olmaktır.(İşleri çabuk ve doğru yapmaktır.)
- İnsana yapılan yatırımdır.(Uzun dönemde, bir işi seferinde doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.)

Kalite, işletmedeki organizasyonel yapının bir aynasıdır. Başka bir deyişle, ürünlerdeki hatalar aynı zamanda sistemin hatalarıdır. Geleneksel yaklaşıma göre üretilen ürünün neredeyse tamamını kalite kontrole tabi tutmak ve hatalı olanları ayırmak şeklindeydi. Yeni yaklaşım ise, müşteri memnuniyetini, yeniden işleme ya da ıskartaya

---

<sup>17</sup> Ş. Acuner, (2004), **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Milli Prodüktivite Yayın. No:655, Ankara, s.9.

ayırmayı önleyecek faaliyetleri ölçmedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır.

Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan da kalite subjektif değerleri içermektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, subjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim, prosedür gibi çok sayıda faktörlerin etkisi altında değişik yapı göstermektedir.<sup>18</sup> Bu açıdan da kalite subjektif bir kavramdır. Ancak ürünün ölçülebilen, belirlenebilen ve çoğu kez kalite standartları veya mevzuatlarla belirlenen kalitesi ise objektif kalitedir.

### 1.2.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalitenin tarihçesi çok eski çağlara kadar uzanmaktadır. Kalite ile ilgili ilk yazılı kayıtlar, M.Ö. 2150 yılındaki Babil Kralı Hammurabi'nin Kanunlarına dayanmaktadır. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. Maddesinde şu ifadeler yer alır; eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının bası uçurulur. Yukarıdaki ifadeden de anlaşıldığı gibi kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa da M.Ö.'ki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir.<sup>19</sup> Bu maddede öngörülen ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Phoenician muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da ret kararı veriyorlardı. Amaç, ürünler ile ilgili şikâyetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanması idi. M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'da muayene görevlileri tas blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Mehmet Altunbağ, (2005), "ISO 9000 Standartları ve Toplam Kalite Yönetiminin Uluslararası Pazarlamaya Etkileri: İç Anadolu Bölgesi'nde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, **Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, Kayseri, ss.5-6.

<sup>19</sup> Muhittin Şimsek, (2004), **Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınevi, İstanbul, ss.15-16.

<sup>20</sup> Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, (1995), **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, Yayın No 549, Ankara, s.1.

Kalite kontrolünün en gerekli önceliği olan ölçme işleminin ne zaman başladığı bilinmemektedir. Ancak yapılan bazı arkeolojik çalışmalar Taş Devri sonlarında insanların karşılaştırmaya dayalı olarak ölçme yaptıklarını gösterir. Kalite kontrol ile ilgili ilk uygulamalar ziraatle uğrasan topluluklarda ürünün gözle muayenesi şeklinde olmuştur. Bunun en iyi örneği kasaba ve köylerdeki zanaatkârlardır. 1900'lerin başında fabrikaların ortaya çıkmasıyla aynı sorumluluk, üretimdeki ekip başları tarafından yerine getirilmeye başlandı. Kalite fonksiyonunun ilk sistemli gelişimi, imalat sistemlerinin daha karmaşık hale geldiği I. Dünya Savaşı yıllarında muayene ve test uygulamalarıyla başladı

Kalite fonksiyonunun gelişimini Dale, bu aşamada 4'e ayırmaktadır: Muayene ve Test, Kalite Kontrol, Kalite Güvence ve Toplam Kalite Yönetimi.

1900'lerin başından 1930'lu yıllara kadar yönetim sistemi Taylor'un felsefesi üzerine kurulmuştur. Taylorizme göre işçiler yaptıkları işi değerlendirebilecek, kontrol edebilecek kapasiteye sahip değildi; bu nedenle bitmiş ürünleri incelemek üzere kontrol elemanları görevlendirilmişti. Diğer bir deyişle kalite, bitmiş ürünlerin muayenesi üzerine kurulmuştu.<sup>21</sup>

İkinci Dünya Savaşı sırasında, piyasadaki aşırı talep ve buna bağlı olarak kalite kriterlerini karşılamada ortaya çıkan başarısızlıklar nedeniyle, ürünlerin zamanında teslimi konusunda büyük problemler yaşanmaya başlandı. Kalite problemlerinin çözülebilmesi için istatistiksel teknikler gibi bir takım yöntem ve araçların kullanılması zorunlu hale geldi. Kontrol elemanlarına, örnek alma, kontrol şemaları gibi bir kaç istatistiksel araç verildi. Bu sistemin en büyük katkısı yüzde yüz muayeneden, örnekleme yöntemiyle muayeneye geçiş oldu.1960'lı yıllardan itibaren kalite fonksiyonu hata bulmadan, hata önlemeye doğru kaymaya başladı.<sup>22</sup>

Ürün ortaya çıktıktan sonra hata saptamanın, uygun olmayan bir ürünü belirlemekten başka bir katma değeri olmadığı ve verimsizliği arttırdığı anlaşıldı. Bu uygulama sadece bir yığın hurdaya ve yeniden işlemeye neden oluyordu. Hataları daha ortaya çıkmadan belirleyip önleyecek sistemler kurmak gerekiyordu. Bu yaklaşım kalite fonksiyonunun üçüncü aşaması olan "Kalite Güvence"nin doğmasına yol açtı.

<sup>21</sup> Simsek., a.g.e., ss.16-17.

<sup>22</sup> Rıdvan Bozkurt, (1998), **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, MPM Yayınları, Ankara, s.18.

Muayeneden, kalite güvenceye kadar kalite fonksiyonundaki tüm bu gelişmeler, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ortaya çıkması için gerekli olan alt yapıyı oluşturmuştur. Toplam Kalite Yönetimi, kalite yönetiminin temel prensiplerinin bütün organizasyon genelinde kullanılmasını öngörüyordu. Diğer bir deyişle, kaliteyi sağlamak ve korumak organizasyondaki herkesin sorumluluğu altındaydı.

Kalite fonksiyonunun evrimi süresince ortaya çıkan ve kalite yönetiminde kullanılan birçok yeni sistem, teknik kavramlar organizasyonun tüm birimlerinde kullanılmaya başlandı ve günümüze kadar gelişti.19.yy itibari ile kalitenin gelişiminde kilometre taşlarına bakacak olursak, söyle bir tabloyla karşı karşıya kalırız

**Tablo 1.1:** Kalitenin Evriminde Kilometre Taşları

1931	W.SHEWHART, istatistiksel Kalite Kontrol (ABD)
1940	STANFORD, Seminerleri (ABD)
1950	E.DEMING, Seminerleri (Japonya)
1951	DEMING, Kalite Ödülü (Japonya)
1952	“Kalite Kontrol Dergisi” (Japonya)
1954	J. JURAN, Kalite Yönetimin Sorumluluğudur (ABD)
1954	Ulusal Radyo ile Japonya’da Kalite Eğitim Yayınları
1957	A.V. FEIGENBAUM, Toplam Kalite Kontrol (ABD)
1960	G.TAGUCHI, istatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
1961	K.ISHIKAWA, Formenler için Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
1962	K.ISHIKAWA, Kalite Kontrol Çemberleri (Japonya)
1969	KOBE STEEL, Quality Function Deployment (Japonya)
1970	G.TAGUCHI, Quality Loss Function (Japonya)
1970	S.SHINGO, Poka-Yoke (Japonya)
1976	T.OHNO, Toyota Just-in Time Sisytem (Japonya)
1980	G.TAGUCHI, Robust Desing (Japonya)
1990 ve ötesi	YARATILAN KALİTE

**Kaynak:** Kavrakoglu, (1996), **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der Yayınları, No:3, İstanbul, s.23.



### 1.2.3. Hizmet Kalitesi Kavramı

Bir malın kalitesini dayanıklılığı, hata sayısı gibi bazı ölçütlere göre değerlendirmek mümkündür. Fakat hizmetler soyut nitelikte olduğu için, hizmet kalitesi de soyut ve anlaşılması güç bir yapıya sahiptir. Nesnel ölçütler olmadığı için, bir hizmet işletmesi için en uygun kalite değerlendirme yaklaşımı, müşterilerin kaliteyi nasıl algıladıklarını ölçmektir.<sup>23</sup>

Hizmet kalitesi, “müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla da ise hizmet kalitesi, “müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Hizmet kalitesi, hizmetin ne kadar iyi olduğunu konusunda müşterinin verdiği son karardır.<sup>24</sup>

Algılanan hizmet kalitesi, müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı gerçek hizmet deneyiminin kıyaslamasının bir sonucudur. Bu durumda, algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin beklentileri ile algılamaları arasındaki farklılığın (zıtlığın) yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, algılanan hizmet kalitesinin doyurucu olması için, verilen hizmet paketinin müşterilerin beklentilerini karşılaması gerekmektedir.<sup>25</sup>

Hizmet kalitesi, ürün kalitesine kıyasla soyut ve ölçümlenmesi güç bir nitelik arz ettiği için hizmet kalitesinin belirlenmesinde kimi alt öğeler ya da faktörler dikkate alınmak zorundadır. Hizmet kalitesini belirleyen faktörler aşağıdaki gibidir.<sup>26</sup>

- **Güvenilirlik:** Hizmetin güvenilir ve doğru bir biçimde, verilen sözler doğrultusunda yapılması anlamına gelmektedir.
- **Hizmet Sunmaya Hazırlıklılık (Duyarlılık):** Çalışanların hizmet sunma noktasında sergiledikleri istekliliktir.

<sup>23</sup> Uyguç, **a.g.t.**, s.49

<sup>24</sup> Barış Öztuna, (2007), “ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, s.9.

<sup>25</sup> Uyguç, **a.g.t.**, s.49-50

<sup>26</sup> B.F. Yenigün, (2003), “Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Standartları Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Uygulamalar”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya, ss.181–182.

- Liyakat (Yeterlilik): Hizmet sunmak için gerek firmanın gerekse de çalışan personelin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları anlamına gelmektedir.
- Erişebilirlik: Yaklaşılabilir olma ve ilişki kurma kolaylığını içermektedir. Hizmete kolay ulaşmayı, bekleme zamanının kısa olmasını, faaliyet saatlerinin uygun olmasını ifade etmektedir.
- İnsancıl İlişkiler (Nezaket): Müşteriyle ilişkide bulunan personelin kibarlığını ve saygınlığı içerir.
- İletişim: Müşterileri anlayabilecekleri dilde bilgilendirmek ve onların dinlemek anlamına gelir.
- İnanırlık (İtibar): Firmanın ismi, ünü, çalışanlarının kişisel özellikleri itibarı oluşturan unsurlardır.
- Güvenlik: Şüphe, tehlike ve riskten uzak olma. Fiziksel ve finansal güvenlik ile mahremiyet güvenliği oluşturan unsurlardır.
- Müşteriyi Bilmek ve Anlamak: Müşteriyi ve müşteriye ilişkin ihtiyaçları bilmek için çaba harcamayı içerir.
- Hizmetin Somutlaştırılması: Hizmetin fiziksel yanını içermektedir. Fiziksel tesisler, personelin görünüşü, hizmet sunmak için kullanılan araç ve ekipmanlar, fiziksel unsurları oluşturmaktadır.

#### **1.2.4. Kalite Modelleri**

Günümüzün globalleşen ve rekabet politikalarının çok acımasız olduğu dengelerinde kaliteyi yakalamak ve bu kalite sürecini devam ettirmek isteyen kurumların veya organizasyonların bu alandaki emekleri boş kalmamıştır. Kalite çalışmalarını kendine hedef edinen organizasyonlara takdir, teşvik, ödül ve bir adım önde olma şansı, kalite uygulama ödülleriyle verilmiştir. Bu uygulama ödülleri belirli kriterler ve belirli kıstaslar üzerinden verilmektedir. Kalite modellerinin spesifik amacı, iş mükemmelliğini sağlamaktır.

Toplam Kalite anlayışının yayılması ve teşvik edilmesi amacıyla birçok ülke tarafından verilen kalite ödüllerinin en yaygın kullanılan (ve uluslar arası onay almış) modelleri aşağıda verilmiştir.<sup>27</sup>

- Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA)
- İngiltere Kalite Ödülü (UKQA=United Kingdom Quality Award)
- İsveç Kalite Ödülü (SwQA = The Swedish Quality Award)
- Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü (NZQA =The New Zealand National Quality Award)
- Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü (RGNQA=The Rajiv Gandhi National Quality Award)
- Singapur Kalite Ödülü (SQA = Singapore Quality Award)
- Kanada Mükemmellik Ödülü (CAE = The Canadian Model for Excellence)
- Deming kalite ödülü
- EFQM Avrupa Kalite Ödülü

#### 1.2.4.1. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ( MBNQA )

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü programı, A.B.D bünyesindeki işletmelerin kalite ve performanstaki başarılarını ölçmek ve rekabet koşullarında giderek artan kalite ve performans mükemmelliğinin önemini anlaşılmasını sağlamak amacıyla, Amerika Birleşik Devletleri Millet Meclisi tarafından 1987 yılında yayımlanmıştır.<sup>28</sup>

MBNQA, Amerikan Kongresi tarafından kuruldu. MBNQA, ABD' de kalite yönetimi için verilen en yüksek onurlandırma şeklidir.<sup>29</sup> Amerika'daki işletmelerin

<sup>27</sup> Öztuna, a.g.t., ss.26-36.

<sup>28</sup> Harry S. Hertz, (2003), “**Health Care Criteria For Performance Excellence**” Publisher: Diane Pub Co, December.

<sup>29</sup> Arzu Süerdem, “**Ödül**”, <http://www.omeryanmaz.com/kaliteodul.htm> (Erişim Tarihi: 01.05.2010).

performans mükemmelliği için ulusal çapta alabilecekleri en yüksek seviyedeki ödül olan MBNQA, A.B.D Başkanı tarafından sahiplerine verilmektedir.<sup>30</sup>

Malcolm Baldrige 1981–1987 yılları A.B.D Ticaret Bakanlığı görevini üstlenmiştir. Baldrige, kalite yönetiminin ülkenin refahı ve gücü için anahtar rolü oynadığını savunmuş ve kalite geliştirme çalışmalarını başlatmıştır.<sup>31</sup> Ölümünden sonra ilerletilen kalite yönetimine ilişkin projelere alt yapı oluşturmuş ve bu katkılarına karşılık A.B.D Millet Meclisi, onuruna, 211 ödüle adını vermiştir Bu ödül kalite bilincini teşvik etmekte, kalite ile ilgili başarıları onurlandırmakta ve başarılı kalite stratejilerini kamuya yaymaktadır.<sup>32</sup>

MBNQA, sadece belirli bir ürün ya da hizmet için verilmemektedir. Her yıl iki ödül verilmekte ve ödüller beş ana kategoride dağıtılmaktadır.<sup>33</sup> Bunlar; üretim, hizmet, küçük işletmeler, eğitim sektörü, sağlık sektörü kategorileri olarak belirlenmiştir. İlk üç kategori kar amaçlı kurulan işletmeler için geçerliken, son 2 kategori hem kar amaçlı hem de kar amaçlı olmayan işletmeler için geçerlidir. Eğitim ve sağlık sektörü için ödüller 1999 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır.<sup>34</sup>

MBNQA, Amerika'daki işletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirmek ve müşteri memnuniyetini arttırmakla kalmamış, aynı zamanda tüm performanslarını yükseltmek için çaba göstermeye başlamışlardır. Bu olumlu adımların ardından, ödülün, diğer sektörlerdeki (eğitim ve sağlık) performansın ve kalitenin geliştirilmesi için de faydalı olacağı sonucuna varılmıştır.<sup>35</sup>

MBNQA, performans geliştirme konusunda gönül veren işletmeler için kalitedeki mükemmellik konusunda en saygın ödüdür. Bu ödülün 3 amacı vardır. Bunlar; Rekabette önemi gittikçe artar kalite bilinci, Kalite mükemmelliği için

<sup>30</sup> Harry S. Hertz, (2002), “**Criteria Performance Excellence: Baldrige National Quality Program**” Publisher: Diane Pub Co.

<sup>31</sup> Akın Aksu, (2000), “Malcolm Kalite Ödülü” **Standart Dergisi**, Yıl:39, Haziran, s.462.

<sup>32</sup> www.baldrige.nist.gov, Baldrige Quality Award, Baldrige National Quality Program, Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, (Erişim Tarihi: 01.02.2011).

<sup>33</sup> İlker Öz, (2006), “Kalite ve Sistem Belgelerinin Etkinlik ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Analizi- Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, ss.55-57.

<sup>34</sup> **MBNQA**, www.quality.nist.gov. (Erişim Tarihi: 01.02.2011).

<sup>35</sup> Hendricks. Kevin B. (2001), “Firm Characteristics, Total Quality Management and Finansal Performance” **Journal of Operations Management**, p.270.

gerekenlerin anlaşılması ve Başarılı kalite stratejileri hakkında bilgilerin paylaşımının ve bu stratejilerin uygulamasıyla sağlanan yararların artırılmasıdır.<sup>36</sup>

MBNQA, temel yedi kritere göre verilmektedir. Bu kriterler ;<sup>37</sup>

- 1-Liderlik
- 2-Stratejik kalite planlaması
- 3-Müşteri odaklılık ve müşteri tatmini
- 4-Bilişim ve çözümler
- 5-İnsan kaynakları gelişimi
- 6-Süreç kalitesi yönetimi
- 7-Kalite ile ilgili ve işlemsel sonuçlar

**Tablo 1.2:** MBNQA Değerlendirme Kriterleri -2011 Öncesi

		Puan
<b>1.</b>	<b>LİDERLİK</b>	<b>90</b>
1.1.	Kıdemli Yöneticilerin Liderliği	45
1.2.	Liderlik Sistemi ve Örgüt	25
1.3.	Kamuya Karşı Sorumluluk/İşletme Aidiyeti	20
<b>2.</b>	<b>BİLGİ VE ANALİZ</b>	<b>75</b>
2.1.	Bilgi ve Verilerin Yönetimi	15
2.2.	Rekabetçi Analiz ve Benchmarking	20
2.3.	İşletme Verilerinin Analizi ve Kullanımı	40
<b>3.</b>	<b>STRATEJİK PLANLAMA</b>	<b>55</b>
3.1.	Strateji Geliştirme	35
3.2.	Stratejilerin Uygulanması	20
<b>4.</b>	<b>İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME VE YÖNETİMİ</b>	<b>140</b>
4.1.	İnsan Kaynaklarını Planlama ve Değerleme	20
4.2.	Yüksek-Performanslı Çalışma Sistemleri	45
4.3.	İşgören Eğitimi	50

<sup>36</sup> TKY, <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00523.pdf> s:46 (Erişim Tarihi: 10.05.2010).

<sup>37</sup> Emel, Oysal, (2008), “Yerel Yönetimlerde TKY” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.162.

**Tablo 1.2:** (Devam) MBNQA Değerlendirme Kriterleri -2011 Öncesi

4.4.	İşgören Tatmini	25
<b>5.</b>	<b>SÜREÇ YÖNETİMİ</b>	<b>140</b>
5.1.	Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Sunumu	40
5.2.	Süreç Yönetimi: Üretim ve Teslimat	40
5.3.	Süreç Yönetimi: Destek Hizmetleri	30
5.4.	Tedarik Kaynaklarının Yönetimi	30
<b>6.</b>	<b>FAALİYET SONUÇLARI</b>	<b>250</b>
6.1.	Ürün ve Hizmet Kalitesi Sonuçları	75
6.2.	İşletme ve İşlemsel Sonuçlar	130
6.3.	Tedarik Kaynaklarının Performans Sonuçları	45
<b>7.</b>	<b>MÜŞTERİ ODAKLILIĞI VE TATMİNİ</b>	<b>250</b>
7.1.	Müşteri ve Pazar Bilgisi	30
7.2.	Müşteri İlişkileri Yönetimi	30
7.3.	Müşteri Tatmininin Belirlenmesi	30
7.4.	Müşteri Tatmini Sonuçları	100
7.5.	Müşteri Tatmini Karşılaştırmaları	60
Toplam puan		1000

**Kaynak:**<http://www.erpakademi.com/2009/12/05/turkiye%E2%80%99nin-500-buyuk-sanayi-kurulusunda-toplam-kalite-yonetimi-uygulamalari-uzerine-arastirma/>  
(Erişim Tarihi: 02.02.2011).

Kriterler her yıl için yeniden belirlenmekte ve ilan edilmektedir. Her kriterin ölçümü ile ilgili olarak da 24 adet ölçümleme yargısı geliştirilmiştir. MBNQA değerlendirilmesi çalışmaları çok sıkı ve titiz bir denetimden geçmektedir. Değerlendirme kurulu 400 saatten fazla çalışmakta ve sayfalarca uzunlukta değerlendirme formları işletmeler tarafından doldurulmaktadır.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> J. R., Evans, W.M., Lindsay (1996), “The Management And Control Of Quality” p.50.

**Tablo 1.3:** MBNQA Değerlendirme Kriterleri -2011

		Puan
<b>1.</b>	<b>LİDERLİK</b>	<b>120</b>
1.1.	Düzy Liderlik	70
1.2.	Yönetişim ve Toplumsal Sorumluluklar	50
<b>2.</b>	<b>ÖLÇÜM ANALİZ VE BİLGİ YÖNETİMİ</b>	<b>90</b>
2.1.	Ölçüm, Analiz ve Örgütsel Performans İyileştirme	45
2.2.	Bilgi, Bilgi ve Bilgi Teknolojileri Yönetimi	45
<b>3.</b>	<b>STRATEJİK PLANLAMA</b>	<b>85</b>
3.1.	Strateji Geliştirme	40
3.2.	Stratejilerin Uygulanması	45
<b>4.</b>	<b>İşgücü Focus</b>	<b>85</b>
4.1.	İşgücü Çevre	45
4.2.	İşgücü Nişan	40
<b>5.</b>	<b>İşlemleri Focus</b>	<b>85</b>
5.1.	İş Sistemleri	45
5.2.	İş Süreçleri	40
<b>6.</b>	<b>SONUÇLAR</b>	<b>450</b>
6.1.	Ürün ve Süreç Çıktıları	120
6.2.	Müşteri Odaklı Çıktıları	90
6.3.	İşgücü Odaklı Çıktıları	80
6.4.	Liderlik ve Yönetim Sonuçları	80
6.5.	Mali ve Piyasa Sonuçları	80
<b>7.</b>	<b>MÜŞTERİ ODAKLILIK</b>	<b>85</b>
7.1.	Müşterinin Sesi	45
7.2.	Müşteri Nişan	40
Toplam puan		1000

**Kaynak:** <http://www.baldrige21.com/Baldrige%20Criteria.htm> (Erişim Tarihi: 02.02.2011).

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ABD örgüt alabilir mükemmel performansı ile milli tanıma en yüksek seviyedir. Yasaya göre, Baldrige Ödülü herhangi bir ABD kuruluşu ya da alt birimi veya yabancı kuruluşların herhangi bir ABD alt ünitesine açıktır<sup>39</sup>

<sup>39</sup> [www.baldrige.com/criteria/the-baldrige-criteria/](http://www.baldrige.com/criteria/the-baldrige-criteria/) (Erişim Tarihi: 02.02.2011).

Baldrige Ödülü Hakimler Baldrige Paneli tarafından tavsiye edilen ve onaylanan Ticaret Bakanlığı tarafından kuruluşlarına yıllık sunulmuştur. Ödül kazananlar yılın sonuna doğru ilan ile Uygulamaları, Mayıs ayı sonuna kadar teslim edilmelidir.<sup>40</sup> Bir Baldrige Ödülü alabilmek için, bir örgüt Baldrige Kriterleri içinde sorulara yanıt başvurusu gerekir.<sup>41</sup>

**Tablo 1.4:** MBNQA- Ödül Alan Bazı Kuruluşlardan Örnekler

Yıl	Ödül Alıcı	Sektör
<b>2010</b>	Medrad, Warrendale, PA	imalat
	Nestlé Purina PetCare Co, St Louis, MO	imalat
	Freese ve Nichols A.Ş., Fort Worth, TX	küçük işletme
	K & N Yönetimi, Austin, TX	küçük işletme
	Advocate Good Samaritan Hastanesi, Downers Grove, IL	sağlık
	MD Montgomery County Public Schools, Rockville,	eğitim
<b>2009</b>	Honeywell Federal Üretim ve Teknolojileri, Kansas City, MO	imalat
	MidwayUSA, Columbia, MO	küçük işletme
	AtlantiCare, Egg Harbor Township, NJ	sağlık
<b>2008</b>	Cargill Mısır Freze Kuzey Amerika, Wayzata, MN	imalat
	Poudre Vadisi Sağlık Sistemi, Fort Collins, CO	sağlık
	Iredell-Statesville Okullar, NC Statesville	eğitim
<b>2007</b>	Mercy Sağlık Sistemi, Janesville, WI	sağlık
	Keskin Sağlık, CA, San Diego	sağlık

**Kaynak:** <http://www.baldrige21.com/Baldrige%20Criteria.htm> (Erişim Tarihi: 02.02.2011).

#### 1.2.4.2. İngiltere Kalite Ödülü ( UKQA United Kingdom Quality Award)

1994 yılında İngiliz Kalite Vakfı (British Quality Foundation) tarafından kurulan UKQA; özel sektör, kamu sektörü veya kar amaçlı olmayan gönüllü sektör kuruluşlarının hepsine açıktır.

<sup>40</sup> <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=557> (Erişim Tarihi: 02.02.2011).

<sup>41</sup> Paul Grizzell, Çekirdek A.Ş., [www.corevaluespartners.com](http://www.corevaluespartners.com) (Erişim Tarihi: 02.02.2011).



Aşağıdaki dört kategoriden oluşmaktadır <sup>42</sup>

- 251 veya daha fazla çalışana sahip özel sektör kuruluşları,
- 250 veya daha az çalışana sahip özel sektör kuruluşları,
- 251 veya daha fazla çalışana sahip kamu sektörü veya kar amaçlı olmayan gönüllü kuruluşlar,
- 250 veya daha az çalışana sahip kamu sektörü veya kar amaçlı olmayan gönüllü kuruluşlar,

UKQA'e başvurmak için gerekli olan iki önemli şart vardır <sup>43</sup>

- Başvuruda bulunan kuruluşun İngiltere'de en az üç yıldan beri faaliyet gösteriyor olması,
- Çalışanların veya yatırımlarının en az yüzde ellisinin İngiltere içerisinde olması gereklidir

#### 1.2.4.3. İsveç Kalite Ödülü (SwQA = The Swedish Quality Award)

İsveç Kalite Ödülü 1992 yılından itibaren verilmeye başlamıştır. Özel sektör ve kamu sektöründen üretim veya hizmet organizasyonları veya bu organizasyonların alt organizasyonları ödüle aday olabilmektedirler. Belirleme süreci MBNQA sürecine benzemektedir. Her kategoride en fazla bir kazanan olmakta veya hiç olmamaktadır.

SwQA temel olarak iki ayrı kategoride ödül verilmektedir <sup>44</sup>

- 200 veya daha fazla çalışanı olan büyük organizasyonlar,
- 200 den az çalışanı olan küçük organizasyonlar.

<sup>42</sup> D. Balcı, (2004), "ISO 9001:2000 Belgelendirilmesi ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi", Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, s.21.

<sup>43</sup> www.huist.org/KaliteYonetimi/8Grup\_AvrupadaTKY.ppt (Erişim Tarihi: 05.04.2010).

<sup>44</sup> Barış Öztuna, (2007), "ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, s.40.

#### **1.2.4.4. Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü (NZQA = The New Zealand National Quality Award)**

Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü ilk olarak 1993 yılında verilmeye başlandı. Yeni Zelanda’da faaliyet gösteren veya bu ülkede ortak yatırım yapan işletmelere, Yeni Zelanda hükümetinin sahip olduğu organizasyon ve kuruluşlara, kamu kuruluşlarına ve mahalli yönetimin sahip olduğu kuruluşlara açıktır. NZQA Kurulunun başvurusunu uygun gördüğü diğer kuruluşlarda bu ödüle başvurabilmektedir.<sup>45</sup>

NZQA, MBNQA’ ya benzemektedir: Çalışanlarla olumlu ilişkilerin sağlanması, yüksek verimlilik, daha iyi müşteri memnuniyeti, pazar payında yükseliş gibi yararlı sonuçlar “A.B.D şirketlerinin büyük bir çoğunluğunu, MBNQA kriterlerine yönlendirmiştir. Öyle ki, bu kriterlerin uzun vadeli kullanımıyla ticari performansın gelişimi de sağlanmaktadır.

Ödül Kategorileri şunlardır:<sup>46</sup>

- Küçük üretim yapan organizasyonlar (250 kişiden az çalışanı olan kuruluşlar),
- Küçük hizmet organizasyonları (250 kişiden az çalışanı olan kuruluşlar),
- Büyük hizmet ve üretim organizasyonları

#### **1.2.4.5. Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü (RGNQA = The Rajiv Gandhi National Quality Award)**

Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü bir ile, 1991 yılında Standartlar Hint Bürosu tarafından uygulamaya konuldu.<sup>47</sup> Başbakan Rajiv Gandhi’nin adı ile adlandırılmıştır. RGNQA değerlendirme süreci, Malcolm Kalite ödülüne benzemektedir. Ülkelerde geliştirilen diğer ödüller de benzer çizgi ile tasarlanmıştır

<sup>45</sup> Balcı, (2004), **a.g.e.**, s.24.

<sup>46</sup> [www.nzqa.govt.nz/](http://www.nzqa.govt.nz/) (Erişim Tarihi: 03.02.2011).

<sup>47</sup> [http://bis.org.in/other/rgnqa\\_geninfo\\_09.pdf](http://bis.org.in/other/rgnqa_geninfo_09.pdf) (Erişim Tarihi: 03.02.2011).

Dört ayrı kategorisi vardır.<sup>48</sup> Bunlar: Büyük ölçekli üretim üniteleri için, Küçük ölçekli üretim üniteleri için, Hizmet sektörü organizasyonları için ve Hepsinin en iyisi için.

**Sanayi Sektörü** ; Biye-teknoloji, Kimyasal, Elektrik ve Elektronik, Gıda ve ilaç, Mücevher, takı ve sanayi müttelik, Metalürjik , Tekstil ve Mühendislik ve diğerleri

**Hizmet Sektörü**; Finans, Sağlık, Bilgi Teknolojileri, Kamu hizmetleri ve diğerleri

**Tablo 1.5:** RGNQA Değerlendirme Kriterleri

	PUAN
Yönetim sorumluluğu	100
Kalite Sistemi	80
Kaliteli pazarlama	80
Kalkınma Planı ve Uygulama	30
Para arzı	50
Üretim yönetimi, süreç yetenekleri ve istatistiksel yöntemlerin uygulanması	80
Malzeme kontrol ve izlenebilirlik	30
Test ürünleri	50
Kontrol ölçüm ve test cihazları	60
Muayene ve deney durumu	60
Uygun olmayan ürün ve düzeltici eylem kontrolü	50
Satış sonrası hizmet fonksiyonları	30
Satış sonrası servis - müşteri geribildirim sistemi	50
Uygunluk belgeleri ve bakım	50
Personel eğitimi ve motivasyonu	80
Maliyet kontrolü	80
İç Denetim Kalite Sistemi	50
Toplam puan	1000

**Kaynak:** [http://www.tqm.spb.ru/3\\_premii.shtml](http://www.tqm.spb.ru/3_premii.shtml) ( Erişim Tarihi: 02.02.2011)

<sup>48</sup> Balcı, (2004), a.g.e., ss.23-24.

#### 1.2.4.6. Singapur Kalite Ödülü (SQA = Singapore Quality Award)

Singapur Kalite Ödülü 1993'te ülkenin ulusal kalite stratejisinin bir parçası olarak başlatıldı. Tüm kamu veya özel sektör kuruluşları SQA'ya başvurabilirler. Ancak ticari birlik ve topluluklar hariç tutulmuştur. SQA, şirket veya endüstri gibi belirli bir türü ile sınırlı değildir. Özel organizasyonların ana işlerinin Singapur'da yerleşik olarak yapmaları gereklidir.<sup>49</sup>

SQA ödül süreci MBNQA gibidir. Her yıl ödülü kazanan bir veya birden fazla kuruluş olabileceği gibi, SQA'nın standartları karşılanmadığı takdirde hiç ödül de verilmeyebilmektedir Singapur Kalite Ödülü 5 yıl süreyle geçerlidir. 5 yıl sonra, yeniden başvurmanız gerekir. SQA ödülünü kazananlar genellikle Benchmarking olarak "dünya çapında" örgütler olarak adlandırılır.

SQA, İş Mükemmelliği Çerçevesinde yüksek standartlardadır. SQA için Bayrak üstün bir sembolüdür.<sup>50</sup> SQA kriterleri MBNQA ya benzemektedir. Bunlar aşağıdaki tabloda belirtilmektedir;

<sup>49</sup>[http://www.business.gov.sg/EN/BusinessTopic/BusinessExcellence/BusinessExcellenceAwards/excel\\_wards\\_sqa.htm](http://www.business.gov.sg/EN/BusinessTopic/BusinessExcellence/BusinessExcellenceAwards/excel_wards_sqa.htm) (Erişim Tarihi: 03.02.2011).

<sup>50</sup> [www.spring.gov.sg](http://www.spring.gov.sg), "Business Excellence Award Secretariat" (Erişim Tarihi:03.02.2011).

**Tablo 1.6:** Singapur Kalite Ödülü Kriterleri

(Kategori 1)	Liderlik	Üst düzey yönetici liderlik Vizyonun önemi Tutulum Yönetimi Kamu sorumluluk Birinci sınıf örnekleri	(Kategori 2)	Planlama	Etkin stratejik planlama Birinci sınıf örnekleri
(Kategori 3)	Bilgi	Verilerin önemi Bir Balanced Scorecard Oluşturma Kıyaslama Birinci sınıf örnekleri	(Kategori 4)	İnsanlar	Çalışan memnuniyeti ve kalite ile bağlantı - Çalışan tutulumu - Etkili eğitim sistemleri - İnsanlar Geliştirici Standart Bağlantı - Ödül ve tanıma sistemi - Birinci sınıf örnekleri
(Kategori 5)	Süreçler	- Etkili yenilik sistemleri - Kilit süreçlerini belirlenmesi - Önleme karşı denetim - Tedarikçileri ile işbirliği içinde çalışma - Birinci sınıf örnekleri	(Kategori 6)	Müşteriler	-Müşteri ihtiyaçlarını anlama - Dinleme / Öğrenme stratejileri - Bina müşteri ilişkileri - Müşteri memnuniyetini Anlama - Birinci sınıf örnekleri
(Kategori 7)	Sonuç Odaklılık	Sonuçlar arasında Ölçme etkinliğini - Birinci sınıf örnekleri - Örnekler Puanlama			

**Kaynak:**<http://www.psb-academy.edu.sg/clc/detail/26/0/The-Singapore-Quality-Award-SQA-Assessor-Available-as-an-in-company-programme-only/>(Erişim Tarihi: 02.02.2011).

#### 1.2.4.7. Kanada Mükemmellik Ödülü (CAE = The Canadian Model for Excellence)

Kanada Mükemmellik Ödülü üç ayrı ödülü içine almaktadır. Bunlar, Kalite Ödülü, Girişimcilik Ödülü ve Yenilikçilik Ödülüdür. Kalite Ödülü, Ulusal Kalite Ödüllerine eşdeğeridir. CAE ödülü, Toplam Kalite Yönetimi modelidir. Seçme süreci MBNQA'ya benzemektedir.

CAE ödülünün sekiz tane kategorisi vardır. Bunlar: <sup>51</sup>

- Eğitim,
- Yönetim,
- Sağlık,
- Küçük/orta ölçekli üretim,
- Büyük ölçekli üretim,
- Küçük/orta ölçekli hizmet,
- Büyük ölçekli hizmet,
- Kar amaçlı olmayan organizasyonlar.

Bunlardan ilk üçü kamu sektörü kategorisi (eğitim, yönetim ve sağlık) dört tane özel sektör kategorisi (küçük/orta ölçekli üretim, büyük ölçekli üretim, küçük/orta ölçekli hizmet ve büyük ölçekli hizmet) ve bir tane de kar amaçlı olmayan organizasyonlardır. Kamu sektörü kategorilerinin ve kar amaçlı olmayan organizasyonların katılması, bu ödülü diğer ulusal kalite ödülllerinden farklı kılmaktadır. Bu durum Kanada Ulusal Kalite Enstitüsü tarafından üstün bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Çünkü böylece bu organizasyonların ulusun genel performansına katkıları belirlenmiş olmaktadır.

Mükemmellik için Kanada Ödülleri her yıl sunulur, Since 1984, the award has honoured over three hundred Canadian organizations for outstanding achievements. 1984 yılından bu yana ödül üstün başarıları için 300 Kanadalı organizasyonu onurlandırmıştır. To receive the Canada Awards for Excellence trophy, organizations must have fully met the National Quality Institute (NQi) Criteria with documented overall achievements and result. Kanada Ödülleri almak için, organizasyonların genel başarıları ve sonuçları ile Ulusal Kalite Enstitüsü (NQi) Kriterlerine bakılır. Ödüle başvuranların performanslarına göre her kategoride birden fazla ödül de verilebilmektedir <sup>52</sup>

<sup>51</sup> Balcı, (2004), **a.g.e.**, ss.23-24.

<sup>52</sup> <http://www.nqi.ca/> outside of the Greater Toronto Area (Erişim Tarihi: 03.02.2011).

**Tablo 1.7:** CAE Değerlendirme Kriterleri

1.	LİDERLİK	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ stratejik yön</li> <li>➤ liderlik tutulumu</li> <li>➤ sonuçlar</li> <li>➤ sürekli iyileştirme</li> </ul>
2.	PLANLAMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ geliştirme ve içerik değerlendirme</li> <li>➤ sonuçlar</li> <li>➤ sürekli iyileştirme</li> </ul>
3.	MÜŞTERİ MENNUNİYETİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Müşterinin sesi</li> <li>➤ Müşteri ilişkileri yönetimi</li> <li>➤ Müşteri memnuniyeti ölçümü</li> <li>➤ sonuçlar</li> </ul>
4.	İNSANLAR: FOCUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ katılımcı bir ortam</li> <li>➤ sürekli öğrenme</li> <li>➤ çalışan memnuniyeti</li> <li>➤ sonuçlar</li> <li>➤ sürekli iyileştirme</li> </ul>
5.	SÜREKLİ İYİLEŞTİRME	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ süreç tanımı</li> <li>➤ proses kontrolü</li> <li>➤ süreç iyileştirme</li> <li>➤ sonuçlar</li> <li>➤ sürekli iyileştirme</li> </ul>
6.	TEDARİKÇİLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ortaklık</li> <li>➤ sonuçlar</li> <li>➤ sürekli iyileştirme</li> </ul>
7.	ÖRGÜTSEL PERFORMANS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hizmet / ürün kalitesi</li> <li>➤ operasyonel sonuçları</li> <li>➤ müşteri ve pazar</li> <li>➤ çalışan memnuniyeti ve moral</li> <li>➤ finansal performans</li> </ul>

**Kaynak:** [http://www.tantara.ab.ca/a\\_cae.htm](http://www.tantara.ab.ca/a_cae.htm) ( Erişim Tarihi: 02.02.2011)

#### 1.2.4.8. Deming Modeli

DEMİNG Ödülleri, Dr.W.E.Deming'in Japon Kalite Kontrolüne katkıları anısına 1951 yılından itibaren takdim edilmeye başlanmıştır. Deming Uygulama ödülüne aday olabilmek için üst yönetimin başvurusu gereklidir. Bu başvuru işleminden sonra şirket DEMİNG Alt Komitesi Üyeleri tarafından sıkı bir denetimden geçirilir, kurumun her fabrikası, birimi, ofisi, mutfağı yani her bir karesi incelendikten sonra kuruma yapılan inceleme ve denetimleri geçen kuruma bir madalya ve de bir övgü

mektubu takdim edilir.<sup>53</sup> Ödül için başvurmuş olan şirketlere, yapılan inceleme ve denetimleri geçip geçmediğine bakılmaksızın kurulun görüş ve önerilerini taşıyan bir durum değerlendirme mektubu verilir. Bu görüş ve öneriler kurumun işleyişindeki olumlu ve olumsuz noktalar hakkında bilgiler içerir ve de yapıcı önerilerle desteklenmiştir.<sup>54</sup>

Deming Modeli'nin amacı; kurum genelinde istatistikî kalite kontrole dayalı olarak kalite kontrolü başarıyla uygulayan firmaları ödüllendirmek ve gelecekte de aynı başarıları sürdürmelerini sağlamaktır. Deming Modeli' nin diğer modellere göre en belirgin farklılığı da modelin amacında yatmaktadır. Modelin genel çatısı süreç analizi, istatistiksel metotlar ve kalite çemberleri gibi bir takım prensip ve tekniklerin uygulanması üzerine odaklanmıştır. Deming Modeli'ne göre kalitenin yaratılması öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır ve bu konuda gerek üst yönetim gerekse tüm çalışanlar arasında bir bilinç yaratılmalıdır. Bu konudaki yaklaşım, modele ait kontrol noktalarında açıkça belirtilmektedir.

Deming ödülünde 3 kategori mevcuttur. Bunlar: <sup>55</sup>

- Bireylere verilen Deming Ödülü
- Şirketlere verilen Demin Ödülü
- İşletme Ünitelerine verilen Kalite Kontrol Ödülü

(Ayrıca 1970 yılında bu ödüllere bir de Japon Kalite Kontrol Ödülü eklenmiştir.)

DEMİNG Kalite Ödüllerinin Kriterlerini sıralayacak olursak;<sup>56</sup>

- Kalite yönelimli politikaların belirlenmesi ve takip edilmesi,
- Organizasyon ve yönetim,
- Bilginin yetkilendirilmiş personele yayılımı,
- Kalite hakkında bilgi toplanması, yayılması ve kullanılması,

<sup>53</sup> Muhsin Halis, (2000), "Deming Kalite Yönetimi", **Standart Dergisi**, Yıl:39, Sayı:460, Nisan, s.56.

<sup>54</sup> Kaouru Ishikawa, (1997), **Toplam Kalite Kontrol**, KALDER Yayınları, İstanbul.

<sup>55</sup> Tolga Aslan, (2007), "TKY, Kamu Alanında Uygulamaların Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş, s.10.

<sup>56</sup> Nuran Kömürcü, (2006), **Sağlık Hizmetlerinde Kalite**, Marmara Üniversitesi, HYO, İstanbul.



- Analiz çalışmaları
- Çalışanların plan, strateji ve odak noktalarının standardize edilmesi,
- Kontrol,
- Sürekli revize edilen spesifik kriterlere göre kalite güvencenin sağlanması,
- Sonuçların ölçülmesi,
- Gelecek için planlama.

#### 1.2.4.9. EFQM Avrupa Kalite Ödülü

Avrupa Kalite Yönetim Modeli olan EFQM ( European Foundation Quality Management) bir organizasyonun performansını değerlendirmeye yardımcı olan bir sistemdir. Hem sonuçlarıyla ilgili hem de gerekli işlemlerle ilgili olarak geliştiriminin gerekli olduğu yerleri tanımlar ve bunu gerçekleştirir.<sup>57</sup>

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. EFQM 1988 yılında 14 önde gelen Avrupa şirketi tarafından kurulmuştur. Avrupa’da sürdürülebilir mükemmellik için bir itici güç misyonu olma ve Avrupa organizasyonlarının mükemmelleşeceği bir dünya görüşü ile kurulmuştur. 1999 Ocak ayından önce bu üyelik pek çok Avrupa ülkesinden ve değişik iş alanlarından oluşan 750 üye sayısına ulaşmıştır.

EFQM modelinin iki amacı vardır

1-Avrupa genelindeki organizasyonlarına mükemmel sonuçlara ulaşmak yönünde teşvik etmek ve bu yönde yardımcı olmak,

2-Toplam Kalite Yönetimi işlemlerini hızlandırmak,

---

<sup>57</sup> www.efqm.org : “The European Foundation Quality Management Excellence Model” (Erişim Tarihi: 01.05.2010).

Modelin en belirgin özelliği; kısıtlayıcı, katı bir çerçeve değil yol gösterici bir çerçeve sunmasıdır.<sup>58</sup> Diğer projelerle çalışması nedeniyle EFQM koordine bir yaklaşım için yararlı bir şemsiye görevi görür. Kar amaçlı bir organizasyon değildir; amacı Avrupa genelindeki tüm organizasyonlar için sürdürülebilir mükemmelliği sağlayacak bir yönetim yaklaşımı geliştirmektir. Tezin II. bölümünde EFQM mükemmellik modeli tüm ayrıntılarıyla anlatılacaktır.

### 1.2.5. Kalite Standartları

Ülkemizde kullanılan yaygın kalite standartlarını anlatmadan önce standart, standardizasyon, akreditasyon, TURKAK gibi kavramları ele alalım.

**Standardizasyon (Standartlaşma):** “birörneklik” anlamına gelmekte olan standardizasyon, Uluslar arası Standardizasyon Teşkilatı (ISO) tarafından belirli bir faaliyetten ekonomik fayda sağlamak üzere, bütün ilgili tarafların katkı ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve kuralları uygulama işlemi olarak tanımlanmıştır.<sup>59</sup> Standardizasyon işlemi ile önce can ve mal güvenliği hedeflenmektedir. Bununla birlikte üretimin alt sınırı tespit edilmekte ve bu düzeyin altında üretime izin verilmemektedir.<sup>60</sup> Standardizasyon işlemi sonucunda ortaya çıkan “Standart” ise, üretimde, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örneklik oluşturur. Standardizasyon işlemleri, aynı cins ürünlere ilişkin sunum faaliyetlerinde bütünlük sağlamakta, verimliliği arttırmakta ve asgari düzeyde kalite eşitliğini hedeflemektedir.<sup>61</sup>

**Standart :** “Belirli ölçülere, yasaya, kullanıma uygun olan” şeklinde daha çok tek tipliliğe vurgu yapan bir sözlük anlamına sahipken “Bir fikir birliği sonucunda oluşturulmuş olan, bir ürün hizmet ya da yönteme ilişkin gereklilikleri tanımlayan ve yetkili bir organ tarafından verilmesi mümkün olan bir dokümandır.”<sup>62</sup>

<sup>58</sup> H. Emanet, (2007), “EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Öz değerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, Sivas, ss.67-95.

<sup>59</sup> Can Aktan, “**Üniversitelerde Standardizasyon ve Akreditasyon**”, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/standard.htm>, (2010. 10.09),

<sup>60</sup> Standardizasyon: <http://www.bahcesel.com/forumsel/sera-urunlerinin-pazarlanmasi-kitabi/20141-standardizasyon/> (Erişim Tarihi: 12.05.2010).

<sup>61</sup> Uğur Dolgun, (2003), **Girişimcilik**, Alfa Yayınları, İstanbul, s.77

<sup>62</sup> [http://www.igeme.org.tr/TUR/sss/Bolum\\_XIV.pdf](http://www.igeme.org.tr/TUR/sss/Bolum_XIV.pdf) **Kalite, Çevre, Güvenlik** (15.05.2010).

**Akreditasyon:** Laboratuvarların, belgelendirme ve muayene kuruluşlarının üçüncü bir tarafça belirlenen teknik ölçütlere göre düzenli aralıklarla denetlenmeleri ve değerlendirilmeleri ile bu kuruluşların yetkinliklerinin onaylanmasıdır.<sup>63</sup> Kısaca ; “belgelendirenin belgelendirilmesi” olarak da tanımlanabilmektedir.

Akreditasyon, uygunluk değerlendirme faaliyetlerinin tepe noktasını oluşturmaktadır. Terim olarak da ISO/IEC Rehberleri gibi uluslararası belgelerin terminolojisine yaklaşık 30 yıl önce geçmiştir. Akreditasyonun amacı; bir test veya belgelendirme kuruluşunun test etmeye veya belge vermeye yetkili olduğunun kabul edilmesini olanaklı kılmaktır. Yani, kalitenin sürekliliğini ve güvenilirliğini disiplin altına almaktır. Testler, başka bir ülkede başka laboratuvarlarda yapılsa bile belirli güven aralıkları içinde aynı sonucu vermektedir.<sup>64</sup> Akreditasyonun işlevsel yönünü EN 45000 standartları serisi oluşturmaktadır.

**EN 45000 standartları serisi;** test laboratuvarlarını akredite eden kuruluşların uyması gereken ölçütleri, test laboratuvarlarının işletilmesi ve değerlendirilmesi için gerekli olan teknik ölçütleri ve belgelendirme kuruluşları için gerekli ölçütleri belirlemektedir.

**Türk Akreditasyon Kurumu (TURKAK):** 4 Kasım 1999 tarihinde, Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4457 sayılı Kanun ile kurulmuştur.<sup>65</sup> Bu kanun ile laboratuvar, belgelendirme ve muayene hizmetlerini yürütecek yurtiçi ve yurtdışındaki kuruluşları akredite etmek, bu kuruluşların belirlenen ulusal ve uluslararası standartlara göre faaliyetlerde bulunmalarını ve ürün/hizmet, sistem, personel ve laboratuvar belgelerinin ulusal ve uluslararası alanda kabulünü sağlamak amacıyla “TÜRKAK” kurulmuştur. Merkezi Ankara’dadır. TÜRKAK, akreditasyon faaliyetinin Türkiye’deki dinamiği olup akreditasyon alanında en yetkili kurumdur.<sup>66</sup>

<sup>63</sup> T.C Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Avrupa Topluluğu Koordinasyon Genel Müdürlüğü, www.sanayi.gov.tr (02.05.2010), s.62.

<sup>64</sup> Bakır, F. ve Laleli, Y., (2006), “TS EN ISO/IEC 17025 Kapsamında Akreditasyona Teknik Hazırlık”, **Türk Biyokimya Dergisi**, Haziran, Ankara, s. 97.

<sup>65</sup> Atakan Baştürk, (2008), **Türkiye’de Akreditasyon ve Belgelendirme Kurumu**, Ankara, s.3.

<sup>66</sup> Kölük, N., Dilsiz, İ., Kartal, C. S., (2006), **Kalite Güvencesi ve Standartları**, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ağustos, Ankara, ss.28-29-30.

### 1.2.5.1. ISO ve TSE

**Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı (ISO):** ISO resmi olarak 1947’de, İsviçre'nin Cenevre kentinde kurulmuştur.<sup>67</sup> ISO, elektrik ve elektronik konuları dışında kalan diğer tüm konularda uluslararası standartları hazırlayan bir kuruluştur.<sup>68</sup>

Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu’nun (International Organization for Standardization) kısaltılmış şekli IOS’tur. Fransızca ’da ise OIN’ dir. Dolayısıyla her dilde farklı kısaltma zorluğunu aşmak için “eşit” anlamında Yunanca bir kelime olan “isos” dan hareketle ISO kısaltmasının kullanılması benimsenmiştir. Bir diğer görüşe göre ise, temel işlevinin uluslararası düzeyde standardizasyonu sağlamak olduğundan hareketle organizasyon için bu terim özellikle kullanılmıştır. ISO dünyanın en büyük standart üreticisidir.<sup>69</sup>

**Türk Standartları Enstitüsü (TSE):** 1954 yılında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ( TOBB ) bünyesinde, “Türk Standartları Enstitüsü” kuruldu. TSE 1960 tarihinde TOBB bünyesinden ayrılmıştır. TSE marka sistemi ile belgelendirme faaliyetlerine 1964 yılında başlamış kamu kuruluşudur.<sup>70</sup>

Türk Standartları Enstitüsü, Avrupa Kalite Örgütü (EOQ) ,Uluslar arası Elektro Teknik Komisyonu (IEC) ve Avrupa Topluluğu Standart Kuruluşları (CEN ve CENELEC) üyesidir. Enstitü 1955 tarihinde Uluslararası Standardizasyon Örgütü’ne (ISO) üye olmuştur ve Türkiye'deki tek temsilcisidir.

TSE tarafından hazırlanan standartlara Türk Standart’ı denir.<sup>71</sup> TSE standartları hazırlanırken ülke şartları, can ve mal güvenliği, kalite ve çevre konularına öncelik verilir. TSE’nin Kalite Sistem Belgelendirme faaliyetleri TÜRKAK ve Hollanda Akreditasyon Kurumu RVA tarafından akredite edilmiştir.<sup>72</sup>

<sup>67</sup> <http://www.kalitekontrol.org/forum/iec-isointernational-organization-for-standardization-t43.0.html> , ISO/EC (Erişim tarihi. 16.05.2010).

<sup>68</sup> Deniz, Peker, (2008), “TBD Kamu-BİB Kamu Bilişim Platformu X”, **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Sürüm 1.0 ,1.** Çalışma Grubu, Nisan, s.6.

<sup>69</sup> Joseph Cascio, Gayle Woodside, Philip Mitchell, (1996), “ISO 14000 Guide The New International Environmental Management Standards”, **McGraw-Hill**, USA, p.7.

<sup>70</sup> Türk Standartları Enstitüsü, (2003), **TSE**, TSE Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı: Ankara, s.2.

<sup>71</sup> A. Ünlü, (2006), “Kalite Standartlarının Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çanakkale, s.9.

<sup>72</sup> Fatma Hacıoğlu, (2005), “Kamu Kurumlarında ISO 9000 Uygulamaları (Bağ-Kur Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, ss.25-26.

### 1.2.5.2. ISO 9000 Standartları: Kalite Yönetim Sistemleri

ISO 9000, kaliteye giden yolda sadece bir adımdır. ISO 9000 bir amaç değil kalitenin sürekli geliştirilmesi yolunda sadece bir araçtır.<sup>73</sup> Bir fabrikadaki üretim, kalite kontrol, satın alma, pazarlama, sevkiyat ve depolama vb. birimlerde alınan kararların ürün kalitesine etki eden tüm faaliyetlerin nasıl olması gerektiği ISO 9000 Standardı tarafından açıklanır.<sup>74</sup> ISO 9000 Standardı, MBNQA Ulusal Kalite Ödülü'nde onaylanmıştır.<sup>75</sup>

**Tablo 1.8:** Standartların Tarihsel Gelişimi

YIL	Gelişme
1963	MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
1968	AQAP Standartları(NATO üyesi ülkelerde)
1971	ANSI N 45.2 Nükleer Tesisler
1973	ASME 3 NCA 4000 Kalite Güvencesi Standartları
1978	Atom Enerjisi Santralleri İçin Kalite Güvencesi
1979	CSA Z299 1-4 Kanada
1979	BS 5750 İngiltere
1979	ANSI Z-1.15 ABD
1987	ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
1988	TS6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
1991	TS-EN-ISO 9000
1994	ISO tarafından revize edildi. (9001:1994,9002:1994,9003:1994)
1996	EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayımlandı.
2000	ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı
2008	ISO tarafından revize edildi ve 9001:2008 olarak yayımlandı

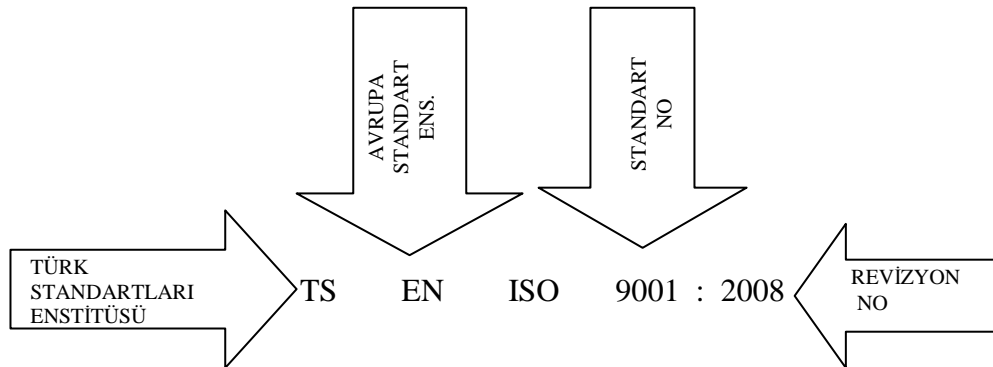
**Kaynak:** Ağaçoğlu N., (2001), “**Kalite Yönetim Sistemleri ve Madencilik Sektöründeki Yorumu**”, D.P.Ü., s.37

<sup>73</sup> Ş. Topal, (2000), **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı, Yayın No: YTÜVAK. KM.DK-2000.001, Yıldız Teknik Üniversitesi, Basım Yayın Merkezi, İstanbul, s.87.

<sup>74</sup> Sanders, D. A., Sanders, J.A., Johnson, R.H., Scott,C.F., (1994), **Iso 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?**, Çev: Yersoy Gönül, Rota Yayın, İstanbul, s.19.

<sup>75</sup> Atilla Andaç, (1996), “**Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9001 Kalite Güvencesi Sistemi Standardının Yorumu ve Uygulama Örnekleri**”, Çağlayan Kitapevi, İstanbul, ss. 9-10.

**Şekil 1.2:** TS ISO 9000 Standardı Sembolü



TS EN ISO 9000 standartları dört temel standarttan oluşmaktadır. Bunlar ISO9000, ISO9001, ISO9004 ve ISO19011 dir.

ISO 9000:2007 Kalite Yönetim Sistemleri: Temel esaslar, terimler ve Tarifler: ISO 9000:2000, ana standartlara giriş niteliğini taşımaktadır. Bu doküman kalite yönetim sistemlerinin temel bilgilerini ve terminolojisini içerir. ISO9001, ISO9004 ve ISO19011 standartlarının daha iyi anlaşılıp uygulanabilmesinde bu standart önemli görev üstlenmektedir.

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemleri- Şartlar: ISO 9001:2008, ilk kez 1987 yılında yayınlanan standardının dördüncü sürümüdür. ISO 9000 standardının üçüncü sürümü olan ISO 9001:2000, revizyon açısından köklü değişimleri içermektedir.<sup>76</sup> Dördüncü sürüm olan ISO9001:2008’ de, 2000 sürümüne göre köklü değişiklikleri olmamıştır. Sadece yürürlükteki standartta belirtilen gerekliliklere açıklık getirilmektedir.<sup>77</sup> ISO 9001:2008 sekiz yönetim prensibine dayanır:<sup>78</sup> Müşteri odaklılık, Liderlik, Çalışanların katılımı, Proses yaklaşımı, Yönetime sistemli yaklaşım, Sürekli iyileşme, Karar vermede gerçekçi yaklaşım ve Tedarikçi ilişkileridir.

ISO 9001:2008 revizyonunda; maddelerin içerikleri korunmuş, daha anlaşılır hale getirmek için düzeltmeler ve eklemeler yapılmış, yanlış yorumlanabilen kavramların düzenlenmiş, imla değişiklikleri yapılmış, çelişki yaratabilecek durumlar

<sup>76</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s.28.

<sup>77</sup> Tuv Thüringen, “ISO 9001:2008 Revizyonu Hakkında Bilgilendirme”, <http://www.tuv.com.tr/upload/iso-9001-2008.pdf> (15.06.2010).

<sup>78</sup> Gamze Canan Bal, (2006), “Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde TSE:EN:ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş, ss.20-22.

ortadan kaldırılmıştır. ISO9001:2008, ISO 9000 standartlar serisi ve ISO14001 ile uyumludur.<sup>79</sup>

ISO 9004:2009 Kalite Yönetim Sistemi – Performans iyileştirmeleri İçin Kılavuz: Kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesine rehberlik sağlar. ISO 9000 serisi standartlarda uygulama rehberi olarak bilinen ISO 9004, ISO 9001:2008 gerekliliklerine göre yeniden TC 176 tarafından ele alınarak, kullanıcılara en uygun uygulama yöntemlerinin tanımlanması ve iyileştirme fırsatlarının tanımlanması amacı ile draft olarak 26.01.2009 da yayınlanmıştır. ISO9004:2000’ü revize edip yerine geçmiştir.<sup>80</sup>

ISO 19011:2004 Kalite ve Çevre Tetkiki Kılavuzu: ISO 10011 Kalite Sistemleri Tetkiki – Kılavuzu 27.04.2004 iptal olmuş ve yerine ISO 19011:2004 Kalite Ve Çevre Tetkiki İçin Kılavuz’u getirilmiştir.19011 standardı kalite ve çevre tetkiki için rehberdir.

### 1.2.5.3. ISO 14000 Standartları: Çevre Yönetim Sistemleri

Dünyada, ilk olarak 1969 yılında Birleşmiş Milletler Genel Sekreterinin, çevrenin korunması ve nüfus artışının azaltılması konularında üye ülkelere seslenmesiyle çevre konuları işlenmeye başlamıştır.<sup>81</sup> Çevre sorunları sanayileşmeyle başlamıştır, denebilir. Çevresel performansın güçlendirilmesine yönelik çalışmalar, çevresel güvencenin sürekliliğini de sağlamak üzere sistematik bir yaklaşım olan “Çevresel Yönetim Sistemleri” (Enviromental Management Systems) kavramını gündeme getirmiştir. Bu kavram kültürel, sosyal ve örgütsel açılardan sistemin iskeletini oluşturmakta ve “sürekli gelişim” ilkesini benimsemektedir.<sup>82</sup>

ISO tarafından hazırlanan diğer standartlar gibi ISO 14000 standartlarını uygulamak zorunlu değildir. ÇYS nin temeli, “Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al”

<sup>79</sup> Türk Standardı Enstitüsü, (2009), **TS-EN-ISO 9001-2008 Kalite Yönetim Sistem–Şartlar**, Mart, ss.1-9.

<sup>80</sup> **ISO9004**, <http://www.ahmetsoner.com/content/view/123/1/> (10.10.2010).

<sup>81</sup> S. Yasavul, (2006), “ISO 14001 ÇYS ve Bir Metal Sanayide Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, Çorlu, s.2.

<sup>82</sup> Bengü, Mındıkoğlu, (2007), “ISO 14001 ÇYS Standardı: İşletmelerin Karşılaştıkları Problem ve Zorluklar Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, s.60.

(PUKÖ) kalite yönetimi yaklaşımına dayanır ve belirli bir sektör veya işletme için, yönetim tarafından takip edilen gereklilik ve aktivitelere bağlı olarak çok değişik şekillerde uygulanabilecek problem tespit etme ve çözme aracıdır.<sup>83</sup> ISO 14000 bir ürün standardı değil sistem standardıdır. Ne üretildiği ile değil nasıl üretildiği ile ilgilenir. Çevre performansının izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi temeline dayanır.<sup>84</sup>

**Tablo 1.9: Ç.Y.S. Standartlarının Gelişimi**

1973	Avrupa Birliği ilkeleri I. Eylem planı (çevreyi koruyucu tedbirlerin uygulanması)
1992	BS 7750 standardı (çevresel konuların anlaşılır bir sistem üzerinde kurulması)
1992	Rio Deklarasyonu
1993	ISO tarafından Çevresel Yönetim Teknik Komitesi kurulması
1994	TS 9719 standardı ( Ç.Y.S.- Genel Özellikler)
1996	EN ISO 14001 standardı
1997	TS EN ISO 14001 standardı
2004	EN ISO 14001 standardı
2005	TS EN ISO 14001 standardı

**Kaynak:** Durmaz, Ç., (2006), “ISO 14001 ÇYS Yasal Mevzuat ile Uyumu”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Ün.v., Fen Bil. Ens.**, İstanbul.

**Birinci Çevre Eylem Planı:** Avrupa Birliğinin 1972–1976 yılları arasında ortaya koyduğu “Kirlenen Öder Prensibi” dir (Rio 16. Prensip).<sup>85</sup>

TS EN ISO 14000 standartlarının gelişimi 1992 de BS7750 kurulmasıyla başlamış, EMAS la gelişmiş ve şuan 14001 ÇYS standardıyla sürdürülmektedir.<sup>86</sup>

BS 7750 (British Standard 7750): Mart 1992’de ÇYS üzerine dünyada hazırlanmış olan ilk standarttır. Birleşik Krallık’ ın Ulusal Standartlar Enstitüsü

<sup>83</sup> G. İ. Yontar, (2008), “Sürdürülebilir Çevre ve Ekonomi İçin Bir Araç: Türkiye’de ISO 14001 Çevre Yönetim Standardı”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol. 9/10, K.K.T.C, 2008 s.478.

<sup>84</sup> Durmaz, **a.g.e.**, s.14.

<sup>85</sup> Hasan Demirtaş, (2006), “Avrupa Birliği’ne Giriş Sürecinde Yönetim Sistemlerinin (Kalite, Çevre, Haccp ve Ohsas) Entegrasyonu ve Bir Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, s.22.

<sup>86</sup> Yakup Kızıldaş, (2006), “ISO 14001’in Çalışanlar Tarafından Algılanması: Bir Örnek Olay”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, s.29.



tarafından endüstri kaynaklı mevcut ve potansiyel çevresel tehdit ve zararlara yönelik olarak geliştirilmiştir.

Eko-Yönetim ve Denetim Planı (EMAS: Eco-Management and Audit Scheme): EMAS temel olarak ilk çevre yönetim sistemi standardı olan BS 7750'yi örnek almıştır. EMAS, BS7750 ve ISO 14001'e kıyasla çok daha sıkı çevre performansı isteyen bir programdır. Almanya, EMAS' ın geliştirilmesinde anahtar bir rol oynamıştır.

ISO 14001:2005 Çevre Yönetim Sistemi Standardı: ISO 14001 standardı BS 7750 ve diğer ulusal Çevre Yönetimi Standartları'ndan geliştirilmiştir. ISO 14001 çevre yönetim sistemi her sektöre uygulanabilir. ISO 14001 beş ana başlıkta toplanabilecek yaptırım maddeleri içermektedir;<sup>87</sup> Çevre politikası 4.2, planlama 4.3., uygulama ve faaliyetler 4.4., kontrol etme 4.5., yönetimin gözden geçirilmesi 4.6.,

#### 1.2.5.4. OHSAS 18001:2008 İş Sağlığı ve Güvenliği

OHSAS (Occupational Health and Safety Management )18001, BSI (British standards Institute) tarafından yayınlanmış olan "İş Sağlığı ve Güvenliği" standardıdır. 15 Nisan 1999 tarihinde İrlanda Ulusal Standartları Teşkilatı, Güney Afrika Standartlar Teşkilatı, İngiliz Standartlar Teşkilatı v.b. birçok kuruluşun katılımı ile OHSAS 18001 standardı yayınlanmıştır.<sup>88</sup>

**İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi:** İşyerlerinde işlerin gerçekleştirilmesi sırasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek kaza ve diğer etkilerden korunmak ve daha iyi çalışma ortamı sağlamak amacıyla sistemli ve bilimsel bir şekilde tehlikelerin ve risklerin belirlenmesi ve bu tehlikelere ve risklere yönelik önlemlerin alınması çalışmalarının gerçekleştirildiği yaklaşıma denir.<sup>89</sup>

OHSAS 18001; ISO 9000 ve ISO 14000 gibi diğer uluslararası standartlardan farklı olarak bazı ulusal standart kuruluşları ve belgelendirme kuruluşlarının birlikte

<sup>87</sup> Demirtaş, a.g.e., s.22.

<sup>88</sup> Murat, Güçlü, (20079, "OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, s.18.

<sup>89</sup> A. Yollu, (2009), "Kalite Standartlarının Örnek Bir Liman İşletmesine Uygulanması ve İyileştirme İçin Öneriler", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, ss.93-94.

çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. <sup>90</sup> Bir ISO standardı değildir. OHSAS 18001 kuruluşların ürün ve hizmetlerinin güvenliğinden çok çalışanın sağlığına ve işin güvenliğine yönelik bir standarttır. OHSAS 18001, tek başına uygulanabilen bir standarttır. <sup>91</sup>

**Tablo 1.10:** OHSAS 18001 Standardının Gelişimi

1996	BS 8800 Mesleki sağlık ve güvenlik yönetim sistemi rehberi
1997	Teknik rapor
1999	İngiltere’de yayımlandıktan sonra bütün dünya çapında kabul gören rehber standart olmuştur.
2001	Türkiye’de OHSAS 18001 yayınlanmıştır ve işletmelerin yönetimlerine rehberlik edecek önerileri ihtiva eden bu sistem çalışma hayatımızda yer almaya başlamıştır.
2005	Revize edilmiştir.18001:2005 olmuştur.
2008	Revize edilmiştir.18001:2008 olmuştur.

**Kaynak:** Güngör, E., (2008), “İş Sağlığı ve Güvenliği Kavramının TKY Tarafından İrdelenmesi ve Talaşlı Üretim Sanayisinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Ün., Sosyal bil. Ens.**, İstanbul, s.18.

OHSAS iki temel standarttan oluşmaktadır. Birincisi OHSAS 18001: İş Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme Serisi- İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri Spesifikasyonu yani OHSAS 18001’i uygulamayı düşünen kuruluşlar için belgelendirme standardı, ikincisi OHSAS 18002: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Güvenliği Sistemleri. OHSAS 18001 Uygulama Rehberi yani olarak da bilinen OHSAS 18002 standardı aynı zamanda terimler, tarifler ve belgelendirme için yol gösterici bir standart olarak kullanılmaktadır. OHSAS 18002: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri Uygulama Rehberi’ne göre OHSAS Standartları aşağıdaki amaçlara ulaşmayı hedefleyen tüm kuruluşlarda uygulanabilmektedir. <sup>92</sup>

<sup>90</sup> Nazif Sağlam, (2009), “OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul, ss.33-37.

<sup>91</sup> Orkun, Bayar, (2009), “Avrupa Birliği’nde “Ce” İşaretinin Kullanımına İlişkin Sorunlar ve Bu Kavramın Kalite Standartları ile Bağlantısı”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

<sup>92</sup> Demirtaş, a.g.e., ss. 55-70.

### 1.2.5.5. TS-EN 22000:2006 Gıda Güvenliği

HACCP, Türkçe “Tehlike Analizleri Kritik Kontrol Noktaları” kelimesinin baş harflerinden oluşur.<sup>93</sup> HACCP sistemi ilk olarak 1972’de NASA Uzay çalışmalarında astronotlar için gıda denetiminde “sıfır hata” projesi olarak ortaya çıkmıştır HACCP prensiplerinin uygulanmasının ortaya çıkardığı sonuçlar HACCP sistemi olarak adlandırılır. HACCP sistemi, aynı zamanda uygulamanın tanımlandığı bir dokümantasyon, doğrulama, iyileştirme ve kayıtlama yapısıdır.<sup>94</sup>

**Tablo 1.11:** HACCP Standardının Tarihçesi

1973	NASA’da (astronotlar için gıda üretiminde sıfır hata ortak projesi)
1993	93/43/EEC Gıda Maddelerinin Hijyeni Direktifi (Avrupa Birliği ülkelerinde)
1996	yasal zorunluluk haline gelmiştir (AB ülkelerinde)
1997	Türk Gıda Kodeksi ile zorunlu hale getirilmiştir.
1998	HACCP Standardı (Danimarka’da)
2003	TS 13001 Standardı
2006	TS EN ISO 22000 Standardı

**Kaynak:** Ecevit, B., (2009), “ISO 22000 Kalite Sistemlerinin Hazır Yemek Sektöründe Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Namık Kemal Üniv. Fen Bil. Ens.** Tekirdağ, s.12.

Modern HACCP sistemi ise 7 prensip üzerine kurulmuştur.<sup>95</sup>

Tehlike Analizleri, Kritik Kontrol Noktalarının Belirlenmesi (KKN), Kritik Limit ve Kontrollerin Belirlenmesi, İzleme Sisteminin Oluşturulması, Düzeltici Faaliyetlerin Belirlenmesi, Kayıtların Tutulması ve Sistem Etkinliğinin Kanıtlanmasıdır.

<sup>93</sup> Z. Yasan (2007), “Gıda Sektöründe HACCP Uygulaması ve Çevreyle Etkileşimi”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, Ankara, s.15

<sup>94</sup> Gülfer Şeniz Yılmaz “ISO 22000:2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı: Gıda Ambalajı Üreten Bir Firma Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, s.1.

<sup>95</sup> Tuğba Çağlayan Kılınçer (2007), “Mezbahalarda ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi ve HACCP Sisteminin Entegre Olarak Kurulması, Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, İzmir, s.32.

**HACCP ile 22000 arasındaki farklar:** HACCP standartları genellikle gıda üreticileri tarafından kullanılmakta iken, ISO 22000 gıda üreticilerinin yanında gıda sektörüne yönelik malzeme, ambalaj, ekipman, kimyasal maddeler üreten firmalar ile depolama ve taşıma hizmeti veren firmaların yanında yem üreticileri için de belgelendirme amaçlı kullanılmaktadır<sup>96</sup> HACCP 'de zorunlu olmadığı halde ISO 22000 tehlikelerin değerlendirilmesinde risk analizi yapılması talep eder.<sup>97</sup> Uygun olmayan ürün kavramına ek olarak ISO 22000 şüpheli ürün kavramını gündeme getirmiştir. ISO 22000'in tek başına kurulması HACCP' ten daha kolay hale gelmiştir. HACCP hem standart hem de yönetmelik olması itibariyle akreditasyon konusunda belirsizlikler içerirken ISO 22000'de bu konu netliğe kavuşturulmuş, uluslararası geçerlilik konusu netleşmiştir<sup>98</sup>

**Entegrasyon:** ISO 22000 tek başına kurulabilmektedir. ISO 22000, diğer HACCP standartları gibi belgelendirme amacıyla kullanılmak üzere yayınlanmış olup, firmadaki ISO 9000, ISO 14000 gibi diğer yönetim sistemleri ile entegre kurulabilmektedir. Entegrasyonu kolaylaştırmak için ISO 22000'in madde sıralaması ISO 9000'e benzetilmiştir<sup>99</sup>

#### 1.2.5.6. PAS 99 Entegre Yönetim Sistemi

PAS99 Entegre Yönetim Sistemi; ISO 9001:2008, ISO 14001, 13001 ve 18001 gibi Standartlar kalite, çevre, gıda güvenliği, iş sağlığı ve güvenliği konularında yayımlanmış yönetim sistemi modelleridir. Bu standartlar tek tek uygulandığı gibi entegre olarak da uygulanabilir.<sup>100</sup>

Entegre Yönetim Sistemi; mevcut olan yönetim sistemi ile kurulacak olan yada kurulması düşünülen yönetim sistemini bütünleştirmektedir.<sup>101</sup> Ülkemizde ilk önce kalite yönetim sistemi daha sonra çevre ve diğer yönetim sistemleri uygulanmaya başlamıştır.

<sup>96</sup> E. Sevinç, “**Gıda Üretiminde Hijyenin Önemi**”, <http://www.eyupsevinc.com/gidavehijyen.htm> , (22.03.2010).

<sup>97</sup> Kılınçer, **a.g.e.**, s.52.

<sup>98</sup> M. A., Erfa, (2007), “Ham ve Rafine Ayçiçeği Yağı Üretiminde TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Sisteminin Kurulması”, Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, s.24.

<sup>99</sup> **a.g.t.**, s.21.

<sup>100</sup> Hidayet Şahin, (2004), **Tüm Dokümantasyonları ile Entegre Yönetim Sistem Uygulamaları**, Polimer Matbaacılık, Ankara, s.5.

<sup>101</sup> [www.standartkalite.com/entegre\\_sistemi\\_nedir](http://www.standartkalite.com/entegre_sistemi_nedir) (03.02.2011).

ISO 9001:2000 standardını hazırlanırken diğer yönetim sistemlerine uyumda göz önüne alınmıştır. Kuruluş entegre yönetim sistemi kurmak istiyorsa temelini kalite yönetim sistemi olarak belirlemeli, ve diğer üç standart maddelerini ISO 9001:2000 ile eşleştirmelidir. PAS99 Entegre Yönetim Sistemini kurmak için öncelikle standartların çakışan maddelerini belirlemek gerekir. Örnek olarak Tablo1.12. de standart maddelerinden bazıları örnek verilmiştir.

**Tablo 1.12:** Dört Sistem Çapraz Referans Tablosu

<b>Kalite Yönetim Sistemi</b>	<b>Çevre Yönetim Sistemi</b>	<b>HACCP Yönetim Sistemi</b>	<b>OHSAS Yönetim Sistemi</b>
1.Kapsam	1.Kapsam	1.Kapsam	1.Kapsam
2.Atıf Yapılan Standartlar	2.Atıf Yapılan Standartlar	2.Atıf Yapılan Standartlar	2.Atıf Yapılan Standartlar
3.Terimler ve Tarifler	3.Terimler ve Tarifler	3.Terimler ve Tarifler	3.Terimler ve Tarifler
4.Kalite Yönetim Sistemi			
4.1.Genel Şartlar	4.1.	5.2.1.	4.1.
4.2.Dokümantasyon Şartları			
4.2.1.Genel	4.4.4.,	5.2.2. , 5.2.3. 5.4. , 5.6.2.	4.4.4
4.2.2.Kalite El Kitabı	4.4.4.,		4.4.4.,
4.2.3.Dokümanların Kontrolü	4.4.5.	5.3.	4.4.5.
4.2.4.Kayıtların Kontrolü	4.5.3.	5.7.1.	4.5.3.
5.Yönetimin Sorumluluğu	4.4.5.		4.4.5.
5.1.Yönetimin Taahhüdü	4.2. , 4.4.1.	5.1.1.	4.2,4.4.1
5.2.Müşteri (Misafir) Odaklılık	4.3.1. , 4.3.2.	5.1.3.	4.3.1,4.3.2
5.3.Kalite Politikası	4.2.	5.1.1.	4.2
5.4.Planlama	4.3.		4.3.
5.4.1.Kalite Hedefleri	4.3.3.		4.3.3.
5.4.2.Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması	4. 3.4.		4.3.4.
5.5.Sorumluluk, Yetki ve İletişim	4.1.		4.1
5.5.1.Sorumluluk ve Yetki	4.4.1.	5.1.2.1. , 5.1.2.3	4.4.1
5.5.2.Yönetim Temsilcisi	4.4.1.	5.1.2.2. , 5.1.2.3	4.4.1
5.5.3.İç İletişim	4.4.3.	5.8.2.	4.4.3

**Kaynak:** Demirtaş, H., (2006), “Avrupa Birliği’ne Giriş Sürecinde Yönetim Sistemlerinin (Kalite, Çevre, Haccp ve Ohsas) Entegrasyonu ve Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, **Atılım Ün.v., Sosyal Bil. Ens.**, Ankara, s.72.

### 1.2.5.7. ISO 20000:2010 IT Hizmet Yönetimi: Bilgi Teknolojisi

Bilgi teknolojileri, veri, malumat ve bilgiyi teknoloji yardımıyla işlemek, dağıtmak için kullanılan sistemler ve yöntemlerin genel adıdır.<sup>102</sup> William McKeefery bir teknolojinin etkisinin söz konusu teknolojinin belirli bir işi yapmak için gereken insan yeteneklerini kaç kat artırdığıyla ölçülebileceğini öne sürmektedir. Örneğin, Pullukla gübrenin birlikte kullanılması tarım devrimine yol açarken buharlı makinenin bulunuşu ise insan yeteneklerini bin kat artırarak sanayi devrimini ortaya çıkardığı görülmüştür.<sup>103</sup> İnsanlık tarihinde çok az sayıda teknolojik buluş insan yeteneklerini çok ileri düzeye çıkardığı söylenebilir. Bunlardan birisi de bilgi teknolojisidir.

ISO 20000 BT Hizmet Yönetim Sistemi, hizmet kalitesinin artması, güvenilir kurumsal destek, hizmetler hakkında daha net veriler elde edilmesi, çalışanların daha iyi motivesi ve yeteneklerin doğru analizi yapılması, müşterilere tatmin ve doğru hizmet sunulması, hizmet süreçlerinin güvenliğinin sağlanması ve sürekli erişim gibi birçok faydalar sağlayabilen bir sistemdir. ISO 20000 standardının 1. bölümü ITIL kütüphanesini oluşturan parçacıkların neler olduğunu, tanımlamalarını, içeriklerini ve çıktı-girdi ilişkilerini açıklayan standarttır.<sup>104</sup>

Bilgi teknolojileri yönetimi standartları şunlardır:<sup>105</sup>

**ISO 20000–1 Bilgi Teknolojileri – Hizmet Yönetimi – Tanımlama:** BT işletimi ve hizmet yönetiminde sürekli iyileştirme, ISO 20000'in en temel unsurudur. Bir kere sistem kurulduktan sonra sürekli olarak süreçlerin performansı takip edilmelidir.<sup>106</sup>

**ISO 20000–2 Bilgi Teknolojileri – Hizmet Yönetimi – Uygulama Prensipleri:** Planla – yap – kontrol et – harekete geç döngüsü olarak adlandırılan bu

<sup>102</sup> S. Topaloğlu, (2008), “Bilgi Teknolojisi Sınıflarının Kullanımına Yönelik Öğretmen Tutumları: Adapazarı Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya, s.11.

<sup>103</sup> <http://en.wikipedia.org> (12.05.2010).

<sup>104</sup> <http://www.infratech.com.tr>, (20.08.2010).

<sup>105</sup> E. D. Tatar, (2008), “Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Seyahat Acentelerine Yansımaları: Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, **Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çanakkale, s.12.

<sup>106</sup> [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=41332](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41332) (20.08.2010).

sistem, aynı zamanda ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemleri standardının da temelini oluşturmaktadır.<sup>107</sup>

**COBIT (Control Objectives for Information Technologies - Bilgi Teknolojileri için Denetim Hedefleri/Kıstasları):** İsmi İngilizce “bilgi teknolojileri için denetim hedefleri/kıstasları” olan bu standart, ISACA (Uluslararası Bilgi Teknolojileri Kontrol ve Denetim Birliği ve ITGI (Bilgi Teknolojileri Yönetim Enstitüsü tarafından hazırlanmıştır. Şu anda üçüncü sürümü yürürlüktedir. Bu standarttaki temel amaç, bilgi teknolojilerini yönetmek ve denetlemek için yöneticilerin eline bilgi teknolojileri yönetimi konusunda daha fazla araç ve sistematik bir yaklaşım vermektir.<sup>108</sup>

#### 1.2.5.8. ISO 27001:2006 Bilgi Güvenliği

Bilgi güvenliği yönetimi, IT güvenliğinin tersine ancak günümüzde olgunlaşmış bir alandır. Yıllar boyu odaklanan nokta IT güvenliğiydi ve bu güvenliğin uygulanması ve kontrolü IT departmanları ve teknik uzmanlar tarafından yürütülmekteydi. 90’ların başında bu durum, güvenliğin IT kadar insana, süreçlere ve bilgiye bağlı olduğu noktasına odaklanan BS 7799 bilgi güvenliği yönetimi standardının ilk taslağıyla değişmeye başladı. 90’lardan bugüne bilgi güvenliğini bu seviyeye getiren ise taslak durumundaki bu güvenlik standartlarının birçok yenilenme ve gelişim ile ISO/IEC tarafından yayınlanan uluslararası standartlara dönüşmesidir. Bu standartlar günümüzde dünya çapında binlerce organizasyon tarafından kullanılmaktadır.<sup>109</sup>

Bilgi güvenliği yönetimi konusunda önemli iki standarda burada kısaca yer verilecektir. Bu Standartlar: TS ISO/IEC 27001 ve TS ISO/IEC 27002

**TS ISO/IEC 27001:** Bilgi güvenliği standardı BS 7799-2’nin revize edilip 2005’in sonlarında ISO 27001:2005 olarak değiştirilmesiyle yürürlüğe giren bu standart kurumların bilgi güvenliği yönetim sistemi kurmaları için gereklilikleri tanımlamaktadır. Bu standart, Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi’ni kurmak,

<sup>107</sup> <http://www.infratech.com.tr> (20.08.2010).

<sup>108</sup> B. Yıldız, (20079, “Bilgi Güvenliği ve E-Devlet Kapsamında Kamu Kurumlarında Bilgi Güvenliği Yönetimi Standartlarının Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze, ss.4-18.

<sup>109</sup> [http://www.iso27001bilgiguvenligi.com/53-iso\\_27001\\_bilgi\\_guvenligi.html](http://www.iso27001bilgiguvenligi.com/53-iso_27001_bilgi_guvenligi.html) (20.08.2010).

gerçekleştirmek, işletmek, izlemek, gözden geçirmek, sürdürmek ve iyileştirmek için bir model sağlamak üzere hazırlanmıştır. Bir kuruluş için BGYS'nin benimsenmesi stratejik bir karar olmalıdır.<sup>110</sup>

**TS ISO/IEC 27002:** ISO 17799:2002 numaralı standart ISO 17799:2005 —bilgi teknolojileri güvenlik teknikleri en iyi uygulamalar rehberi olarak revize edilip yayınlanmıştır ve ISO 27001'e göre kurulacak bir BGYS'nin nasıl gerçekleştirilebileceğine dair açıklamaları içerir. ISO 17799:2005 ismi daha sonra ISO/IEC 27002:2005 olarak değiştirilmiştir.<sup>111</sup>

### 1.2.5.9. ISO 10002:2006 Müşteri Memnuniyeti

ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi standardı, müşteri odaklı ve sürekli gelişim felsefesiyle, müşteri memnuniyeti ve karlılık sağlamak için gerekli bir araçtır. Her türlü organizasyona, küçükten büyüğe, sanayiden hizmete, kamudan özel sektöre kadar uygulanabilir. Müşteri şikâyeti alındığında sistemin nasıl yönetilmesi gerektiğini, şikâyetten kaynaklanan müşteri memnuniyetsizliğini memnuniyete dönüştürmenin yollarını gösteren yeni bir standarttır.<sup>112</sup>

E-ticaret yapan kuruluşlar dâhil olmak üzere tüm ticari ve ticari olmayan kuruluşlarda müşteri memnuniyeti süreçlerinin, müşteri odaklı, etkin ve verimli bir şekilde tasarlanması ve sürdürülmesi için bir kılavuzdur. Standart, kuruluşun büyüklüğüne ve sektörüne bakılmaksızın, her tipteki ve boyuttaki tüm özel ve kamu kuruluşları için uygulanabilir. Müşterilerine değer verdiğini, şikâyetlerin tutarlı bir şekilde, ciddiyetle ele alındığını göstermek isteyen ve bu konuda müşterilerine güven vermeyi amaçlayan her türlü kuruluş bu standardı uygulayabilir.<sup>113</sup>

Standart, ISO tarafından yayınlanan diğer standartlar ile tamamen benzer bir şekilde oluşturulmuştur. ISO9000, ISO14000 gibi standart kullanıcıları hiç yabancılık çekmeyeceklerdir, çünkü bu standartlardaki birçok kavram ISO 10002 standardı için de

<sup>110</sup> Ç. Yıldız, (2009), "Telekomünikasyon Sektöründe Firma İçerisindeki Bilgi Güvenliğini Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörlerin Çalışanlar Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze, s.52

<sup>111</sup> B. Yıldız, (2007), **a.g.e.**, ss.4-18

<sup>112</sup> <http://www.mrtsistem.com/index.php?sayfa=hizmetlerimiz&id=%2014> (20.08.2010).

<sup>113</sup> [http://www.basarman.com.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=81:iso-10002-mueteri-memnuniyeti-yoenetim-sistemi&catid=35:iso-belgeleri-ve-ceitleri&Itemid=74](http://www.basarman.com.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=81:iso-10002-mueteri-memnuniyeti-yoenetim-sistemi&catid=35:iso-belgeleri-ve-ceitleri&Itemid=74) (22.08.2010).



geçerlidir. "süreç yaklaşımı" kavramı, bu standartta da mevcut olup, etkin bir şikâyet yönetimi için gerekli süreçleri ve bunlara ilişkin kuralları tanımlar<sup>114</sup>

#### 1.2.5.10. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

SA8000, 1997 yılında oluşturulan Social Accountability International (SAI) adlı organizasyon tarafından geliştirilmiş bir sosyal sorumluluk standardıdır. Amacı, işletmelerde çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve belirlenen asgari standartlara uygunluğunun akredite edilmesidir.<sup>115</sup>

SAI, 1997 yılında yayınladığı Sosyal Sorumluluk 8000 (SA8000) Standardını 2001 yılında revize etmiş ve yeniden yayınlamıştır.<sup>116</sup> SA8000 standardı, ISO 9000 serileri örnek alınarak hazırlanması nedeniyle, geçerliliği olan bir sosyal sorumluluk standardı olarak değerlendirilmektedir.<sup>117</sup> SA8000, örgütlerin standartta geçen maddelerin örgüt ve tedarikçileri tarafından uygulanması, aynı zamanda standart ile uyumun kontrollerinin yapılabilmesi için politikalar, prosedürler ve uygulamaların gerekliliği üzerinde durmakta ve bu kapsamda ISO serilerine benzemektedir SA 8000 ve ISO standartları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. SA 8000 standardı daha az süreç tabanlı, daha fazla kuralcı ve sonuç odaklıdır.<sup>118</sup>

**Türkiye’deki Bazı Sosyal Sorumluluk Uygulamaları:** Ülkemizde bugüne değin kamu kurum ve kuruluşları, özel şirketler, kar amacı gütmeyen dernek ve vakıflar ve muhtelif sivil toplum kuruluşları tarafından sürdürülen pek çok sosyal sorumluluk projesi yürürlüğe konulmuştur.

<sup>114</sup> İsmail Hakkı Kavurmacı, “ISO10002 Standardı ile Müşteri Memnuniyeti”, www.pronet-tr.com (22.08.2010).

<sup>115</sup> Ural G., Ebru, Yılmaz, Emel (2005), “İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Bağımsız Onayı: SA8000 ve Halkla İlişkiler”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:22, Yıl 2005; s.252.

<sup>116</sup> Can Aktan, (2007), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Dokuz Eylül Üniv. İktisadi ve İdari Bil. Fakültesi Yayınları, İzmir; Vural Yaşar, Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Kütahya, s.16.

<sup>117</sup> Fazıl Alkan, (2004), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, s.57.

<sup>118</sup> Ö. Tütüncü, (2008), “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, ss.176-177.

Bunlara örnek olarak şunları sıralayabiliriz:<sup>119</sup> Çevre alanında Kahramanmaraş'tan "Orkidelere Hayat Ver", Eğitim alanında Batman'dan "Goncaların Solgun Yüzlerine Bir Umut" Spor alanında Hakkâri'den "Potada Engel Yok".

İşletmeler bünyesindeki sosyal sorumluluk projelerine örnekler:<sup>120</sup> 28 Ağustos 2000 tarihinde Turkcell Kardelenler - Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları, Milli Eğitim Bakanlığı ve UNICEF işbirliğinde yürütülen "Haydi Kızlar Okula" projesi ile yüzlerce kız çocuğu okul ile tanışmıştır.

---

<sup>119</sup> M. Üstünay, (2008), "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları Çerçevesinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları ve Kimya Sektörüne Yönelik Bir İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne, ss.67-68.

<sup>120</sup> [www.kurumsalsosyal.com](http://www.kurumsalsosyal.com) , (11.10.2010).

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ**

## 2.1. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNE GENEL BAKIŞ

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1999 yılında “İş Mükemmelliği Modeli” olan modelin adını “EFQM Mükemmellik Modeli” olarak değiştirmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşundan bu yana Avrupalı kuruluşların küresel rekabet avantajı yakalamaları amacıyla kullandıkları bir strateji olarak hizmet etmektedir.<sup>121</sup>

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren bir modeldir. Mükemmellik anlayışı yalnızca bir teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve sürelerde "sınıfta en iyi" olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır. Bu öncü göstergeler, müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını içerirler.<sup>122</sup> Belirtilen türde sonuçların sürdürüleceğine ilişkin güven oluşturmak için ayrıca kuruluşun işlemlerinin ve faaliyetlerinin sağlam bir temele dayandığına, sistematik olduğuna, sürekli olarak gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar da olmalıdır

EFQM Mükemmellik Modeli toplamı 100 puan eden 9 ana kriter üzerine kurulmuştur. Bu kriterlerden beşi ‘Girdi’ kriterlerini (1, 2, 3, 4 ve 5. Kriterler), dördü ise ‘Sonuç’ kriterlerini (6, 7, 8 ve 9. Kriterler) oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise kuruluşun bu faaliyetler sonucunda neler elde ettiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanmalıdır.<sup>123</sup>

Model kuruluşun mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediğini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmesi konusunda yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır. Bu amaçla kuruluşun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmesini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.<sup>124</sup> Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır: Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar,

<sup>121</sup> Hakan Süzer, (1997), “Toplam Kalite Yönetimi EFQM Modeli ve MAKO’ da Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.

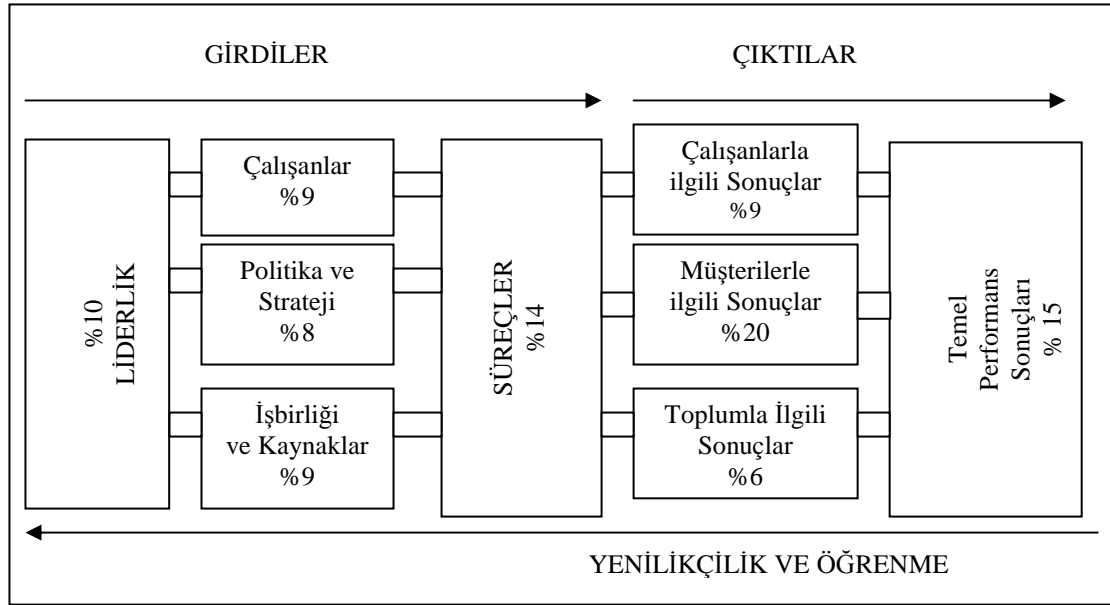
<sup>122</sup> Kaya vd., (2007), “Konfeksiyon Sektörü İçin ISO 9000:2000 Ve EFQM Mükemmellik Modeli’nin Karşılaştırılması”, **Tekstil ve Konfeksiyon** 4/2007, s.273.

<sup>123</sup> EFQM Mükemmellik Modeli (2003), **Kamu ve Sivil Toplum**, Kalder Yayınları, s.1.

<sup>124</sup> Mehmet Kuruşcu, (2003), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, s. 89.

politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir.<sup>125</sup>

**Şekil 2.1:** EFQM Mükemmellik Modeli–2003



**Kaynak:** Kamu ve Sivil Toplum, (2003), s.13.

2010 yılında EFQM Mükemmellik Modelinde değişiklikler olmuştur. 2.9. nolu kısımda EFQM MM 2003 ve EFQM MM 2010 arası farklarda bu şeklin güncel hali verilecektir.

MBNQA'nın Avrupa versiyonu olan EFQM Şekil 2.1.'de gösterilmiştir Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir EFQM Modeli "girdiler" ve "çıktılar" olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Girdi kriterleri, organizasyonların anahtar eylemlerini nasıl

<sup>125</sup> EFQM Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme,(2007), Süreç Eğitim ve Danışmanlık Yayınları, Ekim, s.2

gerçekleştireceği ve sonuçların nasıl elde edileceği; çıktı kriterleri ise organizasyonların ne elde ettiği ve ne elde etmekte olduğu ile ilgilidir <sup>126</sup>

Yukarıda gösterilen Model'deki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açınımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. <sup>127</sup>

Şekil 2.1 'de görüleceği gibi EFQM 'in sistematik sıralaması incelendiğinde liderliğin öncü yapısı politika ve strateji ile bütünlendiğinde, kurumsal üst beyin belirleyiciliği ortaya çıkmaktadır. Model girdilerinin tetikleyici fonksiyonları ve kararlılığın amaca yönelmiş doğru araçlarının vazgeçilmez karakterini belirlemektedir. Mükemmellik modelinin döngüsüne bakıldığında, sonuçlar bir dönüşüm girdisi olmaktadır. Yenilikçilik ve öğrenmeyle birlikte, girdilerin yenilenme sürecine girmeleri ve yeni sonuçları verecek iyileştirmeler yapmaları kaçınılmaz olmaktadır. Şekle bakıldığında, etki oranı en yüksek olan ana kriter müşterilerle ilgili sonuçlardır. (%20) Onu izleyen %15 ile temel performans değerleridir. Üçüncü sırada süreçlerin ağırlığı kendini göstermektedir (%14), liderlikse %10 ile etkinliğini göstermektedir. <sup>128</sup>

## 2.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ TEMEL KAVRAMLAR

EFQM Avrupa'da faaliyet gösteren tüm kuruluşların “sürdürülebilir mükemmelliğe” ulaşmalarını sağlamak için bir yönetim anlayışı geliştirme amacıyla kurulmuştur. <sup>129</sup> EFQM Mükemmellik Modeli sürekli mükemmelliği yakalamanın pek çok değişik yaklaşımı kullanarak da mümkün olabileceğini kabul eden ve reçete

<sup>126</sup> Emirhan, Kara, (2009), “Yerel Yönetimlerde EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze, s.15.

<sup>127</sup> Kalder-2003, **a.g.e.**, s.10

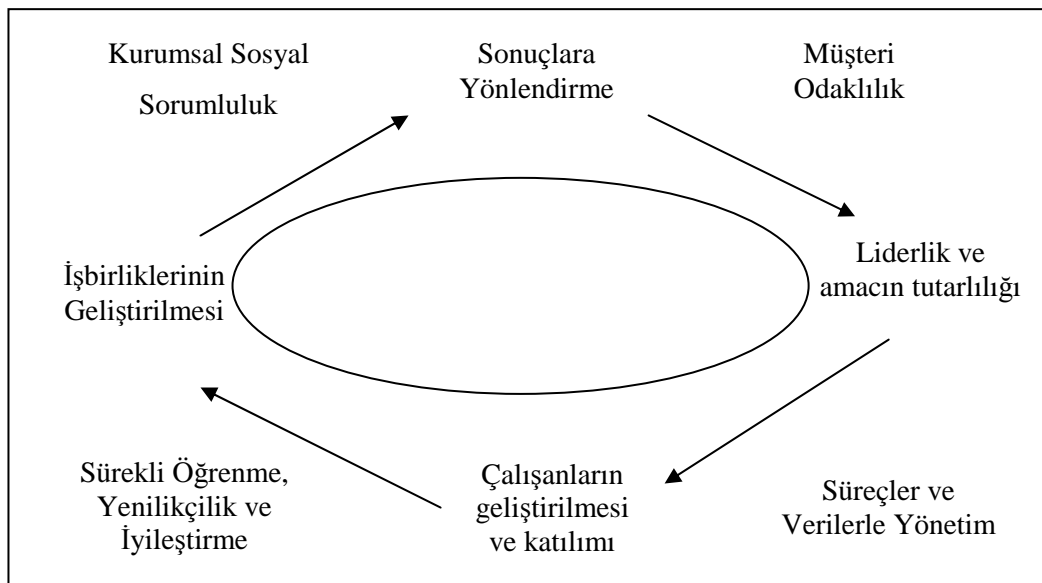
<sup>128</sup> İsmail Benek, (2007), “Yapı Organizasyonlarında EFQM Modelinin Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, Elazığ, ss.31-32.

<sup>129</sup> Ayşen Şimşek, (2007), “Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi ve Gazi Üniversitesi Hastanesi Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, s.37

sunmayan bir çerçevedir. Bu reçete sunmayan çerçevenin altyapısını oluşturan bazı temel kavramlar bulunmaktadır.<sup>130</sup>

Mükemmellik sekiz temel kavram esas alınarak oluşturulur. Bunlar; Sonuçlara yönlendirme, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme, işbirlikçilerinin geliştirilmesi ve kurumsal sosyal sorumluluktur. Mükemmelliğe erişmek, bu kavramları benimsemeyi gerektirir. Bu kavramların bir kuruluş için taşıdığı önemin herkes tarafından anlaşılmasının sağlanması ve bununla ilgili sürecin başlatılması için ilgili yönetim ekiplerinin Avrupa Mükemmellik Modeli hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir.<sup>131</sup>

**Sekil 2.2:** Mükemmelliğin Temel Kavramları -2003



**Kaynak:** Kalder,(2003), a.g.e., s.7

2010 yılında EFQM Temel Kavramlarda değişiklikler olmuştur. İleriki kısımda EFQM MM 2003 ve EFQM MM 2010 arası farklarda anlatılacaktır.

<sup>130</sup> Selim Yazıcı, (2000), “Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme”, **Önce Kalite: KalDer**, Yıl 7, Sayı.39, Eylül-Ekim, İstanbul, s.35.

<sup>131</sup> **EFQM**,[http://www.efqm.org/model\\_awards/eqa/documents/EQA2004InformationBrochureDetailedVersionV3.pdf](http://www.efqm.org/model_awards/eqa/documents/EQA2004InformationBrochureDetailedVersionV3.pdf), (02.04.2010).

### 2.2.1. Sonuçlara Yönlendirme

Mükemmellik, bütün paydaşların (çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, toplumun ve kuruluşla finansal ilişkisi bulunan herkesin) gereksinimleri arasında bir denge sağlayabilmeye ve bütün paydaşların gereksinimlerini karşılayabilmeye bağlıdır. Bu sayede;<sup>132</sup>

- Tüm paydaşlar için katma değer sağlanacak,
- Uzun vadede sürdürülebilir başarı elde edilecek,
- Karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler kuracak,
- Tüm paydaşlarla ilgili öncü iç göstergeleri de içeren ölçümler yapılabilecektir.

Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini ölçer ve önceden tahmin eder, onların deneyim ve algılamalarını izler, diğer kuruluşlarında performanslarını izler ve gözden geçirirler.<sup>133</sup> Bilgi, mevcut ve gelecekteki paydaşlardan toplanır. Bu bilgi kısa, orta ve uzun vade için politikaların, stratejilerin, hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi için kullanılır. Toplanan bilgiler kuruluşun paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına da yardımcı olur.<sup>134</sup>

2010 yılında EFQM Temel Kavramlar – Sonuçlara Yönlendirme yerine Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme olmuştur. İleriki kısımda EFQM MM 2003 ve EFQM MM 2010 arası farklar da anlatılacaktır.

---

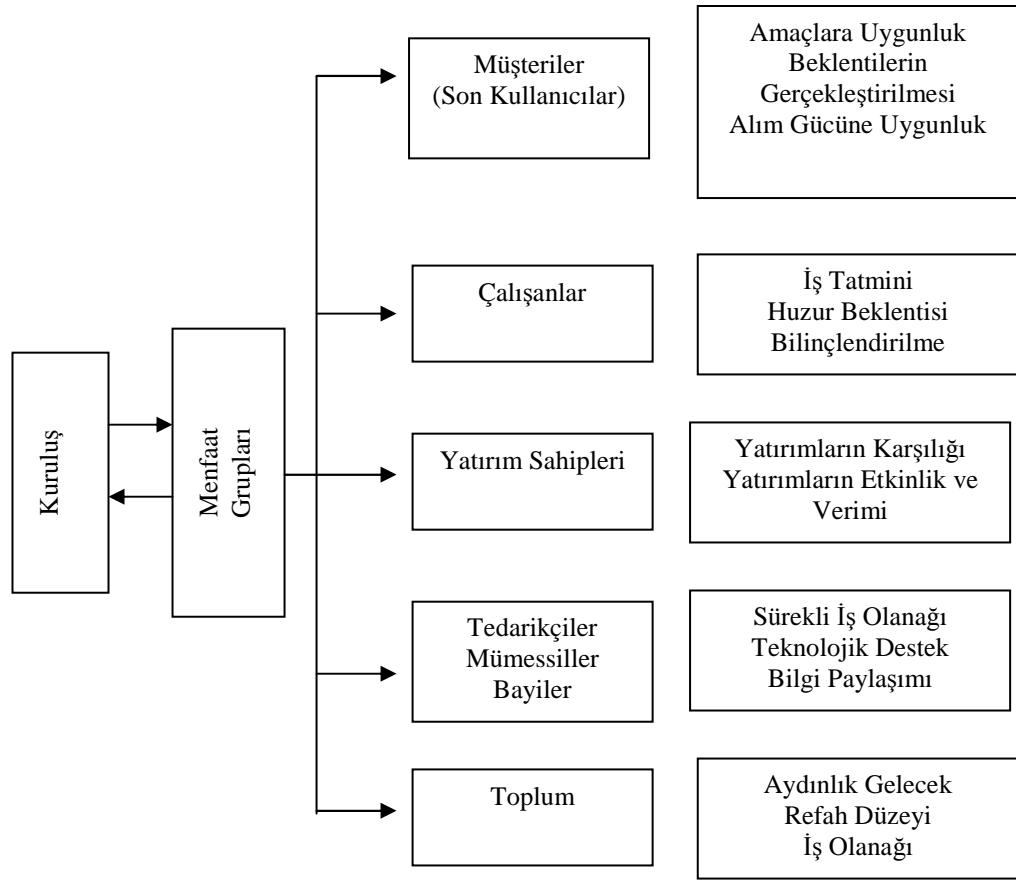
<sup>132</sup> A. Şimşek, **a.g.t.**, s.37.

<sup>133</sup> Uğur Narkuz, (2007), “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s.37.

<sup>134</sup> Berna Poyraz, (2008), “Avrupa Mükemmellik Modelinin Çalışanlar Kriterinde Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmasının İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkisi Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, s.17.



**Şekil 2.3:** İşletmenin Paydaşlarının Beklenti ve Gereksinimleri



**Kaynak:** Yıldırım, (2006), “EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yönetim Sistemi ve Başarı Faktörleri Üzerine SKF Türk İşletmesinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniv. Sosyal Bil Ens**, İstanbul, s.36.

### 2.2.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri, ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili son sözü söyleyecek kişidir; bu nedenle, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine odaklanarak müşteri bağlılığı, müşteri tutma ve pazar payını artırma gibi konularda en yüksek düzeye ulaşılmaya çalışılmalıdır.<sup>135</sup> Bu sayede; Pazar payı artacak, Müşteri için nasıl bir değer üretileceği net biçimde anlaşılacak, Uzun vadeli başarı amaçlanacak, İşlem maliyetleri aza indirgenecek ve uzun vadeli başarı elde edilecektir.

<sup>135</sup> Tanıl Kılınc, (2002), **Müşteri Odaklılık Kimin Sorumluluğu?**, Executive Excellence, Yıl:6, Sayı:69, Aralık, s.21.

Müşteri odaklı bir kuruluşta; Müşteri en önemli bir öz varlıktır. Müşteri, kuruluşun öncelikleri arasında en önde gelir. Kuruluşun yapılanması, işleyişi, hedefleri, temel stratejileri ve rekabet modelleri müşteri üzerine kurulmuştur <sup>136</sup>

Mükemmel kuruluşlar kendi müşterilerini bilir ve onları yakın bir biçimde anlarlar. Ürün ve hizmetlerin kalitesini en son değerlendirenin müşterileri olduğunun farkındadırlar. Ürün ve hizmet kalitesini değerlendirecek olan müşteri olduğu için, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmak gerekir. Müşteri bağlılığının, onu elde tutmanın ve pazar payı kazanmanın en üst düzeye çıkarılabilmesinin yolunun güncel ve potansiyel müşterilerin gereksinim ve beklentilerine açık bir biçimde odaklanma olduğunun da farkındadırlar.<sup>137</sup> Rakiplerin faaliyetlerini izler, onların rekabetteki farklılıklarını anlamaya çalışırlar. Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentilerini etkili bir biçimde öngörmeye çalışırlar ve bunları karşılamak hatta asabilmek için bugünden harekete geçerler. Müşterilerin deneyim ve algılamalarını izler ve gözden geçirir; işlerin uygun gitmediği durumlarda çabuk ve etkili karşılık verirler. Tüm müşterileri ile mükemmel bir ilişki kurar ve sürdürürler <sup>138</sup>

EFQM Mükemmellik Modelinin her kriterinde müşteri ile güçlü bir ilişki söz konusudur. Özellikle modelin 5. kriteri süreçler ve 6. kriteri müşteri ile ilgili sonuçlar ile doğrudan ilişkiler bulunmaktadır.

2010 yılında EFQM Temel Kavramlar – Müşteri Odaklılık yerine Müşteriler İçin Değer Katma olmuştur. İleriki kısımda EFQM MM 2003 ve EFQM MM 2010 arası farklar da anlatılacaktır.

### **2.2.3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı**

Mükemmellik; amacın tutarlılığı ile eşleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir. Mükemmel kuruluşlarda, kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu

<sup>136</sup> Ebru Demirbağ, (2004), **Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi**, ITO, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, No:27, İstanbul, s. 11.

<sup>137</sup> Kalder, (2003), **a.g.e.**, s.7.

<sup>138</sup> KalDer, **Süreç Yönetimi Kıyaslama Grup Çalışması Sonuç Raporu**, s.28.

iletebilen liderler vardır. Böyle yaparak kuruluştaki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler.<sup>139</sup>

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır. Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam oluştururlar.<sup>140</sup> Liderin en önemli rolü, değişim ihtiyacını görmek ve bu değişime öncülük edebilmektir. Aksi halde kuruluşlar belli bir rutin ve atıl çalışmanın dışına çıkamaz ve ilerleme kaydedemez. Bu nedenle liderler günlük işlerinin dışında tüm dünyayı, çevreyi, kuruluşun ilişkide olabileceği grupları takip edip gözlemlemelidir. Liderler iyi bir takım oyuncusu olmalıdır. Eğer lider takımda yer almazsa takımın başarısı beklenemez. Lider takıma yol gösterdikten sonra inisiyatifi takıma bırakmalı ve izlemelidir. Takım sadece lideri izlerse bir şey öğrenemez. Bu nedenle iyi lider, yeni liderler ortaya çıkarabilen, onları cesaretlendiren liderdir.<sup>141</sup>

Liderler, her şeyden önce amaçlarını çok iyi belirlemelidirler. Bir kuruluşta yaşanabilecek en tehlikeli durumlardan biri, ulaşılması güç hedeflerin verilmesi ve hedefe ulaşamadığında hayal kırıklığı yaşanmasıdır.<sup>142</sup> Lider daima ekibin sınırlarını zorlayan amaçlar tespit edecektir. İyi lider başarısızlıktan hiçbir zaman çekinmez. Çünkü her seferinde yeni dersler alacağını bilir. Bu dersleri de ekibiyle paylaşır.

2010 yılında EFQM Temel Kavramlar – Liderlik ve Amacın Tutarlılığı yerine Vizyoner, Esin veren ve Bütünsel Liderlik olmuştur. İleriki kısımda EFQM MM 2003 ve EFQM MM 2010 arası farklar da anlatılacaktır

<sup>139</sup> Aysem Ertopuz ve Beker Telek, (1998), “Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik”, **3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler**, TÜSIAD/ KalDer, İstanbul, s.94.

<sup>140</sup> Yalçın İpbüken, (1997), **Yeni Bir Vizyon**, Executive Excellence, Yıl 1, S.7, Ekim, s.18.

<sup>141</sup> Stephen R. Covey, (2005), “Kazan Kazan Anlayışı Temelinde Liderlik”, **Önce Kalite**, İstanbul: KalDer, Yıl 13, Sayı.91, Mayıs, ss.61–62.

<sup>142</sup> Rowan, Gibson, (1997), **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, Çev: Sinem Gül, No:46, İstanbul, s.139.

#### 2.2.4. Süreçler ve Verilerle Yönetim

Mükemmellik; kuruluşu birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetmektir. Kuruluşun politika, strateji, hedef ve planların sistematik olarak uygulanabilmesi bir dizi açık ve bütünleşik süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir.<sup>143</sup> Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performans, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilerine ve deneyimlerine, başka kuruluşların performanslarına ve uygun olan durumlarda rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir. Kuruluş, tüm kurumsal dış gerekler karşılanacak hatta asılacak şekilde oldukça yüksek profesyonel düzeyde yönetilir.<sup>144</sup>

İşletmeler yüksek performanslarını; birbiriyle ilişkili faaliyetler anlaşıldığı, sistematik yönetildiği, işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığında gösterirler. Bu sayede; Arzu edilen sonuçlara odaklanılabilecek, Çalışanlar ve kaynaklar en üst düzeyde değerlendirilebilecek, Sonuçların tutarlılığı ve değişkenler kontrol altında tutulabilecek, Gerçekçi hedefler saptama ve stratejik yönlendirmeye ilişkin verileri dayalı yönetim sağlanabilecektir.

#### 2.2.5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Mükemmellik, çalışanların katkısını onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkarmaktır.<sup>145</sup> Mükemmel kuruluşlar, politika, strateji, hedef ve planlarını yasama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan yetkinliklerini belirler ve anlarlar. Çalışanlarını bu yetkinliklere göre seçer, işe alır ve geliştirirler, onları durmadan aktif ve olumlu bir biçimde desteklerler. Üst yönetimin tavır ve

<sup>143</sup> Arman Kırım,(1999), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 2.Basım, Sistem Yayıncılık, No:158, Mart İstanbul, s.79.

<sup>144</sup> Kalder, (2003), **a.g.e.**, s.7.

<sup>145</sup> Bilçin Tak, (1998), "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri", **3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler**, TÜSIAD/ KalDer, İstanbul, ss.106–107.

davranışlarıyla çalışanların katılımına değer verdiğini vurgulaması önemli olmakla birlikte katılımı sağlayacak mekanizmaları yaratması da gerekmektedir.<sup>146</sup>

İşletmelerde çalışanların geliştirilmesi ve katılımını şu başlıklar altında inceleyebiliriz: Stratejik planlama, yetkilendirme, başarı değerlendirme-duyurma ve ödüllendirme, performans değerlendirme, çalışanların katılım ve gelişiminin ölçümü.<sup>147</sup>

Bir işletmede çalışanların önemi çok büyüktür. İşletme çalışanlarının potansiyellerini tam olarak hayata geçirebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir.<sup>148</sup> Böylece herkesin katılımı kolaylaştırılmış olur. Bu sayede; En yüksek düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral sağlanır, İyi elemanlar şirkete kazandırılacak, elde tutulacak, Bilgi paylaşımı etkin olarak sağlanacak, Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanabilecektir.<sup>149</sup>

2010 yılında EFQM Temel Kavramlar – Çalışanların Gelişimi ve Katılımı yerine Çalışanlarla Başarma olmuştur. İleriki kısımda EFQM MM 2003 ve EFQM MM 2010 arası farklar da anlatılacaktır

### 2.2.6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre mükemmellik, statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını oluşturmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir.<sup>150</sup> Mükemmel kuruluşlar, hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerininkinden sürekli öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem de dış kıyaslamalar yaparlar. Öğrenmeyi kurumun her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi keşfederler ve paylaşırlar.

Çalışanlar bugünün ve güncel becerilerinin ötesine bakmaya teşvik edilirler. Fikri mülkiyet haklarını korumaya dikkatlidirler ve uygun durumlarda bu hakları

<sup>146</sup> Samih Yedievli ve Cem Ersen, (1997), “Takım Çalışması Sistematiği – TAS”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl 5, Sayı.19, s.29.

<sup>147</sup> Ülkü Ergün, (2002), “Yönetmel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard”, **MÖDAV**, C.4, S.1, Mart, ss.6- 8.

<sup>148</sup> Kuruşcu, **a.g.e.**, s.34.

<sup>149</sup> Erk Ulugün, (1998), “Takım Bazlı Süreç Yönetimi Modeli”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İTÜ Fen Bil. Ens.**, İstanbul, s.70.

<sup>150</sup> Kalder, (2003), **a.g.e.**, s.9.

ekonomik kazanım doğrultusunda kullanırlar. Çalışanlar statüko ile sürekli mücadele eder, katma değer yaratacak sürekli yenikçilik ve iyileştirme fırsatlarını ararlar.<sup>151</sup>

İşletmelerin performansları; bilgi birikimi, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılırsa, en üst düzeye kadar çıkar.<sup>152</sup> Bu da; Kuruma dinamiklik kazandıracak, Maliyetler azalacak, Fırsatlar görülecek, performans düzeyi en iyi seviyeye çıkarılacak, Tüm çalışanların günlük çalışmalarında önlemeye dayalı faaliyetleri yapmalarına imkân verecektir.

2010 yılında EFQM Temel Kavramlar – Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme yerine Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme olmuştur. İleriki kısımda EFQM MM 2003 ve EFQM MM 2010 arası farklar da anlatılacaktır.

### 2.2.7. İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Mükemmellik, değer katan işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir. Mükemmel kuruluşlar; günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda, başarının geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kuruluşlarla işbirliği fırsatları ararlar ve geliştirirler. Bu işbirlikleri, paydaşlarına temel yetkinliklerini iyileştirerek daha zenginleştirilmiş değer sağlamalarına olanak verir. Bu işbirlikleri müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle ve hatta karşılıklı açıkça kazanımlar sağlamak koşulu ile rakipleriyle olabilir. İşbirliği ortakları paylaşılmış hedeflere ulaşmak için birbirlerini uzmanlıkları, kaynakları ve bilgileri ile destekleyerek birlikte çalışırlar ve birbirleri arasında karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayanan sürdürülebilir bir ilişki kurarlar.<sup>153</sup>

Mükemmellik yolculuğuna çıkmış kuruluşlar, politika ve stratejilerini, süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler.<sup>154</sup>

<sup>151</sup> Şevki Özgener, (2000), “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, **Verimlilik Dergisi**, C.2, s.46.

<sup>152</sup> Ahmet Talat Us, (2001), “Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak”, **KalDer Forum**, İstanbul, KalDer, Yıl:1, S.1, Ocak-Şubat-Mart, ss.6-7.

<sup>153</sup> Benek, **a.g.t.**, s.29.

<sup>154</sup> Fatma Pakdil, (2003), Deming, Malcom Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analiz, **Verimlilik Dergisi**, C.3, s.52.

EFQM mükemmellik modeline uygun olarak, işbirlikleri ve kaynakların yönetimi şu başlıklar altında toplanabilir; Kuruluş dışı işbirliklerinin yönetimi, Finansal kaynakların yönetimi, Binalar, donanım ve malzemelerin yönetimi, Teknoloji yönetimi ve Bilgi ve bilgi birikimi yönetimi.

2010 yılında EFQM Temel Kavramlar – İşbirliklerinin Geliştirilmesi yerine İşbirlikleri Oluşturma olmuştur. İleriki kısımda EFQM MM 2003 ve EFQM MM 2010 arası farklar da anlatılacaktır

### 2.2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Mükemmellik; kuruluşun içerisinde faaliyet gösterdiği düzenlenmiş minimum çerçeveyi asmak ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktadır. Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarına karşı sorumluluk sahibi kuruluşlar olarak şeffaf ve hesap verilebilir olarak yüksek düzeyde bir etik yaklaşımı benimsemişlerdir.<sup>155</sup> Paydaşların açık katılımları ile yerel ve gerektiğinde global kamuoyunun beklenti ve kurallarını karşılar ve asarlar. Riskleri yönetmelerinin yanı sıra toplumla karşılıklı yarar sağlayacak projelerde çalımsa fırsatlarını araştırarak ve teşvik ederek, paydaşlarını da esin kaynağı oldukları gibi onların güvenlerini de yüksek düzeyde kazanırlar. Kuruluşlarının, toplumun bugünü ve geleceği üzerindeki etkisinin bilincindedirler ve olumsuz etkileri minimize etmek için özen gösterirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk adına pek çok alanda çeşitli faaliyetler yürütülebilir. Kuruluşlar, çevre, eğitim, dâhili ortaklıklar, is ilişkileri, sponsorluklar, insan hakları, ürün veya hizmet kalitesi gibi pek çok alanda duyarlı davranarak kendi varlıklarına ve kârlılıklarına zarar vermeden topluma karşı olan sorumluklarını yerine getirebilirler.<sup>156</sup>

2010 yılında EFQM Temel Kavramlar – Kurumsal Sosyal Sorumluluk yerine Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk alma olmuştur. İleriki kısımda EFQM MM 2003 ve EFQM MM 2010 arası farklar da anlatılacaktır.

<sup>155</sup> Kalder, (2003), **a.g.e.**, s.9

<sup>156</sup> Tito Conti, (1998), **Kurumsal Özdeğerleme**, KalDer, No:20, Çev: Günhan Günay, Ekim, İstanbul, s.317.

### 2.3. MODELİN TEMEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan ve dolaylı çeşitli ilişkisi vardır. Ayrıca her bir temel kavramın bir diğeri üzerinde etkisi vardır.<sup>157</sup>

EFQM Modeli her bir kriter grubunun kendi içinde ilişkiselliği ile birlikte girdiler ile çıktılar arasında da ilişkiler kurar. Bu nedenle EFQM kriterleri arasındaki ilişkiler iki ayrı kısım olarak ele alınabilir. İlk olarak sadece girdi veya sadece çıktı kriterlerinin kendi aralarındaki ilişkiler, ikinci olarak da girdi ve çıktı kriterlerinin karşılıklı ilişkileri ele alınabilir.<sup>158</sup> Tablo 2.1.'de EFQM Modeli ile Mükemmellik Kavramları arasındaki ilişki gösterilmektedir: bunun yanı sıra her bir kavramın ilişkisine yönelik destekleyici bir açıklama aşağıda yer almaktadır.

---

<sup>157</sup> Emanet, (2007), "EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği", Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze, s.50

<sup>158</sup> Tolga Onur Aydemir, (2007), "Kalite Mükemmellik Modeli Ve Denge Skor Kartını Birleştiren Bir Değerleme Modeli Önerisi", Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze, s.17.



**Tablo 2.1:** Temel Kavramlarla Kriterlerin İlişkisi

															SONUÇLAR																		
	1 LİDERLİK					2 POLİTİKA VE STRATEJİ				3 ÇALIŞANLAR					4 İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR					5 SÜREÇLER					6.MÜŞTERİLER LE İLGİLİ SONUÇLAR		7.ÇALIŞANLAR LA İLGİLİ SONUÇLAR		8.TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR		9. PERFORMANS SONUÇARI		
Kavramlar	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B	
Sonuçlara Yönlendirme						X	X	X	X	X										X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	
Müşteri Odaklılık			X			X		X														X	X	X	X	X							
Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	X	X	X	X	X			X																			X						
Süreçler ve Verilerle Yönetim		X				X	X		X	X									X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı				X		X		X		X	X	X	X	X													X	X					
Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	X		X	X	X		X				X	X	X						X		X	X											
İşbirliklerinin Geliştirilmesi			X			X		X							X							X		X					X	X			
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	X		X	X		X	X	X		X				X	X	X	X	X	X									X	X				

Kaynak: Kalder, a.g.e., 2003.

*Tablo 2.1.'den de görüldüğü gibi, EFQM MM' nin Temel Kavramlarla doğrudan ve dolaylı çeşitli ilişkisi vardır.*<sup>159</sup> Bunlar;

***Sonuçlara Yönlendirme:*** Bu kavram açıkça dört sonuç kriteri ile ilişkilidir; Politika ve stratejinin oluşturulması, geliştirilmesi, yayılımının sağlanması ve çalışanların geliştirilmesi

***Müşteri Odaklılık:*** Bir kuruluşun var olma nedeni müşterileri olduğu için, Modelin her tarafında müşteri ile ilişki güçlüdür.

***Liderlik ve Amacın Tutarlılığı:*** Lider, Politika ve Stratejiler, Çalışanlar kriterleriyle ilişkilidir.

***Süreçlerle ve Verilerle Yönetim:*** Süreçlerle ilgili olarak da Modelin tümünde kanıtlar bulmak mümkündür; liderler, politika ve strateji, süreçler, süreç yönetimi ve iyileştirme sistemi

***Çalışanların Gelişimi ve Katılımı:*** Çalışanların yönetimi, geliştirilmesi, desteklenmesi, takdir ve tanınması dikkate alınmaktadır.

***Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme:*** Bazı Girdi kriterlerinde de yer alır: Liderlik, Politika ve strateji, çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin geliştirilmesi, yenilikçilik ve yaratıcılık

***İşbirliklerinin Geliştirilmesi:*** İşbirliklerinin etkililiğinin ölçüm sonuçları

***Kurumsal Sosyal Sorumluluk:*** . toplumun beklenti ve gereksinimleri, toplumsal ölçütler, çalışma koşulları,. iyi yönetişimin topluma etkisi, kaynakların kullanımı, çevre, sağlık ve güvenlik konularını kapsayan standartların etkili uygulanması, ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulduktan sonraki etkilerinin dikkate alınması, son olarak da toplum üzerinde yaratılan etki.

---

<sup>159</sup> Kalder, (2003), **a.g.e.**, s.11.

## 2.4. MODELİN KRİTERLERİ

EFQM MM, dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu bölümde EFQMMM kitapçığı baz alınarak 9 ana kriter ve 32 alt kriter içeriklerine yer verilecektir.

**Tablo 2.2:** EFQM Mükemmellik Modeli'nin Ana ve Alt Kriterleri

<b>KRİTERLER</b>	
<b>1</b>	<b>1-LİDERLİK</b>
	<b>1a</b> Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.
	<b>1b</b> Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar
	<b>1c</b> Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler
	<b>1d</b> Liderler, mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar
	<b>1e</b> Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler
<b>2</b>	<b>2-POLİTİKA ve STRATEJİ</b>
	<b>2a</b> Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır
	<b>2b</b> Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.
	<b>2c</b> Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
	<b>2d</b> Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.
<b>3</b>	<b>ÇALIŞANLAR</b>
	<b>3a</b> İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir
	<b>3b</b> Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
	<b>3c</b> Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır
	<b>3d</b> Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur
	<b>3e</b> Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

**Tablo 2.2:** (Devam) EFQM Mükemmellik Modeli'nin Ana ve Alt Kriterleri

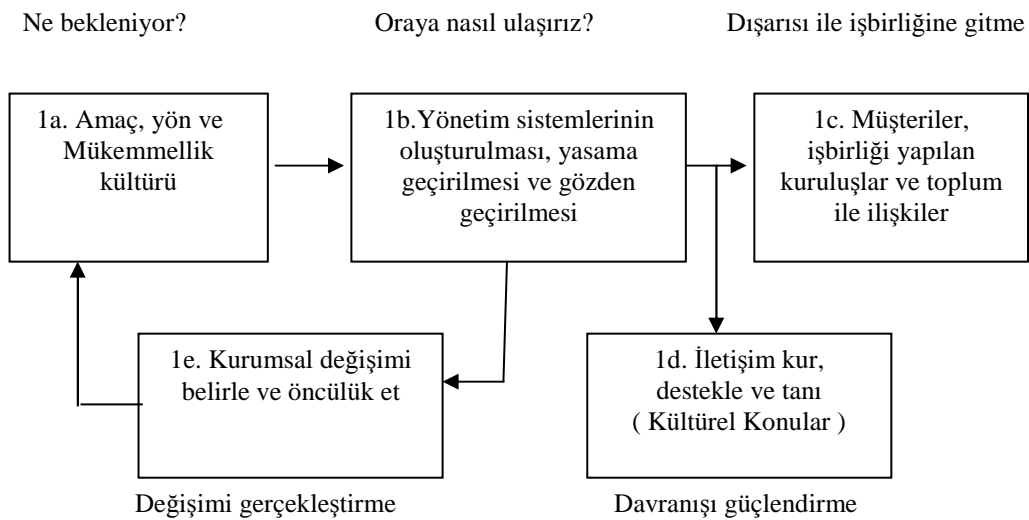
<b>4</b>	<b>İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR</b>	
	<b>4a</b>	Kuruluş dışı işbirlikleri
	<b>4b</b>	Finansal kaynaklar yönetilir
	<b>4c</b>	Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir
	<b>4d</b>	Teknoloji yönetilir.
	<b>4e</b>	Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.
<b>5</b>	<b>SÜREÇLER</b>	
	<b>5a</b>	Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.
	<b>5b</b>	Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.
	<b>5c</b>	Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.
	<b>5d</b>	Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır
	<b>5e</b>	Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir
<b>6</b>	<b>MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR</b>	
	<b>6a</b>	Algılama Ölçümleri
	<b>6b</b>	Performans Göstergeleri
<b>7</b>	<b>ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR</b>	
	<b>7a</b>	Algılama Ölçümleri
	<b>7b</b>	Performans Göstergeleri
<b>8</b>	<b>TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR</b>	
	<b>8a</b>	Algılama Ölçümleri
	<b>8b</b>	Performans Göstergeleri
<b>9</b>	<b>TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI</b>	
	<b>9a</b>	Temel Performans Çıktıları
	<b>9b</b>	Temel Performans Göstergeleri

### 2.4.1. Kriter 1: Liderlik

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.<sup>160</sup> Liderlik, EFQM Mükemmellik Modeli'nin uygulanmasında en önemli kriterdir. Çünkü en kusursuz modelde bile gerçek bir lider olmadıkça, istenilen sonuçlar elde edilemez.<sup>161</sup>

“Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yasama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.” (Kalder, 2003: s.14)

#### Şekil 2.4: Liderlik- Alt Kriter İlişkileri



**Kaynak:** Eğitim,a.g.e., s.4.

<sup>160</sup> John C. Maxwell, **Liderlik Nitelikleri Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği**, Çev: İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, s.82,

<sup>161</sup> A. Talat İnan, Yeşim Yayla, Aytaç Yıldız, (2010), “EFQM Mükemmellik Modeli İle İşletmelerin Temel Performans Sonuçlarının İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama” **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**, Araştırma Makalesi, Sigma 28, ss.335–345.

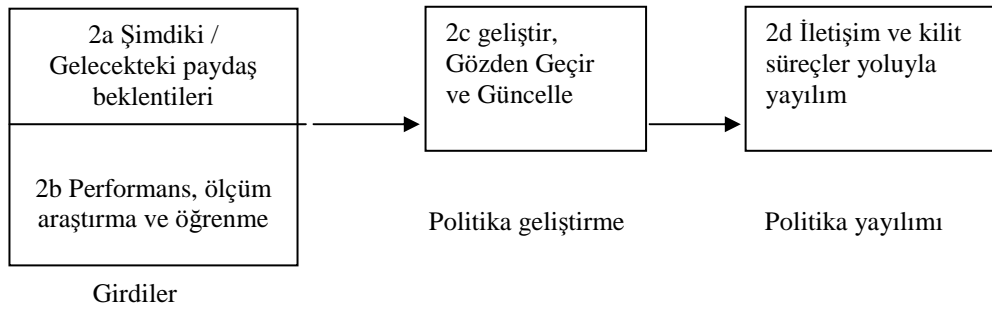
### 2.4.2. Kriter 2: Politika ve Stratejiler

Başarı, sürekli olarak “değer yaratabilmektir.” Başarı, hem “Doğru işin yapılması” (Strateji), hem de “İşin doğru yapılması” (Toplam Kalite Yönetimi) ile yakalanıyor.<sup>162</sup> EFQM, organizasyonda iş stratejilerini oluşturmasını ve geliştirmesini sağlayan bir toplam kalite tekniğidir.<sup>163</sup>

Politika ve stratejilerin yapısı kalite yolunda önemli bir adımdır. Piyasada oluşan fırsatları ve tehditleri takip ederek, yaşanan bütün süreçleri çalışanlarla paylaşmak modelin gerekleri arasında bulunmaktadır. Bunun yanında çalışma planlarının gerçekçi hedefler saptanarak yapılması ve ardından uygunluğunun gözden geçirilmesi önemli bir adımı oluşturmaktadır.

“Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.” (Kalder, 2003: s.16)

#### Şekil 2.5: Politika ve Stratejiler - Alt Kriter İlişkileri



**Kaynak:** Eğitim,a.g.e., s.4.

### 2.4.3. Kriter 3: Çalışanlar

Yönetimde, sürekli kendini kontrol eden, başarı kriterlerinin ortaya koyan ve kendi kendini düzeltip geliştiren bir süreç yürürlükte olmalıdır.

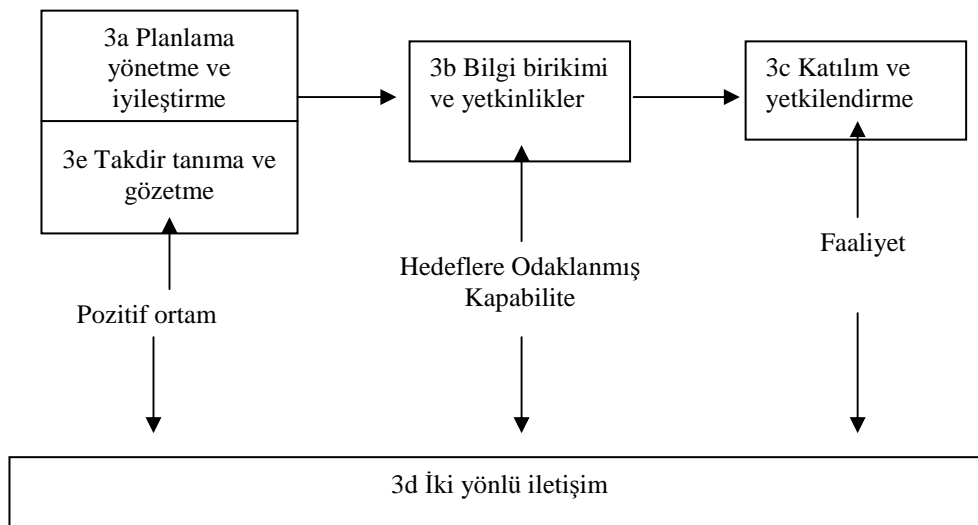
<sup>162</sup> Yılmaz Argüden, (2009), “EFQM Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard”, Arge Danışmanlık A.Ş., www.arage.com, (03.02.2010).

<sup>163</sup> Aslı Yürütücü, “**Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY**”, www.inet-tr.org.tr/ (12.10.2010).

Yönetim ve çalışanlar hep birlikte kalite konusunda eğitilerek, şirket kültürünü yeniden oluşturmalıdır. Diğer bir ifade ile şirket dinamiklerini harekete geçirecek, çalışanları ön plana çıkaracak yeni bir kültür değişimi gerekmektedir. Çalışanlara paralarının patronları tarafından değil tatmin olan müşteri tarafından ödendiğinin farkında olması sağlanmalıdır.<sup>164</sup>

“Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımını sağlar” (Kalder, 2003: s.16).

**Şekil 2.6:** Çalışanlar - Alt Kriter İlişkileri



**Kaynak:** Eğitim, a.g.e., s.4.

#### 2.4.4. Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar

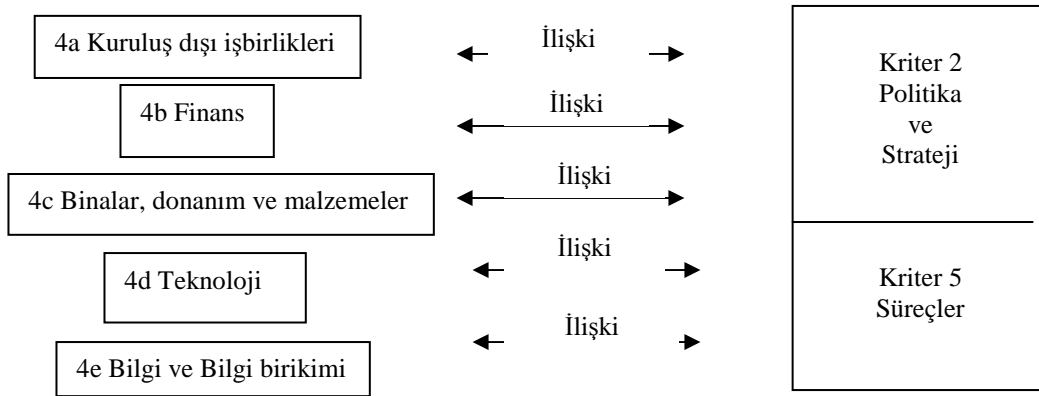
“Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç

<sup>164</sup> Kuruşcu, a.g.e., ss.29-31.

kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler” (Kalder, 2003: s.18).

İşbirlikleri ve kaynakların etkin yönetiminin, işletmelerin temel performans sonuçları üzerinde olumlu etkisi vardır İşletmeler, ilişki yönetimini, zorunluluk gösteren bir yönetim işlevi olarak görmelidirler. Çünkü dünyada her konuda ortaya çıkan değişim ve gelişme, işletme içinde ve dışında amaç ve hedefleri birbirinden farklı olan grupların ortaya çıkmasına, çevresel faktörlerin işletme faaliyetleri üzerinde yoğun bir biçimde etkili olmasına neden olmuştur.<sup>165</sup>

**Şekil 2.7:** İşbirlikleri ve Kaynaklar - Alt Kriter İlişkileri



**Kaynak:** Eğitim, a.g.e., s.4.

#### 2.4.5. Kriter 5: Süreçler

“Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler” (Kalder, 2003: s.20).

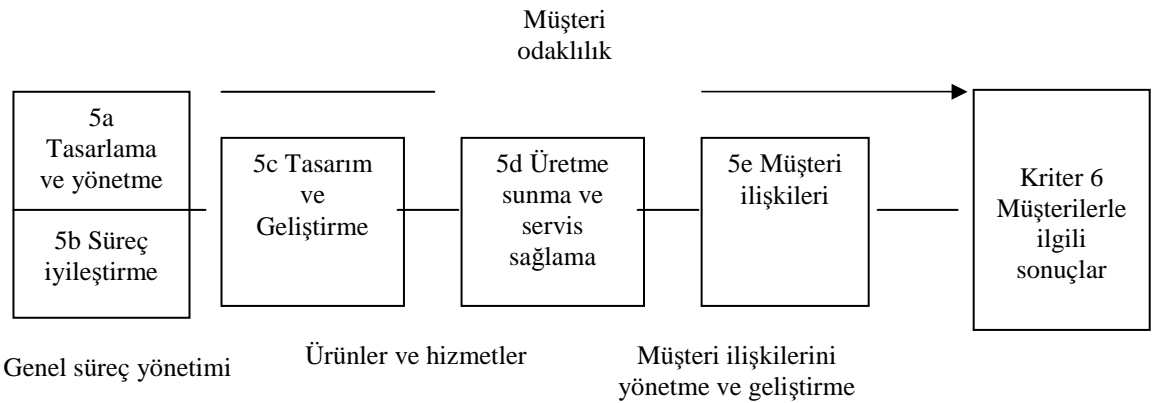
Süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesinin, işletmelerin temel performans sonuçları üzerinde olumlu etkisi vardır. Süreçler organizasyonlara ve toplumlara değer katar. Etkin, verimli ve atık süreçlerle organizasyonlara maliyetlerde azalma ve gelirlerde artış gibi finansal kazançlar sağlayan değer katar. Sürekli iyileştirme yapılan

<sup>165</sup> Talat vd., a.g.m., s.339.



ortamlarda çalışanlar kendilerini daha iyi ifade etme ve kendi süreçlerini iyileştirme fırsatı bulurlar.<sup>166</sup>

**Şekil 2.8:** Süreçler - Alt Kriter İlişkileri



**Kaynak:** Eğitim, a.g.e., s.4.

#### 2.4.6. Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar

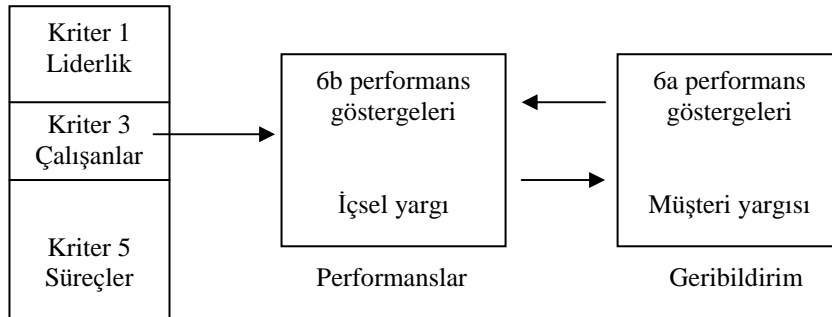
“Mükemmel kuruluşlar, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler” (Kalder, 2003: 22).

Müşterilerle ilgili sonuç kriteri, yapılan çalışmaların ne derecede etkili olduğunu ortaya koymakta olup, yöntemleri gözden geçirerek daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlamaktadır. Müşteriler üzerinde genel imajın nasıl olduğu ayrıntılı bir biçimde incelenirken, ürün ve hizmet kalitesinin seviyesi sürekli olarak maksimum noktada tutulmaya çalışılmaktadır. Müşteri bağlılığını sağlamada satış ve satış sonrası destek işlemlerinin ne denli ciddiyet ve verimlilik içerisinde yapıldığı ise bir başka kilit noktayı oluşturmaktadır.<sup>167</sup>

<sup>166</sup> Mehmet Akyüz, (2009), “**Süreç Yönetimi**”, <http://www.navigator.com.tr/cms/makaleler/surec-ve-performans-iyilestirme/surec-yonetimi-organizasyona-ve-topluma-deger-katar.html> (02.02.2011).

<sup>167</sup> Hüseyin Yılmaz, “Bilgi Yönetimi Sürecinde Performans Yönetim Modellerinin Uygulanması”, **Mehmet Akif Ersoy Üniv., Sosyal Bil. Ens. Dergisi**, ss.63–70.

**Şekil 2.9:** Müşterilerle İlgili Sonuçlar - Alt Kriter İlişkileri



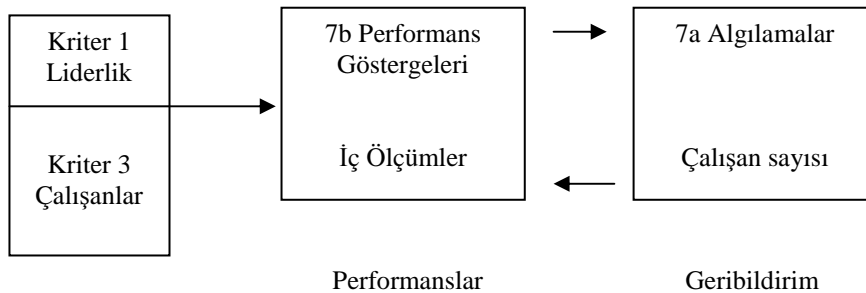
**Kaynak:** Eğitim, a.g.e, s.4.

#### 2.4.7. Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

“Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler” (Kalder, 2003: 23).

Çalışanların verimliliğini gerçekçi bir yaklaşımla ölçmek isteyen bu kriter, bunu yaparken çalışanların memnuniyetini de ölçmektedir. Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını incelerken, çalışanların performansı tarafsız bir biçimde değerlendirilmektedir. İşe devamsızlık oranı, iş tatmini, iş süreçlerine katılım, çalışma ortamı ve iş kazalarının birbirleriyle ilişki kurularak incelendiği yapıda, çalışanların genel bir karnesi çıkarılmaktadır.<sup>168</sup>

**Şekil 2.10:** Çalışanlarla İlgili Sonuçlar - Alt Kriter İlişkileri



**Kaynak:** Eğitim, a.g.e. , s.4.

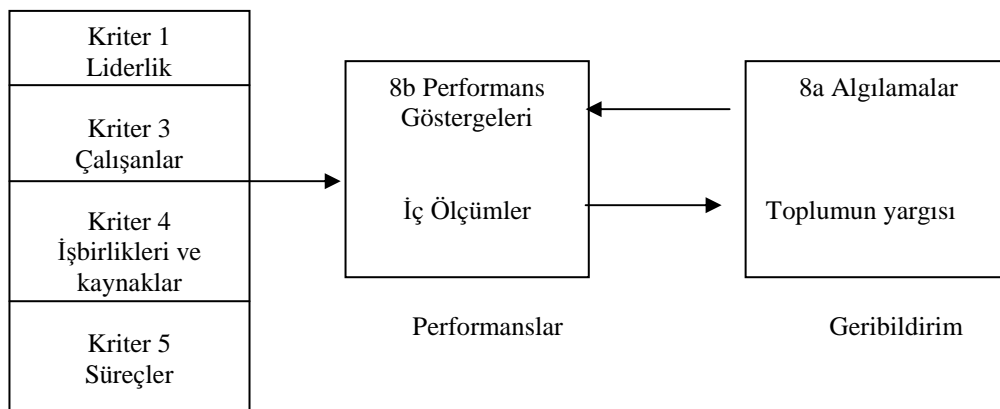
<sup>168</sup> Erhan Talu, (2010), “**Kalite ve Çalışanlar**”, [http://www.meslekgrubu.com /makale/ 44\\_kalite-ve-calisanlar.aspx](http://www.meslekgrubu.com/makale/44_kalite-ve-calisanlar.aspx) (05.02.2011).

#### 2.4.8. Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar

“Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler” (Kalder, 2003: 24).

Kurumun sadece çalışanlar ve müşterilerden ibaret olmadığını benimseyen model için toplum da en az müşteri kadar önemlidir. Çünkü topluma yansıtılan zararlar ve faydalar daha etkili bir biçimde kuruma geri dönmektedir. Dolayısıyla toplumu göz ardı etmek mümkün değildir. Toplumun kurumu nasıl algıladığı temel göstergelerden birini oluşturmaktadır.<sup>169</sup>

**Şekil 2.11:** Toplumla İlgili Sonuçlar - Alt Kriter İlişkileri



**Kaynak:** Eğitim, a.g.e., s.4.

#### 2.4.9. Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

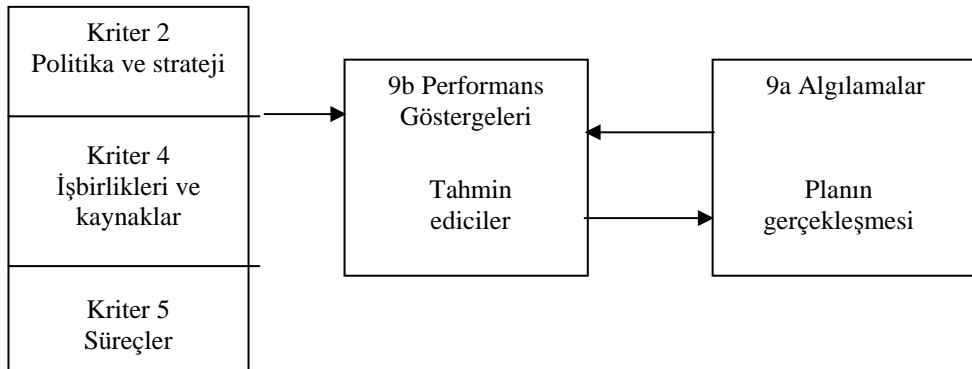
“Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler” (Kalder, 2003: 25).

Temel performans sonuçlarında kurumun modele uygunluğu finansal sonuçlar ve finansal olmayan sonuçlar başlıkları altında ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Finansal sonuçlar içerisinde satışlar, kar, nakit akışı ve bütçenin planlanan yapıya uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği kontrol edilmektedir. Üretkenliğin ve çevrim

<sup>169</sup> İsmail Yıldız ve Yazgım Demir, Akyıl, “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli” (EFQM), www.duadek.dicle.edu.tr/ (07.02.2011).

süreçlerinin incelendiği finansal olmayan sonuçlar bölümünde ise sonuçlar belli standartlar içinde değerlendirilmektedir.

**Şekil 2.12:** Temel Performans Sonuçları - Alt Kriter İlişkileri



**Kaynak:** Eğitim, a.g.e., s.4.

## 2.5. RADAR

RADAR' la değerlendirme Deming'in "Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al" döngüsü mantığı üzerine kurulmuştur.<sup>170</sup> EFQM modelinin kalbi "radar" mantığından oluşur Adımı boyutlarının ilk harflerinden almıştır.

RADAR 4 boyuttan oluşur:

- |                |                      |
|----------------|----------------------|
| Sonuçlar       | - <b>R</b> esults    |
| Yaklaşım       | - <b>A</b> pproach   |
| Yayımlım       | - <b>D</b> eployment |
| Değerlendirme  | - <b>A</b> ssessment |
| ve             | and                  |
| Gözden geçirme | - <b>R</b> eview     |

<sup>170</sup> Sezgin, a.g.e., s.155.

### 2.5.1. R. A. D. A. R Mantığı

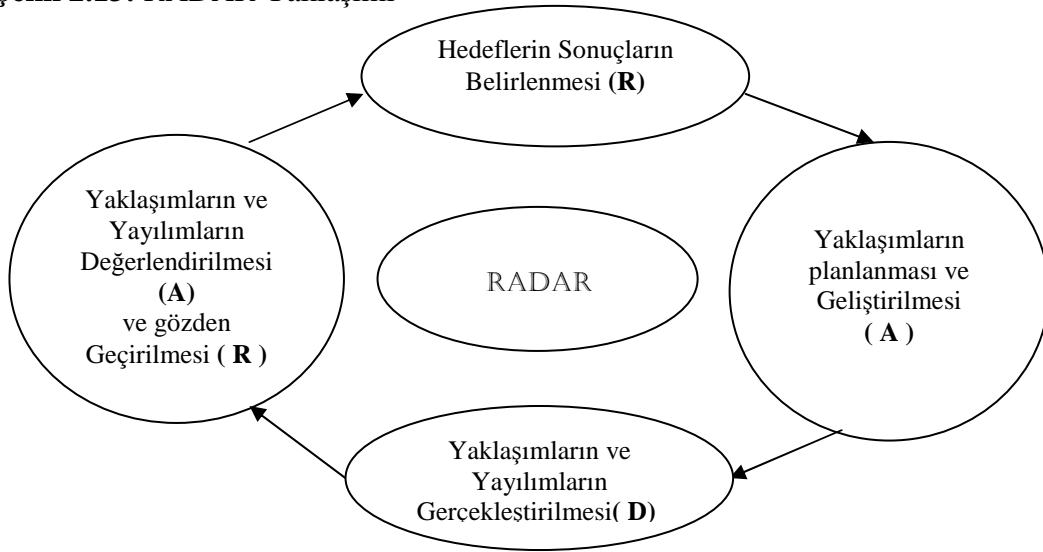
RADAR mantığı bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir:<sup>171</sup>

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.
- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek.
- Yaklaşımların, tam olarak yasama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek.
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden geçirme. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, Öncelendirmek, planlamak ve uygulamak

---

<sup>171</sup> E. Eroğlu, (2007), “Kamu Eğitim ve Sağlık Kurumlarında EFQM MM Uygulamalarının İncelenmesi - Eskişehir Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir, s.37.

**Şekil 2.13:** RADAR Yaklaşımı



**Kaynak:** Poyraz, (2008), “Avrupa Mükemmellik Modelinin Çalışanlar Kriterinde Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmasının İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkisi Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bil. Ens.**, İzmir, s.57.

RADAR’ın temel boyutları; sonuçlar, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirmedir.<sup>172</sup> Modelin tüm kriterlerine uygulanmalıdır.

**Sonuçlar:** Bu boyut kuruluşun neler elde ettiğini içerir. İlgili tüm paydaşları kapsamaktadır. Algılama ve performans göstergelerini de içerecek biçimde tüm ilgili yaklaşımları ve bunların yayılımını ölçmektedir.

**Yaklaşım:** Bu boyut kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşun; Sağlam temelli, Sürdürülebilir, Yenilikçi, Esnek ve Ölçülebilir olması gerekir.

**Yayılım:** Bu Boyut kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki; Sistemik, Tüm paydaşlar tarafından anlaşılabilir ve kabul edilmiş ve ölçülebilir olmalıdır.

<sup>172</sup> Kalder, a.g.e., s. 28.

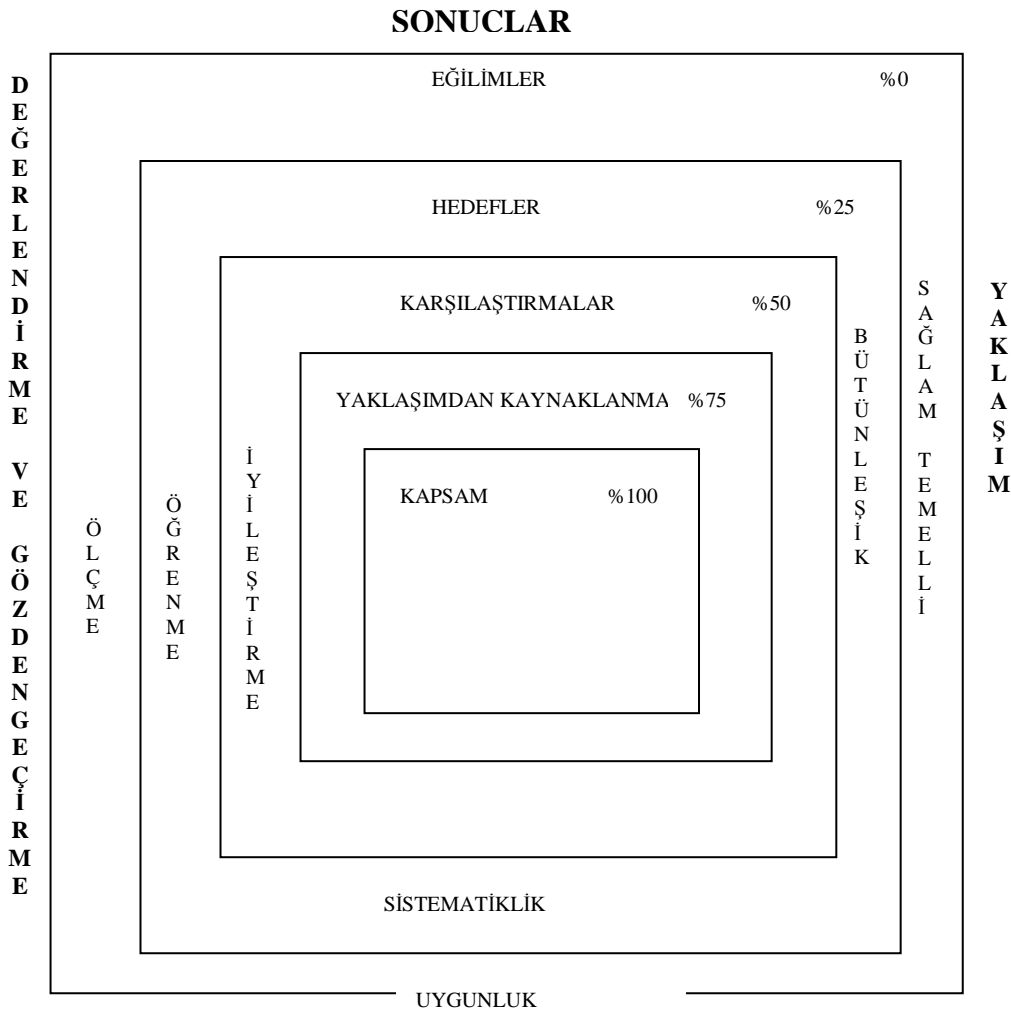
**Değerlendirme ve gözden geçirme:** Bu boyut kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir. Bu boyuttaki uygulamalar sonucu Radar Puanlama Matrisi elde edilir.

### **2.5.2. Radar Puanlama Matrisi**

RADAR Puanlama Matrisi, EFQM Kalite Ödülü ve Avrupa'daki Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin pek çoğunda ödül başvurularını değerlendirmek amacıyla kullanılan bir değerlendirme aracıdır. RADAR kuruluşu özdeğerlendirme, kıyaslama ve diğer amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar. Herhangi bir kuruluş puanlama amacıyla RADAR Puanlama Matrisi kullanılarak değerlendirildiğinde her kriter için aşağıda belirtilen ağırlıklar kullanılır. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa çapında yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda belirlenmiştir.

Radar puanlama matrisi konusu anlatımında Kalder 2003, EFQM MM kitapçığı kriter olarak alınmıştır.

Şekil 2.14: R.A.D.A.R Boyutları ve Etkileşimi



**Kaynak : ÜRÜT, a.g.t., s.54** **YAYILIM**

Genel olarak her alt kriter eşit ağırlıktadır. Örneğin, 1a kriteri Liderlik kriteri için belirlenmiş olan ağırlığın %20'si kadardır. Ancak bu kuralın üç istisnası vardır: 6a alt kriteri 6.kriterin %75'ine, 6b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir, 7a alt kriteri 7.kriterin %75'ine, 7b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir ve 8a alt kriteri 8.kriterin %25'ine, 8b alt kriteri geri kalan %75'ine etki etmektedir.<sup>173</sup>

RADAR Puanlama Matrisi'ni kullanmanın ilk aşaması her alt kriter için bir puanın verilmesidir. Modeldeki tüm alt kriterler matristeki boyutlar ve unsurlar göz önüne alınarak puanlanır. Toplam Puan Özet Tablosu verilen puanların birleştirilerek 0

<sup>173</sup> Kalder, a.g.e., s.29.



ile 1000 arasındaki genel topla puanın belirlenmesi amacıyla kullanılır. Tablo 2.3’de her kriter için tahsis edilen puan durumu görülmektedir.

**Tablo 2.3:** EFQM Kalite Ödülü Kriter Puanları

	KRİTERLER	PUANLAR
GİRDİ KRİTERLERİ	Liderler	100
	Çalışanlar	90
	Politika ve Strateji	80
	İşbirlikleri ve Kaynaklar	90
	Süreçler	140
	GİRDİ KRİTERLERİ TOPLAMI	500
SONUÇ KRİTERLERİ	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	90
	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	200
	Toplumla İlgili Sonuçlar	60
	Temel Performans Sonuçları	150
	SONUÇ KRİTERLERİ TOPLAMI	500
	TOPLAM PUAN	1000

**Kaynak:** Narkuz, a.g.e., s.66

**Tablo 2.4: Radar Puanlama Matrisi -Girdiler-**

Yaklaşım	% 0			% 25					% 50					% 75					% 100		
<b>Sağlam Temelli</b> ■ yaklaşımın anlaşılır bir <i>temele</i> dayanması ■ iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlerin varlığı ■ yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması	Kanit yok veya hikayemsi			<i>Kısıtlı kanıt</i>					<i>Kanıt</i>					<i>Açık kanıt</i>					<i>Kapsamlı kanıt</i>		
<b>Bütünleşik</b> ■ yaklaşımın politika ve strateji ile uyum içinde olması ■ yaklaşımın diğer yaklaşımlarla uygun biçimde ilişkilendirilmiş olması	Kanit yok veya hikayemsi			<i>Kısıtlı kanıt</i>					<i>Kanıt</i>					<i>Açık kanıt</i>					<i>Kapsamlı kanıt</i>		
<b>Toplam</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Yayılm</b>	% 0			% 25					% 50					% 75					% 100		
<b>Uygulama</b> ■ yaklaşımın uygulanması	Kanit yok veya hikayemsi			<i>İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4 'ünde uygulanmakta</i>					<i>İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'ünde uygulanmakta</i>					<i>İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde uygulanmakta</i>					<i>İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde uygulanmakta</i>		
<b>Sistematiklik</b> ■ yaklaşımın yapısal ve düzenli biçimde yayılımı	Kanit yok veya hikayemsi			<i>Kısıtlı kanıt</i>					<i>Kanıt</i>					<i>Açık kanıt</i>					<i>Kapsamlı kanıt</i>		
<b>Toplam</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Değerlendirme ve gözden geçirme</b>	% 0			% 25					% 50					% 75					% 100		
<b>Ölçme</b> ■ yaklaşımın ve yayılımın <i>etkililiğinin</i> düzenli olarak ölçülmesi,	Kanit yok veya hikayemsi			<i>Kısıtlı kanıt</i>					<i>Kanıt</i>					<i>Açık kanıt</i>					<i>Kapsamlı kanıt</i>		
<b>Öğrenme</b> ■ öğrenme faaliyetlerinin, en iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması	Kanit yok veya hikayemsi			<i>Kısıtlı kanıt</i>					<i>Kanıt</i>					<i>Açık kanıt</i>					<i>Kapsamlı kanıt</i>		
<b>İyileştirme</b> ■ ölçme ve öğrenme sonuçlarının analiz edilmesi ve iyileştirmelerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması	Kanit yok veya hikayemsi			<i>Kısıtlı kanıt</i>					<i>Kanıt</i>					<i>Açık kanıt</i>					<i>Kapsamlı kanıt</i>		
<b>Toplam</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Genel Toplam</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**Kaynak:** Kalder, a.g.e., 2003 s.31

**Tablo 2.5: Radar Puanlama Matrisi -Sonuçlar-**

Sonuçlar	% 0			% 2 5					% 5 0					% 7 5					% 1 0 0		
<b>Eğilimler</b> Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi			Sonuçların ¼ de en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi					Sonuçların ½ de en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi					Sonuçların ¾ de en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi					Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi		
<b>Hedefler</b> Hedeflerin uygunluğu Hedeflere erişim	Hedef yok veya hikayemsi bilgi			Sonuçların ¼ de uygun hedefler belirlenmiş ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda					Sonuçların ½ de uygun hedefler belirlenmiş ve bu sonuçlar hedeflere göre iyi durumda					Sonuçların ¾ de uygun hedefler belirlenmiş ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda					Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda		
<b>Karşılaştırmalar</b> sonuçların dış kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması ve/veya sonuçların dünya çapında sınıfında en iyi olarak kabul edilen kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması	Karşılaştırma yok veya hikayemsi bilgi			Sonuçların ¼ de uygun					Sonuçların ½ de uygun					Sonuçların ¾ de uygun					Sonuçların tümünde		
<b>Yaklaşımdan kaynaklanma</b> Sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi			Sonuçların ¼ de neden-sonuç ilişkisi açık					Sonuçların ½ de neden-sonuç ilişkisi açık					Sonuçların ¾ de neden-sonuç ilişkisi açık					Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi açık		
<b>Toplam</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Kapsam</b>	% 0			% 2 5					% 5 0					% 7 5					% 1 0 0		
<b>Kapsam</b> Sonuçların ilgili alanları kapsamı Sonuçlarda uygun kırılımların varlığı	İlgi kurulmamış veya hikayemsi bilgi			Alanların ¼ de sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir.					Alanların ½ de sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir.					Alanların ¾ de sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir.					Alanların tümünde sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir.		
<b>Toplam</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Genel Toplam</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**Kaynak:** Kalder, a.g.e., 2003 s.30

## 2.6. MODELİN YÖNTEMLERİ

Modelin yöntemleri şunlardır.

- Soru Listesi Yöntemi
- Matris Sema Yöntemi
- Ekip Çalışması Yöntemi
- Özdeğerlendirme Formu Yöntemi
- Ödül Benzetimi Yöntemi

### 2.6.1. Soru Listesi Yöntemi

Soru listesi yöntemine “anket yöntemi” de denir. Soru listesi yönteminin kullanımı kolaydır ve başlatmak için temel biçimlendirme eğitimine gerek yoktur. Kuruluş içinde çalışanların görüşlerine ilişkin bilgi toplamada mükemmel bir yöntemdir. Bu yöntemde evet/hayır türü basit soru listeleri kullanılmaktadır. Çok sayıda çalışanın katılımı hemen sağlanabilir ve geri bildirim imkan sağlaması gibi avantajları vardır. Bunların yanında bu yöntem, işletmenin kuvvetli ve zayıf olduğu alanların listesini vermez, soruların kalitesine bağlıdır ve çok sayıda gönderilen soru listelerinin geri dönüşümü az olur. Soru listesi yöntemi hızlı uygulanabilir, soruların kalitesi önemlidir ve soru listeleri ne düşünüldüğünü gösterir.<sup>174</sup>

**Tablo 2.6:** Soru Listesi

	E	H
Liderler çalışanların fikir ve görüş üretmeleri için teşvik etmelidir?		
Kuruluşun politika ve stratejisi müşterileri ve tedarikçilerden alınan geribildirim mi dayanmaktadır?		
Kuruluş politika ve stratejisini oluşturmak için rakiplerle veya sınıfında en iyilerle kıyaslama yapmakta mıdır?		

**Kaynak:** Kalder, **Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi**, s.14

<sup>174</sup> Barış Çarıkçı, (2006), “Özdeğerlendirme ve Türk Kamu Sektöründe Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze, s.43.

Yöntemin dezavantajları da mevcuttur. Bu yöntemde kuvvetli yönlerin ve iyileştirmeye açık alanların listesi ortaya çıkmamaktadır. Sonuçların doğruluğu soruların kalitesine bağlıdır, soru listelerinin çok sayıda kişiye gönderilmesi insanların beklentilerini artırır ve beklentileri yerine gelmediğinde de motivasyon kaybı oluşur, bu yöntemle kişilerin ne düşündükleri öğrenilir niçin öyle düşündükleri ise öğrenilemez. Sonuç olarak Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunanların puanlama profilleri ile karşılaştırma yapmaya uygun bir yöntem değildir.

### 2.6.2. Matris Şema Yöntemi

Bu yöntemde EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kuruluşun başarı matrisi oluşturulur, genel olarak 1 ile 10 arasında değişen ya da benzer bir aralık üzerinde bir dizi başarı ifadesini içermektedir. Matris Şema yöntemi kuruluşun herhangi bir düzeyinde, yönetim ekipleri ya da özdeğerlendirmenin başlatıldığı birimin temsilcileri tarafından kullanılabilir.<sup>175</sup>

Matris şema, yönetim ekiplerine kendi birimleri içinde planlama ve sürekli iyileştirme çalışmalarına katılma, bunların sahibi olma olanağını veren dört adımlık Çalıştay yaklaşımının bir parçasını oluşturur.

1. Adım-Açılış: Ekip üyelerine matris şema yöntemini tanıtmak ve beklentilerinin açıklama amacıyla açılış toplantısı düzenlenir.

2. Adım-Bireysel Puanlama: Açılış toplantısında her bireye matrisin kopyası dağıtılır. Toplantıya katılanlar matris üzerinde işaretleme yaparak birim hakkında kendi puanlamalarını yaparlar.

3. Adım-Uzlaşma Toplantısı: Belli bir süre geçtikten sonra ekip bir rehber eşliğinde uzlaşma çalışması yapar. Ekip üyelerinin puanlama üzerinde anlaşmaya varmaları için gerekli sorular sorulur.

4. Adım-Faaliyet Planlama: Değerlendirme ekibinin uzlaşma puanlarını ve tartışma notlarını esas alarak uygulanacak iyileştirme planının hazırlandığı planlama toplantısıdır. Bu yaklaşım özellikle küçük ekipler tarafından kullanılmaya elverişlidir.

---

<sup>175</sup> Şimsek, a.g.t., s.75.

Matris Şema Yöntemi Avantajları şunlardır: Kullanımı kolay olup temel bir bilinçlendirme eğitimi yeterlidir. Kuruluştaki herkesin özdeğerlendirme sürecine katılımını sağlamak amacıyla kullanılabilir. Modelin kriterlerini anlamak için pratik bir yoldur. Ekiplerin ilerlemeleri değerlendirmesini ve görsel olarak izlemesini kolaylaştırır, boşlukların ve olası sonraki adımların görülebilmesini sağlar. Ekip tartışmalarını yönlendirmek ve ekip oluşturmayı kolaylaştırmak için iyi bir yaklaşımdır.

Matris Şema Yöntemi Dezavantajları ise şunlardır: Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlara ilişkin bir liste ortaya çıkmaz. Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunan kuruluşlarla karşılaştırma yapılmasına uygun değildir. Matris şemasındaki adımlar ile EFQM Mükemmellik Modeli'nin alt kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur.

### 2.6.3. Ekip Çalışması Yöntemi (Çalıştay)

Bu yöntem özdeğerlendirmeyi uygulayacak birimin yöneticilerinin aktif katılımını öngörür. Yöneticiler çalışmalarının sonucunda topladıkları veri ve bulguları diğer yöneticilere sunarlar. Bu, yönetim ekibi için uzlaşma varmanın başlangıç noktasıdır. Süreci yönlendirmek üzere görevlendirilen, tam bir eğitim almış iki değerlendiriciden birinin değerlendirilen birimden, diğerinin ise kuruluşun başka bir bölümünden veya dışarıdan bir kuruluştan, örneğin EFQM üyelerinden olması idealdir.<sup>176</sup>

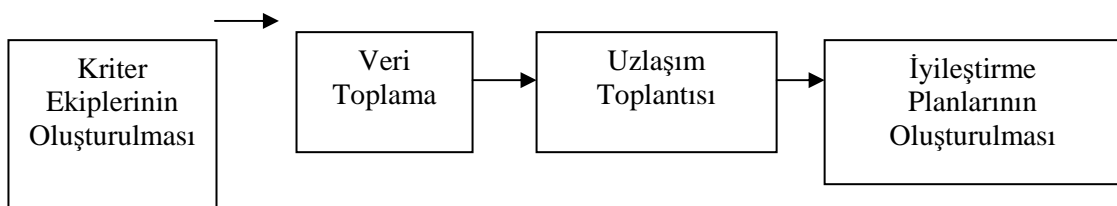
Ekip Çalışması Yönteminin Avantajları: Yönetim ekibinin modeli anlama ve uygulama konusunda kararlılıklarını sağlamada mükemmel bir yoldur. Yönetim ekibinin sonuçları sahiplenip, sonraki faaliyet planlarına öncelik vermesini kolaylaştırır. Yönetim için ekip oluşturmayı kolaylaştırır. İyileştirme çalışmalarına yön verecek kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar listesi üzerinde anlaşılır. Yönetim ekibinin modeli anlaması, kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar üzerinde tartışmaları, uygulama konusunda kararlılıklarının sağlanması için mükemmel bir yoldur.

<sup>176</sup> Z. Ürüt, (2006), "Avrupa Kalite Ödülü Modeli'nin Eğitim Kurumlarında Uygulanması Ve Modelin Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa, s.61.

Ekip Çalışması Yönteminin Dezavantajları: Ödül benzetimi yaklaşımına göre daha zayıf ve esnetilmeye uygun bir süreçtir. Yüksek risk taşır. Mükemmel bir hazırlık ve yönlendirme yapılmasını gerektirir. Kuruluşun süreçlerinin yayılımını gösteren kanıtları değerlendirmek zor olabilir. Gerçekçi olmayan puanlamalara sebep olabilir.

Bu süreç beş kademededen oluşmaktadır. Bu kademeler; eğitim, veri toplama, puanlama, iyileştirme planı üzerinde uzlaşma ve gözden geçirmedir.<sup>177</sup>

**Şekil 2.15:** Ekip Çalışması Yöntemi



**Kaynak:** Narkuz , a.g.t., s.61

#### 2.6.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi

Özdeğerlendirme formu işletme içinde kişiler ya da ekiplerce hazırlanabilir. Hazırlanan bu form eğitimli değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Görüşme teknikleri konusunda uzman olan görüşmeciler, konunun kendisi ile görüşülen çalışanın kişisel durumuna koymamasına, alt kriter ve onun alanları üzerinde yoğunlaşmasına çok dikkat etmelidir. Özdeğerlendirme formu yönteminde her alt kriter için bir sayfadan oluşan 32 sayfalık bir özdeğerlendirme formu hazırlamayı gerektirir. Alt kriterlerin tanımlanması sayfanın en başında yapılır ve ele alınacak konular bunun altında sıralanır. Sayfanın kalan kısmı ise, kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılacağı şekilde düzenlenir.<sup>178</sup> Her kriter için şu bilgiler kaydedilir: Kanıtlar, Kuvvetli Yönler, İyileştirmeye Açık Alanlar ve Puan

Özdeğerlendirme Formu Yönteminin Avantajları: Veri toplama süreci gerçeklere dayalı kanıtların elde edilmesini sağlar, iyileştirme çalışmalarına yön vermek üzere kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanların bir listesinin ortaya çıkmasını

<sup>177</sup> Kalder, Rehber ,a.g.e., s.22.

<sup>178</sup> Ürüt, a.g.t., s.76.

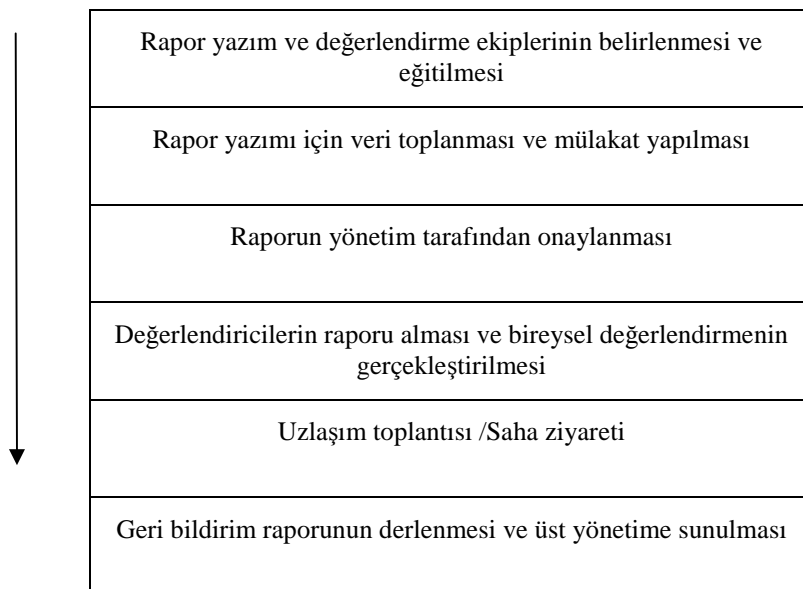
sağlar. Puanlama profilleri doğruluk açısından Ödül Benzetim yaklaşımına yakın olabilir.

Dezavantajları: Özdeğerlendirme formlarının toplanması kuruluşun tümünün ne durumda olduğunu göstermez, ancak bir özet verir ve olay canlılığını yitirebilir. Veri toplamanın yetersiz olması sonuçların doğruluğunu tehlikeye sokabilir

### 2.6.5. Ödül Benzetimi Yöntemi

Bu yöntem Avrupa Kalite Ödülü başvurma sürecinin bir kopyasıdır. Başvuru kitapçığında açıklanan kurallara uygun olarak düzenlemeleri kapsayan bir rapor oluşturulur. Sonra bu rapor eğitimli bir grup değerlendirici tarafından gözden geçirilir. İşletme için hangi yöntemin iyi olduğu, bu süreçten ne gibi faydalar elde etmek istediğine bağlı olacaktır.<sup>179</sup> Aşağıdaki tablo 2.7. de beş yöntemin olumlu ve olumsuz yönleri bir özet halinde gösterilmiştir.

**Şekil 2.16:** Ödül Benzetimi Yönetimi



**Kaynak:** Narkuz , a.g.t., s.62

<sup>179</sup> Ayhan Çaylak, (2005), “Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli”, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Antakya, s.10.



**Tablo 2.7:** Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Kısa Bir Değerlendirilmesi

	<b>Kuvvetli Yönler ve İyileştirmeye Açıl Olanlar</b>	<b>Puanlama Doğruluğu</b>	<b>Model Hakkında Bilgi</b>	<b>Saha Ziyareti</b>	<b>Eğitimli Değerlendirici İhtiyacı</b>	<b>Kaynak İhtiyaç</b>
<b>SORU LİSTESİ</b>	HAYIR	DÜŞÜK	HAYIR	HAYIR	HAYIR	DÜŞÜK ORTA
<b>EKİP ÇALIŞMASI</b>	EVET	ORTA	HAYIR	HAYIR	EVET	ORTA
<b>ÖDÜL BENZETİMİ</b>	EVET	YÜKSEK	EVET	EVET	EVET	YÜKSEK
<b>MATRİS ŞEMA</b>	HAYIR	DÜŞÜK	HAYIR	HAYIR	HAYIR	DÜŞÜK ORTA
<b>ÖZDEĞERLENDİRME FORMU</b>	EVET	ORTA YÜKSEK	HAYIR	HAYIR	EVET	ORTA

**Kaynak:** Şimşek, a.g.t., s.76

## 2.7. ÖZDEĞERLENDİRME

Özdeğerlendirme, kuruluşun eleştirisel bir gözle bakmak ve bir ideal durum veya modelle karşılaştırarak değerlendirmek demektir. Çıkan sonuçlar kuruluşun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını gösterecek, strateji ve iyileştirme planlarını temel teşkil edecektir. Değerlendirmeyi yapan, kuruluşun kendisi olduğundan, bu sürece özdeğerlendirme denmektedir.<sup>180</sup>

Özdeğerlendirme çalışmaları genel olarak şu adımları içerir: Mevcut durumun analizi, Problemler alanlar veya daha iyi yapılabilecek işleri veya hizmetleri belirleme, iyileştirilecek alanların önceliklendirilmesi, Eylem planlarının yapılması ve bütün bu eylemlerin neticelerinin rapor edilmesi.<sup>181</sup>

Özdeğerlendirme genellikle dışarıdan gelen değerlendiriciler ile yürütülür ve iyi bir özdeğerlendirme aşağıdaki şu adımlardan oluşur:

<sup>180</sup> Demirel, Songül, Etoz, (2008), “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Belgelendirme ve Akreditasyon”, Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta, s.70.

<sup>181</sup> **Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı**, (2003), KalDer, İstanbul, ss.20–21.

**Şekil 2.17:** Özdeğerlendirme Aşamaları



**Kaynak:** Saraç M., (2009), “Stratejik Yönetim ve Performans Ölçüm Aracı Olarak Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modelinin Uyumlaştırılarak Birlikte Kullanılabilirliği ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Ün., Sosyal Bil. Ens.**, Bursa, s.73

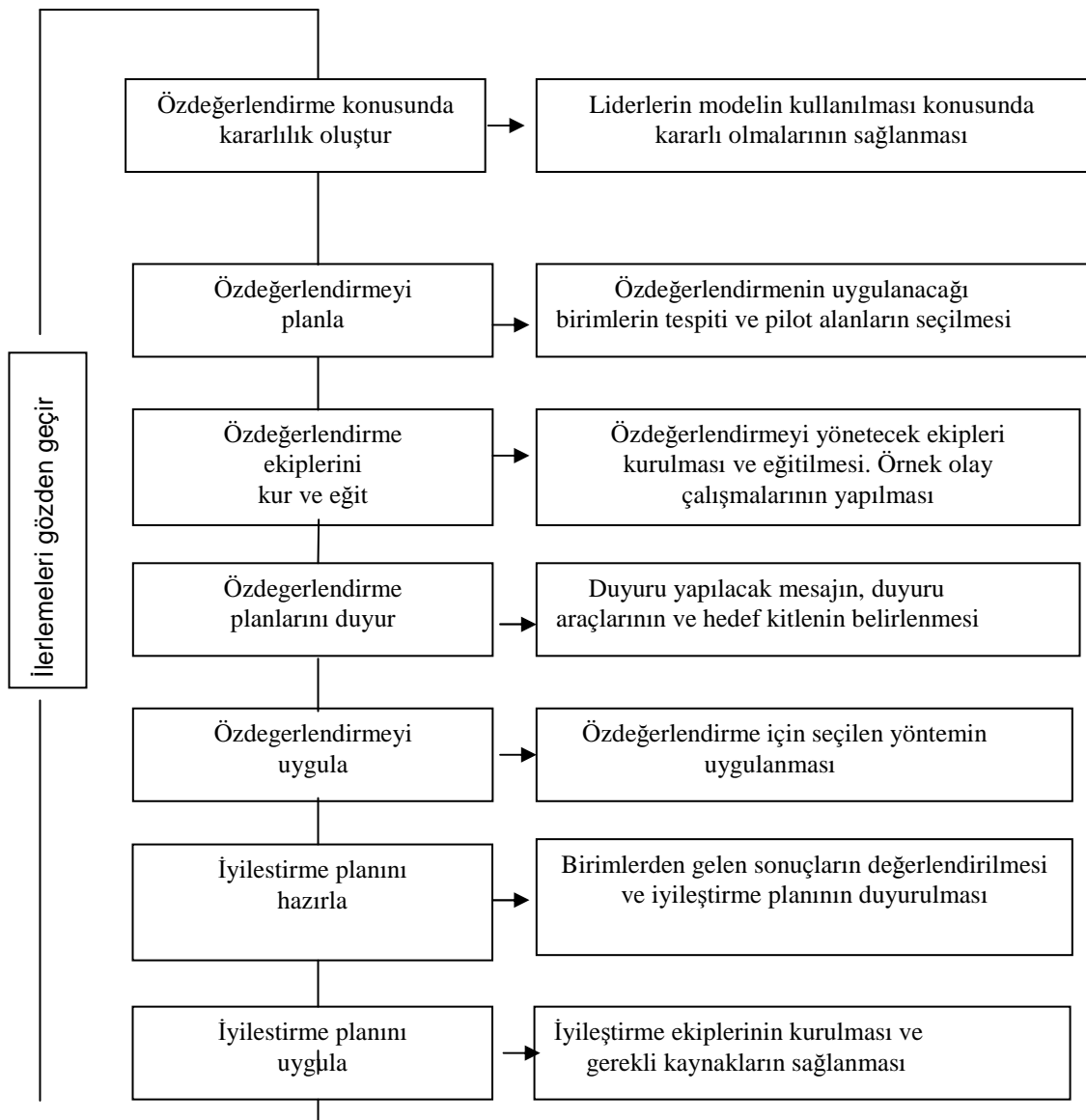
Özdeğerlendirmenin yararları şunlardır:<sup>182</sup>

- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenir.
- Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verileri ortaya koyar.
- 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.

Ülkemizde özdeğerlendirme için kullanılan model, TÜSİAD-KALDER Mükemmellik Modeli olarak benimsenmiştir. Bu modelde daha önce belirtildiği gibi EFQM Ödülü Mükemmellik Modeli’nin Türkiye’deki karşılığıdır. TÜSİAD-KALDER Mükemmellik Modeli kurum ve kuruluşların tüm fonksiyonlarında uygulanabilir bir modeldir. Bu modelin başarısının mutlaka ölçülmesi gerekir. TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modelinde bu çalışmalara özdeğerlendirme adı verilmektedir.

<sup>182</sup> Ramazan Erturgut, (2007), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli, s.57.

**Şekil 2.18:** Özdeğerlendirme: Sürecin Gelen Adımları



**Kaynak:** Poyraz, a.g.t., s.69

## 2.8. TÜSİAD- KALDER KALİTE ÖDÜLÜ MODELİ

Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), Türkiye'nin önde gelen sanayicileri ve iş adamları tarafından 1971 yılında T.C. Anayasası'nın 33.Maddesine göre kurulmuştur. TÜSİAD, Kamu yararını gözeterek gönüllü bir özel sektör kuruluşudur<sup>183</sup> TÜSİAD'ın 2010 yılı itibarıyla Türkiye'nin başlıca endüstri ve hizmet

<sup>183</sup> M. H., Sezgin, (2010), "Kalite Ödül Süreçleri ve Kalder Derneği Üzerine İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, s.154.

kuruluşlarını temsilen, yaklaşık 600 üye ve üyelerinin temsil ettiği 2500 şirket üyesi vardır. TÜSİAD komisyonları sadece üyelere oluşurken, çalışma grupları hem üye em de üyelerin kurumlarına çalışan profesyonellerden oluşabilmektedir. TÜSİAD, 1988 yılında Avrupa Sanayi İşverenler Konfederasyonu Birliğine (UNICE) üye olmuştur. TÜSİAD, Avrupa Komisyonu, Avrupa Parlamentosu Ekonomik ve Sosyal Komite'de Avrupa iş dünyasının sesi olan UNICE ile yakın bir biçimde çalışmalarını sürdürmektedir<sup>184</sup>

TÜSİAD Komisyonları şunlardır: Ekonomi ve Mali İşler Komisyonu Sanayi, Hizmetler ve Tarım Komisyonu, Şirket İşleri Komisyonu, Sosyal İşler Komisyonu, Parlamento İşleri Komisyonu, Dışişleri ve AB Uyum Komisyonu, Bilgi Toplumu ve Yeni Teknolojiler Komisyonu, Yurtdışı İletişim Komisyonu, Bölgesel Gelişme ve İş dünyası ve Sivil Toplum Kuruluşlarıyla İlişkiler.

Türkiye Kalite Derneği (KALDER), Türkiye'nin kalite alt yapısını geliştirmek için eğitim, seminer, bilgi şöleni (sempozyum) , kongre, çalıştay gibi etkinlikleri gerçekleştiren, üyeleri yanında çok fazlada gönüllü çalışanı olan bir dernektir. Türkiye Kalite Derneği çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması veya yaygınlaştırılması amacıyla 12 Kasım 1990 tarihinde, Simko, Şişe Cam, Bimel, Enginkan, Altınyıldız, Türk Demir-Döküm ve Arçelik tarafından kurulmuştur.

KALDER, alışılmış kalite-kontrol uygulamalarının ötesinde, çağdaş kalite felsefesini benimsemektedir. ISO 9000 kalite güvence sistemini işletmelerinde kurmak isteyen, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan ve uygulamak üzere hazırlıklarını sürdüren kuruluşları bünyesinde toplamaktadır. KALDER, kalite bilincini ve anlayışını yaymak ve geliştirmek amacıyla kurulmuştur.<sup>185</sup> Bu amaca ulaşmak için kuruluşta ki faaliyetler eğitim, yayın, yıllık bir kongre ve kalite ödülüdür KALDER, çağdaş kalite anlayışının ülkemizde yaygınlaştırılabilmesi için, kurulduğu günden bugüne çeşitli araçlardan faydalanmakta ve faaliyetler gerçekleştirilmektedir KALDER 'in en önemli faaliyet alanı, Ulusal Kalite Ödülüdür. Bunun yanın yılda bir kez düzenlenen Ulusal Kalite Kongresi, Eğitim Seminerleri, Uzmanlık Grupları ve yayın faaliyetleri olarak ta,

<sup>184</sup> Sezgin, a.g.e., ss.126-127.

<sup>185</sup> Enis Baha Biçer, (2006), "Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, s.114.

Kitap, Önce Kalite Dergisi, Aylık Bülten, Kalite Kütüphanesi ve Diğer Faaliyetler olmak üzere 9 alanda faaliyet göstermektedir.<sup>186</sup>

KALDER 1993 yılından itibaren TÜSİAD ile birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde TÜSİAD -KALDER Kalite Ödülü vermektedir. Bu ödülü kazanan kuruluşlar Avrupa Kalite Ödülü'nde büyük başarılar elde etmektedir. Kalite bilincinin toplumun geniş kesimlerine yayılabilmesi amacıyla KALDER yine TÜSİAD ile birlikte 1992 yılından itibaren her yıl Ulusal Kalite Kongrelerini düzenlemektedir. KALDER, EFQM 'in Ulusal İşbirliği Ortağı olup, Türkiye sınırları içinde EFQM ürünlerinin ticari haklarının kullanımını KALDER' e aittir<sup>187</sup>

TÜSİAD- KALDER Kalite Ödülü geliştirilirken dikkat edilen amaçlar şunlardır: Türkiye' de kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması, Başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması, Kuruluşların kaliteye dönük çabalarının özendirilmesi, Kalite seviyemizin uluslararası ortamda saygınlık kazanmasının sağlanması, TKY sistemlerini kurmuş olan firmaları gündeme çıkarmak bulunmaktadır.<sup>188</sup>

Ödül, üç ana kategoride verilmektedir,<sup>189</sup>

- İşletme Kategorileri
- Kamu Kategorileri
- Sivil Toplum Kuruluşları Kategorisi

Kamu Kategorileri üç alt kategoriden oluşmaktadır;

- Eğitim Kategorisi
- Sağlık Kategorisi
- Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi

İşletme Kategorileri dört alt kategoriden oluşmaktadır.

<sup>186</sup> Sezgin, **a.g.e.**, ss.126-127.

<sup>187</sup> Ekrem Duman, (2009), "EFQM Mükemmellik Modelinin İnsan Kaynakları Performans Sonuçları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, s.31.

<sup>188</sup> **Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı**, Kalder, s.6.

<sup>189</sup> Bilgin Altınel, (2006), "Toplam Kalite Uygulamalarının Türkiye'deki Kuruluşlara Özgü Karakteristiği", Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, s.40.

- Büyük Ölçekli Kuruluşlar (Çalışan sayısı 250'nin üstünde)
- Operasyonel Birimler
- Bağımsız KOBİ (Çalışan sayısı 250'den az, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler)
- Bağlı KOBİ (Çalışan sayısı 250'den az ve hisselerinin %25 veya daha fazlası bir holding veya gruba ait olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler)

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın dokuz kriteri bu ödül içinde bazı küçük değişikliklerle uygulanmaktadır. Tablo 2.3'de kriterlere verilen oranlar karşılaştırmalı olarak görülebilir

**Tablo 2.8:** EFQM Kalite Ödülü ve TÜSİAD-KALDER Ödülü Kriter Oranları

KRİTER	EFQM	KALDER
LİDERLİK	% 10	% 12
POLİTİKA VE STRATEJİ	% 8	% 7
ÇALIŞANLAR	% 9	% 8
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	% 9	% 8
SÜREÇLER	% 14	% 15
ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR	% 9	% 10
MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR	% 20	% 20
TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR	% 6	% 6
TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI	% 15	% 14

**Kaynak:** Narkuz, a.g.t, s.67

## 2.9. MODELİN AŞAMALARI

Mükemmellik Modeli, Avrupa’da ve diğer ülkelerde on binlerce işletme tarafından kullanılmakta, işletmelere ortak bir yönetim dili ve aracı sunmakta, farklı sektörlerdeki iyi uygulamaların paylaşılmasına olanak tanımaktadır. Mükemmelliğin en yüksek seviyesi olan büyük ödül seviyesine doğru aşamalar olması yönündeki yaygın talebe yanıt vermek için EFQM Mükemmellik Aşamaları geliştirilmiştir.<sup>190</sup>

EFQM tarafından 2001 yılı sonunda, kuruluşların büyüklük, sektör ve olgunluk düzeyine bakılmaksızın uygulayabilecekleri Avrupa Tanıma Programı yürürlüğe konmuştur. Avrupa Mükemmelliğe Yolculuk Programı mükemmelliğin sekiz temel ilkesini ve EFQM Mükemmellik Modeli’ni baz alır. Program, EFQM Mükemmellik Modeli’ni kullanma konusunda çok farklı deneyime sahip kuruluşların hepsine hitap edebilecek ve bütünlük bir değerlendirme hiyerarşisine sahip olacak biçimde tasarlanmıştır.<sup>191</sup> Kuruluşlar, kendilerini hangi olgunluk düzeyine uygun görüyorlarsa o düzey için başvuruda bulunabilirler.

Programın başlıca amaçları şunlardır: En yüksek başarıyı gösteren kuruluşlardan başka, bu yönde çaba harcayan kuruluşların da EFQM tarafından tanınmasını sağlamak; EFQM Mükemmellik Modeli’ni kullanan kuruluşların sayısını artırmak; Kuruluşların mükemmellik düzeylerini yükseltmeleri için onlara pratik ürün ve hizmetler sunmak.

Avrupa Mükemmelliğe Yolculuk Programı; “Mükemmellikte Kararlılık, Mükemmellikte Yetkinlik ve Avrupa Kalite Ödülü olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır

### 2.9.1. Mükemmellikte Kararlılık

Kuruluşun mükemmellik yolunun başında olduğunu ve bu yolda ilk aşamayı geçtiğini gösterir. Bu programın ilk evresinde başvuran kuruluşlar, EFQM Mükemmellik Modeli'nin dokuz ana kriterini kullanarak özdeğerlendirme sürecinden geçerler. Değerlendirme sonucunda kuruluşlar iyileştirmeye açık alanlarını saptama

<sup>190</sup> Değer Yılmaz, (2006), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.80.

<sup>191</sup> Kal-Der, www.kalder.org / (03.10.2010).

olanağını bulurlar. İkinci evrede ise, kuruluştan iyileştirilecek alanlarını önceliklendirmesi ve öncelikli 3 açık alanı için 6 – 9 aylık uygulama döneminin ardından iyileştirme doğrultusunda aldığı önlemleri bir saha ziyaretinde ortaya koyması beklenir. Değerlendirme puanı 300 veya üstünde olan başvuru sahibi işletmelerin bu aşamayı başarıyla tamamladığı onaylanmaktadır Mükemmellikteki kararlılığını kanıtlayan kuruluşlar aşamayı başarıyla tamamladıklarına ilişkin belgeyi, tüm ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanabilirler.<sup>192</sup>

### 2.9.2. Mükemmellikte Yetkinlik

Kuruluşun başarılı bir biçimde yönetildiğini, "mükemmel kuruluş" olma yolunda ilerlediğini gösterir. Program, EFQM Mükemmellik Modeli"ni kullanarak özdeğerlendirme yapmada deneyim kazanmış kuruluşlar için tasarlanmıştır.

Bu aşamanın önemi, mükemmelliği uygulamadaki başarılı çabaları ve iyi uygulamaları tanımaktır EFQM Mükemmellik Modeli"nin otuz iki alt kriterini temel olarak, organizasyonun güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesi için yapısal bir yaklaşım avantajını sunmaktadır. Bu aşama için başvuran kuruluşlar, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü"ne benzer bir değerlendirme sürecine girer, ancak kendilerinden daha kısa bir başvuru dokümanı hazırlamaları beklenir. Üç - beş kişilik eğitimli değerlendirici ekibinin başvuru dokümanlarını değerlendirmesinin ardından, başvuran kuruluşa saha ziyareti düzenlenir ve bir geri bildirim raporu hazırlanır.<sup>193</sup>

Değerlendirme puanı 400 veya üstünde olan başvuru sahibi işletmelerin bu aşamayı başarıyla tamamladığı onaylanmaktadır. Bu seviyeye ulasan başvuranlar iyi yönetilen işletmeler olarak kabul edilebilecek ve söz konusu onay, ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanılabilir.

---

<sup>192</sup> Kara, a.g.e., s.25.

<sup>193</sup> D. Yılmaz, a.g.e., s.81.

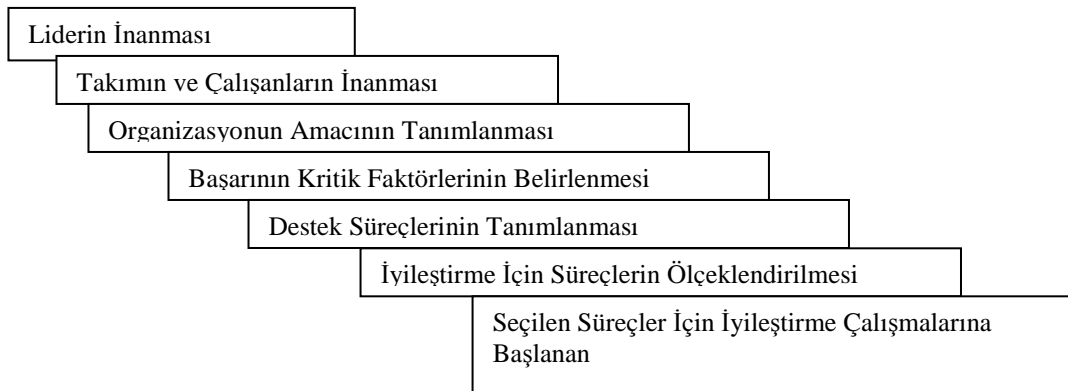


### 2.9.3. Kalite Ödülü ( Finalistlik, Başarı Ödülü, Büyük Ödül)

EFQM Mükemmellik Modeli'nin tüm alt kriterleri esas alınır. 75 sayfalık bir başvuru dokümanı ile başvuru yapılır. 6 değerlendiriciden oluşan bir ekip görevlendirilir. Uzlaşım toplantısı ve saha ziyareti gerçekleştirilir. Başvuran kuruluşa tüm alt kriterler bazında geri bildirim raporu gönderilir. 550 puan ve üzerindeki kuruluşlara tanıma gerçekleştirilir.<sup>194</sup>

Genel olarak modelin kurumda uygulanmasında var olan adımları Şekil 2.20.de gösterildiği gibi sıralayabiliriz

**Şekil 2.19:** Mükemmellik Modelinin Uygulama Adımları



**Kaynak:** Kara, a.g.e., s.27.

Başvuru dokümanının aldığı puanın ödül jürisi tarafından belirlenen barajı aşması halinde, kuruluşa bir haftaya kadar sürebilen saha ziyareti düzenlenir. Kuruluşun saha ziyaretinde değerlendirme ekibine operasyonel alanlarını açması beklenir. Değerlendirme ekibi başvuru raporunda anlatılan bilgilerin doğrulamasını yapacak, tüm kriterleri puanlandıracak ve detaylı bir geri bildirim raporu hazırlayacaktır. 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 EFQM Mükemmellik modelinin girdi ve sonuç kriterleri incelendiğinde,

<sup>194</sup> EFQM, <http://www.surec.com.tr/web/pages.asp?id=33&own=2> (12.10.2010).

pek çok sektör ve kuruluşta olduğu gibi yapı organizasyonlarında da kullanılacağı görülmektedir.<sup>195</sup>

Mükemmellikte Kararlılık ve Mükemmellikte Yetkinlik başvurularında herhangi bir sayı sınırlaması yoktur. Gerekli olan şartları sağlayan her kurum belge almaya hak kazanabilir. Ancak, Kalite Büyük Ödülü başvurularında, başvuru sahiplerinden yalnız bir tanesi bu belgeyi almaya hak kazanabilir.

## **2.10. EFQM' DE BAŞARI SAĞLAYAN KURULUŞLAR**

Ulusal Kalite Ödülleri, 1993 yılından buyana Türkiye’de kurumsal mükemmellik anlayışının yaygınlaştırılması ve bu alanda iyi örneklerin ortaya çıkarılması doğrultusunda önemli rol oynamıştır. Geçen zaman diliminde onaltı öncü ve örnek kuruluşumuz Ulusal Kalite Büyük Ödülü’nü almaya hak kazanmıştır. Beş kuruluşumuz ise Avrupa Kalite Büyük Ödülü’nü alarak büyük başarı elde etmişlerdir. Türkiye, Başarı Ödülleri ile birlikte Avrupa’da en çok ödül kazanan ilk iki ülkeden biri konumuna gelmiştir. Kalite düzeyimizin uluslararası ortamda böylesine saygınlık kazanması ülke imajının iyileşmesine de ciddi katkıda bulunmaktadır.

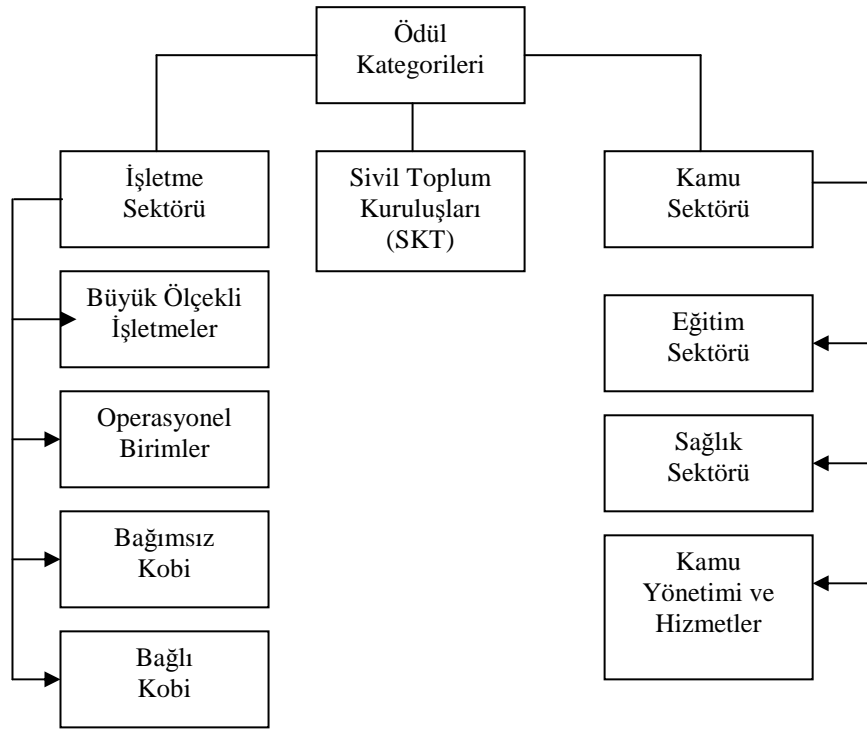
Ulusal Kalite Ödülü değerlendirmeleri, Avrupa Kalite Ödülü’nde de kullanılan EFQM MM esas alınarak ve bu konuda özel yetiştirilmiş değerlendiricilerden oluşan ekipler tarafından yapılmaktadır.

Ulusal Kalite Ödülü 3 ana kategoride verilmektedir, Şekil 2.20’de gösterilmiştir.

---

<sup>195</sup> EFQM Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme, (2007), Süreç Eğitim ve Danışmanlık Yayınlar, Ekim.

**Şekil 2.20:** Ulusal Kalite Ödülü Kategorileri



**Kaynak:** [www.koyk.kalder.org/odulkitapci2009.pdf](http://www.koyk.kalder.org/odulkitapci2009.pdf) (01.10.2010).

Bu kategorilere ek olarak; Büyük Ödül almış kuruluşlarımızın başarı ve kazanımlarının kalıcılığını ve mükemmellik yolculuklarındaki sürekliliğini göstermek ve tanımak için 2007 yılından itibaren Ulusal Kalite Ödülleri kapsamında Mükemmellikte Süreklilik Ödülü verilmektedir.<sup>196</sup>

**Büyük Ölçekli İşletmeler (BÖİ):** Büyük Ölçekli İşletmeler, çalışan sayısı 250’den fazla olan işletmelerdir. Bu kategoriye bağımsız iş birimleri de girebilir.

**Operasyonel Birimler:** Kuruluşun yıllık raporlarında ayrıca yer almazlar; maliyet merkezli çalışanlar; yıllık satışının %50’den azı dış müşterilerdir, organizasyonel fonksiyonları sınırlıdır, çalışan sayısı 250’den fazladır.

**KOBİ – Bağımsız:** Çalışan sayısı 250’den az olan kuruluşlar KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Yıllık cirosu 40 milyon Euro’yu aşmaz Sermayenin veya oy hakkının %25’ten fazlası bir veya daha fazla büyük şirketin sahipliğinde olamaz (bağımsızlık).

<sup>196</sup> **Kalite ödülü**, 2010, [http://koyk.kalder.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19:2010-ulusal-kalite-oedueluene-bavuran-kurulular-belli-oldu&catid=9:duyurular&Itemid=14](http://koyk.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=19:2010-ulusal-kalite-oedueluene-bavuran-kurulular-belli-oldu&catid=9:duyurular&Itemid=14), (11.11.2010).

KOBİ – Bağı: Organizasyonun yıllık faaliyet raporunda ayrı bir işbirimi olarak görünür. Tüm finansal kayıtları ile bağımsız kar merkezi olarak çalışır. Dış satışları veya servisleri toplam satışların veya servislerin %50'sinden fazladır.

Kamu Sektörü Kategorisi: Kamu Yönetimini yürüten ve kamu hizmetleri gören tüm kurum ve kuruluşları kapsar.

Sağlık Hizmetleri Kategorisi: İlgili kamu kuruluşlarının (Sağlık Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik vb.) denetiminde sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşlar içindir.

Eğitim Hizmetleri Kategorisi: İlgili kamu kuruluşunun (M.E.B.vb) denetiminde örgün eğitim hizmeti sunan kurum ve kuruluşlar içindir.

Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi: Kamu yönetimi ile sağlık ve eğitim dışında kalan kamu hizmetlerini gören ve kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşları içindir. (Bu kapsamda, KİT'ler İşletme Kategorilerine başvurabilirler).

Sivil Toplum Kuruluşları (STK): Tüzüğü / yönetmeliği olan ve yasal olarak tescil edilmiş olan özel hukuk tüzel kişilikleridir. Örnek olarak; vakıflar, dernekler, kooperatifler, sendika, parti vb.

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) ve TÜSİAD tarafından bu yıl 18'ncisi verilen Ulusal Kalite Ödülünün "2010 Yılı Kalite Şampiyonları" şunlardır:<sup>197</sup> Mükemmellikte Süreklilik Ödülü'nü Bilim İlaç aldı. 'Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi'nde Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş. (İDO) aldı. Başarı Ödüllerini ise; Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi'nde İstanbul Gaz Dağıtım A.Ş. (İGDAŞ), Operasyonel Birim Kategorisi'nde Coca-Cola İçecek A.Ş Ankara Fabrikası, KOBİ Kategorisi'nde Barem Pazar Araştırma kazandı. Kamu Kategorisinde Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü T.C Sakarya Üniversitesi kazandı.

<sup>197</sup> EFQM 2010 Yılı Şampiyonları, www.koyk.kalder.org. (08.01.2011).

**Tablo 2.9:** 1993 -2010 Yılları Arası Ödül Alan Kuruluşlar

MÜKEMMELLİKTE SÜREKLİLİK ÖDÜLÜ KAZANAN KURULUŞLAR	
BİLİM İLAÇ	2010
T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ESKİŞEHİR DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ	2009
KOCAELİ SANAYİ ODASI	2008
BOSCH SAN.A.Ş. – BURSA DİZEL ENJEKTÖR FABRİKASI	2007
ULUSAL KALİTE BÜYÜK ÖDÜLÜ KAZANAN KURULUŞLAR	
İDO (Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi)	2010
T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	2010
BORUSAN LOJİSTİK A.Ş.	2009
ÖZEL KADIKÖY ŞİFA HASTANESİ (KAMU SEKTÖRÜ)	2009
T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ANTALYA AYTEN ÇAĞIRAN ANAOKULU (KAMU SEKTÖRÜ)	2009
SIEMENS A.Ş. SAĞLIK SEKTÖRÜ (Operasyonel Birim Kategorisi)	2008
AKSA AKRİLİK KİMYA A.Ş.	2008
REXAM PAKETLEME SAN. A.Ş. (Operasyonel Birim Kategorisi)	2007
BİLİM İLAÇ A.Ş.	2006
T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ESKİŞEHİR DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ (KAMU SEKTÖRÜ)	2006
UND - ULUSLARARASI NAKLİYECİLER DERNEĞİ (STK)	2004
BALNAK NAKLİYAT VE LOJİSTİK HİZMETLERİ (KOBİ)	2003
ECZACIBAŞI – BAXTER HASTANE ÜRÜNLERİ	2003

**Tablo 2.9:** (Devam ) 1993–2010 Yılları Arası Ödül Alan Kuruluşlar

SKF-TÜRK (KOBİ)	2002
KOCAELİ SANAYİ ODASI (KAMU SEKTÖRÜ)	2002
ECZACIBAŞI BANYO KÜVETLERİ (KOBİ)	2001
EMAR (KOBİ)	2001
ECZACIBAŞI KAYNAK TEKNİĞİ (KOBİ)	1999
BEKO TİCARET (KOBİ)	1998
ECZACIBAŞI-VİTRA	1998
ARÇELİK	1997
KORDSA	1996
NETAŞ	1995
TEI	1994
BRİSA	1993
<b>ULUSAL KALİTE BAŞARI ÖDÜLÜ KAZANAN KURUM VE KURULUŞLAR</b>	
Coca-Cola (Operasyonel Birim Kategorisi)	2010
T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ESKİŞEHİR DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ	2010
İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ A.Ş.	2009
T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPHANE ANADOLU TENKİK LİSE VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ (Kamu Sektörü)	2009
İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ A.Ş.	2008
BORUSAN LOJİSTİK A.Ş.	2008
T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI İZMİT NUH ÇİMENTO İLKÖĞRETİM OKULU (Kamu Sektörü)	2008
T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI AYTEN ÇAĞIRAN ANAOKULU (Kamu Sektörü)	2008

**Tablo 2.9: (Devam) 1993–2010 Yılları Arası Ödül Alan Kuruluşlar**

T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ERENKÖY İLKÖĞRETİM OKULU (Kamu Sektörü)	2008
KÜTAHYA PORSELEN SANAYİ A.Ş.	2007
T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI OKULÖNCESİ EĞİTİM KURUMU AVUKAT MAİL BÜYÜKERMEN ANAOKULU (Kamu Sektörü)	2007
BURSA NİLÜFER BELEDİYESİ (Kamu Sektörü)	2006
VİKO ELEKTRİK	2005
T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ESKİŞEHİR ŞEHİT ALİ GAFFAR OKKAN İ.Ö.O.(Kamu Sektörü)	2005
HUGO BOSS TEKSTİL (Operasyonel Birim Kategorisi)	2005
OTOKOÇ OTOMOTİV	2004
ERDEMİR	2004
TÜBİTAK-MAM (Kamu Sektörü)	2003
ÖZEN MENSUCAT (KOBİ)	2002
BORÇELİK	2001
AYGAZ	2001
T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ZEKAİ TAHİR BURAK KADIN SAĞLIĞI VE ARAŞTIRMA HASTANESİ(Kamu Sektörü)	2001
ATA YATIRIM MENKUL KIYMETLER (KOBİ)	2000
TEE	1999
BEKO ELEKTRONİK	1999
TEE	1998
İPEK KAĞIT	1997

**Kaynak: Ulusal Kalite Ödülü Kitabı, 2010, [www.koyk.kalder.org/](http://www.koyk.kalder.org/) (08.01.2011).**

### 2.10.1. Bilim İlaç: Mükemmellikte Süreklilik Ödülü- 2010

Bilim laboratuvarı olarak 1953 yılında faaliyete başlayan Bilim İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş., stratejik önemi olan ilaç konusunda, üretim ve pazarlama faaliyeti gösteren yüzde yüz Türk sermayeli bir şirkettir.

2014 yılı sonuna kadar Türk ilaç pazarında ilk 3 firma arasında yer almak ve en fazla ihracat yapan yerli ilaç üreticisi olmak vizyonuyla yola çıkan Bilim İlaç, 443 milyon USD cirosu ile bütçesinin yaklaşık yüzde 2,5'ini ArGe yatırımlarına ayırmaktadır. Ürünlerinin kalitesi ve nitelikleriyle global pazarlarda rekabet eden ve 42 ülkeye ihracat yapmaktadır 2009 yılında 14.8 milyar TL'ye ulaşan Türk İlaç Pazarında; %4,7 pay ile 4. sıradadır. Bilim İlaç "köklü" bir firma olarak belirlediği misyon doğrultusunda insana ve insan sağlığına önem verir, kaliteyi yaşam felsefesi olarak benimser, sürekli gelişmeye açıktır; ileri teknolojiyi kullanır, uluslararası standartlarda üretim yapar, müşteri odaklıdır ve ekonomik ürünler geliştirir.

2004 yılında, Avrupa Kalite Derneği'nin verdiği EFQM Avrupa yetkinlik onayını alan ilk ulusal firma olan Bilim İlaç, bu çalışmaların akabinde Türkiye'de TÜSİAD- KalDer tarafından verilen 2006 yılı 'Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü ilaç sektöründe alan ilk kuruluş olmuştur. Tüm faaliyetlerini, "kalite"yi ön planda tutarak gerçekleştirme ilkesinden hareketle, 1998 yılından bu yana tüm paydaşların mutluluğunu hedefleyen bir kurumsallaşma ve yönetim modeli olan EFQM Mükemmellik Modeli'ni benimseyerek çalışmalarını sürdürmektedir. Amaç, hissedarları, müşterileri, çalışanları ve toplumu mutlu edebilecek sonuçlar ortaya çıkartmak, kalite yolculuğunda bir "öncü" olmak ve yol göstericilik rolünü üstlenmektir.

"Müşteri odaklılık", Bilim İlaç'ın ekonomik ürün üretme ve sunma stratejisinin ve "topluma saygılı olma" ilkesinin bir parçasıdır. Türkiye genelinde 11 bölgede, 10 farklı ekip ve 1.142 saha çalışanı ile pazarlama ve satış faaliyetini gerçekleştiren Bilim İlaç ekibinin performansı her yıl müşteri memnuniyeti anketleriyle ölçülmekte ve memnuniyeti artırmaya yönelik planlar hayata geçirilmektedir. Türk ilaç pazarına sunulan antibiyotikler, solunum sistemi, gastrointestinal sistem, kas ve iskelet sistemi



ilaçları başta olmak üzere 176 farklı formda 67 ilaç, Bilim İlaç'ın Türkiye ilaç pazarındaki etkin konumunun belirleyicisi olmaktadır.<sup>198</sup>

**Tablo 2.10:** Bilim İlaç Kilometre Taşları

Yıl	Kilometre Taşları
2000	İstanbul Sanayi Odası-Sektör Çevre Özendirme Ödülü
2003	Çerkezköy Sanayi ve Ticaret Odası-Çevre Ödülü
2004	OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgelendirmesi
2004	ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgelendirmesi
2004	ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirmesi
2004	İlaç sektöründe bir ilk olarak EFQM Mükemmellikte Yetkinlik Onayı
2006	İlaç sektöründe bir ilk olarak Ulusal Kalite Büyük Ödülü
2006	Web Marketing Association'ın International Web Award yarışmasında, ilaç sektörü kategorisinde "Standard of Excellence Ödülü"
2007	Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odası Özel Ödülü
2007	Ç.O.S.B. Müdürlüğü 500 Büyük Firma Teşekkür Plaketi
2007	İlaç sektörü kategorisinde Kariyer.net – İnsana Saygı Ödülü
2007	Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü Özel Ödülü
2008	İlaç sektörü kategorisinde Kariyer.net – İnsana Saygı Ödülü
2008	Özel Sektör Gönüllüler Derneği ve PERYÖN Gönülden Ödüller-PERYÖN Özel Ödülü
2008	PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri – “Eğitim ve Gelişim/Yetenek Yönetimi” ve “Fark Yaratıcı Uygulamalar” finalisti
2009	İlaç sektörü kategorisinde Kariyer.net-İnsana Saygı Ödülü
2009	Özel Sektör Gönüllüler Derneği En başarılı Gönüllülük Programı Ödülü
2009	KSS Türkiye-CSR Europe Türkiye’de KSS Çözümleri Ödülü
2010	Avrupa İş Ödülü Yılın İş Ödülü Kategorisi Türkiye Temsilciliği
2010	Kocaeli Sanayi Odası “Şahabettin Bilgisu Çevre Ödülü”
2010	Sedefed ve Rekabet Formu tarafından verilen “Yılın En Rekabetçi Şirketi Ödülü”
2010	Ulusal Kalite Ödülü “Mükemmellikte Süreklilik Ödülü”

<sup>198</sup> **Kalite Ödülü**, 2010, <http://www.bilimilac.com.tr/> (Erişim Tarihi: 11.11.2010).

### 2.10.2. İDO: Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi Ulusal Kalite Büyük Ödülü – 2010

İstanbul'un deniz ulaşımı, 06.04.1987 yılına kadar büyük ölçüde TDİ Şehir Hatları İşletmesi (ŞHİ) tarafından sağlanırken, bu tarihte deniz ulaşımını geliştirmek ve trafik sorununun çözümüne katkıda bulunmak amacıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) tarafından İstanbul Ulaşım ve Ticaret A.Ş. kuruldu. 02.09.1988 tarihinde şirkette unvan değişikliği yapılmış, işletme İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (İDO) adını almıştır.

İDO'nun Kalite Yolculuğu: İstanbul Deniz Otobüsleri vermiş olduğu hizmetin kalitesini yükseltmek ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla ulusal ve uluslararası yönetim standartlarını bünyesinde kurmuş ve uygulamaktadır. İDO; ISO 9001, OHSAS 18001, ISG ve EFQM Mükemmellik Modeli sistemleri benimsenmiş ve uygulanmaktadır. 2000 yılı Eylül ayından sonra dokümantasyonun oluşturulması, revize edilmesi ve sistemin kurum bünyesinde uygulanması çalışmaları tamamlanmış ve TÜV Management Service tarafından yapılan kapsamlı denetim uygulaması ile ISO 9001:1994 kalite belgesi alınmıştır. 2008 yılında revize edilen ISO 9001 standardının 2010 yılında TSE tarafından belgelendirilmiştir. Kuruluşun OHSAS 18001 çalışmalarına 2007 yılında İSG Proje Ekibi oluşturularak başlanmış ve sistem yürürlüğe alınmıştır.

İDO'da EFQM Mükemmellik Modeli: Uzun yıllardan bu yana sürdürülen kalite çalışmalarında daha etkin olmak için, Mart 2006 tarihinde KalDer'e ve UKH'ye üye olunmuş ve 2006 yılı Nisan ayında UKH Proje Ekibi oluşturulmuş, bu ekibin EFQM Mükemmellik Modeli eğitimlerinin tamamlanmasından sonra öz değerlendirme yapılmıştır. Kasım 2006'da KalDer'den alınan dış değerlendirme hizmeti sonucunda şirket, EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında değerlendirilmiş ve neticesinde "Mükemmellikte Yetkinlik" onayı almaya hak kazanmıştır. 2008 ve 2009 yıllarında Kalder tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda Büyük Ölçekli İşletmeler kategorisinde Ulusal Kalite Başarı Ödülü almaya hak kazanmıştır.<sup>199</sup>

<sup>199</sup> **Kalite Ödülü**, 2010, <http://www.ido.com.tr/> (Erişim Tarihi: 11.11.2010).

### 2.10.3. İGDAŞ: Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi Başarı Ödülleri- 2010

İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş. (İGDAŞ), 25 Aralık 1986 tarihinde İstanbul Kaynak Geliştirme ve İştirakler Daire Başkanlığı'na bağlı olarak; İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve bazı iştiraklerin katılımıyla, şehrin doğal gaz ihtiyacını karşılamaya yönelik çalışmaların yapılması ve yatırımlara başlanması amacıyla kurulmuştur ve abonelere ilk doğalgaz 1992 Ocak ayında verilmiştir.

İGDAŞ, ülkemiz doğalgaz sektörünün lokomotifidir. Bu vizyonla İGDAŞ, yurtiçi ve yurtdışı sektörel paydaşların yer aldığı Uluslararası Doğalgaz Sempozyumu (INGAS) düzenlemektedir. İlki 2005 yılında olmak üzere iki yılda bir düzenlenen INGAS, ülkemizde doğalgaz alanında ki ilk ve tek uluslar arası organizasyondur.

İGDAŞ'ın en temel misyonu olan müşteri odaklı anlayışı doğrultusunda, İGDAŞ çağrı merkezi, Beyaz Masa, 187 doğal gaz acil ekipler vb. uygulamalarla ve İstanbul geneline yayılmış 95 hizmet noktası ile müşteri memnuniyeti ve konforu en üst seviyede karşılanmaktadır. Düzenli olarak yapılan müşteri memnuniyet anketleriyle de sayısı 4,5 milyona yaklaşan abonelerin memnuniyet seviyelerinin artması, önemli bir göstergesidir.

İGDAŞ'ın Kalite Yolculuğu: İGDAŞ'ta kalite çalışmaları 1996 yılında iş talimatlarının iş güvenliği ağırlıklı olarak oluşturulması ile başlamıştır. İGDAŞ, 2002 yılında ISO 9001 belgesi çalışmalarını başlatmış ve Ocak 2003 tarihinde başarılı bir denetimin ardından sektörde ilk belgelendirilen kuruluş olmuştur. İGDAŞ, çevreye ve iş güvenliğine verdiği önem nedeniyle ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim sistemlerini kurma ve uygulama çalışmalarını başlatmıştır ve Kasım 2004 tarihinde yine sektöründe bir ilki daha gerçekleştirerek ISO 9001 Kalite Yönetim sistemleri belgesine entegre olarak belgelendirmiştir.

2005 yılında ise BS 7799 (ISO 27001) Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgesini alan sektörde ilk ve Türkiye'de ilk üç kuruluştan biri olmuştur. Türkiye'nin ve Avrupa'nın sayılı eğitim merkezlerinden biri olan UGETAM (Uluslar arası Gaz Eğitim Teknolojileri Araştırma Merkezi) İGDAŞ bünyesinde 2000 tarihinde kurulmuştur. Sektörde çalışan teknik eleman yetiştirilmesinde ve belgelendirilmesinde önemli rol oynayan UGETAM'ın TÜRKAK' tan 2006 yılında ISO 17024 Personel Belgelendirme Akreditasyonu ve ISO 17025 Laboratuar Akreditasyonu belgelerini alması ile İGDAŞ

bir ilki daha gerçekleştirmiş ve altı belgeye sahip tek kuruluş olmuştur. Tüm bunların yanı sıra ISO 10002 Müşteri Şikayetleri Yönetim Sistemi çalışmaları da tüm hızıyla devam etmektedir.

2007 yılında ise KalDer ile İyi Niyet Bildirgesi imzalanarak Ulusal Kalite Hareketi'ne katılmış ve EFQM Mükemmellik Modeline göre kurumsal değerlendirme ile sürekli iyileştirme çalışmaları daha sistematik yürütülmeye başlamıştır.

2009 yılında Mükemmellik Aşamaları için KalDer'in değerlendirme sürecine başvuruda bulunulmuş ve Mükemmellikte Yetkinlik (4\*) Belgesi alınmıştır. Alınan geri bildirim raporundan hareketle iyileştirmeye açık alanlarımıza yönelik olarak süreç yönetim sistemimiz ve tüm süreçlerimiz gözden geçirilmiş ve kıyaslama çalışmaları ile de desteklenerek yeniden yapılandırılmıştır. Kurumsal performansın daha etkin yönetilmesine yönelik olarak stratejik planlama sistemi iyileştirilmiştir.

2010 yılında hedefimiz Büyük Ödülü almak ve sürdürülebilir başarıyı sağlamaktır. İGDAŞ olarak bu başvuruyu bir dönüm noktası olarak kabul ediyor, EFQM ve KalDer tanıma ve ödüllendirme programlarını bir araç olarak kullanarak İGDAŞ'ı sürdürülebilir mükemmelliğin referans noktası yapmaktayız.<sup>200</sup>

#### **2.10.4. Coca-Cola : Operasyonel Birim Kategorisi Başarı Ödülleri- 2010**

Coca-Cola sisteminin önde gelen şişeleycilerinden biri olan ve satış hacmine göre 6. sırada yer alan Coca-Cola İçecek (CCİ), Türkiye, Pakistan, Orta Asya ve Orta Doğu'yu kapsayan bir coğrafyada faaliyet göstermektedir. CCİ, The Coca-Cola Company (TCCC) markalarından oluşan gazlı ve gazsız içeceklerin Türkiye, Pakistan, Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan, Türkmenistan, Ürdün, Irak ve Suriye'de üretim, satış ve dağıtımını gerçekleştirmektedir.

CCİ'nin Türkiye' deki 8 operasyonundan biri olan Ankara fabrikası, Türkiye'deki ilk büyük ölçekli üretim tesisi olarak 1973 yılında Ankara'nın Altındağ ilçesinde kurulmuştur. Operasyonu gazlı içecekler kategorisinde 7 ayrı marka altında farklı paketlerde, yüksek teknoloji ve yüksek kalite ile üretim gerçekleştirip tüm Türkiye'ye dağıtım yapmaktadır. Gıda sektöründe meşrubat üretimi yapan CCİ Ankara

<sup>200</sup> **Kalite Ödülü**, 2010, <http://www.igdas.com.tr/> (11.11.2010).

fabrikası, dolum tesisi olarak başladığı faaliyetine şu anda PET şişe ve preform üretimleriyle de birlikte devam etmektedir. Müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik çalışmalarının bir sonucu olarak 2008 – 2009 yıllarında yapılan yatırımlar üretim çeşitliliğini artırmış, böylece Ankara bölgesinde yer alan müşterilere daha hızlı hizmet verebilme imkânı sağlanmıştır.

Coca-Cola' nın Mükemmellik Yolculuğu: CCI Ankara fabrikasının kalite ve mükemmellik yolculuğu 2001 yılında, Coca-Cola Kalite Sistemi (TCCQS) adı verilen ve hem ISO hem de Coca-Cola gerekliliklerinin entegrasyonu ile oluşturulmuş yeni uygulamaların hayata geçirilmesiyle mükemmellik yolunda bir adım daha atılmıştır. Böylece, fabrikamız TCCQS kalite sertifikasını da dünya üzerindeki 2500'den fazla Coca-Cola fabrikası içinde dokuzuncu sırada almaya hak kazanmıştır.

2002 – 2004 yılları arasında ise Gıda Güvenliği, Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği konularının da sisteme entegrasyonu sağlanmış ve fabrikamız 2003 yılında, Türkiye'deki ilk OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasını dönemin Sanayi Bakanı'nın da katıldığı bir törenle almıştır. Fabrika ayrıca Division Kalite Ödülü, Gizli Tüketici Ödülü, WWF Su Kullanıcıları Takdiri gibi pek çok diğer başarının da sahibidir.

Kalite sisteminin sürekliliği ve gelişimi Toplam Verimli Bakım (TPM), Yalın Altı Sigma (Y6S), Bakımda Mükemmellik (MEX) ve Operasyonel Mükemmellik (OE) gibi yalın yönetim araçlarının uygulanmasının yanı sıra, mükemmellik yolundaki bir diğer kilometre taşı olan EFQM Mükemmellik Modeli yaklaşımıyla da desteklenmektedir.<sup>201</sup>

#### **2.10.5. Barem: KOBİ Kategorisi Başarı Ödülleri- 2010**

Türkiye'nin en köklü ve saygın pazarlama ve sosyal araştırma firmalarından biri olan Barem, 1982 yılında kurulduğunda Türkiye'de yalnızca iki araştırma şirketi vardı. Sektöründe çok sayıda ilke imza atarak gelişen Barem, 1994 yılında Pazar araştırma alanında dünya liderlerinden biri olan Research International (RI) grubunun Türkiye temsilcisi oldu, Barem Research International adı ile faaliyetlerini sürdürdü. Bu

<sup>201</sup> **Kalite Ödülü**, 2010, <http://www.coca-colaturkiye.com.tr> (Erişim Tarihi: 11.11.2010).

dönemde akademik ve yerel araştırma bilgisine uluslararası deneyim de katarak entellektüel sermayesini güçlendirdi.

Müşterileri ile ortaklık anlayışına göre çalışan Barem Research, onlara güvenilir pazar ve tüketici içgörürleri sağlayarak başarılı stratejileri oluşturmalarına yardımcı olmayı hedefliyor. Bu hedefe ulaşma sürecinde, yüksek güvenilirlikteki araştırma hizmetlerini daha kısa sürede sağlamak ve daha yaratıcı çözümler üretmek yolunda yenilikçi ürün ve uygulama geliştirmeye devam ediyor.

Barem'in Kalite Yolculuğu: Barem Research kuruluşundan beri kaliteye adanmışlığıyla tanınıyor. Bu özelliğini belgelendirmek üzere, 2004 yılında KalDer'in Ulusal Kalite Hareketine katılan Barem Research, o tarihten bugüne kadar kalite yolculuğunda kararlı adımlarla ilerlemektedir:

#### **2003-2005:**

- Kurumsal Mükemmellik için EFQM modelinin seçilmesi ve Ulusal Kalite Hareketine katılım sağlanması,
- İlk özdeğerlendirmenin yapılması ve kurumsal iyileştirme projelerini içeren Barem25 kavramının geliştirilmesi,
- Misyon-vizyon ve değerlerin gözden geçirilerek yeniden tanımlanması, Süreç yönetim sisteminin kurulması.

#### **2005-2007:**

- Tüm çalışanlara EFQM Mükemmellik Modeli eğitiminin verilmesi ve özdeğerlendirme yapılması,
- EFQM Mükemmellik Modeline geçişte ön hazırlık niteliğinde olan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) kurulması ve belgelendirilmesi,
- Öneri sisteminin kurulması ve uygulanması,
- Yapılan özdeğerlendirmeler ve EFQM yetkinlik değerlendirilmesi geri bildirim raporunda belirtilen İyileştirmeye Açık Alanlar (İAA) için gerekli aksiyonların planlanması ve uygulamaya alınması,

- Çalışan Memnuniyeti Algılama (ÇMA) yaklaşımının iyileştirilmesi ve ölçümün gözden geçirilmesi,
- EFQM Mükemmellikte Yetkinlik aşaması için başvurunun yapılması ve Ekim 2006'da saha değerlendirmesi sonucu kuruluşun Mükemmellikte Yetkinlik (4\*) belgesi ile ödüllendirilmesi.

#### **2007-2009:**

- 2007 yılında pazarlama araştırmalarında uluslararası kalite güvence sistemi olan ISO 20252:2006 KYS kurulması ve belgelendirilmesi (Türkiye'de ilk)
- Saha operasyon süreçlerinin yalınlaştırılması,
- Müşteri Memnuniyeti Algılama (MMA) yaklaşımının iyileştirilmesi,
- KalDer 2008 Ulusal Kalite Ödülü başvurusunun yapılması ve Bağımsız KOBİ kategorisinde ödül finalisti olunması ve kuruluşun aynı zamanda Mükemmellikte Yetkinlik (5\*) olarak tanımlanması (Dünyada bu seviyeye yükselen ilk araştırma şirketi).

#### **2009–2010:**

- Barem'in yeni misyon, vizyon ve değer ve stratejilerinin gözden geçirilerek yenilenmesi,
- Süreç yönetim sisteminin gözden geçirilerek, müşteriye katma değer yaratma ve operasyon verimliliğini artırma temelinde iyileştirilmesi.<sup>202</sup>

### **2.10.6. Sakarya Üniversitesi: Kamu Kategorisi Ulusal Kalite Büyük Ödülü - 2010**

Sakarya Üniversitesi (SAÜ)'nin çekirdeğini, 1970 yılında açılan Sakarya Mühendislik ve Mimarlık Yüksekokulu oluşturmaktadır. 3 Temmuz 1992 tarih ve 3837 sayılı kanun ile SAÜ olarak üniversite tüzel yapısına kavuşmuştur.

SAÜ, hizmet verdiği her alanda yapılanmasını yeni gelişmeler ve değişimler ışığında gözden geçiren, sürekli ve sürdürülebilir gelişmeyi benimsemiş bir kurum olarak, hizmetlerinde öğrenci, toplum ve diğer paydaşlarının memnuniyetini ön planda

<sup>202</sup> Kalite Ödülü, 2010, www.barem.com.tr (08.01.2011).

tutan bir “Mükemmellik Merkezi” olmayı kendine ilke edinmiştir. SAÜ’ nün 2006 yılında “Ulusal Kalite Hareketi”ne katılması ve KalDer ile işbirliğini oluşturması sonrasında, 2006 ve 2008 yıllarında almış olduğu EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde dış değerlendirmeler, SAÜ’ nün kalite yolculuğunda önemli “Köşe Taşları”nı oluşturmuştur. Bu değerlendirmelerin sonucunda SAÜ’ nün ulaştığı, sırasıyla “3\* Mükemmellikte Tanınma” ve “4\* Mükemmellikte Yetkinlik” düzeyleri, sürekli iyileşmenin kanıtı olarak mükemmellik yolculuğunda kurumsal motivasyonu ateşlemiştir. Bu değerlendirmelerden elde edilen kazanımlar sürdürülmekte olan TKY çalışmalarında önemli iyileştirmeleri de beraberinde getirmiştir.

SAÜ’ nün sunmuş olduğu tüm hizmetlerde “Mükemmellik Merkezi” olma yolunda önceliği “Eğitim ve Öğretim” süreçlerinde mükemmelliğe ulaşmaktır. SAÜ’ nün vizyonu doğrultusunda bu kapsamda geleceği için belirlediği hedef, burada sadece ulusal bir hedef değil, bir “Dünya Üniversitesi olmak” ve bu doğrultuda “Dünya insanı yetiştirmektir.

Eğitim-öğretim süreçlerinde gerçekleştirilen reform niteliğindeki yenilikler sonucunda, SAÜ’ nün öğrencilerine verdiği Diploma Eki çalışmaları, 2009 yılında Avrupa Komisyonu tarafından “Diploma Eki Mükemmellik Ödülü” ile hazırlık sınıflarındaki yabancı dil eğitimi uygulamaları alanında ise “Avrupa Dil Ödülü” ile ödüllendirilmiştir. Bu yıl yine Avrupa Komisyonu tarafından verilen “ECTS Eki Mükemmellik Ödülü” için yapılan başvuru ulusal eleme aşamasından geçmiş ve Avrupa Komisyonu’na gönderilmiştir. Başvurunun Avrupa Komisyonu tarafından da başarılı bulunmuş ve, SAÜ Türkiye’de bugüne kadar “ECTS Eki Mükemmellik Ödülü” alan ilk üniversite olmuştur.

SAÜ’ nün Türkiye’de öncülük ettiği diğer konulardan biri de “Uzaktan Eğitim”, bu çerçevede geliştirilen en önemli hizmetlerden biridir. SAÜ önlisans, lisansüstü programlarında uzaktan eğitim yoluyla verdiği eğitim-öğretim hizmetlerine 2008 yılında “Karma Eğitim” adı verilen özgün bir yaklaşımla yeni lisans programlarını da dahil etmiştir. SAÜ bu alanda Türkiye’de internet üzerinden lisans düzeyinde uzaktan öğretim sağlayan ilk ve tek üniversitedir.

SAÜ, yine Türkiye’de Avrupa Birliği Fonları ile desteklenen “Socrates Programları” çerçevesinde Erasmus, Leonarda da Vinci, Grundtvig ile Merkezi İhale ve



Finans Birimi projelerinden yararlanan üniversitelerin başında gelmektedir. SAÜ bu projelerde gösterdiği başarılarından dolayı ödüller almakta ve misyonunu ulusal ve uluslararası ortaklıklar ve katma değerle en iyi şekilde yerine getirmektedir.

Mükemmelliği bir kurum kültürü olarak yaşama geçirmeyi hedefleyen ve bu yolda sürekli kendini iyileştiren ve geliştiren SAÜ 2010 yılında “Ulusal Kalite Ödülü”nü almaya hak kazanmıştır. SAÜ’ nün Mükemmellik yolculuğunun bundan sonraki hedefi, , 2011 yılında ise “Avrupa Kalite Ödülü”nü alan ilk Dünya üniversitesi olmak ve bunun onurunu SAÜ’ ye ve Türkiye’ye kazandırmaktır.<sup>203</sup>

### **2.10.7. Borusan: İşletmeler Kategorisi Ulusal Kalite Büyük Ödülü – 2009**

1973 yılında Borusan Holding bünyesinde grup şirketlerine hizmet vermek amacıyla Boru Nakliyat adıyla kurulup, 2000 yılında deneyim ve bilgi birikimini grup dışı firmalara da sunmak için Borusan Lojistik adını alarak "entegre lojistik hizmet sağlayıcı" olarak yeniden yapılandı. Borusan Lojistik, iki stratejik iş alanında yoğunlaşmıştır. Bunlar; Üçüncü Parti Lojistik Hizmetleri ve Liman Hizmetleridir. Borusan Lojistik'in faaliyetlerinin gerek hacim gerekse coğrafi kapsam olarak büyümesi ile birlikte, belirli sektörlerde bölgedeki önde gelen müşterilerine lojistik hizmetleri sunmak üzere 2006 sonunda Borusan International kuruldu.

Borusan Logistics temel olarak otomotiv, otomotiv yedek parçaları, elektronik, FMCG (Hızlı Tüketim Malları), petrokimya, dayanıklı tüketim, çelik ve çelik ürünleri sektörlerinde nakliye proje kargo ve depo ve dağıtım yönetimi hizmetlerini, Borusan Lojistik'in geleneksel mükemmelliğini ve güvenilirliğini devam ettirerek, sağlamaktadır.

Tedarik Zincirine Stratejik Değer Katmak” misyonuna sahip olan Borusan Lojistik, tedarik zincirinin her halkasında müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarına en uygun çözümleri geliştirmeyi ve müşterilerinin operasyonlarına özel farklı çözümler sunmayı hedeflemektedir. Müşteri odaklılık; Borusan Lojistik misyon, değer ve politikalarının temelini oluşturmakta, iş yapış biçimine bir kültür olarak yansımaktadır. Müşteri odaklı yaklaşımın bir şirket kültürü haline gelmesindeki en önemli faktör, müşterilere yönelik sürekli geliştirilen uygulamalardır.

<sup>203</sup> **Kalite Ödülü**, 2010, www.sakarya.edu.tr ( 11.11.2010).

2006 yılında, EFQM Mükemmellikte Yetkinlik ödülü alan Borusan Lojistik, kalite yolculuğuna ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetlerinin Ele Alınması Standardına uygun olarak oluşturulan müşteri geri bildirim yönetimi uygulamalarıyla devam etmektedir.<sup>204</sup>

**Tablo 2.11:** Borusan' ın Kilometre Taşları

1973	Borusan Grubu şirketlerine hizmet vermek amacıyla Boru Nakliyat adı ile kuruldu.
1975	Borusan İhracat-İthalat ve Dağıtım A.Ş kuruldu
2000	ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi alındı.
2001	SAP R/3 İş Akışı ve Veri Yönetimi yazılımı devreye alındı
2002	ISPS Liman Güvenliği Yönetim Sistemi uygulanmaya başlandı.
2002	ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesi alındı.
2002	OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi alındı.
2002	6 Sigma metodolojisi günlük iş hayatımızın içine girdi
2004	Borusan Grubu Yılın En İyi Şirketi seçildi.
2005	Ulusal Kalite Hareketine katıldı ve Toplam Kalite uygulamaları resmileştirildi.
2005	Turuncu dergisinin ilk sayısı basıldı
2005	Türkiye çapında bir sosyal sorumluluk kampanyası olan "Oyuncaksız çocuk kalmasın kampanyası" gerçekleştirildi
2006	EFQM 5 Yıldızlı Mükemmellikte Yetkinlik ödülü alındı
2006	Borusan Grubu Yılın VOC - Müşteri Odaklı Şirketi ödülü alındı
2007	Borusan Grubu Yılın VOC - Müşteri Odaklı Şirketi ödülü alındı.
2007	Lojistik sektöründe bir ilke daha imza atarak, ISO 10002, Müşteri Şikayetleri Yönetim Sistemi standardı kalite belgesi almaya hak kazanıldı
2008	Borusan Lojistik, IIP (Investors In People) sertifikasını alan ilk Türk lojistik şirketi oldu
2008	Büyük Ölçekli İşletmeler kategorisinde Ulusal Kalite Başarı Ödülü kazanıldı.
2008	Borusan Grubu Yılın VOC - Müşteri Odaklı Şirketi ve Yılın En Başarılı Şirketi ödülü alındı
2009	Strateji alanında verilen Hall of Fame ödülünü hak eden dünyadaki ilk lojistik firması oldu
2009	Borusan Lojistik, EFQM Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü Türkiye'de kazanan ilk lojistik firması oldu.

<sup>204</sup> **Kalite Ödülü**, 2009, <http://www.borusanlojistik.com.tr> (Erişim Tarihi: 11.11.2010).

### 2.10.8. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi: Mükemmellikte Süreklilik Ödülü- 2009

Hastane, 1948 yılında Eskişehir İl merkezinde bulunan Sıtma Binasında, 20 kadro-fiili yatak kapasitesi ile hizmete başlamıştır. Hastane en son olarak 20 Kasım 1986 tarihinde taşındığı binada hizmete devam etmektedir. Özel dal hastanesi olarak Eskişehir ili ve çevresine doğum ve çocuk hastalıkları hizmetlerini mevcut imkanları en iyi kullanarak en kaliteli şekilde sunmayı hedefleyen hastane, 250 kadro, 300 fiili yatak kapasitesine sahiptir. Hastane Haziran 2000’de ISO 9001 Kalite Sistem belgesi almaya hak kazanmıştır. Hastanede 2001 yılında Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları başlatılmış olup, hastane 2002 yılı için Kamu Ulusal Kalite Ödülü’ne (EFQM) aday olmuştur.

**Hastanenin Vizyonu:** Mükemmellik uygulamalarıyla farklılıklar yaratarak sektöründe öncü kuruluş olmaktır. **Misyonu:** Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi olarak, kadın ve çocuk hastalıklarını tedavi etmek, bu alanda topluma rehberlik yaparak ülkemize sağlıklı nesiller kazandırmaktır.

**Tablo 2.12:** Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinin Kilometre Taşları

1999	TKY çalışmalarının başlaması. İlk müşteri ve çalışan anketlerinin uygulanması
2000	ISO 9001-1994 belgesinin alınması
2001	Mükemmellik Modelinin benimsenmesi
2002	Ulusal Kalite Ödülüne 1. müracaat
2003	ISO 9001-2000 belgesinin alınması
2004	UKH imzalanması. Ulusal Kalite Ödülüne müracaat
2005	Ulusal Kalite Ödülüne 2. müracaat ve Jüri Teşvik Ödülü
2006	Ulusal Kalite Büyük Ödülünün alınması (Türkiye’de, sağlık sektöründe, kamu ve özelde ilk hastane)
2007	ISO 14001 ve OHSAS 18001 belgelerinin alınması
2007	Avrupa Kalite Ödülüne başvuru ve saha ziyaretine kalınması
2008	Akreditasyon çalışmasının başlaması
2008	Avrupa Kalite Başarı Ödülü’nün alınması (Müşteri Odaklılık alanında) (Ülkemizde ve Avrupa’da tek hastane)
2009	Mükemmellikte Süreklilik Ödülü’nün alınması

Bilindiği üzere Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi 2006 yılında Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü alarak kamu ve kendi kategorisinde bir ilki gerçekleştirmişti. Ayrıca 2008 yılında Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nü de alan hastane, hem ülkemizde hem de Avrupa'da bir ilki başararak vizyonuna uygun olan “örnek hastane” olmayı başarmıştı. “Mükemmellikte Süreklilik Ödülü”, Türkiye’de Ulusal Kalite Büyük Ödülü alan kuruluşların en az 3 yıl sonra başvurabildikleri ve toplam kalite yönetiminde ödül sonrasında da çalışmalarının sürekliliğini sağladıklarını gösterdikleri bir ödül kategorisidir. Bu ödül ayrıca Mükemmellik Modeli çalışmalarının ödül sürecindeki en son aşamasını teşkil etmektedir.<sup>205</sup>

### **2.11. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ 2003–2010 FARKLAR**

Model, 1997, 1999, 2003 ve 2010 yıllarında dört kez gözden geçirilmiş, güncel bilgiler ve yeni yaklaşımlar çerçevesinde iyileştirilmiştir. 1999 yılındaki gözden geçirme sonucunda modelin ismi “EFQM Mükemmellik Modeli” olarak değişmiştir. 2011 Ulusal Kalite Ödül sürecinde, 2010 modeli kullanılacaktır.<sup>206</sup>

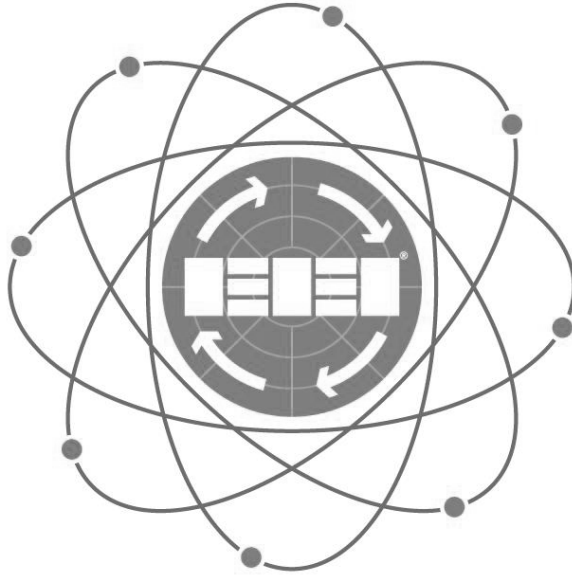
En son 2003 yılında güncellenen EFQM Mükemmellik Modelinin 2010 yılı sürümü yayınlanmıştır. Yapılan Güncellemeler 3 kısımda olmuştur: Temel Kavramlar, 9 Ana Kriter ve RADAR değerlendirme ve yönetim aracı çerçevesinde güncellenmiştir.<sup>207</sup> RADAR ve Temel Kavramlarla birlikte EFQM Mükemmellik Modeli, bir kuruluşun kullandığı tüm yönetim araçlarının; sürekli iyileştirilen, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren ve uyum içinde çalışan bir sistem oluşturmasını güvence altına alır.

<sup>205</sup> Kalder, **EFQM 2010** <http://www.sbesdogumevi.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 24.10.2010).

<sup>206</sup> **Ulusal Kalite Ödülü Kitabı**, (2010), KÖYK, Kalite Ödülü Yürütme Kurulu, s.30.

<sup>207</sup> **EFQM Mükemmellik Modeli-EFQM MODELİ-2010**: KalDer Yayınları.

**Şekil 2.21:** EFQM 2010 Model Ana Çerçevesi



EFQM 2010 modelinde ana çerçevede bir değişiklik olmamıştır. 8 temel kavram, 9 kriter ve RADAR tabloları eskiden olduğu gibi EFQM 2010 modelinin de ana yapısını oluşturuyor.

### **2.11.1. Mükemmelliğin Temel Kavramları: 2010**

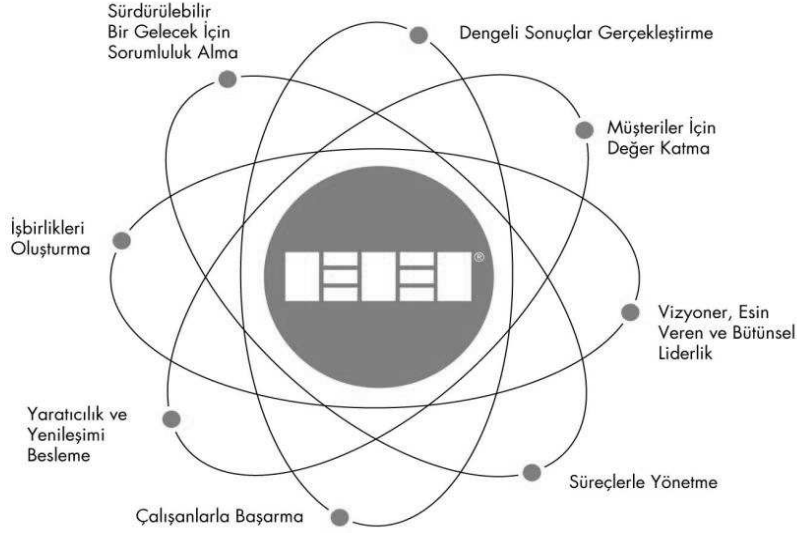
Temel kavramlar mükemmel kurum ve kuruluşları diğerlerinden ayırt eden özellikler olarak nitelendirilebilir. Bu kavramların içerikleri yeni yönetim trendlerine ve Avrupa çapında tepe yöneticilerle yapılan bir dizi mülakatların sonuçlarına bağlı olarak değiştirildi. Her temel kavramın içerikleri maddeler halinde oluşturuldu. Örneğin “Dengeli Sonuçlar elde etmek” temel kavramının içeriğini oluşturan 9 madde var. Yeni modeldeki çarpıcı bir yenilik temel kavramları oluşturan bu maddelerin, modelin alt kriterlerine bire bir yansıtılması olmuş. Böylece yeni modelde temel kavramlar ve kriterler arasında daha belirgin bir ilişki kurulmuş.

Öncelikle temel kavram isimlerinin daha aktif, harekete geçirecek tarzda olması kararlaştırılmış ve bu nedenle her birinin sonunda bir yüklem var artık. EFQM 2010 modeline göre temel kavramlar Şekil 2.22’de verilmiştir.<sup>208</sup>

<sup>208</sup> **EFQM 2010**, <http://www.mukemmeliz.com/degisikliklerinden-bazilari-ile-efqm-2010.html> (Erişim Tarihi: 10.11.2010).

2003–2010 EFQM Temel Kavramlar Değişikliklerini, daha önceki temel kavramlarla karşılaştırmalı olarak İngilizceleri ile birlikte aşağıdaki Tablo 2.13 'de bulabilirsiniz.<sup>209</sup>

**Şekil 2.22:** EFQM 2010 modeli - temel kavramlar



**Kaynak:** Seçkin C., (2010), **Ulusal Kalite Kongresi EFQM Mükemmellik Modeli.**

<sup>209</sup> [http://www.tugrulcelebi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=56&Itemid=59](http://www.tugrulcelebi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=59) (Erişim Tarihi: 10.11.2010).

**Tablo 2.13:** 2003-2010 EFQM Temel Kavramlar Farklar

	2003 - Temel Kavramlar	2010 - Temel Kavramlar
1	Sonuçlara Yönlendirme	<i>Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme (achieving balanced results)</i>
2	Müşteri Odaklılık	<i>Müşteriler İçin Değer Katma (adding value for customers)</i>
3	Liderlik Ve Amacın Tutarlılığı	<i>Vizyoner, Esin Veren Ve Bütünsel Liderlik (leading with vision, inspiration and integrity)</i>
4	Süreçlerle Ve Verilerle Yönetim	<i>Süreçlerle Yönetme (Managing by processes)</i>
5	Çalışanların Gelişimi Ve Katılımı	<i>Çalışanlarla Başarma (Succeeding through people)</i>
6	Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik Ve Uyum	<i>Yaratıcılık Ve Yenileşimi Besleme (nurturing innovation and creativity)</i>
7	İşbirlikçilerinin Geliştirilmesi	<i>İşbirlikleri Oluşturma (Building partnerships)</i>
8	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	<i>Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma (taking responsibility for a sustainable future)</i>

**Kaynak:**[http://www.tugrulcelebi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=56&Itemid=59](http://www.tugrulcelebi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=59) ,(20.12.2010).

### 2.11.2. Achieving Balanced Results1. Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme

Excellent organisations meet their Mission and progress towards their Vision through planning and achieving a balanced set of results that meet both the short and long term needs of their stakeholders and, where relevant, exceed them. Tanım: Mükemmel organizasyonlar vizyonlarını dengeli sonuçları elde ederek ve planlama sayesinde sonuç ve süreçleriyle buluştururlar. Bu buluşma paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimleri ile ilgili ve aşılmalı.

Anahtar değişim; Odak şimdi vizyon, misyon, strateji, liderlerin etkili olması ve zamanında karar almasını sağlama, ilerlemenin takibine dayalı anahtar sonuçların ayarlanmasındaki gelişimde.<sup>210</sup>

<sup>210</sup> EFQM,<http://www.mukemmeliz.com/degisikliklerinden-bazilari-ile-efqm-2010.html> (10.11.2010).

Mükemmel kuruluşlar, planlı bir biçimde paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan ve uygun alanlarda bu gereksinimleri aşan dengeli sonuçlarla misyonlarını gerçekleştirir ve vizyonlarına doğru ilerler.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:<sup>211</sup>

- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.
- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır bulunur.
- 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.
- Geleceğe ilişkin senaryoları anlamak ve stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili mekanizmaları uygulamaya alır.
- Gerekli çıktıları ve bunlarla ilişkili performans göstergelerini tanımlar; hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşların performansının karşılaştırma sonuçlarını, misyon ve vizyonlarını esas alır.
- Uzun ve kısa vadeli amaçlara erişmek ve gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde uygular.
- Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla gerçekleştirilen sonuçları değerlendirir ve paydaşlarına sürdürülebilir yararlar sağlar. Uygun yönetim unsurları da dahil, temel paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.

### **2.11.2.1. Müşteriler İçin Değer Katma**

Tanım: Mükemmel kuruluşlar müşterilerinin onların varlıklarının birincil nedeni olduğunu bilirler. Onlara, ihtiyaç ve beklentilerini öngörerek yenilik ve değer yaratma için çabalarlar.

<sup>211</sup> Ulusal Kalite Ödülü Kitabı, (2010), a.g.e., s.32.



Anahtar değişim: Odak Şimdi, ürün ve hizmet tasarımı süreçlerinde etkin müşteri çekilmesi ve değer teklifi konularının açıkça tanımlanması ve iletişimde.

Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin varoluşlarının ana nedeni olduğunun ve onların gereksinim ve beklentilerini anlayarak veya tahmin ederek müşterileri için yenileşmeleri ve onlara değer katmaları gerektiğinin farkındadır.<sup>212</sup>

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:<sup>213</sup>

- Farklı Müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini karşılar ve tahmin eder.
- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli araç, yetkinlik, bilgi ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geri bildirimlerine hızlı ve etkili bir biçimde yanıt verir.
- Müşterilerini yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyim geliştirme süreçlerine katar.
- Performanslarını uygun kıyas değerleriyle karşılaştırır ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinin bilincinde olur.

#### 2.11.2.2. Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik

Tanım: Mükemmel kuruluşlar geleceği şekillendiren ve meydana geldiğinde başaran, organizasyonun ahlak kuralları ve değerleri için rol model gibi hareket eden liderlere sahiptirler.

<sup>212</sup> EFQM, <http://www.mukemmeliz.com/degisikliklerinden-bazilari-ile-efqm-2010.html> (Erişim Tarihi: 10.11.2010).

<sup>213</sup> Ulusal Kalite Ödülü Kitabı, (2010), a.g.e., s.32.

Anahtar değişim: Kavram Şimdi daha fazla dinamik, liderlerinin tepki verme, uyum yeteneği ve kuruluşun s¼rekli başarısını garanti etmek için t¼m hissedarların taahh¼tlerini ifa kabiliyetlerine odaklı

M¼kemmek kuruluşlar, geleceği Şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda ¼rnek olan liderlere sahiptir.<sup>214</sup>

Uygulamada m¼kemmek kuruluşlar:

- Açık bir y¼n ve stratejik odak belirler, bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun temel amaç ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek ¼zere çalışanlarını bir arada tutar.
- Faaliyet alanlarının temel belirleyici unsurlarını anlar. Mevcut ve gelecekteki amaçlara eriŐilmesinin planlanmasında kuruluşun ve paydaşların gereksinimlerini dengeler.
- Mevcut bilgileri, ¼nceki deneyimlerini ve kararlarının olası etkilerini g¼z ¼n¼nde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini g¼sterir.
- Esnektir, her zaman g¼ven aŐlar; gerektiğinde kuruluşunun y¼n¼n¼n g¼zden geçirir, değiştirir veya yeniden belirler.
- S¼rd¼r¼lebilir ¼st¼nl¼ę¼n; yeni çalışma tarzlarıyla, hızlı ¼ęrenme ve yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunun farkındadır.
- alıŐanlarına esin verir.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi ¼zendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni d¼Ő¼nce biçimlerinin ¼retildeęi ve geliştirildiği bir k¼lt¼r¼ destekler.
- Kuruluş içinde ve dışında, kuruluşun itibarını ¼st d¼zeye çıkarmak ve pekiŐtirmek için kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde ¼nc¼l¼k eder.

---

<sup>214</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.5.

### 2.11.2.3. Süreçlerle Yönetme

Tanım: Mükemmel örgütler kalıcı sonuçlar ve denge oluşturan gerçek bazlı karar almayı kullanarak stratejik olarak sıralanmış ve yapılandırılmış süreçler sayesinde yönetilirler.

Anahtar Değişim: Odak şimdi, geleneksel kuruluş sınırları dışında uçtan uca yönetim ile strateji iletimi için süreçler nasıl tasarlanmış konusu üzerindedir.

Mükemmel kuruluşlar yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu; dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilir.<sup>215</sup>

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:Paydaşları için gerçek bir katma değer yaratmak amacıyla stratejilerini yaşama geçirerek bir temel süreçler çerçevesi tanımlar ve bunu yönetir. Süreçlerini analiz eder, sınıflandırır ve önceliklendirir. Stratejik amaçlara yönelik ilerlemeyi ölçmeye ilişkin anlamlı süreç performans göstergelerini ve bunlarla ilişkili çıktılarını tanımlar. Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır.

- Yenileşim fırsatlarının belirlenmesi ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi amacıyla, süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri kullanır.
- Çalışanların, kendi süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini sürekli gözden geçirmesini sağlar.
- Süreçlerin tümünde risklerin tanımlanmasını ve uygun biçimde yönetilmesini güvence altına alır.
- Arzu edilen performansın gerçekleştirilmesi amacıyla tüm süreçleri uçtan uca yönetir.

### 2.11.2.4. Çalışanlarla Başarma

Tanım: Mükemmel kuruluşlar kişisel ve kurumsal hedeflerin dengeli olarak aşılması için güçlendirme kültürü oluşturur ve çalışanlarına değer verir.

---

<sup>215</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.6.

Anahtar değişim Odak Şimdi kişilerin taahhüt ve yükümlölüklerini ifa istekleri, kişisel beklentileri ve kuruluşun stratejik ihtiyaçları arasında denge oluşturmakta

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde gerçekteştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü yaratır.<sup>216</sup>

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekteştirmek için gereken becerileri ve yetkinlikleri anlar. Çalışanların kendilerini işlerine verdiği; beceri, yetenek ve yaratıcılıklarının geliştirildiği ve değer gördüğü bir kültürdür. Çalışanların gerçekte bir işbirliği ruhu ile, kendilerinin ve kuruluşun sürekli başarısına katkıda bulunabilmesini ve tüm potansiyellerini kullanabilmelerini güvence altına alır. Bireysel hedeflerin ve ekip hedeflerinin kuruluşun amaçlarıyla uyumunu sağlar ve ekiplerin yetkilendirilmesini güvence altına alır. Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmesi için uygun yaklaşımları yaşama geçirir. Çalışanlar arasında çeşitliliği güvence altına alır ve benimser. Stratejik amaçları gerçekteştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.

#### **2.11.2.5. Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme**

Tanım: Mükemmel kuruluşlar hissedarlarının yaratıcılıklarının kullanımı ile sistemli sürekli yenilikçilik sayesinde artan bir değer ve performans seviyesi oluştururlar.

Anahtar Değişim: Kavram artık gelişim ihtiyacı, aę bağlantılarıyla meşgul olma ve tüm hissedarlarla potansiyel yenilik ve yaratıcılık kaynağıymış gibi temas halinde olma ihtiyacı olarak onaylanmaktadır.<sup>217</sup>

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: İç ve dış çevreden gelen uyarılardan yararlanarak, yenileşim fırsatlarını belirlemek üzere ilişki ağları kurar ve bunları yönetir. Yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar Açık görüşlü bir anlayışa sahiptir, yenileşim ve yaratıcılığı karşılaştıkları güçlükleri yenme doğrutusunda kullanır. Yeniliklerin etkisini ve katma değerini değerlendirir.

<sup>216</sup> **Ulusal Kalite Ödülü Kitabı** (2010), a.g.e., s.32.

<sup>217</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.7.

Yenileşim ve yaratıcılık her zaman Avrupa Kalite Yönetim Vakfı-EFQM M M mükemmelliği arayan kuruluşlarda aradığı temel özelliklerinden birisidir. 2010 yılı öncesi temel kavramlar listesinde “Sürekli Öğrenme, Yenileşim ve İyileştirme” temel kavramlardan birisi olarak açıklanmıştı. Modelin 2010 da güncellemesinde bu kavram çok daha açık, ve yönlendirici biçimde “ Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme” olarak aşağıdaki gibi tanımlanmıştır. “Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme: Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır”<sup>218</sup>

**Yenileşimin 8 Dalgası:** Kalıcı yenileşim kapasitesi oluşturmak için oluşturulması ve geliştirilmesi gereken 8 temel alanın açıklanması; geleceği algılamak, liderlik, değerlendirme, yenileşim stratejileri, ekip oluşturma, yeni fikir üretme, proje yönetimi ve deneyimlerden öğrenme.

#### 2.11.2.6. İşbirlikleri Oluşturma

Tanım: Mükemmel kuruluşlar karşılıklı faydayı garanti etmek için çeşitli ortakları ile güvenilir ilişkiler ararlar, geliştirirler ve devam ettirirler. Bu ortaklıklar müşteriler, toplum, anahtar tedarikçiler, eğitim kurumları ve sivil toplum kuruluşları (STK) ile biçimlenmiş olabilir.

Anahtar değişim: Kavram, tedarik zinciri ötesinde ortaklıkları içermesi için genişletildi, bunların sürdürülebilir karşılıklı faydaları başarmak esaslı olması onaylandı.

Mükemmel kuruluşlar; karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla, çeşitli kuruluşlarla güven verici ilişkiler kurar, geliştirir ve sürdürür. Bu işbirlikleri; müşterilerle, toplumla, temel tedarikçilerle, eğitim kuruluşlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla (STK) oluşturulabilir.<sup>219</sup>

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Beklentilerin giderek arttığı günümüz dünyasında, başarının etkili işbirlikleri oluşturmaya bağlı olduğunun farkındadır. Temel amaçlarının ne olduğunu bilir ve paydaşlarına değer üretmek için yetenek ve

<sup>218</sup> İ. Onay, (2010), “Mükemmellik ve Yenileşimin Yönetimi”, **Öncekalite Dergisi**, Yıl 19, Sayı 146, Eylül s.12.

<sup>219</sup> EFQM MODELİ-2010, **a.g.e.**, s.7.

becerilerini zenginleştirmek üzere işbirlikleri arayışındadır. İşbirliklerinin uzun süre birlikte çalışmaya ve sürdürülebilir değer artırımına bağlı olduğunu anlar. Stratejik ve operasyonel işbirliklerini belirlerken kurumsal ve stratejik gereksinimleri, birbirini tamamlayıcı kuvvetli yönleri ve yetenekleri temel alır. İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir bir ilişki kurar.

### 2.11.2.7. Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma

**Tanım:** Mükemmel kuruluşlar kendi kültürü ve kafa yapıları, açık değerleri ve kurumsal davranışları için en yüksek standartları ile yani bunların hepsinin sağladığı imkan ile ekonomik sosyal ve ekolojik sürdürülebilirlik için çabanın içine katılırlar.

**Anahtar değişim:** Kavram, tedarik zinciri ötesinde ortaklıkları içermesi için genişletildi, bunların sürdürülebilir karşılıklı faydaları başarmak esaslı olması onaylandı.

Mükemmel kuruluşların kültürlerinin özünü; etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar; kuruluşların ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:<sup>220</sup>

- Vizyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını oluşturan bir temel amaç tanımlayarak ve duyurarak kuruluşun geleceğini sağlamlaştırır.
- Ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliği ve karşılaşılabilecek çelişkileri dengelemekte bir dayanak noktası olarak dikkate alır.
- Çalışanları için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar.
- Çalışanlarının bütünsellik ve en yüksek etik standartlar çerçevesinde davranmasını sağlar.
- Çalışanlarını ve diğer paydaşlarını topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirir.

<sup>220</sup> EFQM, <http://www.mukemmeliz.com/degisikliklerinden-bazilari-ile-efqm-2010.html> (Erişim Tarihi: 10.11.2010).

- Paydaşlarına ve topluma karşı şeffaftır, hesap verebilir ve yasal gerekliliklere uyumun ötesine geçme arzusunu etkili biçimde destekler.
- Kısa vadeli kazançlar yerine, uygun yerlerde, uzun vadeli gereksinimleri karşılamak üzere kaynak ayırır ve rekabet gücünü sürdürür.

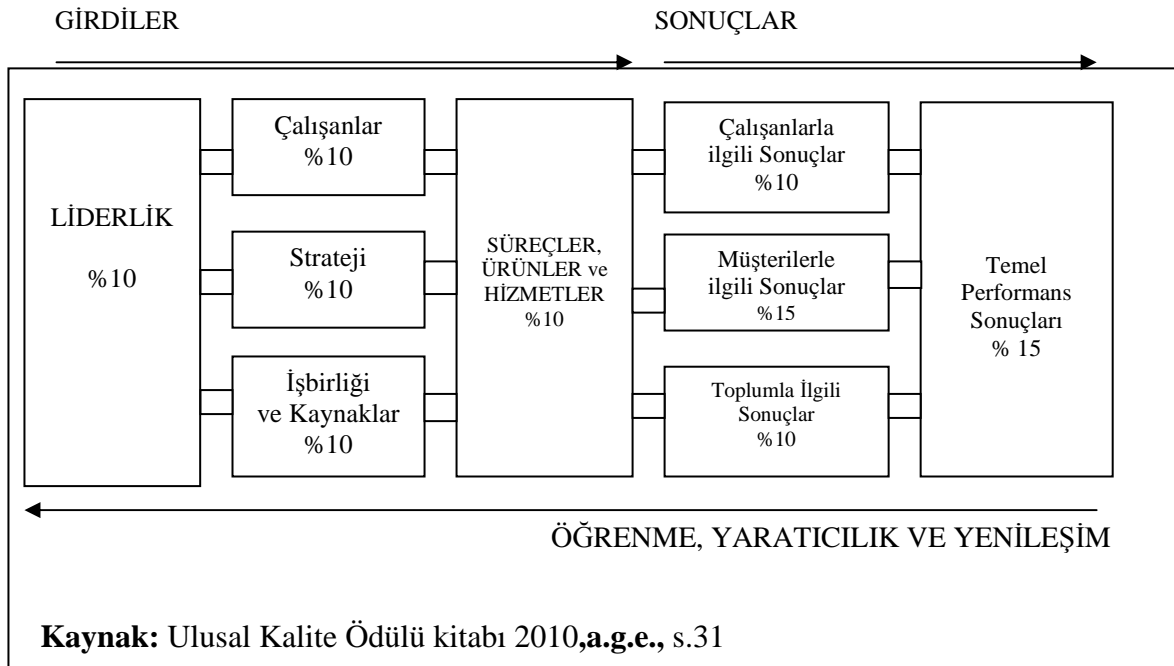
### 2.11.2. EFQM Model 2010 – Kriter Yapısındaki Değişiklikler

EFQM 2010 modelinde köklü değişimden ziyade gözden geçirme yaklaşımı benimsenmiştir. 9 kriter ve iki ana grup olan girdiler ve sonuçlar bölümleri muhafaza edilmiş. “Ne elde edilecek?” sorusuna cevap veren 4 sonuç kriteri, “nasıl elde edilecek?” sorusuna cevap veren 5 girdi kriteri yine var. Her iki grubun toplam puanlarında bir değişiklik yok, yine %50-%50. Ancak kriter puanlarındaki farklılıklar büyük ölçüde ortadan kaldırılmış. Girdi kriterlerinin her biri artık %10 ağırlıkta. Sonuç kriterlerinde ise Çalışanlar ve Toplumla ilgili sonuçlar %10, Müşteriler ve Temel Sonuçlar %15 ağırlığa sahip. Kriterlerin isimlerinde de küçük düzeltmeler yapılmış. EFQM 2010 modelinin 9 kriteri aşağıda verilmiştir. Parantez içinde değişen kriter isimlerinin eski hali verilmiştir.<sup>221</sup>

1. Liderlik
2. Strateji – (2003: Politika ve Strateji)
3. Çalışanlar
4. İşbirlikleri ve kaynaklar
5. Süreçler, ürünler ve hizmetler (2003: Süreçler)
6. Müşterilerle ilgili sonuçlar
7. Çalışanlarla ilgili sonuçlar
8. Toplumla ilgili sonuçlar
9. Temel performans sonuçları

---

<sup>221</sup> Tugrulcelebi , a.g.s.

**Şekil 2.23:** EFQM Mükemmellik Modeli 2010**Tablo 2.14:** EFQM Kriterleri 2003–2010 yılları % oranları

KRİTER	2003	2010
LİDERLİK	%10	%10
POLİTİKA VE STRATEJİ	%8	%10
ÇALIŞANLAR	%9	%10
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	%9	%10
SÜREÇLER	%14	%10
ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR	%9	%10
MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR	%20	%15
TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR	%6	%10
TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI	%15	%15

**Kaynak:** <http://www.mukemmeliz.com/degisikliklerinden-bazilari-ile-efqm-2010.html>,  
Erişim Tarihi: 20.12.2010



### **Başlıklardaki değişiklikler şu şekilde özetlenebilir;**

**2.Kriter:** “Politika ve strateji ” “strateji” haline geldi. “Politika”,sözcüğün tanımına gösterilen karmaşaya ilişkin geribildirim, özellikle kamu sektöründe, politika sıklıkla kuruluş dışındaki siyasi organlar tarafından kullanılmaya ayarlanmış. “Strateji” nin herkesin anlayabileceği bir terim olduğu kabul edildi

**5. Kriter:** “Süreçler” ” Süreçler, ürünler ve hizmetler” haline geldi. Beşinci kriterin içeriğinin müşteri odaklı bir ağırlığa sahip olması, bu kriterin adına ürünler ve hizmetler kavramının eklenmesine gerekçe olmuştur. Ancak başlığı “süreçler” kaldı. Değişiklik şimdi kriterin içeriğini yansıtıyor.

Son olarak, modelin dinamik yapısını vurgulayan ve sonuç kriterlerinden girdi kriterlerine geri bildirimini simgeleyen okun üzerinde artık “yenilikçilik ve öğrenme” kavramlarının yanı sıra “yaratıcılık” kavramı da var.

### **Girdi alt kriterlerinde hangi değişiklikler yapıldı?**

Hemen tüm alt kriterlerde kelime seviyesinde değişiklik yapılmış. Daha köklü diyebileceğimiz değişiklikler aşağıda maddeler halinde verilmektedir.

- **1e** alt kriteri daha önce liderlerin değişimi yönetme kapsamındaki rollerini değerlendiriyordu. Şimdi bu alt kriterde kurumsal çevikliğe ve kuruluşların çevresel değişimlere adapte olabilme esnekliklerine odaklanılmış.

- **2a** alt kriteri strateji belirlerken yararlanılması gereken dış bilgi kaynaklarına odaklanılmış.

- **2b** alt kriteri ise strateji belirlerken yararlanılması gereken iç bilgi kaynaklarına odaklanılmış.

- **4a** alt kriterinin adında işbirliklerinin yanı sıra tedarikçilere de yer verilmiş.

- **5a** alt kriteri artık süreç yönetimi sisteminin yanı sıra daha önceki modelde 5b kriterinde yer alan süreç iyileştirme yaklaşımını da kapsıyor. Eski modeldeki 5a ve 5b kriterleri birleştirilerek yeni modelin 5a kriteri oluşturulmuş.

- **5c** alt kriteri daha önce 5d alt kriterinde bir madde olan pazarlama ve tanıtım faaliyetlerine odaklanılmış.

### Sonuç alt kriterlerinde hangi değişiklikler yapıldı?

Tüm sonuç kriterlerinin başına R.A.D.A.R tablosu ile uyumlu standart bir açıklama metni konulmuş. Sonuç kriterlerinde artık eskiden olduğu gibi uzun “olası göstergeler” listesi yok. Onun yerine performansı izlenmesi gereken 4-7 ana grup adı var. Her kuruluş kendi amaçları doğrultusunda bu gruplarla ilgili göstergeler belirleyecektir. Örneğin 7b kriterindeki 5 ana gruptan biri “liderlik performansı” olup kuruluşlar bu konuda hangi göstergelere sahip olmaları gerektiğini kendi amaçlarına göre belirleyecekler. 9a alt kriterinin adı “temel stratejik çıktılar” olarak değiştirilmiş ve bu alt kriterde stratejinin ne ölçüde gerçekleştirildiğini gösterecek finansal ve finansal olmayan çıktılar (outcome) değerlendirilmesi öngörülmüştür.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı-EFQM uzmanlardan oluşan bir ekiple daha önceden gerçekleştirdiği kapsamlı bir kıyaslama çalışmasının bulgularından da yararlanarak Mükemmellik Modeli'nin yapı ve dinamiklerine uyumlu bir “Çerçeve” geliştirmiştir. 39 Sayfalık bu kitapçıkta Mükemmellik Modelinin 9 ana kriteri alt başlıklar halinde kapsanarak önemli unsurları Tablo 2.15 de belirtilmiştir.

**Tablo 2.15:** EFQM Mükemmellik Modeli'nin Ana ve Alt Kriterleri

KRİTERLER-2010	
<b>1</b>	<b>LİDERLİK</b>
<b>1a</b>	Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.
<b>1b</b>	Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.
<b>1c</b>	Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.
<b>1d</b>	Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.
<b>1e</b>	Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.
<b>2</b>	<b>STRATEJİ</b>
<b>2a</b>	Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.
<b>2b</b>	Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.
<b>2c</b>	Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.
<b>2d</b>	Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

**Tablo 2.15:** (Devam) EFQM Mükemmellik Modeli'nin Ana ve Alt Kriterleri

<b>3</b>	<b>ÇALIŞANLAR</b>	
	<b>3a</b>	Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.
	<b>3b</b>	Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.
	<b>3c</b>	Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.
	<b>3d</b>	Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.
	<b>3e</b>	Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.
<b>4</b>	<b>İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR</b>	
	<b>4a</b>	İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.
	<b>4b</b>	Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.
	<b>4c</b>	Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.
	<b>4d</b>	Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.
	<b>4e</b>	Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.
<b>5</b>	<b>SÜREÇLER, ÜRÜNLER ve HİZMETLER</b>	
<b>6</b>	<b>MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR</b>	
	<b>5a</b>	Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.
	<b>5b</b>	Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.
	<b>5d</b>	Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.
	<b>5e</b>	Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.
<b>6</b>	<b>MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR</b>	
	<b>6a</b>	Algılamalar
	<b>6b</b>	Performans Göstergeleri
<b>7</b>	<b>ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR</b>	
	<b>7a</b>	Algılamalar
	<b>7b</b>	Performans Göstergeleri
<b>8</b>	<b>TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR</b>	
	<b>8a</b>	Algılamalar
	<b>8b</b>	Performans Göstergeleri
<b>9</b>	<b>TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI</b>	
	<b>9a</b>	Algılamalar
	<b>9b</b>	Performans Göstergeleri

### 2.11.2.1. Kriter 1: Liderlik

Liderler kuruluştta yenileşim ve girişimcilik **kültürünü** özendirir, Liderler yenileşimi destekleyen açık ve anlamlı çalışma biçimlerinin oluşması ve uygulanmasına **kişisel** olarak katılırlar, Liderler yenilik fırsatlarını birlikte belirlemek ve destekleyici olmalarını sağlamak için **paydaşlarla ilişki** içindedir.

Liderlik kriteri kapsamında beş alt kriter bulunmaktadır.<sup>222</sup>

#### **1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.**

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri: 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 ve açıklık kültürüyle besler.

#### **1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.**

Uygulamada 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. Kuruluşun temelinde yatan yetenekleri anlar ve geliştirir.

#### **1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür. Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:**

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri: İşbirliği yapılan kuruluşların, müşterilerin ve toplumun fikir üretme ve yenileşim faaliyetlerinde yer almaları için

<sup>222</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.10.

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

**1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.**

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri: Çalışanlarına esin verir; kuruluşun tüm düzeylerinde katılım, sahiplenme, yetkelendirme, 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 güvence altına alır. Fırsat eşitliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.

**1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.**

Uygulamada 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 kuruluşunun yönünü gözden geçirir, değiştirir veya yeniden belirler.

**2.11.2.2. Kriter 2: Strateji**

Yeni fikirler ve **fırsatlar** sürekli olarak **taranır** ve tanımlanır, Umud veren, dengeli **yenileşim öncelikleri** aranır ve tanımlanır, Yenileşimin stratejik yönetimi genel yönetim sistemi ile **bütünleştirilir**.

*Strateji* kriteri kapsamında dört alt kriter bulunmaktadır.<sup>223</sup>

**2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Ekonomik veriler, pazara ilişkin ve toplumsal eğilimler gibi kuruluşu etkileyebilecek dış göstergeleri belirler; analiz eder ve

<sup>223</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.12.

anlar. Paydaş geri bildirimlerine ve diğer dış bilgi ve analizlere dayanan fırsat ve tehditleri belirler, anlar ve tahmin eder.

**2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Mevcut ve olası kurumsal yetenekleri anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini, temel yetkinlikleri ve *çıktıları analiz* eder. Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına etkisini belirlemek amacıyla veri ve bilgileri analiz eder.

**2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Misyon ve *vizyonu* gerçekleştirmek amacıyla açıkça ifade edilmiş strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur ve sürdürür. Geleceğe ilişkin senaryoları anlamak ve stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili mekanizmaları uygulamaya alır. Ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliği güvence altına alır.

**2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Gerekli *çıktıları* ve bunlarla ilişkili performans göstergelerini tanımlar; hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşların performansının karşılaştırma sonuçlarını, misyon ve vizyonlarını esas alır. Uzun ve kısa vadeli amaçlara erişmek ve gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde uygular. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları paydaşlara uygun biçimde duyurur.

**2.11.2.3. Kriter 3: Çalışanlar**

Çalışanlar yenileşime **önderlik eder ve katkı sağlar**, Çalışanlar yenileşime katılmak ve önderlik etmek için **eğitilir ve geliştirilir**, Kuruluş **yenileşime dost bir ortam** yaratır.

*Çalışanlar* kriteri kapsamında beş alt kriter bulunmaktadır.<sup>224</sup>

<sup>224</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.13.

### **3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Çalışanlara ilişkin **planları**; kuruluşun stratejisi, organizasyon yapısı, yeni teknolojiler ve temel süreçlerle uyumlu hale getirir. Çalışanların ve temsilcilerinin; çalışanlara ilişkin stratejileri, politika ve planları geliştirme ve gözden geçirme, uygun olduğunda yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirme çalışmalarına katılmalarını sağlar. Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma, kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçleri, destekleyici politikalarla yönetir.

### **3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.**

Uygulamada 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.

### **3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Çalışanların bireysel düzeyde ve ekip düzeyinde kuruluş misyon, vizyon ve stratejik amaçlarıyla yön birliği içinde **olmasını 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.

### **3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.**

Uygulamada 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.

### 3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Çalışanların katılımını ve yetkilendirilmesini özendirmek ve sürdürmek 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 **benimseser**. 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.

#### 2.11.2.4. Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar

Yenileşim amaçlı **işbirlikleri** oluşturulur, Yenileşim için uygun **maddi kaynak yönetimi** sağlanır, Yenileşim için **teknoloji** yönetilir, Yenileşim için **bilgi yönetimi** sağlanır.

*İşbirlikleri ve Kaynaklar* kriteri kapsamında beş alt kriter bulunmaktadır.<sup>225</sup>

#### 4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: İşbirliği yaptığı kuruluşları ve tedarikçilerini, kuruluşun stratejisi ile uyumlu olarak sınıflandırır ve onları etkili bir biçimde yönetmek üzere uygun politikalar ve süreçler uygular. İşbirliği yapılan kuruluşlarla

#### 4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Kuruluşun ana stratejisini desteklemek üzere finansal stratejiler, politikalar ve süreçler oluşturur ve uygular.

Kaynakların en iyi biçimde etkili ve verimli kullanılması için; finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri tasarlar. Kuruluşun bütün

<sup>225</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.14.



uygun düzeyleriyle uyumlu biçimde oluşturulmuş finansal yönetim süreçleri kurar ve uygular. Uzun vadeli amaçlarla kısa vadeli finansal planlama çevrimleri arasında uyum sağlar.

**4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Binaları, donanımı ve malzemeleri yönetmek üzere, kuruluşun ana stratejisini destekleyen strateji ve politikaları oluşturur ve uygular. Etkinliklerinin toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini aktif biçimde yönettiğini gösterir. Etkinliklerinin toplum ve kendi çalışanları üzerindeki olumsuz etkilerini ölçer ve yönetir.

**4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Teknoloji portföyünü yönetmek üzere kuruluşun ana stratejisini destekleyen bir strateji ve bu stratejiyi destekleyen politikaları oluşturur. Etkinliklerini desteklemek ve iyileştirmek üzere bilgi teknolojileri kullanan süreçler de dahil çeşitli teknolojiler kullanır. Alternatif ve yeni geliştirilen teknolojileri; kurumsal performans, yetenekler ve bunların çevreye olan etkilerini dikkate alarak belirler ve değerlendirir. Teknolojiyi yenileşimi ve yaratıcılığı destekleyecek doğrultuda kullanır.

**4e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Etkili ve zamanında karar verebilmelerini ve kuruluşun gelecekteki performansını doğru tahmin edebilmelerini sağlamak üzere liderlerine doğru ve yeterli bilgi verilmesini güvence altına alır. Verileri bilgiye ve uygun olan yerlerde, paylaşılabilir ve etkili bir biçimde kullanılabilir bilgi birikimine dönüştürür. Yenileşim fırsatlarının belirlenmesi ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi amacıyla, süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri kullanır.

### 2.11.2.5. Kriter 5: Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Yenileşim fırsatlarını gerçekleştirmek için uygun **organizasyon yapıları** geliştirilir, Yenileşim süreçleri **yönetilir ve iyileştirilir**, Yenileşim **projeleri ve programları** yönetilir.

*Süreçler, Ürünler ve Hizmetler* kriteri kapsamında beş alt kriter bulunmaktadır.<sup>226</sup>

#### **5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Stratejik amaçlarla bağlantılı olarak anlamlı süreç performans göstergelerini ve çıktı ölçümlerini tanımlar. Yeni fikirleri; yenileşimi yaşama geçiren süreçlerle, yaratılacak değişikliklerin doğası ve önemiyle uyumlu gerçeklere dönüştürür. Yeniliklerin ve süreç iyileştirmelerinin etkisini ve katma değerini değerlendirir.

#### **5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir. Yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut ve olası etkilerini anlar ve tahmin eder. Ürün ve hizmetlerinin yaşam çevrimleri süresince ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğe olası etkilerini dikkate alır.

#### **5c. Ürün ve hizmetler etkin bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: İlgili tüm paydaşlarının gereksinimlerini sürdürülebilir bir denge içinde sağlamak üzere değer önermelerini açık bir biçimde tanımlar. Ürün ve hizmetlerini hedef müşterilere ve kullanıcı gruplarına etkili bir biçimde tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri oluşturur. Verdiği sözü yerine getirebilme yeteneğine sahip olduğunu gösterecek biçimde önlem alır.

<sup>226</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.15-16.

#### **5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayan veya aşan ürün ve hizmetleri değer önermesi doğrultusunda üretir ve sunar. Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli araç, yetkinlik, bilgi ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.

#### **5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.**

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Müşterilerinin günlük ve uzun vadeli iletişim gereksinimlerini belirler ve bu gereksinimleri karşılar.

Bütün müşterileriyle açıklık, şeffaflık ve güvene dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür. Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geribildirimlerine hızlı ve etkili bir biçimde yanıt verir. Müşterilere, ürün ve hizmetleri sorumluluk bilinci içinde kullanması yönünde tavsiyede bulunur.

### **2.11.2.6. Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar:<sup>227</sup>

- 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.
- 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 etkisi olacağını açıkça anlar.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.

<sup>227</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., ss.17-18.

### **6a. Algılamalar**

Bu veriler müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; müşteri anketleri, odak grupları, satıcı derecelendirmeleri, övgüler ve şikayetler 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 ve Ürün ve hizmet sunumu
- Müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği ve Müşteri bağlılığı NU

### **6b. Performans Göstergeleri**

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
- Şikayetler ve övgüler
- Dış kuruluşlar tarafından tanınma

## **2.11.2.7. Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar.<sup>228</sup>

---

<sup>228</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.18.

- 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.
- 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.

### **7a. Algılamalar**

Bu veriler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. 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 ve Gurur duyma ve potansiyelini kullanma
- Liderlik ve yönetim
- Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
- Yetkinlik, eğitim ve kariyer geliştirme
- Etkili iletişim ve Çalışma koşulları
- Farklı çalışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kısımlandırır.

### 7b. Performans Göstergeleri

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun 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 ve İç iletişim

#### 2.11.2.8. Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar:<sup>229</sup>

- 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.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanırlar.

<sup>229</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.19.

### **8a. Algılamalar**

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

### **8b. Performans Göstergeleri**

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 performans, Yasal düzenlemelere ve yönetim ilkelerine uyum
- Toplumla ilgili performans, Sağlık ve güvenlik performansı
- Sorumlu kaynak temini ve satın-alma performansı

### 2.11.2.9. Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar:<sup>230</sup>

- Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve stratejinin başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla finansal olan ve finansal olmayan temel sonuçları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- En az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçları 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.

#### 9a. Temel Stratejik Çıktılar

Bu veriler kuruluşün stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan temel çıktılardır. Ölçümler ve ilgili hedefler temel paydaşlarla görüş birliği içinde birlikte belirlenir.

Kuruluşün amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Finansal çıktılar, Bütçe performansı
- Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar
- Temel süreç çıktıları
- Kuruluşün farklı alanlarında elde edilmiş olan performans düzeylerini ve stratejik çıktılarının sonuçlarını anlamak için sonuçları kırılımlandırır.

#### 9b. Temel Performans Göstergeleri

Bu veriler kuruluşün operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan finansal olan ve finansal olmayan temel göstergelerdir. Bu göstergeler kuruluşün olası temel performans çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olur.

<sup>230</sup> EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.20.



Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Finansal performans göstergeleri, Proje yönetimi göstergeleri
- Temel süreç performans göstergeleri, İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçilerin performansı
- Teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler

### **2.11.3. Model ve Temel Kavramlar Arasındaki Bütünsellik**

EFQM Mükemmellik Modeli'nde yapılan değişikliklerin amaçlarından biri Mükemmelliğin Temel Kavramları ile EFQM Modeli arasında tam bir bütünsellik sağlamaktır. Önce Temel Kavramlar gözden geçirildi ve güncellendi. Sonraki adımda Temel Kavramlar EFQM Mükemmellik Modeli'nin alt kriterlerinin altında bulunan ilgili alanların oluşturulması sırasında kullanıldı. Bazı durumlarda, Temel Kavramların içeriğinde bulunan metinler ilgili alt kriterlerde hiç değiştirilmeden kullanıldı. Diğer durumlarda, Temel Kavramlardan alınan metin alt kriterin içeriğine uyum sağlamak üzere değiştirildi.

Bu çalışmanın sonucu aşağıdaki tablo2.16 da özetlenmiştir.

**Tablo 2.16: EFQM 2010-Temel Kavramlarla Kriterlerin İlişkisi**

	GİRDİLER															SONUÇLAR																
	1 LİDERLİK					2 STRATEJİ					3 ÇALIŞANLAR					4 İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR					5 SÜREÇLER, ÜRÜNLER ve HİZMETLER					6.MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR		7.ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR		8.TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR		9. TEMEL PERFORMANS SONUÇARI
Kavramlar	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B				
Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme		X	X			X		X	X							X	X			X				X	X	X	X	X	X	X	X	
Müşteriler İçin Değer Katma			X			X												X	X	X	X			X	X		X					
Vizyoner, Esin Veren Ve Bütünsel Liderlik	X			X	X			X							X										X		X			X		
Süreçlerle Yönetme		X				X		X					X			X	X	X	X	X		X			X		X		X		X	
Çalışanlarla Başarma	X			X							X	X	X	X	X											X	X	X				
Yaratıcılık Ve Yenileşimi Besleme			X			X		X					X					X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	
İşbirlikleri Oluşturma			X			X	X									X					X			X	X	X	X	X	X	X	X	
Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma	X	X	X		X	X	X	X						X	X			X				X				X		X	X	X		

**X (GRİ RENKLİ KUTUCUKLAR):** Alt kriter kapsamında doğrudan kullanılan Temel Kavram metni

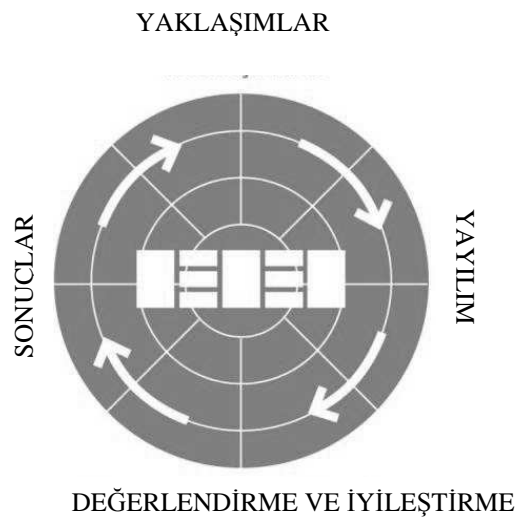
**X:** Alt kriter kapsamına uyumlu hale getirilmiş Temel Kavram metni

#### 2.11.4. EFQM Model 2010 –Radar

**Değerlendirme yaklaşımı olan RADAR tablolarında hangi değişiklikler oldu?** EFQM 2010 modelinde de RADAR, mükemmellik modelinin kalbi olma özelliğini sürdürüyor. RADAR, her kuruluş hangi sonuçlara ulaşması gerektiğini ve bu sonuçlara nasıl ulaşacağını planlamalı, planlarını icra etmeli, amaçlanan sonuçlara ulaşıp ulaşmadığını kontrol etmeli ve daha iyisini yapıp yapamayacağını ortaya koymalıdır. Bu mantıkta bir değişiklik yok. Ancak hem girdi kriterleri hem de sonuç kriterleri için kullanılan **RADAR tablolarında bazı düzenlemeler yapılmış.**

R.A.D.A.R (Sonuçlar-Yaklaşımlar-Yayılim-Değerlendirme ve İyileştirme) mantığı ve yöntemi başlı başına bir planlama yaklaşımı olmanın yanında sık kullanıldığı biçimi ile Mükemmellik Modeli kriterlerinin tutarlı biçimde puanlanması olanağını yaratmaktadır. Kapalı bir sürekli iyileşme döngüsü olarak RADAR da 2010 yılı Model güncellenmesini destekleyecek biçimde gözden geçirilmiş ve “Değerlendirme ve Gözden Geçirme” boyutu, 2010’da “**Değerlendirme ve İyileştirme**” olarak adlandırılarak kuruluşları değerlendirmeler sonucunda somut iyileştirmelere yönlendirmeyi hedeflenmiştir. “Değerlendirme ve İyileştirme” boyutunun unsurları olarak ölçmenin yanı sıra öğrenme etkinlikleri gerçekleşirken yaratıcı fikir ve yaklaşımların geliştirileceği mekanizmaların mevcudiyeti öğrenme ve yaratıcılık unsuru ile yenileşim çabaları ise yenileşim ve iyileştirme unsuru ile değerlendirilmektedir.

**Şekil 2.24:** RADAR 2010



**Kaynak:** Ulusal Kalite Ödülü Kitabı (2010), a.g.e., s.31.

### **GİRDİ kriterleri ile ilgili RADAR tablosundaki değişiklikler:**

Girdi kriterlerinde yaklaşım ve yayılım boyutları isim olarak korunurken, değerlendirme ve gözden geçirme boyutunun adı “değerlendirme ve iyileştirme” (assessment and refinement) olarak değiştirilmiştir. Yaklaşım ve yayılım boyutlarının altındaki unsurlarda bazı küçük düzeltmeler yapılmış ancak değerlendirme ve iyileştirme boyutunun unsurlarında isim ve böylece içerik değişikliklerine gidilmiştir.

Bu değişiklikler ve unsurların isimleri şöyle:

- **Ölçme:** RADAR, daha önce yalnız etkililik (effectiveness) için ölçüm beklerken, şimdi verimlilik (efficiency) için de ölçüm yöntemi bekliyor. Artık seçilen ölçütlerin uygunluğu da bir değerlendirme unsuru.

- **Öğrenme ve yaratıcılık:** Öğrenme unsuruna yaratıcılık da eklenmiş ve yeni yaklaşımların oluşturulmasında yaratıcılıktan yararlanılıp yararlanılmadığı da bir değerlendirme unsuru olarak ilave edilmiştir.

- **İyileştirme ve inovasyon:** Eskiden olduğu gibi ölçme ve öğrenme sonuçlarına göre iyileştirme faaliyetlerinin planlanması bekleniyor. Buna ilave olarak yaratıcı fikirlerin değerlendirildiği ve kullanıma konulduğu bir inovasyon anlayışı da değerlendirme unsuru olarak ön plana çıkartılmış.

### **SONUÇ kriterleri ile ilgili RADAR tablosundaki değişiklikler:**

Sonuç kriterlerindeki değişiklikler daha çarpıcı. Hem boyut isimleri, hem unsurlarda önemli değişiklikler var. Tablo2.17 de değişiklikler gösterilmiştir.

**Tablo 2.17:** RADAR Değişiklik Tablosu

Boyut	Unsur	Değişiklik Gerekçesi
	İlgi ve kullanılabilirlik	2003 modelinde adı “kapsam” olan bu boyutta artık sunulan sonuçların kuruluşun stratejileri ile ilgisine ve nasıl, hangi yöntemlerle elde edildiğine bakılacak
	Kapsam ve İlgi	Kuruluşun izlediği ( bir ödül başvurusunda değerlendirme ekibine sunduğu) sonuçların stratejileri esas alıp almadığı, kuruluş için önemli olup olmadığı bu unsur ile değerlendirilecek
	Doğruluk	Sonuçların uygun zaman aralıklarında, güvenilir yöntemlerle elde edilip edilmediği yeni bir değerlendirme unsuru olarak eklenmiş
	Kırılım	Eski modelde de olduğu gibi sunulan sonuçların genel değil, uygun taraflar veya ürün ve hizmetler temelinde kırılımlı olarak sunulması bekleniyor.
	<b>Tablo 2.17:</b>	devam
	Performans	Daha önce adı “sonuçlar” olan bu boyut EFQM 2010 modelinde “performans” olarak isimlendirilmiş ve RADAR tablosu ile aynı adı taşımasının önüne geçilmiş.
	Eğitimler	Yine eskiden olduğu gibi kuruluşun elde ettiği sonuçların olumlu eğilimlere sahip olmasına veya iyi seviyesini korumasına bakılacak değişiklik yok.
	Hedefler	Artık tüm sonuçlarda değil ama temel sonuçlarda hedef olması bekleniyor.
	Karşılaştırmalar	Artık tüm sonuçlarda değil ama temel sonuçlarda karşılaştırma verisi olması bekleniyor.
	Sebepler	Eskiden olduğu gibi, elde edilen sonuçların planlı yaklaşımlardan kaynaklanması bekleniyor. Ayrıca elde edilen olumlu eğilimin gelecekte de sürdürülebileceğine dair kanıtlar bu unsur ile değerlendirilecek

**Kaynak:** <http://www.mukemmeliz.com/degisikliklerinden-bazilari-ile-efqm-2010.html>, 2010.

Sağlıklı bir değerlendirme **yapılmasına** yardımcı olmak üzere RADAR tablolarının her bir boyutu Tablo 2.18 de görülen unsurlara bölünmüştür:

**Tablo2.18: RADAR Tablolarının Her Bir Boyutunun Değerlendirilmesi**

<b>GİRDİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ</b>		
<b>Boyutlar</b>		<b>UNSURLAR</b>
<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 bütünlüklü olur; bütünlüklü 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>- bütünlüklü</li> </ul>
<p><b>YAYILIM:</b> Kuruluşun bir yaklaşımı yaymak için ne yapması gerektiğini içerir. Mükemmel bir kuruluşta 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>- sistematiklik</li> </ul>
<p><b>DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME:</b> Kuruluşun hem yaklaşımı yaklaşımın yayılımını iyileştirmek için ne yapması gerektiğini kapsar. Mükemmel bir kuruluşta 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 <b>mekanizmalar mevcuttur</b>. Ölçme, <b>öğrenme ve yaratıcılığın</b> 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>- iyileştirme ve yenileşim</li> </ul>
<b>SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ</b>		
<b>Boyutlar</b>		<b>UNSURLAR</b>
<p><b>İLGİ YE UYGUNLUK:</b> Sonuç verileri kapsamlı, zamanında, güvenilir, doğru, uygun biçimde kısımlandırılmış, strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile uyum içinde olmalıdır. Birbiriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişki anlaşılabilir olmalıdır. Temel sonuçlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olmalıdır.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- kapsam ve ilgi</li> <li>- bütünsellik</li> <li>- kısımlı</li> </ul>
<p><b>PERFORMANS ÇIKTILARI:</b> Mükemmel bir kuruluşta sonuçlar olumlu eği* (im ve/veya sürdürülen iyi bir performans gösterir. Temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir, hedeflere erişilir veya hedefler aşılar. 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:** EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.23

**2010 EFQM Mükemmellik Modelindeki temel değişiklikler şöylece özetlenebilir;**

- Temel Kavramlar 9 kriterle tam olarak bütünleşmiştir.
- Kriter ağırlıkları gözden geçirilmiştir.
- Kriter isimleri Politika ve Strateji yerine Strateji, Süreçler yerine Süreçler, Ürünler ve Hizmetler olarak değişmiştir
- Eski 5a ve 5b “süreç iyileştirme” ve “süreç yönetimi” kavramlarının birbirinden ayrı görülemeyeceği düşünülerek birleştirilmiştir.
- 5c'nin yeni içeriği ise kuruluşun ürün ve hizmetlerinin mevcut ve olası müşterilerine etkin bir biçimde tanıtılması belirtilmiştir.
- Sonuçlar “kuruluşun vizyon ve stratejisini gerçekleştirmek üzere gerekli temel sonuçlara odaklanmıştır.
- Sürdürülebilirlik gereği geleceğe bakış, Yaratıcılık ve Yenileşim'in giderek artan önemi vurgulanmıştır.

**Tablo 2.19: Girdiler İçin Radar Değerlendirme Ve Yönetim Aracı**

Yaklaşım	% 0				% 25					% 50					% 75					% 100			
<b>Sağlam Temelli</b> * yaklaşımın anlaşılır bir <i>temele</i> dayanması ■ iyi tanımlanmış süreçlerin varlığı ■ yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması ■ iyileştirmelerin zamanla yaklaşıma yansıtılmış olması	Kanıtl yok veya hikayemsi				Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt			
<b>Bütünleşik</b> ■ yaklaşımın strateji ile uyum içinde olması ■ yaklaşımın diğer yaklaşımlarla uygun biçimde ilişkilendirilmiş olması	Kanıtl yok veya hikayemsi				Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt			
<b>Yaklaşım Toplamı</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
<b>Yayılm</b>	% 0				% 25					% 50					% 75					% 100			
<b>Uygulama</b> ■ yaklaşımın ilgili alanlarda uygulanması	Kanıtl yok veya hikayemsi				İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde uygulanmakta					İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'ünde uygulanmakta					İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde uygulanmakta					İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde uygulanmakta			
<b>Sistematiklik</b> ■ yaklaşımın zamanında, yapısal ve gerektiğinde ilgili alanlarda değişikliklerin yönetilebileceği biçimde yayılması	Kanıtl yok veya hikayemsi				Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt			
<b>Yayılm Toplamı</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
<b>Değerlendirme ve İyileştirme</b>	% 0				% 25					% 50					% 75					% 100			
<b>Ölçme</b> - yaklaşımın ve yayılımın verimliliğinin ve etkinliğinin düzenli olarak ölçülmesi, - seçilen ölçümlerin uygunluğu	Kanıtl yok veya hikayemsi				Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt			
<b>Öğrenme ve Yaratıcılık</b> ■ öğrenme faaliyetlerinin, kuruluş içi ve dışı iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması ■ yaratıcılığın yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımların oluşturulmasında kullanılması	Kanıtl yok veya hikayemsi				Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt			
<b>İyileştirme ve Yenileşim</b> ■ ölçme ve öğrenme sonuçlarının; iyileştirmelerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması ■ yaratıcılık çabalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kullanılması	Kanıtl yok veya hikayemsi				Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt			
<b>Değerlendirme ve İyileştirme Toplamı</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
<b>Genel Toplam</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Kaynak: EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.24



**Tablo 2.20:** Sonuçlar İçin Radar Değerlendirme Ve Yönetim Aracı

<b>İlgi ve Uygunluk</b>	% 0			% 25					% 50					% 75					% 100				
<b>Kapsam ve ilgi</b> Sunulan sonuçların kapsamının -ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile ilişkili olması -kuruluşun strateji ve politikalarıyla tutarlı olması Önemli, temel sonuçların belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olması Birbirleriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişkinin anlatılmış olması	İlgi kurulmamış veya hikayemsi bilgi			Alanların ¼ de sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir.					Alanların ½ de sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir.					Alanların ¾ de sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir.					Alanların tümünde sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir.				
<b>Bütünsellik</b> Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması	Bütünselliğe ilişkin kanıt yok veya hikayemsi bilgi			Sonuçların ¼ ü zamanında, güvenilir ve doğru					Sonuçların ½ ü zamanında, güvenilir ve doğru					Sonuçların ¾ ü zamanında, güvenilir ve doğru					Sonuçların tümü zamanında, güvenilir ve doğru				
<b>Kırlım</b> Sonuçların uygun biçimde kısımlandırılmış olması	Kırlım yok			Sonuçların ½ ü uygun kırlım					Sonuçların ½ ü uygun kırlım					Sonuçların ¾ ü uygun kırlım					Sonuçların tümü uygun kırlım				
<b>İlgi ve uygunluk Toplamı*</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
* Not: ilgi ve uygunluk toplam puanı kapsam ve ilgi puanından fazla olamaz																							
<b>Performans</b>	% 0			% 25					% 50					% 75					% 100				
<b>Eğilimler</b> Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi			Sonuçların ¼ de en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi					Sonuçların ½ de en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi					Sonuçların ¾ de en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi					Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi				
<b>Hedefler</b> Temel sonuçlar için hedeflerin belirlenmiş olması Hedeflerin uygunluğu Hedeflere erişim	Hedef yok veya hikayemsi bilgi			Temel Sonuçların ¼ de uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş					Temel Sonuçların ½ de uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş					Temel Sonuçların ¾ de uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş					Temel Sonuçların tümünde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş				
<b>Karşılaştırmalar</b> Temel sonuçların dış kuruluşların sonuçlarıyla karşılaştırılması Karşılaştırmaların uygunluğu Kuruluşun sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması	Karşılaştırma yok veya hikayemsi bilgi			Temel Sonuçların ¼ de uygun Karşılaştırmalar Yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda					Temel Sonuçların ½ de uygun Karşılaştırmalar Yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda					Temel Sonuçların ¾ de uygun Karşılaştırmalar Yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda					Temel Sonuçların tümünde uygun Karşılaştırmalar Yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda				
<b>Yaklaşımdan kaynaklanma</b> Elde edilen sonuçlarla ilgili girdiler arasında anlaşılır ilişki Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven vermesi	Kanıt yok veya hikayemsi bilgi			Sonuçların ¼ de neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin kısıtlı kanıt					Sonuçların ½ de neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin kısıtlı kanıt					Sonuçların ¾ de neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin kısıtlı kanıt					Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin kısıtlı kanıt				
<b>Değerlendirme ve İyileştirme Toplamı</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
<b>Genel Toplam</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

**Kaynak:** EFQM MODELİ-2010, a.g.e., s.25

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN HİZMET İŞLETMESİ OLAN 24  
EYLÜL ANAOKULUNDA İNCELEMESİ**

### 3.1. 24 EYLÜL ANAOKULU HAKKINDA GENEL BİLGİ

24 Eylül Anaokulu 19.Şubat.2001 yılında; “Devlet Bağımsız Anaokulu” statüsünde, Afyonkarahisar İl merkezindeki 2 bağımsız devlet anaokulundan sonra il genelinde 3. bağımsız anaokulu olarak Bolvadin İlçesinde, eğitim-öğretime açılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı Okulöncesi Eğitimi Genel Müdürlüğüne bağlı, 36–72 ay çocuklarına eğitim hizmeti veren bir anaokuludur.

24 Eylül Anaokulunda “Toplam Kalite Yönetimi” çalışmaları zaman içerisinde “sürekli gelişen, iyileştirilen ve yeniliklere açık” model arama arayışını doğurmuştur. Kalite ile ilgili çalışmalara 2007 yılında başlanmıştır ve akabinde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Belgesi’ alınmıştır. 2009 yılında ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Belgesi ile birlikte alınan unvan sayısı 2’ ye yükselmiştir. Bu adımla Afyonkarahisar İli’ nde bulunan her derece ve türdeki resmi ve özel eğitim kurumları arasında ilk kez bu belgeye sahip okul olma ünvanı 24 Eylül Anaokulunun olmuştur, bu ünvan halen daha geçerliliğini korumaktadır. Okulun Yönetim Temsilciliğini öğrenci velisi F.Menekşe İkbâl yapmaktadır.

ISO 9001 Standartlarının ve Kalite Yönetim Sisteminin kurulmasının ardından kendini geliştirme yönündeki arayışlar, mevcut sistemi “EFQM Mükemmellik Modeli” uygulamasına entegre etme noktasına ulaştırmıştır. “EFQM Mükemmellik Modeli” okulda “Kalite Rehberi” haline gelmiştir.

EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanışı ile birlikte;

— 2008 Yılı MEB “Eğitimde Kalite Ödülleri – Yılın Kaliteli Okulu/Kurumu Kategorisinde” İl Birinciliği ve Türkiye Geneli ilk 15’ i “Teşvik Ödülü” ve

— 2009 Yılı MEB “Eğitimde Kalite Ödülleri – Yılın Kaliteli Okulu/Kurumu Kategorisinde” İl Birinciliği, Türkiye 2. Ciliği ve Saha Ziyareti Hakkı başarıları elde edilmiştir.

Okulda 2011 yılı Ocak ayı içerisinde 22000- gıda standardı alınmıştır. Bir sonraki aşamada hedef ise, Ulusal Mükemmellik Kalite Ödülünü almaktır.

**Tablo 3.1:** 24 Eylül Anaokulu Vizyon, Misyon ve Politikaları

VİZYONU	Okul Öncesi Eğitimde ve Kalitede Lider Kurum Olmaktır
MİSYONU	“Bizim için her çocuk özeldir” anlayışıyla öğrencileri; kendine güvenen, dürüst, ilkel, hak ve sorumluluklarını bilen, kültürel çeşitlilik içinde, hoşgörülü ve insan sevgisini benimseyen bireyler olarak yetiştirmektir
POLİTİKALARI	
Eğitim Politikası	Öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurarak, ilgi ve gereksinmelerini temel alarak, özgüveni geliştirici, yeni fikirlere açık, öğrenme sorumluluğu gelişmiş, kendi davranışını sorgulayabilen bireyler olarak yetiştirmektir
Hizmet Politikası	İhtiyaç ve beklentileri karşılayan, kalite standartlarını koruyan ve verimli hizmetler geliştirerek; hizmet alanların memnuniyetinin sürekliliğini sağlamak
İşbirliklerinin Geliştirilmesi Politikası	Okulun politika ve stratejilerine uygun işbirliği yapabileceği ortaklıklar oluşturmak
İnsan Kaynakları Politikası	Çalışanların memnuniyetini göz önünde bulundurarak, başarılarını takdir edip, sürekli gelişmelerini sağlayacak, sistem içerisinde her birinin liderlik yapabileceği fırsatlar oluşturmak
Kaynak Yönetimi Politikası	Politika, strateji ve hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlayacak şekilde kaynakları, etkili ve verimli kullanmak
İletişim Politikası	Açık, şeffaf ve empatik bir yaklaşımla bireysel ve kurumsal iletişimi geliştirerek, bilgiye kolay ve en hızlı şekilde ulaşmak
Çevre Politikası	Çevre ile ilgili yasal mevzuata uyarak; tehlikeli atıkların oluşumunu en az seviyede tutmak ve bu konudaki kalite standartlarını koruyup geliştirerek çocuklara yaşanabilir bir çevre bırakmak
Değişim Yönetimi Politikası	“Değişmeyen tek şey değişimdir” felsefesiyle, paydaşların ve işbirliklerin de yararlanmasını sağlamak

**Kaynak:** Gönül Baktık, “2009 Yılı MEB “Eğitimde Kalite Ödülleri Yarışması – Yılım Kaliteli Okulu/Kurumu Kategorisi”, **İl Birincisi Ve Türkiye 2. cisi 24 Eylül Anaokulunun Yayınlanmamış Kitabı.**

Okulun misyon–vizyon, kurum kültürü ve stratejik amaçları her yılsonunda tüm paydaşlarının temsil edildiği “Okul Gelişim Yönetim Ekibi” (OGYE) tarafından gözden geçirilmektedir.<sup>231</sup>

24 Eylül anaokulunun sürdürdüğü sosyal sorumluluk projeleri şunlardır:<sup>232</sup>

<sup>231</sup> Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi: OGYE, okullarda Planlı Okul Gelişiminden sorumlu, kalite kurulu ve kalite geliştirme ekip üyelerini kapsayan, okul toplumunu oluşturan birimlerin tümünün temsilcilerinden oluşan ekiptir. Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE), okullarda yapılacak çalışmalar için çeşitli önerilerde bulunacak bir danışma komisyonu değildir. (OGYE) okul müdürünün liderliğinde Özdeğerlendirme çalışacak, okulun gelişimini planlayan, planlanan çalışmalarını uygulayan, çalışmalarda gerekli okul içi ve dışı koordinasyonunu ve organizasyonunu yürüten bir ekiptir.

<sup>232</sup> 24 Eylül Anaokulu, www.24eylulanaokulu.com, (02.02.2011).

- “Bir Fincan Kahvenin 40 Yıl Hatırı Vardır” atasözüyle yola çıkılmış ve Okul-Aile Gönül Köprüsü kurma amacı yürüten “Bir Fincan Kahvenin Hatırına 40 Yıl Dost Olalım mı?” projesi,
- “Batıdan Doğuya Minik Yürekler El Ele” sloganlı “Yardım Projesi”,
- “Çocuklarımızı televizyona emanet etmeyelim!!!” sloganlı “Haftanın Davranışı-Televizyon Seyretme Adabı” projesi,
- “Benim annemde öğretmen” sloganlı “Sınıf İçi Aile Katılım Çalışması Etkinliği” projesi,
- “Babamı Evde İstiyorum” sloganıyla aile bütünlüğü koruma projesi,
- “Yağmurun ardındaki ışık” sloganıyla okul öncesi eğitimin güçlendirilmesi amacıyla mahkûm bayanların yanlarındaki 36–72 aylık çocukların bağımsız anaokullarında topluma kazandırılması projesi,
- “Oya ve Can bebek ile öğreniyorum” sloganıyla kaynaştırma öğrencilerini hayata kazandırma projesi.
- “Hayallerini Bizimle Paylaşır mısınız?” okul öncesi çağındaki çocukların “anaokullarına” bakış açısını irdelemek amacıyla yürütülen proje.

**Tablo 3.2:** 24 Eylül Anaokulu Kilometre Taşları

2007	ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Belgesi
2008	EFQM Mükemmellik Modeli-Yılım Kaliteli Okulu/Kurumu Kategorisinde” İL BİRİNCİLİĞİ ve Türkiye Geneli ilk 15’ i “TEŞVİK ÖDÜLÜ
2008	MEB Eğitim Kurumları Kalite Ödülü Afyon 1.liği ve Türkiye 2.liği
2008	En iyi bahçe yarışması Afyon ili yarışma ikinciliği
2008	Sabancı Üniversitesi ERG ( Eğitimde Reform Girişimi)
2009	ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Belgesi
2009	Temiz Okul Hijyen Okul Beyaz Bayrak Ödülü
2009	EFQM Mükemmellik Modeli-Yılım Kaliteli Okulu/Kurumu Kategorisinde” İL BİRİNCİLİĞİ, TÜRKİYE 2. CİLİĞİ ve SAHA ZİYARETİ HAKKI
2010	Afyonda okul öncesi hibe projesi kabul edilen tek okul
2011	ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Belgesi
2011	22000:2006 Gıda Güvenliği Belgesi

## **3.2.TEZ HAKKINDA**

### **3.2.1. Araştırmanın Problemi**

Bu araştırmada hizmet işletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli nin kuvvetli ve zayıf yönlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için model ödüllü olan 24 Eylül Anaokulu ele alınacaktır. EFQM Mükemmellik Modeli neden tercih edilmiştir ve işletmede nasıl uygulanmaktadır? Modelin zayıf ve güçlü yönleri nelerdir? Kurumun 1.cilik alamamasının nedenleri nelerdir ve Modelin uygulama kısmında nerelerde eksiklikler vardır? Sorularına cevap aranacaktır.

### **3.2.2. Araştırmanın Amacı**

Kurumlar ve firmalar arasındaki amansız rekabet ortamı, organizasyonların sürekli olarak kendilerini geliştirmesini ve yenilemesini zaruri kılmıştır. İçinde bulunduğumuz değişim ve teknoloji çağı, yepyeni bakış açıları ve yaklaşımları talep etmektedir. Dünyada meydana gelen bu değişimin etkilerini ülkemizde de görmek mümkündür. Özel sektörün öncülüğünde başlayan kalite kavramının yayılışı artık kamu sektöründe de kendini göstermektedir.

Bir model olarak EFQM Mükemmellik Modelini'nin tanıtılması, uygulama yöntemi ve bir yönetim modeli olarak ele alınmasının kuruma ne gibi katma değerler sağlayacağını ortaya konulması amaçlanmıştır. EFQM M M analiz edilmesi, Modelin zayıf ve güçlü yönlerini incelemek, ele alınan kurumda uygulama kısmında nerelerde eksiklikler var, araştırarak iyileştirmeler yönünde önerilerde bulunmaktır.

Araştırmanın bir diğer amacı ise, süreç yönetimine ilişkin başarı faktörlerine dikkat çekerek bu konuda uygulama yapmak isteyen işletmeler için örnek bir model sunmaktır. Afyonkarahisar ilinde EFQM Mükemmellik Modeli çalışmaları 24 Eylül Anaokulu hariç başka kurumlarda yoktur, bu nedenle EFQM alanında çalışma yapacakları, eğitim konusu ile ilgilenenleri ve eğitim sektöründe çalışanlara rehber olacak bir uygulama sunmak ve özendirilmektir.

### 3.2.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada çeşitli kısıtlar mevcuttur. Kuşkusuz bu kısıtlar araştırmanın sonucuna belli ölçüde etki etmektedir. Araştırmanın kısıtlarını ana hatlarıyla şu şekilde sıralamak mümkündür:

1 - Yapılacak çalışma kurumun çalışmaları ile sınırlı kalmakta, istenilen model aşamaları için çalışma yapılamamaktadır.

2 - Araştırmanın en önemli sınırlılığı evren olarak tek bir bölgenin alınmış olmasıdır. Afyonkarahisar ilinde EFQM MM ile ilgili başka kurumlarda herhangi bir çalışma olmamasıdır. Bu nedenle bir okulda kişisel bağlantılarla ulaşılabilen cevaplayıcılarla yetinilmiştir. (görüşülen yetkililer; 24 Eylül Anaokulu müdürü, öğretmenleri ve yönetim temsilcisi, destek elemanları )

3 - EFQM mükemmellik modelinin kamu kuruluşları için uyarlanmış kriterleriyle sınırlıdır.

### 3.2.4. Araştırmanın Kapsamı

Kamu Kurum ve Kuruluşlar kategorisinde 2009 yılında Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nde 2. cilik olarak, Mükemmelliğin Temel Kavramları ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin okul yönetim sistemlerinin geliştirilmesinde ve eğitimde de uygulanabilirliğini göstererek eğitim kurumlarına model olan; T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Afyonkarahisar / Bolvadin 24 Eylül Anaokulu, araştırma örneği olarak alınmıştır.

### 3.2.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, Afyonkarahisar ilindeki EFQM M.M. uygulayan hizmet işletmelerinin mevcut durumunu saptamak, işletmeye sağladığı faydaları ve karşılaştıkları sorunları tespit etmek amacıyla yapıldığından, verileri kaynağından toplayıp değerlendirmeye yönelik olarak keşifsel bir araştırma özelliğini taşımaktadır. Araştırma problemi ve amacı doğrultusunda belirlenen soruya cevap bulmak amacıyla nitel araştırma (keşifsel) çalışması yapılmıştır. Çünkü nitel araştırma genellikle nicelik,

kapsam, yoğunluk veya frekans terimleriyle kesin bir şekilde sınınamayan ve ölçülemeyen süreçlerde uygulanmaktadır. Nitel araştırma; algıların, süreçlerin yada sosyal olguların bağlı oldukları çevre içerisindeki doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik aşamaların izlendiği araştırmadır.<sup>233</sup>

Araştırma kapsamında konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalar; kütüphaneler, basın- yayın organları, kitaplar, dergiler, makaleler, yayınlanmış ve yayınlanmamış tezler, e-kitaplar, bildirgeler, eğitim ve danışmanlık kurumları, internet ve veri tabanlarından araştırılarak literatür taraması yapılmıştır. Konuyla ilgili literatür çalışmaları tamamlandıktan sonra, öncelikli olarak çalışma ile ilgili olarak temel kavramlar incelenmiştir. Daha sonra EFQM M M' de ödül almış bir hizmet işletmesinde araştırma yapılmıştır ve öneriler getirilmiştir.

Araştırmada kullanılan yöntemleri iki gruba ayırmak mümkündür. Bunlardan birincisi daha önce kurum tarafından yapılan çalışma ile ilgili veri toplama, ikincisi ise toplanılan verilerin değerlendirilmesidir. Veri toplama yöntemi olarak kurumdan, modelin uygulama çalışması ile ilgili dokümanları edinilmiş ve kalite ekibinde bulunan ekip üyeleri ile görüşülerek deneyimlerinden faydalanılmıştır. Değerlendirme için ise, özellikle çıktı kriterlerinden ve çalışanlarla yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerden ve deneyimlerden faydalanılmıştır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZİ VE BULGULARI**

Bu bölümdeki bilgilere firmanın kalite bölümü tarafından hazırlanan Ulusal Kalite Ödülü başvuru dokümanından ulaşılmıştır. Araştırma EFQM Modeli kriterlerinden olan “9 kriterin” başlığı altındaki alt kriterlere göre sınıflama yapılarak gerçekleştirilmiştir. Mükemmelliğin Temel Kavramlarının okulda hayata geçirilmesi ile ilgili uygulama aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.3.1. Kriter 1: Liderlik**

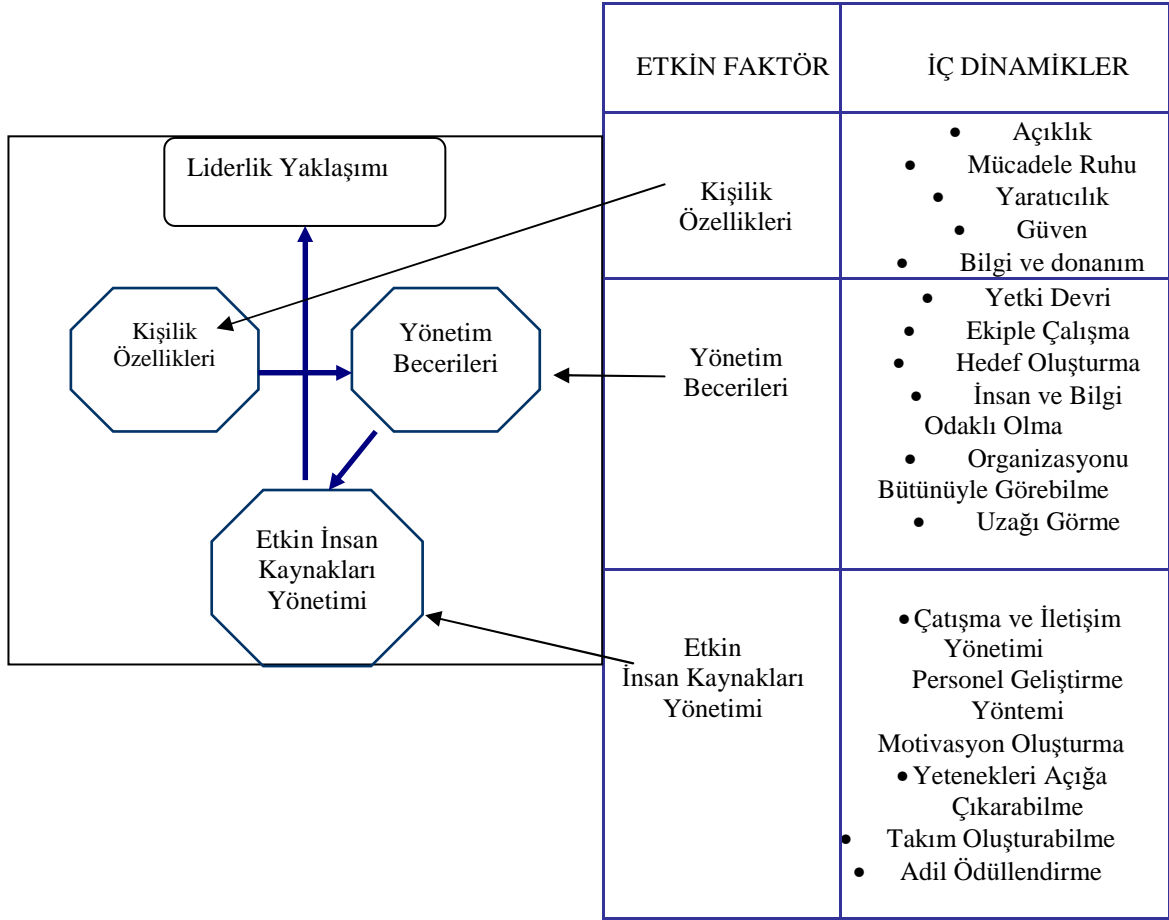
Okulda “Liderlik” tanımlaması tek bir kişi, makam veya statü yaklaşımından uzak; birbirini tamamlayan bazı iç dinamiklerin bir araya gelmesiyle birbirini

<sup>233</sup> E. Kuş, (2003), **Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri**, Anı Yayıncılık, Ankara, s.106.



tamamlayan bir bütün olarak düşünülmüş ve liderleri bu iç dinamikler çerçevesinde okul yönetim sistemine yerleşmiştir. Liderleri kendilerini ifade eden bu özellikler doğrultusunda sürekli iyileşerek gelişen, ölçerek değerlendiren ve hedefledikleri mükemmelliği çalışmalarına ve dolayısıyla kuruma yansıtan çalışanlar olurlar.

**Şekil 3.1:** Liderlik Yaklaşımı

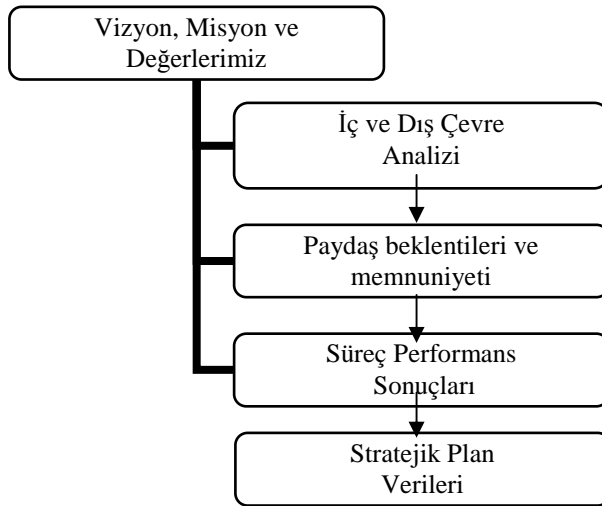


**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu Yayınlanmamış Kitabı, 2009 Yılı MEB “Eğitimde Kalite Ödülleri Yarışması.”

### Liderlerin önderliğinde, 24 Eylül Anaokulunun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini nasıl oluşturmaktadır?

TKY<sup>234</sup> ve KYS ‘lerine ve “insanları değil; insanlarla yönetmek” şeklindeki yönetim felsefesine göre okuldaki tüm öğretmenler sorumlu olduğu alanda lider konumundadır. Yapılan tüm çalışmalar öncelikle eğitim-öğretimin iyileştirilip geliştirilmesi, kalite bilincinin yerleşmesine yönelik olduğundan; tüm liderler öncelikle “eğitim lideri” dir. Vizyon, misyon, ilke ve değerleri oluşturma ve güncelleme sürecine tüm liderleri aktif olarak katılmıştır. Vizyon, misyon ve değerlerin oluşturulması sırasında beyin fırtınası tekniği kullanılmıştır. Ortaya çıkan fikirler çoklu oylama yöntemi ile teke indirilmiştir.

**Şekil 3.2:** Vizyon Belirleme ve güncelleme sistemi



**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

<sup>234</sup> Toplam Kalite Yönetimi: İnsan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişimin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şeklidir.

TKY’NİN 7 ilkesi: Müşteri Odaklılık, Sürekli Gelişme, Katılım, Kurum Kültürü, Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi, Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme, Liderlik

**Liderler, 24 Eylül Anaokulunun ilke ve değerlerini davranışlarına nasıl yansıtmakta ve bir kalite kültürü doğrultusunda nasıl örnek ve önder olmaktadır?**

Liderler özellikle okul yönetimine her türlü desteği sağlayarak ilke ve değerleri hayata geçirmektedir. Liderler ilke ve değerlerin hayata geçirilmesinde kurul, komisyon, proje, süreç(proses)lerde ve her türlü etkinliklerde görev alarak birbirlerine, çalışanlara, velilere, öğrencilere ve diğer okullara örnek olurlar. Okul Yönetiminin, Okul Aile Birliği ile olan uyumlu çalışmaları ve iletişimi; okulun vizyonu, misyonu, değer ve ilkelerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynağı sağlamaktadır.

**24 Eylül Anaokulu içinde her düzeydeki liderler nasıl tanımlanmakta ve yönetime; iyileştirme çalışmaları, yenilikçilik, yaratıcılık, öğrenme konusunda nasıl destek sağlamaktadırlar?**

Okulda Liderler gerek eğitimde gerekse yönetimde yenilikçilik ve yaratıcılık konusunda bizzat çalışmaların içinde yer alarak destek olmaktadır. MEB' in her yenilik ve değişimi zamanında okulda uygulanmaktadır. Yeniliklerle ilgili gerekli eğitimler alındıktan sonra değişimler okula yansıtılmakta ve gerekli sistemler kurulmaktadır. TKY çalışmaları OGYE çalışmaları ile başlatılmış ve MEB Modeli ile devam ettirilmiştir. Okul Müdürü tüm çalışanlarla birlikte kurum atmosferinde yüksek motivasyon gücüne önem vermektedir. "Motivasyon" aynı zamanda "etkin insan kaynakları yönetimi" çerçevesindeki iç dinamiğin de bir parçasıdır.

**Tablo 3.3: Okuldaki Motivasyon Özellikleri**

✓	Tüm çalışanların gülümseyen bakışları
✓	Ekibe ve hizmet alanlara yardımcı olma
✓	Sorumluluk alma ve paylaşma isteği
✓	Çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim
✓	Katılım ve işbirliği, işe isteyerek gelme
✓	Problem çözümünde işbirliği
✓	Olumlu bakış açısı
✓	Sevgi ve saygı
✓	İşe kanalize olma ve başarıyı paylaşma

**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

Okulda iyileştirme çalışmalarının başlatılması SWOT analizi, anket sonuçlarından çıkan iyileştirmeye açık alanlara göre önceliklendirilir. Sonra Stratejik plana sonra da yıllık faaliyet planına alınır.

Okulda tüm liderler her yıl yapılan swot analizi<sup>235</sup>, iyileştirilme alanlarının önceliklendirilmesi, süreçlerin tanımlanması, politika ve stratejilerin belirlenmesi, stratejik planın yapılması ve değerlendirilmesi sürecine aktif bir şekilde katılarak yönetime destek olurlar.

**Liderler 24 Eylül Anaokulu çalışanları, hizmet götürülen kesim ve işbirliği yapılan kişi ve kurumlarla olan ilişkileri nasıl yönetmektedir?**

Okulda liderler çalışanlar, veli, öğrenciler, işbirliği yapılan kişi ve kurumlarla olan ilişkileri Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği ve MEB' in diğer mevzuatına göre yürütülmektedir. İlişkilerin yürütülmesinde okulun vizyonu, misyonu, hedefleri, ilke ve değerleri ile ihtiyaç ve beklentiler öncelikli olarak dikkate alınmaktadır.

**24 Eylül Anaokulunda liderler kendi liderlik etkinliklerini nasıl ölçmekte, değerlendirmekte ve iyileştirmektedir?**

Okulda liderlerin, liderlik davranışları “Üst Yönetimin Okul Yöneticisi Memnuniyeti”, “Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Memnuniyeti” ve “Destek Personeli Okul Yöneticisi Memnuniyeti ” anketleri ile ölçülmektedir. Liderlik davranışları Öğretmenler kurulunda ve Yönetimi gözden geçirme toplantılarında değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler belirlenir. Bu faaliyetler planlanarak gerekli iyileştirmeler yapılır. İyileştirmelerin gerçekleşme düzeyi İç denetim planına alınarak denetlenir ve izlenir.

---

<sup>235</sup> SWOT analizi: İç ve dış durum değerlendirmesini içeren ve yönetim açısından şu an ki konumu ve önünü görebilme açılarından büyük kolaylık sağlayan stratejik bir yönetim uygulamasıdır.

**S- Strength** (Kurumun olumlu ve güçlü olan özelliklerinin belirlenmesi)

**W- Weakness** (Kurumun olumsuz veya zayıf olan özelliklerinin belirlenmesi)

**O- Opportunity** (Kurumun içte ve dışta sahip olduğu fırsatları belirtmektedir)

**T- Threat** (Kurumun etrafındaki olası tehlike, risk ve piyasa tehditlerini belirtmektedir)

**Tablo 3.4:** Liderlik Davranışları Etkinliğini Ölçme

Örnek	Liderlik Davranışları Etkinliğini Ölçme
Liderlik Davranışı	Anket Sorusu
Vizyon Geliştirme	Kurumumun misyon, vizyon ve değerlerini biliyorum ve paylaşıyorum. Kuruluşun politika ve stratejilerini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini biliyorum ve paylaşıyorum. Kurumda üstlerim liderlik davranışları sergiliyor.
Çalışanlara Yol Gösterme	Görevimle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde, yöneticilerim gerekeni yapıyorlar.
Destek	Yönetim tarafından iyileştirme çalışmalarında yer almam konusunda gerekli ortam ve destek mevcut.

**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

### **24 Eylül Anaokulu liderleri bireysel gelişimlerini nasıl sağlamaktadır?**

Liderler ve çalışanların bireysel gelişimleri Kalite Yönetim Sistemi içinde oluşturulan prosedürler ve prosesler aracılığıyla gerçekleştirilir. Bireysel Performans Değerlendirme” sonuçları ve her yıl yine Haziran ayında liderlerin kendileri için doldurdukları “Öğretmen Özdeğerlendirme Formu” da bu anlamda yol göstericidir. Her iki değerlendirmede belirlenen “zayıf alanlar” için, iyileştirmeye yönelik olarak liderlerimizin alacağı eğitim çoklu oylama ile tespit edilir.

### **24 Eylül Anaokulu liderleri toplumsal-sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine nasıl destek olmaktadır?**

Okulda toplumsal-sosyal sorumluluk gereği her yıl düzenli olarak Mahalli Kurtuluş Günleri, (24 Eylül) tüm resmi bayram ve törenler ile özellikle 23 Nisan Resmi törenleri ile 23 Nisan Çocuk Şenlikleri’ ne kapsamlı bir şekilde hazırlanarak okul öncesi eğitimin tanıtılmasında görev alınır. Okul öncesi eğitimi tanıtan “Yıl Sonu Sergileri” halka açık olarak yapılır. Anasınıfları Yardım Kampanyaları bu alandaki etkinliklerden biridir. (24 Eylül Anaokulu hakkında Genel Bilgi 3,1.nolu kısımda belirtilmişti )

Bu etkinliklere veliler başta olmak üzere “Okul Aile Birliği” ve öğrenciler de aktif olarak katılır. Toplumsal-sosyal sorumluluk gereği yürüttüğü bu çalışmalarda tüm liderler etkin bir şekilde görev alır. ( Toplumsal-Sosyal Sorumluluk İle İlgili Performans

Sonuçları” – 8.Kriter’ de bu alanda yapılan çalışmalara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.)

### **3.3.2. Kriter 2: Politika ve Strateji**

Stratejik Planlama çalışmaları, okulun “Toplam Kalite Yönetimi” çalışmaları çerçevesinde başlamıştır. Planlamada; MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi Kılavuzu ve EFQM Mükemmellik Modeli esas alınır. İlk Stratejik Planlama 2004–2005 Öğretim Yılı başında yapılmıştır ve her yıl Eylül ayında güncellenerek uygulanmasına devam edilmektedir.

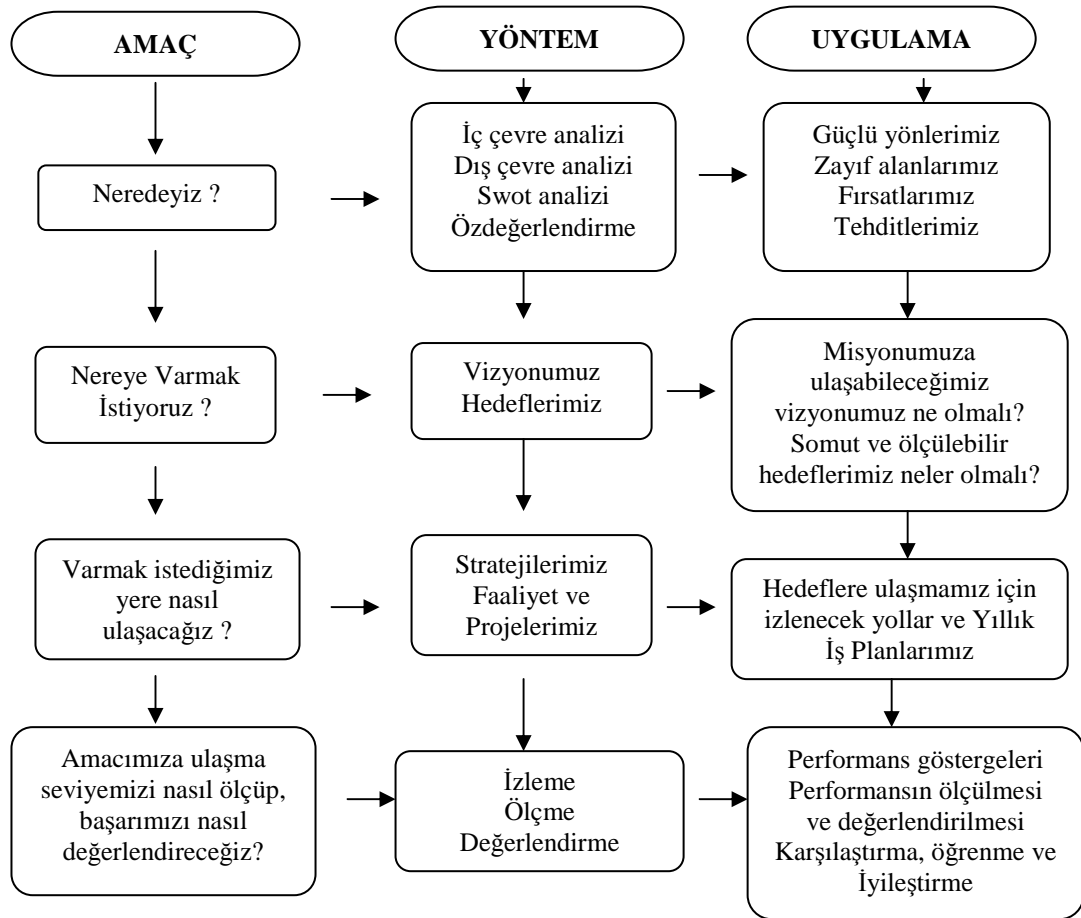
#### **24 Eylül Anaokulu, mevcut durum analizini nasıl yapmaktadır?**

Mevcut Durum Analizi, Strateji Geliştirme ve İyileştirme Yönetimi Temel Sürecin ilk alt süreci olan Stratejik Planlama için gerekli olan bilgi ve verilerin toplanma aşaması ve bir anlamda planlamaya başlarken “ Neredeyiz? ” sorusuna verilen yanıtların bir bütünüdür.

Paydaşlar kurumsal performans ve süreç performans sonuçları, toplum tarafından algılanma eğitim ve teknolojik gelişme ve değişimler, sosyal çevresel ekonomik ve demografik göstergeler gibi toplanan her türlü bilgi ve veriler; Stratejik Planlama Sürecinde girdi olarak kullanılır.

Swot analizi, özdeğerlendirme ve anket yöntemi kullanılarak yapılan “Mevcut Durum Analizi” nden elde edilen analiz ve değerlendirme sonuçları ile vizyon, misyon, ilke ve değerler, politika ve stratejiler ile stratejik plan güncellenmektedir.

Ayrıca Stratejik Planlama yapılırken PUKO Döngüsü ile de “iş akışı kontrolü” yapılmaktadır. (EFQM Mükemmellik Modeli ve MEB TKY Uygulama modeli referans olarak alınır)

**Tablo 3.5:** Stratejik Plan Modeli

**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

**24 Eylül Anaokulu, stratejik plan girdileri ile ilgili gelecek tahminlerini nasıl belirlemekte ve planlamaya nasıl yansıtılmaktadır?**

Stratejik Plan ve planda yapılan değişiklikler ilgili paydaşlara çeşitli yöntemlerle duyurulur. Stratejik Plan ve yıllık uygulama planı özellikle velilere ve öğretmenlere öncelikle duyurulur. Gelecekle ilgili tahminler ve bunların Stratejik Plana yansıtılması ise MEB resmi web sitesi değerlendirilerek; her yıl düzenli olarak yapılan özdeğerlendirme sonuçlarının yanı sıra stratejik amaç ve hedeflerin oluşturulmasında göz önünde bulundurulur.

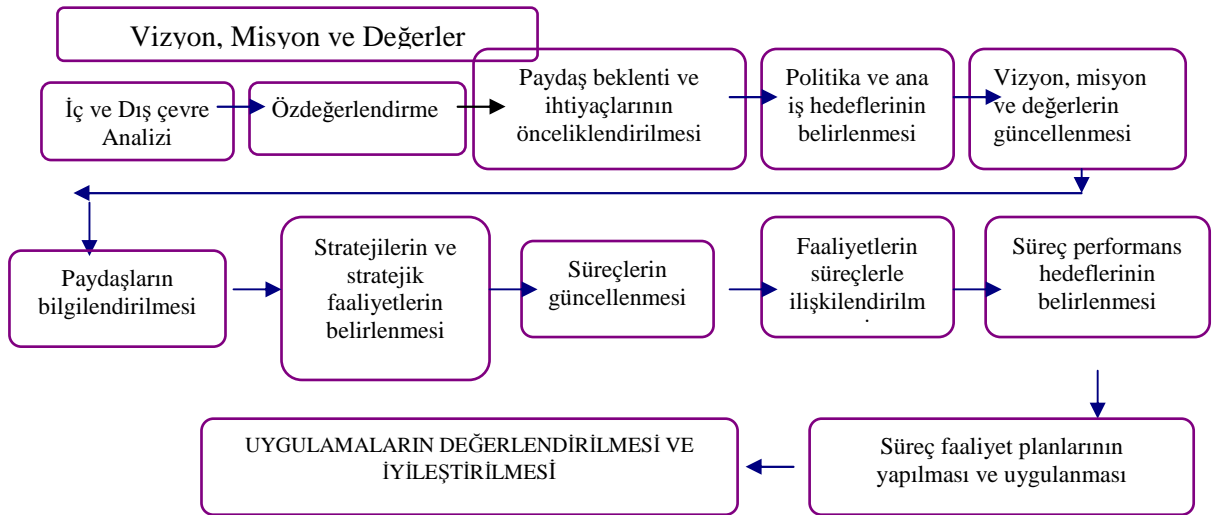
**24 Eylül Anaokulu, misyonunu, vizyonunu, ilke ve değerlerini, stratejik amaçlarını, hedeflerini, faaliyetlerini ve/veya projelerini ve birbirleriyle uyumlu olarak nasıl belirlemektedir?**

Okulun Vizyonu şu şekilde belirlenmiştir: Okul Öncesi Eğitimde ve Kalitede Lider Kurum Olmak. Bu dinamik vizyon doğrultusunda; misyon, değer ve ilkeler ile politika ve stratejiler aynı yöntemle güncelleştirilmiş ve kuruma özgü bir hale getirilmiştir. Misyonu ise; “Bizim için her çocuk özeldir “ anlayışıyla öğrencileri; Kendine güvenen, dürüst, ilkeli, hak ve sorumluluklarını bilen, kültürel çeşitlilik içinde, hoşgörülü ve insan sevgisini benimseyen bireyler olarak yetiştirmektir.” şeklinde revize edilmiştir.

**24 Eylül Anaokulu, performans göstergelerini nasıl belirlemekte ve değerlendirmektedir?**

MEB, MEM ve eğitim toplumunu temsil eden tüm paydaşların gereksinimine yanıt verecek şekilde temel politika ve stratejiler akış şemasına göre oluşturulmuştur.

**Tablo 3.6:** Stratejik Planlama İş Akışı



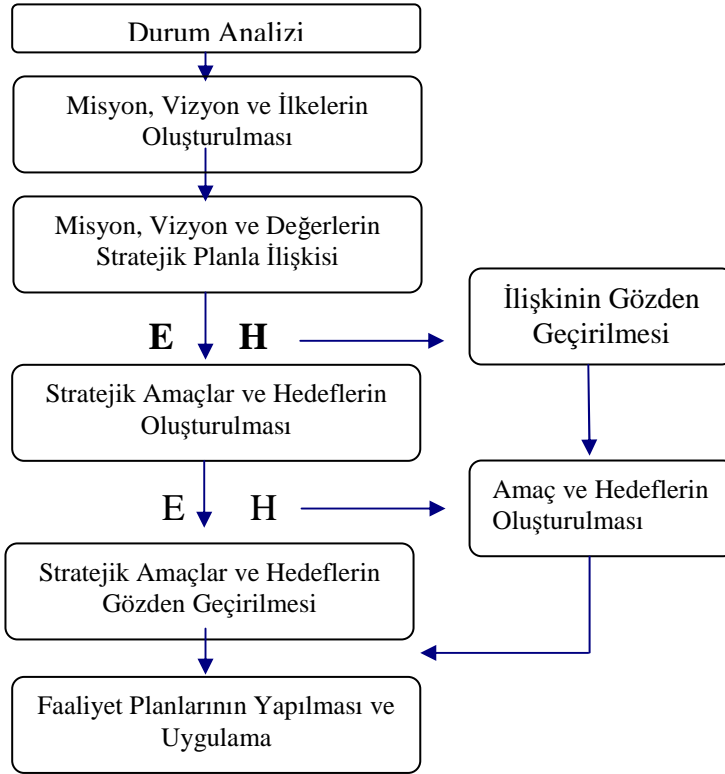
**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

Stratejik Planı; “İş Akışı Kontrolü” (PUKO Döngüsü) ne göre izlenir. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri’ ne göre belirlenen performans göstergeleri “Kriter



Değerlendirme Ekipleri” tarafından sistemli bir şekilde ölçülür, değerlendirilir ve kıyaslanarak gerekirse iyileştirmeler yapılır.

**Tablo 3.7:** İş Akışı Kontrolü



**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

### 3.3.3. Çalışanlar

24 Eylül Anaokulu, MEB Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü’ ne bağlı “Bağımsız Devlet Anaokulu” statüsünde bir kamu kurumudur. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi de; MEB Mevzuatı, 657 Sayılı D.M.K. ve Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği çerçevesinde gerçekleşir. Bir Kamu Kurumu oluşu kadrolu olarak çalışan veya çalışacak yönetici, eğitim-öğretim hizmetleri ve yardımcı hizmetler personellerini seçme özgürlüğünü tanımamaktadır. Fakat yasal mevzuat çerçevesinde; yardımcı hizmetler personeli olarak sigortalı işçi çalıştırılmakta bu şekilde hem verilen hizmetin aksamaması hem de kalite standartlarının düşürülmemesi sağlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Politikası; “Çalışanların memnuniyetini göz önünde bulundurarak başarılarını takdir edip sürekli gelişmelerini sağlayacak fırsatlar oluşturmak” şeklinde belirlenmiştir.

**Tablo 3.8:** Çalışanların Yönetime Katılması

Katılan	Katılım Yolu		Uygulama
Çalışanlar	İyileştirme Ekipleri	YETKELENDİRME	Süreç Yönetiminin Kurulması ve Tüm Süreçlerde Etkin Görev Alma
	Öğretmenler Kurulu		
	Zümre Öğrt. Kurulu		
	Komisyonlarda görev alma		

**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

### **24 Eylül Anaokulunda, çalışan performansının değerlendirilmesi, uygun bir şekilde takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi nasıl yapılmaktadır?**

Okulda çalışanların performansı, 2004–2005 öğretim yılına kadar teftiş ve sicil sistemine göre değerlendirilirken, TKY kapsamında uygulamaya başlanılan “Veli Memnuniyeti Anketi” ve “Öğrenci Memnuniyeti Anketi” sonuçları ile değerlendirilmeye başlamıştır. Bu şekilde performans değerlendirme sistemi sistematik bir hale getirilmiş olup; güvenilirliği artmıştır.

### **24 Eylül Anaokulunda, çalışanların bilgi birikimi ve niteliklerinin geliştirilmesi nasıl yapılmaktadır?**

Okulda öğretmenlerin, OÖEK mevzuatı, ders programları, eğitim- öğretimde yeni teknikler, AB Projeleri ilgili İl MEM’ in, Bakanlık ve İlköğretim Müfettişleri tarafından gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlere katılmaları teşvik edilmekte ve sağlanmaktadır. Eğitim alan öğretmenler diğer çalışanlarla aldıkları eğitimleri paylaşımları, eğitim almayanların da yetkinlik kazanmasına fırsat vermektedir.

**24 Eylül Anaokulunda, çalışandan gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ve proje önerilerinin değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?**

Okul çalışanlarından gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirler; telefon, e-posta, sms, web sayfası, duyuru panoları, yumurcak dergisi, zümre toplantısı, aylık olağan toplantılar, komisyon toplantıları, öğretmenler kurulu toplantısı, iletişim kanallarıyla alınır ve değerlendirilir. Alınan önerilerle sonucunda okulda; Anne-Baba Okulu, Sınıf İçi ve Ev Ortamı, Aile Katılım Çalışmaları, eğitimde Montessori Tekniği (günlük yaşam becerilerinin yaparak-yaşarak öğrenme yoluyla sınıf ortamında geliştirilmesi) nin uygulanması ve KYS' nin kurulması gibi bazı yenilikçi fikirler ve projeler hayata geçirilerek uygulanmıştır. Örnek; MEB' nın "IV. Eğitimde İyi Örnekler" Etkinlikleri kapsamında 5 yaş grubu öğretmenlerinin çalışmaları başarılı bulunmuş ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlük tarafından 2008 Yılı Şubat Ayı' nda okulda televizyon çekimleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan çekimler Haziran ve Eylül Ayları Seminer Dönemlerinde TRT 4' te "Gelecek Eğitimle Gelecek" adlı programda "Kızılay Her Zaman Yanımızda" ve "Kurabiye Canavarları" adı altında 2 bölüm halinde yayınlanmıştır.

**24 Eylül Anaokulunda, çalışanların ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde yararlanması nasıl sağlanmaktadır?**

Okul personelinin çalışma sistemi 657 sayılı MEB'na ilişkin tüm tüzük, yönetmelik ve yönerge hükümlerine tabidir. Kurumda tam gün eğitim yapılmaktadır. Çalışan personelinin çocuklarının öncelikle okula kaydı sağlanır. Tüm çalışanlar okulda çıkan yemeklerden ve çay servisinden ücretsiz olarak yararlanır. Destek personelinin ve öğretmenlerin, stajyer öğrencilerin iş kıyafetleri okul tarafından temin edilir ve ayrıca okul servis araçlarından yararlanmaları sağlanır.

### 3.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

**24 Eylül Anaokulu maddi kaynaklarını, belirlenen stratejik plan ve eylem planlarını/gelişim planlarını destekleyecek şekilde nasıl kullanmakta ve nasıl yönetmektedir?**

MEB, OÖEK Yönetmeliği gereği okulun maddi kaynaklarının kullanımında; 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümleri, Merkezi Yönetim Harcama Belgeleri Yönetmeliği, Denetim Muayene ve Kabul İşlemlerine Dair Mevzuat Hükümleri, Taşınır Mal Yönetmeliği ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca İşletilen Sosyal Tesislerin Muhasebe Uygulamalarına Dair Esas ve Usullerin Hükümleri yasal dayanaktır. Bu yasal çerçevede içerisinde maddi kaynaklar; vizyon ve misyon ile politikalar doğrultusunda stratejik planlamadaki ana iş hedeflerin tamamı dikkate alınarak kullanılmaktadır.

İşbirliklerinin geliştirilmesi ile ilgili politika gereği okul bahçesinin düzenlenmesi çalışmaları yapılmıştır. Eğitim, hizmet ve değişim yönetimi politikaları gereği tüm sınıflara bilgisayar, VCD ve televizyonlar ile yemekhaneye split klima satın alınmış, trafik eğitim alanı düzenlenerek okul bahçesinin bir bölümünün fen ve doğa köşesi olarak ayrılması sağlanmıştır. Bundan başka; 23 Nisan Çocuk Şenlikleri, 1. Dönem Sonu Gösteri Geceleri, Yıl Sonu Sergisi ve Mezuniyet Gecesi gibi sosyal ve kültürel etkinlikleri halka açık olarak yapılır ve her yıl Eylül Ayı'nda hazırlanarak Bakanlık onayına gönderilen Öğretim Yılı Bütçesi'ne dahil edilir.

**24 Eylül Anaokulunda, her türlü bina, donanım malzemelerinin bakım, onarım, temizlik ve güvenliği nasıl sağlanmaktadır?**

Okulda mevcut her türlü malzemenin bakım, onarım ve temizliği; etkili ve verimli kullanmak aynı zamanda kullanım süresini uzatmak için düzenli olarak yapılır ve Fiziksel Kaynakların Yönetilmesi Süreci ile yönetilir. Periyodik olarak tüm elektronik malzemelerin (klima, bilgisayarlar, fotokopi makinası, derin dondurucular) bakımı anlaşmalı servislerince bakımları yapılır. Ayrıca öğrencilerin sağlık güvenliği ve hijyen ortamının her an korunabilmesi için okulda idari kısım dahil hiçbir birimde ayakkabı ile dolaşılmaz ve misafirler mutlaka galoş giyerler.

### **24 Eylül Anaokulunda, teknolojik gelişmeler nasıl takip edilmekte ve okula/kuruma nasıl yansıtılmakta ve yararlanılmaktadır?**

Okulda teknolojik gelişme ve yeniliklerin sınıflara girmesi konusundaki öncelikler; “Okul Öncesi Eğitimde ve Kalitede Lider Kurum Olmak” vizyonundan çıkış bulur. Stratejik Planlama ile uygulama sahası bulan bu önceliğimiz, süreç yönetimimizde de “kritik süreç” olarak belirlenen “eğitim-öğretim” sürecimizin başarılı olabilmesi için teknolojik gelişme ve yeniliklerin sistemli bir şekilde takip edilmesi ile desteklenir. Mevcut teknolojinin kullanımı “Bilgi Kaynaklarının Yönetilmesi” süreci ile yönetilir. Uygulama etkililiği; ÇMA ve VMA ile ayrıca ÖMA anketleri ile değerlendirilir ve gözden geçirilir.

### **24 Eylül Anaokulu bütçesi nasıl yönetilmektedir?**

Okulun bütçesi; Kaynak Yönetimi Temel Süreci kapsamında “Finansal Kaynakların Yönetimi” alt süreci ile Strateji Geliştirme ve İyileştirmenin Yönetimi Temel Sürece bağlı Stratejik Planlama Alt Süreci ile yönetilir. Tahmini bütçe her öğretim yılı başında gelir-gider tablosu ve harcama kalemleriyle birlikte hazırlanarak makam onayına sunulmaktadır. Bütçenin hazırlanmasında, stratejik planda yer alan hedef ve stratejiler ile süreçlerdeki faaliyetler ve bir önceki bütçenin gerçekleşme oranı ile öncelikler dikkate alınır.

**Tablo 3.9:** Okul Bütçesi ve Gelir-Gider Kalemleri

<b>Gelirler</b>	<b>Giderler</b>
Öğrenci Aidatları Bağışlar	Eğitim Giderleri
	Beslenme Giderleri
	Sağlık Giderleri
	Elektrik ve su giderleri
	Temizlik Giderleri
	Diğer Giderler
	Kaliteyi geliştirmeye yönelik yatırım giderleri

**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

### **24 Eylül Anaokulu, paydaşlarıyla bilgiyi nasıl paylaşmaktadır?**

Okulda öğrenciler bilgiyi öğretmenleri ve diğer personelle paylaşırlar. Öğrenciler, katıldıkları çeşitli etkinliklerle de hem okulla hem de diğer alanlarla ilgili bilgi kazanırlar. Diğer paydaşlarla bilgiyi okulun web sitesi, telefon, bire bir görüşme ve toplantılarla paylaşır.

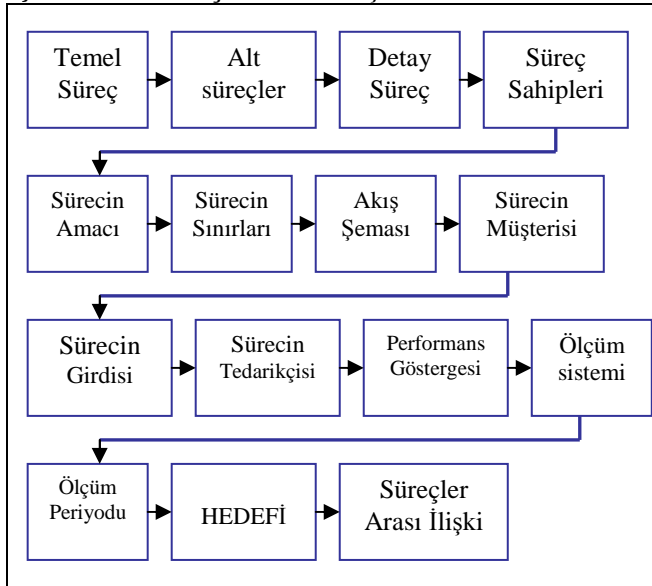
### 3.3.5. Süreçler

Süreç Yönetiminin okulda kurulması, okul yönetim sisteminin EFQM Mükemmellik Modeli Kriterlerine göre sistemli bir şekilde izlenmesi ile başlar. Süreç yönetimini kurmada bir diğer etken de; faaliyetleri göstergelerle takip ederek izlemek, iş sonuçlarını iyi niyet ve tesadüflere bırakmamak ve kurumu sürekli iyileştirerek geliştirmektir.

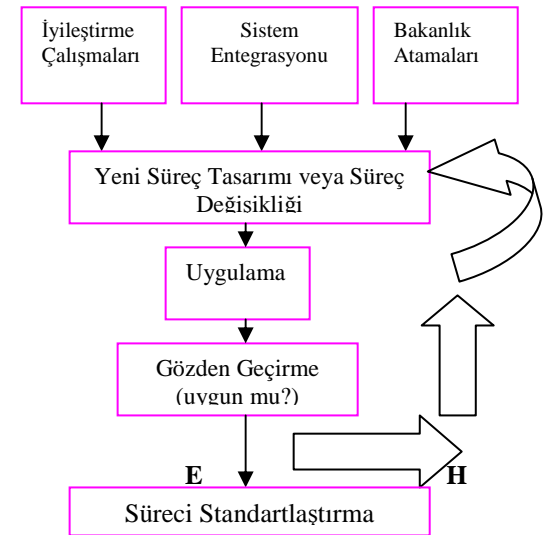
#### 24 Eylül Anaokulu süreçleri nasıl analiz edilmekte ve tanımlanmaktadır?

EFQM MM Kriterleri' ne göre kurulan Süreç Yönetim Sistemine; güncellemeler sonucunda yapılan iyileştirmeler ile sistematik, sahiplendirilen, düzenli olarak ölçülebilen, izlenebilen ve kıyaslanarak değerlendirilebilen sürekli bir döngü özelliği kazandırılmıştır. Süreçler tasarlanırken; hizmetten yararlananların bakış açısı, bölümler ve faaliyetler arası iç müşteri yaklaşımı yöntemi kullanılır. Ayrıca tasarlama aşamasında Ulusal Kalite Ödülü almış okullarla yapılan kıyaslamalar göz önünde bulundurulur.

**Şekil 3.3: Süreç Tasarım Aşamaları**



**Şekil 3.4: Süreç Tasarım Kontrolü**



**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

**Alt Kriter 5.3. 24 Eylül Anaokulu süreçlerinin performansı nasıl ölçülmekte ve yönetilmektedir?**

Süreç Performanslarının sistematik olarak ölçülmesi, tüm temel, alt ve detay süreçlerde ele alınır. Okulun 2004–2005 öğretim yılında ilk Stratejik Planı yapılarak süreçler oluşturulmuş, stratejiler süreçlerle ilişkilendirilmiş ve süreçlerin performans göstergeleri izlenebilir hale gelmiştir. Her yıl düzenli olarak Eylül Ayında yapılan toplantılarda süreç performans ölçümleri değerlendirilmekte ve iyileştirilecek alanlar Kriter Değerlendirme Ekipleri tarafından belirlenmektedir. Süreçlerimizin performansı ayrıca ÇMA, VMA, ÖMA ve İUA ile ölçülmektedir.

**24 Eylül Anaokulu süreçleri nasıl gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir?**

Süreçleri gözden geçirme sırasında en önemli göstergeler; yıllık hedeflerin gerçekleşme düzeyi, Swot Analizi sonuçları ÇMA, VMA, ÖMA, İUA ve özdeğerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerdir. Bu bilgilerin değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi sonucunda gerekli görülen süreçlerde iyileştirmeler yapılır.

**Tablo 3.9: Süreçler**

<b>Temel Süreçler</b>	<b>Alt Süreçler</b>
Strateji Geliştirme ve İyileştirmenin Temel Yönetimi	1.1.Stratejik Planlama 1.2.Süreçlerin Tasarlanması ve Gözden Geçirilmesi 1.3.Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi 1.4.Sürekli İyileştirmenin Yönetilmesi 1.5.Eğitim-Öğretim ve Yönetimdeki Değişimlerin Araştırılması ve Geliştirilmesi 1.6. Projeler ve Uygulama
Eğitim Öğretim	2.1.Öğrenciyi Tanıma 2.2.Eğitimin Planlanması ve Uygulanması 2.3.Ölçme ve Değerlendirme
İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi	3.1.Çalışanların İdari İşlerinin Yönetilmesi 3.2.Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi 3.3.Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi 3.4.Çalışanların Takdiri, Tanınması ve Ödüllendirilmesi 3.5.Çalışanların Memnuniyetinin Ölçülmesi 3.6.Çalışanlarla İletişimin Yönetilmesi
Kaynak Yönetimi	4.1.Finansal Kaynakların Yönetimi 4.2.Fiziksel Kaynakların Yönetilmesi 4.3.Bilgi kaynaklarının yönetilmesi
İşbirliklerinin Yönetilmesi	5.1. Resmi İşbirlikleri 5.2. Sivil Toplum Örgütleri
Müşteri İlişkileri Yönetimi	6.1.Öğrenci Hizmetlerinin Yönetilmesi 6.2.Veli Hizmetlerinin Yönetilmesi 6.3.Üst Öğrenim Kurumları ile İlişkilerin Yönetilmesi

**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, **a.g.e.**

### 3.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Bu bölümün daha anlaşılır olması için diğer ödüllü okulların verileriyle 24 Eylül Anaokulu kıyaslanmıştır.

( Karşılaştırma Yapılan Okullar)

**AÇAO:** Antalya Ayten Çağırın Anaokulu

**BAL:** Bursa Anadolu Lisesi

**MBEAO:** Eskişehir Av. Mail Büyükerman Anaokulu

#### 6a. Algılama Ölçümleri: Öğrenci ile İlgili Memnuniyet Sonuçları

TKY çalışmaları kapsamında öğrencilerin memnuniyetleri, “gülen yüz anketleri” adı verilen; her yıl düzenli olarak uygulanan ÖMA ile izlenir. 2005 yılından



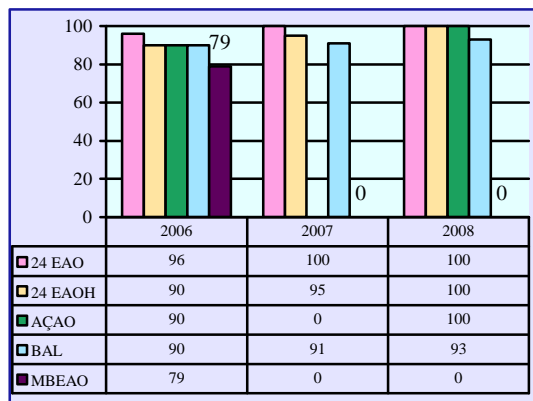
beri uygulanan bu anketlerde öğrencilerin okuma-yazma bilmemesinden dolayı algılamada görsel olarak anlamlandırabildikleri, duyguları ifade eden bebek yüzlerini boyayarak yanıtlamaları istenir. Bebek yüzleri “evet, hayır, bazen” ifadelerini temsil eder. Anketler sonrası elde edilen veriler analiz edilir ve çıkan sonuçlar grafiklerle gösterilir. Öğrencilerin yaş grubu özelliği ve müfredat doğrultusunda, öğretmenlerin eğitim-öğretim süreci içerisinde öğrencilere kazandırdıkları sosyal duygusal alan gelişim özellikleri ile ilgili tüm davranışlar süreci içerisinde rehberlik ve yönlendirme çalışmalarıdır.

**Tablo 3.10:** Öğrenci Memnuniyet Anketi Örneği

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	evet	bazen	hayır
	😊	😐	😞
1. Okul Kurum Hizmetlerine Ulaşma			
1. Sınıf içindeki eğitim araç-larından kolaylıkla yararlanabiliyorum. (Blok köşesi, kitap köşesi, evcilik köşesi vb.)	😊	😐	😞
2. Okul içerisindeki hizmetlerden kolaylıkla yararlanabiliyorum .(Oyun parkı, bilgisayar vb	😊	😐	😞

**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

**Şekil 3.5:** Öğrenci Genel Memnuniyeti Göstergesi



**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

Okuldaki öğrencilerle ilgili rehberlik ve yönlendirme çalışmalarının bir başka boyutu ise; her yıl velilere uygulanan 1 ve 2 nolu sorun tarama testleridir. Sorun tarama testleri 5’ li scala ile düzenlenmiş olup; analiz sonuçları sınıf öğretmenlerimize öğrencilerle bireysel ve nitelikli ilgilenme fırsatı verir. Ayrıca bu sonuçlara göre

iyileştirme çalışmaları yapılır, gerektiği takdirde ise RAM' a aile ve çocuğu yönlendirmeyi sağlar. Öğrencilerin değerlendirme ve ödül konusundaki memnuniyetleri ise; gülen yüz anketlerinde “öğretmenlerim güzel ve doğru davranışlarımı ödüllendirir” , “okul yönetimi güzel ve doğru davranışlarımı ödüllendirir” göstergeleriyle ölçülür.

### **6a. Algılama Ölçümleri: Veli ile İlgili Memnuniyet Sonuçları**

Veliler okulun 2. derecede önemli paydaşlarıdır ve TKY çalışmaları kapsamında her yıl düzenli olarak VMA uygulanır. VMA' da 5' li scala yöntemi uygulanmış ve 1:çok olumsuz, 2:olumsuz, 3:normal, 4:olumlu ve 5:çok olumlu şeklinde yanıtlamaları istenmiştir. (Anket analizlerinde 4 ve 5 diyen velilerimizin okulumuz hizmetlerinden memnun olduğu kabul edilmiştir.)

Velilerin dilek, öneri ve şikâyetlerin dikkate alınması konusundaki memnuniyeti son iki yılda %100 olarak ölçülmüştür. Bu memnuniyet yüzdesine ulaşılmasında en büyük etken; öğretmenlerin velilerle sık sık yüz yüze görüşmeler yapmalarıdır. Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında (resmi veya özel) “anaokulu” dendiğinde akla ilk gelen sorgulamanın “güvenirlilik” olduğu kaçınılmazdır. Velilerin bu anlamdaki memnuniyetleri, okula ve çalışanlarına güveniyorum göstergesi ile sorgulanmıştır. Son 2 ölçümde bu anlamda alınan %100' lük geri bildirim zorunlu eğitim kapsamında olmayan bir okul olduğu da düşünülürse okul için oldukça önemlidir.

Sayısal verilerle açıklanan öğrenci ve veli memnuniyeti anket sonuçları; öğrenci ve velilerimizin okula ilişkin algılamalarının bir ifadesidir.

### **6b. Hizmetten Yararlananlarla İlgili Performans Sonuçları**

Hizmetten yararlanan paydaşların memnuniyeti ile ilgili diğer göstergelerde elde edilen sonuçlar çok olumludur. MEB Ödül Süreci Kitabında belirtilen bazı kriterler de okulun; eğitim-öğretim özelliği nedeniyle ilgili göstergeleri ölçülemediğinden sayısal bir sonuç vermek mümkün olmamıştır.

Okulun OÖEK Kurumu olmasından dolayı devam zorunluluğu yoktur, yapılan iyileştirme çalışmaları ile ölçüm sonucunda karşılaştırma yapılan okulların altında değerler tespit edilmiştir. Son iki öğretim yılında sadece 1 kaynaştırma öğrencisi Özel Rehabilitasyon Merkezindeki tedavileri nedeniyle rapor kullanmıştır. Öğrencilerden

gelen şikâyet sayılarında belirlenen hedeflere ulaşılmış ve 2008 yılında hiç şikâyet alınmamıştır. Okul velilerinin iyileştirme çalışmalarına katılım sayıları, sosyal ve kültürel faaliyet sayısı, öğrenci ve velilerin memnuniyet anketlerine cevap verme oranları, okul aile işbirliği, Rehberlik ve yönlendirme hizmetine ilişkin sonuçlar, okulda üretilen proje sayısı, öğrencilere ve velilere sunulan hizmetler nedeniyle okula verilen unvan ve ödüller ile idari denetim ve teftiş konularında elde edilen sonuçlar başarılıdır.

### 3.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

TKY çalışmaları kapsamında okulda tüm çalışanların memnuniyeti, 2004–2005 Öğretim yılından bu yana ÇMA ile düzenli olarak ölçülmektedir. Çalışan memnuniyetini ölçmede kullanılan anketlerde 5’li skala ölçeği kullanılmıştır. Sorulara yanıtların; 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: biraz katılıyorum, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum şeklinde önem derecesine göre verilmesi istenmiş ve anket sonuçlarında; 4 ve 5 düzeyi memnuniyet seviyesi olarak kabul edilmiştir. Alınan ÇMA sonuçları ile yapılan gözden geçirme çalışmalarıyla hedefler yükseltilir. Çalışanlarla ilgili memnuniyet sonuçları; 6.Kriter de olduğu gibi ülke genelinde başarısını kanıtlamış 3 okul ile yapılmıştır.

**Tablo 3.11:** ÇMA Göstergelerinden Örnekler

sn	ÇMA Anketi Soru Örnekleri
1	Okulumun misyon, vizyon ve değerlerini biliyor ve paylaşıyorum.
2	Okulun yönetim biçiminden memnunum.
3	Okulumda mesleki bilgi ve yeteneklerimi geliştiriyorum
4	Okulumu güveniyorum.
5	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimden memnunum.

**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e.

Okul Müdiresinin özellikle 2005 Yılında Yalova Hizmet içi Eğitim Enstitüsünde aldığı “Liderlik” semineri sonrasındaki TKY çalışmaları kapsamında yapılan iyileştirme çalışmaları, okulun her kademedeki çalışanına yönelik olarak planlanıp uygulanmış ve böylece her çalışan kendi alanında gelişme fırsatı bulmuştur. Özellikle kariyer geliştirme konusunda tüm çalışanlar desteklenir. Çalışanların iletişimdeki

memnuniyetlerinin kıyas okullarındaki gibi en üst seviyededir. Bu memnuniyet aynı zamanda okulun “Açık, şeffaf ve empatik bir yaklaşımla bireysel ve kurumsal iletişimi geliştirerek, bilgiye kolay ve en hızlı şekilde ulaşmak” yönündeki iletişim politikasının da başarı göstergesidir. Okul Müdürümüzün katılımcı yönetim anlayışı ve paylaşımcı liderlik yaklaşımı ile çalışanlarımızın sürekli geliştirilmesi sağlanmıştır. Bu göstergede elde edilen sonuç kıyas okullarından daha üst seviyededir.

Tüm çalışanlar okulumuzdaki KYS kapsamı gereği karar ve yönetim sürecine katılırlar. ÇMA’ da “işlerimin düzenlenmesinde yöneticiler benim fikrimi alırlar ve kararlara katılma olanağım var” cümlesi ile bu göstergedeki memnuniyetleri sorgulanmıştır. Kararlara katılma ile göstergede emsalimiz okul çok az bir payla aşılmış, kıyaslanı okullardan daha iyi olduğu düşünülmektedir.

### **3.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar**

Okulda 2007’de yapılan Stratejik Planlama ve iç denetim toplantılarındaki süreç belirleme çalışmaları kapsamında; aynı yıl PGM tarafından gözden geçirilerek yeniden düzenlenen “Eğitimde Kalite Ödülleri El Kitabı” nda ödül süreç kriterlerinin içerisine yeni eklenen “Toplumsal-Sosyal Sorumluluk ile İlgili Performans Sonuçları” nı elde edebilmek için yeni göstergeler belirlenmiştir. Bu alanda yapılacak çalışmalar planlanmış ve ilk sonuçlar 2008 yılında alınmıştır. Bu anlamda şimdiye kadar yapılan faaliyet ve çalışmaların toplamı da bu kriterde sunulmuştur.

#### **24 Eylül Anaokulunun Diğer Okullarla Bilgi, Deneyim Paylaşımı Ve Çevre İle Olan İlişkileri:**

Okulumuzun diğer okullarla olan bilgi, deneyim paylaşımında kullanılan en önemli araç her yıl mezun olan öğrencilerin çoğunlukla devam ettikleri ilköğretim okullarına uygulanan İUA’ dır. Her yıl mezun edilen öğrencilerin ilköğretim 1.sınıfta gösterdikleri performans, çıktığı alan ilköğretim okullarına İUA ile değerlendirilir ve ölçülür. Anket çalışması verilecek olan ilköğretim okulları, mezunlarımızın yoğun olarak gittikleri ilköğretim okullarından 3 tanesi seçilerek yapılır. Öğrencilerin ilköğretime uyumları 20 gösterge ve 5’ li scala ile ölçülmüştür. (Belirtilen davranış ve tutumların 1: çok az 2:az 3:orta 4: iyi 5:çok iyi şeklinde yorumlanması istenmiştir.)

Elde edilen sonuçlara göre İUA geri dönüşlerinde öğrencilerin başarı oranı; son 2 yıldır yapılan ölçümlerde %100' dür.

### **Çevreye Duyarlılık Ve Doğal Ortamın Korunması:**

Okulun çevreye duyarlılık ve doğal ortamın korunması ile ilgili olarak yaptığı ilk çalışma; 2001 yılında okul bahçesindeki (bugünkü Çocuk Oyun Park Alanı olarak ayrılan yer) , **Baz İstasyonu**'nu kaldırması faaliyetidir. Okul bahçesinin düzenlenmesi sırasında ağaçlandırma, çimlendirme, ve çeşitli bitki türleri ile çiçeklerle dekoratif-yapay mantar havuzu kullanılmıştır. Bahçe düzenlemesi sırasında; doğal ortamda mevcut olan herhangi bir ağaç kesimi yapılmamış veya var olan ağaçlandırma bozulmamıştır. “En Güzel Okul Bahçeleri” Yarışmasında İl İkinciliği ünvanını vardır.

### **24 Eylül Anaokulunun Medyada Yer Alması**

Okul başarıları, uygulamaları ve faaliyetleri ile ilçe ve il de tüm eğitim kurumlarına örnek olan bir kurumdur. Yapılan çalışmalarla ilgili haberler yerel ve ulusal basın, yerel TV kanalı, TRT4 ve NTV gibi ulusal televizyonlarda ayrıca “son dakika, haberler.com, memurlar.net” gibi haber ajanslarının bağlı oldukları internetteki haber sitelerinde okula ait övgüyle bahseden birçok haber ve program yayınlanmıştır.

### **Toplumsal Çevreyi Geliştirmeye Yönelik Her Türlü Faal. İlgili Sonuçlar**

Okul açıldığı 2001 yılından bu yana Afyonkarahisar İl genelinde her yıl düzenli olarak gerçekleştirdiği sosyal etkinlikler ve okul öncesi eğitimi tanıtma – yaygınlaştırma çalışmaları kapsamındaki birçok faaliyetle tanınır ve ismi birlikte anılır olmuştur. 23 Nisan Şenlikleri, Yıl Sonu Sergileri, Gıda ve Eşya Kermesleri, Mezuniyet Geceleri okulun vazgeçilmezleri haline gelmiş ve kamuoyu tarafından takip edilir olmuştur.

### **Özel Eğitim İhtiyacı Olanlarla Toplumsal Açından Dezavantajlı Bireylere Sağlanan Desteğe İlişkin Sonuçlar**

OÖEK Yönetmeliği gereği her öğretim yılında başvuru durumuna göre “Eğitilebilir Zihinsel Engelli ve Spastik Engelli” öğrenciler kaynaştırma eğitimi kapsamında okuldaki eğitim-öğretim sürecine dahil edilirler. Bu durumdaki öğrenciler için RAM Müdürlüğünden tanı ve BEP programı istenerek eğitim verilir. Ayrıca ilçedeki Şehir Muzaffer Teğmen Eğitim Uygulama ve İş Eğitimi Merkezi ile işbirliği

yapılarak; engelli öğrencilerin günlük hayat becerileri kapsamında yaptıkları galoşlar okul tarafından satın alınır. Dünya Engelliler Günü ve Engelliler Haftası gibi özel günlerde; öğrenciler öğretmenleri ile bu merkezdeki arkadaşlarını ziyaret ederek yalnız bırakmazlar ve kendileri de toplumsal hayatta birlikte yaşayacakları bu bireyleri yakından tanımış olurlar.

### **Toplum memnuniyeti ile ilgili kazanılan unvan ve ödüller**

Okulun bu anlamda aldığı en önemli unvan MEB Eğitimde Kalite Ödülleri 2008 Yılı “Yılın Kaliteli Okulu” ve “Eğitimde Kalite Teşvik Ödülü” dür. Okul Müdürü ve öğretmenleri yarışmadan sonra Kaymakamlık tarafından, Takdirname ile ödüllendirilmiş; Okul Müdürü PGM tarafından aynı yıl Haziran Ayı’nda Teşekkür Belgesi ve Eylül Ayı’nda ise Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü tarafından yine Teşekkür Belgesi ile taltif edilmiştir.

### **3.3.9. Temel Performans Sonuçları**

#### **9.a. Finansal Sonuçlar**

Okulun tüm finansal işlemlerinin yürütülmesinde yasal dayanak MEB OÖEK Yönetmeliği’nin 4.kısım “Mali Hükümler” doğrultusunda; 4734 Sayılı KİK ve Devlet Harcama Belgeleri Yönetmeliği’dir. TKY çalışmaları çerçevesinde kurulan yönetim süreci; EFQM Mükemmellik Modeli ve KYS ise referans olmuştur. Okulun tüm finansal işlemleri; Kaynak Yönetimi Temel Süreç ve Finansal Kaynakların Yönetimi Alt Sürecin sorumluluğundadır. Karşılaştırmalar yine diğer kriterlerde olduğu gibi aynı okullar ile yapılmış, bazı alt kriterlerde söz konusu okulların sayısal verileri bulunamadığı için kıyaslama yapılamamıştır.

#### **9a1. Gelir ve Gidere İlişkin Sonuçlar**

Okulun gelirleri; öğrenci aidatları ve bağışlardan elde edilir. Okulun temel gelir kaynağı öğrenci aidatları olduğu için; o yılki öğrenci sayısı ve öğrenci aidat miktarı, geliri direk olarak etkilemektedir. Öğrenci aidatları her yıl Mayıs Ayı sonunda; İMEM tarafından oluşturulan “Ücret Tespit Komisyonu” tarafından belirlenir. Aidatlar öğrenci sayısı ve alınan ücrete göre yıllara sair olumlu yönde artış göstermiştir. Öğrenci aidatlarını belirlemede bir önceki yılın ücreti, DİE tarafından açıklanan yıllık enflasyon

oranı (TÜFE) ve ilçenin sosyo-ekonomik yapısı ile il merkezdeki bağımsız anaokulu öğrenci aidatları ücret tespit komisyonu kararları göz önünde bulundurulmaktadır. Bu nedenle öğrenci aidatlarımızın belirlenmesi konusunda bir sonraki yıla hedef konulamamaktadır Okul Aile birliğinin geliri ise her yıl Mayıs Ayı'nda geleneksel olarak yapılan Gıda Kermes gelirleridir.

### **9.b. Temel Performansa İlişkin Diğer Sonuçlar**

Temel performansa ilişkin en önemli sonuç; asıl faaliyet alanı olan eğitim-öğretimle ilgili göstergelerdir. Bu alandaki göstergelerde MEB OÖEK 36-72 Aylık Çocuklar İçin Ders Programı ve Öğretmen Kılavuz Kitabı yasal dayanaktır.

#### **24 Eylül Anaokulunun sınıf ve her bir ders için başarı düzeyleri:**

Öğrencilerin başarı düzeyleri Psikomotor Alan, Sosyal-Duygusal Alan, Dil Alanı, Bilişsel Alan ve Öz bakım becerileri olarak ölçülür ve izlenir. Öğretmenler bu başarı düzeylerini; “Öğrenci Kazanımları Gelişim Kontrol Listesi”, “Kazanım Değerlendirme Formu” ile ölçer ve izlerler. (Ölçme ve Değerlendirme Alt Süreci kapsamında; öğrencilerin başarı düzeyleri, “çok başarılıyım-4, başarılıyım-3, desteklenirsem başarılıyım-2, başarısızım-1” bu sonuçlardan 3 ve yukarısı başarılı kabul edilmiştir) Her iki alanda da %100 lük başarı düzeyi sağlanmıştır.

#### **Kütüphane, bilgi işlem ve bilgi teknolojilerinden yararlanma oranı**

Okul öğrencileri hem sınıf kitaplıklarından, sınıflardaki kitap köşelerinden hem de okul kütüphanesinden yararlanmaktadırlar. Ayrıca serbest oyun etkinliği saatlerinde her sınıfta bulunan bilgisayarlar kullanımlarına sunulmuş olup; eğitim-öğretim sürecinde de, öğretmenler verdikleri eğitimi gerektiğinde bilgisayar ve eğitici inter-aktif CD'lerle desteklemektedirler. Bu alandaki performans göstergesi ÖMA ve ÇMA memnuniyet sonuçlarıdır.

#### **Özdeğerlendirme Sonucunda Yapılan İyileştirme Sayıları:**

Okulda tüm çalışanlar tarafından her yıl düzenli olarak yapılan özdeğerlendirmeler; stratejik planlara girdi sağlamakta ve hedefleri belirlemede yardımcı olmaktadır. 2007 yılındaki iyileştirme sayısı sıçramalı çıkışı aynı yıl yapılan swot analizlerinde zayıf alanların çok olması ile ilişkilidir. Öte yandan 2008 yılında VMA' da memnuniyet hedeflerinin tutturulamamasına rağmen, Projeler ve Uygulama

Alt Süreç sorumluluğunda kaliteyi artırma amaçlı, “Bir Fincan Kahvenin Hatırına Kırk Yıl Dostum Olur musun?” Projesi gözlem formlarındaki memnuniyet göstergeleri de analiz kapsamına alınmıştır.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

**EFQM MM analiz edilmiştir. Bunun neticesinde bazı bulgulara rastlanmıştır. Bunlar:**

**1.kriter liderlik:** Herhangi bir sıkıntı gözlenmemiştir. Liderlik vasfında bulunan kişilerin EFQM Mükemmellik Modeline çok sıcak baktıkları, çalışmalara bizzat katıldıkları ve bu konularda çalışanlara örnek teşkil ettikleri, kendilerini bu konular hakkında sürekli eğitmeye çalıştıkları ve bilgilerini aktarmaya gayret ettikleri görülmüştür. Bu konuda da en önemli rol yine lider konumundaki kişilerdedir. Kurumun hedefleri arasında EFQM MM Ulusal Kalite Ödülünü alma ve sonraki aşamada Süreklilik Ödülünü almak vardır. O nedenle bu hedeflerin başarılabilmesi için lider vasıflı kişilerin çalışmaların basında bulunmaları ve bu konuda kararlı olmaları gereklidir.

**2. kriter politika ve strateji:** Stratejik planlama temalarla gruplandırılmamış, dağınık kalmıştır. Performans hedefleri ve stratejik hedeflerin izlenebilirliği net değildir. İleride lider değiştiğinde yeni gelecek liderin sisteme hemen entegre olmasında sıkıntı yaratabilir. EFQM MM nin kim gelirse gelsin ya da ayrılışın çökmemesi için “İzlenebilir” ve “Sürdürülebilir” olması çok önemlidir.

**3. kriter çalışanlar:** Okulda en az 2 tane EFQM MM, ISO9001- KYS, TKY konuları ile ilgili eğitimli personel bulunmalıdır. Ancak okul bağımsız devlet okulu olduğundan OGYE <sup>236</sup>– Okul Gelişim Yönetim Sistemi zorunluluktur. Bakanlığın vermiş olduğu hizmet içi eğitimler eksik kalmaktadır. İyileştirilmelidir. Çünkü öğretmenlerin verilen konuda uzman olmaları (formatör) gerekmektedir. Buda motivasyonun ve ciddiyetin düşmesine neden olabiliyor.

<sup>236</sup> OGYE: TKY nin Okulda uygulanış biçimidir, denebilir.



**4. kriter işbirlikleri ve kaynaklar:** eğitimli eleman sıkıntısı gözlenmiştir. Çünkü bağımsız devlet anaokulunda 2 tane kadrolu öğretmen bulunmaktadır. Diğer öğretmenler sözleşmeli olduğundan gidebiliyorlar, her gelen öğretmen kalite konuları ile alakalı konularda bilgilendirilmek ve eğitilmek zorundadır. Buda hem zaman kaybına hem maddi kaynaklara neden olmaktadır. Bütün yük okul liderinin üzerindedir. Ancak okul liderinin EFQM MM ne olan inancı bu sıkıntıları bertaraf etmektedir.

**5. kriter süreçler:** süreçlerin uygulanmasında sıkıntı yaşanmaması için çalışanların en az %70 nin kurumu benimsemesi, sahiplenmesi gereklidir. EFQM MM nin olumlu getirilerinden biriside budur. Öğretmen ister istemez süreçlerin içinde bulununca kurumu sahipleniyor.

Hizmet işletmelerinde 1. kriter liderlik, 2.kriter strateji ve 5. kriter süreçler birbiriyle bağlantılıdır. Eğer aralarında kopukluk olursa EFQM MM de sıkıntı oluşur. Örneğin, süreç yönetiminde 1. kriter olmazsa 5. kriteri yapamazsınız. Çünkü lider süreci yönetecektir. 2. kriterde eksiklikler gözlenmiştir. Amaçlar ve hedefler temalara aynı tablo içinde ayrılmalıydı. Aşağıda bununla ilgili öneri amaçlı bir çalışma yapılmıştır

**Tablo 3.12:** Tema-Stratejik Amaç- Hedef Tablosu

TEMA	Stratejik Amaç	Hedef Sayısı
<i>Eğitim-Öğretim</i>	Stratejik Amaç: 1 Çocuklarımızı Atatürk İlke ve İnkılapları ışığında ilgi, istek, yetenekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda okullaştırarak yeni öğretim ortamlarının planlanmasını sağlamak, var olan imkânlarımızın verimli ve etkili bir biçimde kullanılmasını desteklemek.	7
	Stratejik Amaç: 2 Yaygın eğitim kapsamındaki bireylerin taleplerini; hazır bulunuşluk düzeyleri ile yöresel ve bölgesel ihtiyaçlar doğrultusunda karşılayarak eğitim almalarını sağlamak.	2
<i>İnsan Kaynakları</i>	Stratejik Amaç: 3 Eğitimde kalite ve verimliliği arttırmak için, sisteme dahil tüm personelin kişisel gelişim kapasitesini geliştirmeye yönelik faaliyetlerin yapılmasını sağlamak.	5
<i>Rehberlik Hizmetleri</i>	Stratejik Amaç: 4 Eğitim sistemimiz içerisinde yer alan tüm bireylerimizin; fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden sağlıklı gelişimlerini sağlayarak topluma yararlı bireyler olarak yetişmelerini sağlamak.	2
	Stratejik Amaç: 5 Öğrencilerimizi sosyal ve toplumsal sorumluluk duygusuna sahip; spor ve sosyal-kültürel etkinliklere katılımcı bireyler olarak yetiştirmek.	2
	Stratejik Amaç: 6 Öğrenci velilerimizin, eğitim sisteminin en önemli paydaşlarından biri olduğu noktasında bilinçlendirmek ve kurumlarımıza sahip çıkmalarını sağlamak.	1
<i>Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi</i>	Stratejik Amaç: 7 Eğitim kurumlarımızda etkili ve kaliteli eğitim- öğretim ortamları oluşturmak için; tüm süreçlerde (yönetim, sosyal ilişkiler, fiziki ve finansal kaynaklar vb...) geliştirmeye açık alanların iyileştirilmesini sağlamak.	3
	Stratejik Amaç: 8 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü olarak eğitimin kalitesinin yükselmesine destek olmak için tüm eğitim kurumlarımızda; gerçekten işleyen ve etkili bir Toplam Kalite Yönetimi anlayışını yerleştirerek, ulusal ve uluslararası yarışma ve projeler için eğitim kurumlarımıza destek olmak.	5
	Toplam	27

**Kaynak:** Baktık, 24 Eylül Anaokulu, a.g.e

**6.kriter müşterilerle ilgili sonuçlar:** Kurumda müşteri kavramı öğrenci velileri olmaktadır. Velilerin okulla iletişim önemlidir. İletişim unsuru okulda çok güzel işlenmektedir. 6. kriterle ilgili herhangi bir sıkıntı gözlenmemiştir.

**7.kriter çalışanlarla ilgili sonuçlar:** Çalışanların motivasyonu ve kuruma gönül bağlılığı katma değer açısından önemlidir. Okulda motivasyon unsuru çok güzel empoze edilmiştir. 7. kriterle ilgili herhangi bir sıkıntı gözlenmemiştir.

**8.kriter toplumla ilgili sonuçlar:** Okulun kendisine görev edindiği bir çok sosyal sorumluluk projeleri vardır. Bu projelerin topluma katkısı büyük ölçüde olacaktır. 8. kriterle ilgili herhangi bir sıkıntı gözlenmemiştir.

**9.kriter temel performans sonuçları:** Herhangi olumsuz yönde bir sıkıntı gözlenmemiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzün yöneticileri için rekabetçi ve karmaşık çevresel şartlarda, doğru hedefler ortaya koymak ve bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini anlamak çok önemlidir. Performans ölçme ve değerlendirme sayesinde işletmeler durumlarını anlayabilmektedirler. Kalitenin esas olduğu günümüz işletme dünyasında özdeğerleme, işletmenin kalite performansını ortaya koymasına yardımcı olmaktadır. Üst yönetimce benimsenmiş olan kalite politikaları ve amaçlarının yansımaları özdeğerleme yöntemleri ortaya çıkarmaktadır. Tezin uygulama kısmında en çok kullanılan özdeğerleme modellerinden biri olan Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli esas alınarak araştırma yapılmıştır.

Tezde çalışma ağırlıklı olarak makale, kitap, tez ve dergilerden oluşan literatürün taranması ile gerçekleştirilmiş, pratikteki uygulamadan bir örnekle destek verilerek modelin sağladığı yararın daha anlaşılır hale gelmesi amaçlanmıştır.

Ülkemizde, Kalder verdiği Ulusal Kalite ödülü ile firmaları kalite yönetimini uygulamaya teşvik etmektedir. Ödülün vermiş olduğu prestije sahip olabilmek için her geçen sene daha fazla sayıda kurum ödül için hazırlık yapmaya başlamıştır. Bu Ödül sayesinde ülkemizde kalite uygulamaları yaygınlık kazanmaktadır.

Çalışmamdaki esas amaç Türkiye’de 1993 yılından bu yana verilmeye devam eden kalite ödülü süreç ve kriterlerinin hizmet işletmeleri için ne derece esas alındığı ve verdikleri önem belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sonsuz mükemmellik yolculuğunda yolun neresinde bulduklarını göstermek, zayıf yönlerini tespit edip iyileştirmelerde bulunulması için önerilerde bulunmaktır. Ayrıca Afyonkarahisar ilinde EFQM MM ile ilgili başka hiçbir kurumda çalışma gözlenmemektedir bu araştırma sayesinde özendirme yaparak hizmet işletmelerine örnek olmaktadır.

**EKLER**

## Ek-1

## 24 Eylül Anaokulu- SWOT ANALİZİ

2006 – 2007 Öğretim Yılı

Güçlü Yönlerimiz	Zayıf Yönlerimiz
<p>Yeni düşüncelere ve uygulamalara açığız. Okulumuzun kısa ve uzun vadeli planları yapılmıştır ve “<b>Lider Kurum</b>” olmak gibi güçlü bir vizyonumuz, bu vizyona ulaşabilmemizde bize yol gösterecek misyon, değer ve ilkelerimiz var. Okulumuzun işi, hepimizin işidir. Eğitim-öğretim ve tüm faaliyetlerimiz önce öğrencilerimiz merkezli sonra paydaşlarımız düşünüülerek planlanır. Yeniliklere açık, çalışanların fikirlerine değer veren, ekip çalışmasının önemine inan ve klasik müdür tiplerinden uzak bir okul yöneticimiz var. Okulumuzda KYS kurulması için gerekli danışmanlık hizmeti alındı. Tüm personelimiz ve okul yönetimi Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi aldık. KYS çerçevesinde kurulan iyileştirme ekiplerimiz uyumlu ve çalışkan. Tüm çalışanlarımız TKY ile entegre ettiğimiz KYS standartlarını benimsedi. Öğrenci kadromuz sabit ve düzenli. Sınıflardaki ranzaları kaldırıp; kampet sistemine geçtik, Sınıflarımız ve çok amaçlı salonumuz laminat parke ile kaplandı. Öğrenci lavaboları laminat tezgâhlı, dolaplı Hilton lavabolar haline dönüştürüldü. Kalorifer kazanımız katı yakıt (stoker-kömür) sistemine çevrildi. Sınıflarda etkinlik köşelerimiz, çeşitli oyun grupları ve eğitici araç-gereç ve materyaller tam. Okul Öncesi Eğitim Programları ve mesleki gelişimler takip edilerek, yeni eğitim-öğretim teknikleri uygulanmakta. Geçen öğretim yılından beri öğrencilerimiz; Halk Oyunları öğretimini düzenli olarak alıyor. Yıl boyunca yapacağımız tüm sosyal ve kültürel etkinliklerimiz; planlı ve iyileştirme ekipleri tarafından organize ediliyor. Okul Aile Birliğimiz aktif olarak çalışıyor. Duyurulan tüm toplantılara, velilerimiz istekli olarak katılıyor. Her türlü bilgi ve veriye internet bağlantımızla istediğimiz an ulaşabiliyoruz. Sağlam temeller üzerine kurulmuş, gelişmeye ve ileriye yönelik bir stratejik planımız var. Kalite çalışmalarında isteksiz olan iki öğretmenimizin tayinin çıkmasıyla, aramıza yeni katılanlar gerekli kurum içi eğitimleri aldılar ve tüm personel uyum içerisinde KYS dokümanlarını hazırlamaya ve “<b>ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Belgesi</b>” ni okulumuza kazandırmak üzere gerekli denetimler için hazırlanmaya başladık.</p>	<p>Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık için dışardan destek alıyoruz. Okul bahçesinde çocuk oyun parkı eksiklerimiz var. Özel eğitim alan öğrencilerimizin ebeveynlerine şahsi psikolojik destek verilmesi gerekiyor. Trafik Eğitim Alanımız için akülü arabalarımız yok. Okul ihata duvarımız alçak. Okulumuzun gece bekçisi yok. Güvenliğimiz zayıf. Hizmetlimiz görevde yükselme ile okulumuz memurluğuna geçtiğinden, kadrolu hizmetlimiz yok.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Fırsatlarımız</b></p> <p>Tümü lisans mezunu öğretmen kadromuz Milli Eğitim Müdürlüğümüzün çalışmalarımızı ve etkinliklerimiz desteklemesi. Okulumuzun başarısının, toplum tarafından desteklenmesi ve örnek gösterilmesi. Kurum olarak “kaliteli” olduğumuzu kanıtlamış olmamız. Aktif çalışan Okul Aile Birliğimiz. KYS Eğitimi almış çalışan kadromuz.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Tehditlerimiz</b></p> <p>Okulumuzun ilçe merkezine uzaklığı Destek personeli maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle öğrenci ücretlerinin düşürülememesi. Özel güvenlik hizmeti için bütçemizde pay ayıramıyor oluşumuz.</p>

## Devam-1 SWOT ANALİZİ

2007 – 2008 Öğretim Yılı

Güçlü Yönlerimiz	Zayıf Yönlerimiz
<p>İlimizde bulunan her derece ve türdeki resmi ve özel okullar arasında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Belgesi sahibi tek eğitim kurumuyuz.</p> <p>Tüm okul personeli Kalite Yönetim Sistemi eğitimi aldı.</p> <p>ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile yola çıkmış fakat EFQM Mükemmellik Modeli ile entegre ve revize edilmiş bir Kalite Yönetim Sistemi sahibiyiz.</p> <p>“<b>Lider Kurum</b>” olmak gibi güçlü bir vizyonumuz, bu vizyona hizmet edebilecek misyon, değer ve ilkelerimiz var.</p> <p>Süreçlerle yönetilen, güçlü ve sürekli geliştirilerek iyileştirilen bir kalite yönetim sistemi sahibiyiz.</p> <p>İkinci 3 Yıllık Stratejik Planlamamızı yaptık.</p> <p>Sadece okul müdürümüz değil; tüm öğretmenler “Lider” lik görevini üstlenmiş durumda.</p> <p>Ekip çalışmaları, iyileştirme ekipleri bizim için hedefe ulaşmada ve işbirliğinde çok önemli. Ekiplerimiz çalışkan ve uyumlu.</p> <p>Yeniliklere açık, çalışanların fikirlerine değer veren, ekip çalışmasının önemine inan ve klasik müdür tiplerinden uzak bir okul yöneticimiz var.</p> <p>Tüm çalışanlarımız TKY ve EFQM ile entegre ettiğimiz KYS standartlarını benimsedi.</p> <p>Öğrenci kadromuz sabit ve düzenli.</p> <p>Sınıflardaki ranzaları kaldırıp; kampet sistemine geçtik, Sınıflarımız ve çok amaçlı salonumuz laminat parke ile kaplandı.</p> <p>Öğrenci lavaboları laminat tezgâhlı, dolaplı Hilton lavabolar haline dönüştürüldü.</p> <p>Kalorifer kazanımız katı yakıt (stoker-kömür) sistemine çevrildi.</p> <p>Sınıflarda etkinlik köşelerimiz, çeşitli oyun grupları ve eğitici araç-gereç ve materyaller tam.</p> <p>Okul Öncesi Eğitim Programları ve mesleki gelişimler takip edilerek, yeni eğitim-öğretim teknikleri uygulanmakta.</p> <p>Geçen öğretim yılından beri öğrencilerimiz; Halk Oyunları öğretimini düzenli olarak alıyor.</p> <p>Yıl boyunca yapacağımız tüm sosyal ve kültürel etkinliklerimiz; planlı ve iyileştirme ekipleri tarafından organize ediliyor.</p> <p>Okul Aile Birliğimiz sistem içerisindeki yerini benimsedi ve kalite adına attığımız her adımı destekliyor.</p> <p>Duyurulan tüm toplantılara, velilerimiz istekli olarak katılıyor.</p> <p>Her türlü bilgi ve veriye internet bağlantımızla istediğimiz an ulaşabiliyoruz.</p> <p>Okul Müdürümüzün desteklemesi ve çalışmalarımıza yön vermesiyle; MEB Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları kapsamında, her yıl düzenlenen “Eğitimde Kalite Ödülleri Yarışması” – Yılıın Kaliteli Okulu/Kurumu Kategorisi’ ne yarışmaya katılmak için çalışmalarımıza başladık.</p>	<p>Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık için dışardan destek alıyoruz.</p> <p>Okul bahçesinde çocuk oyun parkı eksikliğimiz var.</p> <p>Özel eğitim alan öğrencilerimizin ebeveynlerine şahsi psikolojik destek verilmesi gerekiyor.</p> <p>Trafik Eğitim Alanımız için akülü arabalarımız yok.</p> <p>Okul ihata duvarımız alçak.</p> <p>Okulumuzun gece bekçisi yok. Güvenliğimiz zayıf.</p> <p>Hizmetlimiz görevde yükselme ile okulumuz memurluğuna geçtiğinden, kadrolu hizmetlimiz yok.</p>
	<p><b>Fırsatlarımız</b></p> <p>Tümü lisans mezunu öğretmen kadromuz</p> <p>MEM’ in çalışmalarımızı ve etkinliklerimiz desteklemesi.</p> <p>Okulumuzun başarısının, toplum tarafından desteklenmesi ve örnek gösterilmesi.</p> <p>Kurum olarak “kaliteli” olduğumuzu belgelemiş olmamız.</p> <p>Bize tam destek veren Okul Aile Birliğimiz.</p>
	<p><b>Tehditlerimiz</b></p> <p>Okulumuzun ilçe merkezine uzaklığı</p> <p>Destek personeli maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle öğrenci ücretlerinin düşürülememesi.</p> <p>Özel güvenlik hizmeti için bütçemizde pay ayıramıyor oluşumuz.</p>

## Devam-2 SWOT ANALİZİ

<b>Güçlü Yönlerimiz</b>	<b>Zayıf Yönlerimiz</b>
<p>MEB “Eğitimde Kalite Ödülleri Yarışması” – Yılın Kaliteli Okulu/Kurumu Kategorisinde İl Birincisi olduk.</p> <p>Aynı yarışmanın Ankara elemelerinde; Yılın En Kaliteli ilk 15 kurumu arasına girmeyi başardık ve saha ziyaretine hak kazandık.</p> <p>Saha ziyareti değerlendirmeleri sonrası; “Eğitimde Kalite Teşvik Ödülü” aldık.</p> <p>ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile yola çıkmış fakat EFQM Mükemmellik Modeli ile entegre ve revize edilmiş bir Kalite Yönetim Sistemi sahibiyiz.</p> <p>“Okul Öncesi Eğitimde ve Kalitede Lider Kurum Olmak” Şeklinde belirlediğimiz güçlü bir vizyonumuz var.</p> <p>Süreçlerle yönetilen, güçlü ve sürekli geliştirilerek iyileştirilen bir kalite yönetim sistemimiz var.</p> <p>Saha ziyaretinde edindiğimiz izlenimlerle, geliştirmemiz ve iyileştirmemiz gereken kritik süreçlerimizi belirledik.</p> <p>Belirlenen kritik süreçler için iyileştirme ekiplerimiz kuruldu ve planlı bir şekilde çalışıyorlar.</p> <p>Sistem Liderliği eğitimi almış, sürekli araştıran, yeniliklere açık, azimli, çalışmalarımıza değer veren, yanımızda olduğunu hissettiğimiz ve bizimle birlikte çalışan bir okul müdürümüz var. Aramıza yeni katılan liderlerin KYS Eğitimleri tamamlandı ve süreç sahiplendirilmeleri yapıldı.</p> <p>ISO 14001:2004 Kalite – Çevre Yönetim Belgesi almak için gerekli sistem hazırlıklarını yaptık ve tüm personel 14001 KYS eğitimi aldık.</p> <p>Mevcut ISO 9001 Standartları ile 14001 Standartlarımızı entegre ederek, ilk denetimimizi geçirdik ve başarılı bulunarak ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Belgemizin süresi 1 yıl daha uzatıldı ayrıca ISO 14001:2004 Kalite – Çevre Yönetim belgesini okulumuza kazandırdık.</p> <p>Binamızın iç mekânında gerekli tüm fiziksel iyileştirmeler yapıldı. Sınıflarda etkinlik köşelerimiz, çeşitli oyun grupları ve eğitici araç-gereç ve materyaller tamamlandı.</p> <p>Eğitim-öğretimde “Akıllı Sınıf” uygulamasına geçtik. Ayrıca “Montessori ve Scamper” gibi farklı eğitim metodlarını da uygulamaya başladık.</p> <p>Çocuk Oyun parkımıza ilaveler yaptırarak yeniledik.</p> <p>Okul güvenliğimiz için bina dışına gece görüşlü kamera sistemi kuruldu.</p> <p>Okul Öncesi Eğitim Programları ve mesleki gelişimler takip edilerek, yeni eğitim-öğretim teknikleri uygulanmakta.</p> <p>Kaynaştırma öğrencilerimizin velileri destek için RAM’ a yönlendirildi.</p> <p>Yıl boyunca yapacağımız tüm sosyal ve kültürel etkinliklerimiz; planlı ve organize edilmiş durumda.</p> <p>Okul Aile Birliğimiz kalite çalışmalarımızda bizi destekliyor.</p> <p>Aldığımız “Teşvik Ödülü” ve Okul Müdürümüzün oluşturduğu “yüksek motivasyon” ile bir kez daha “Eğitimde Kalite Ödülleri” yarışma sürecimiz için çalışmalarımıza başladık.</p>	<p>Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık için dışardan destek alıyoruz.</p> <p>Trafik Eğitim Alanımız için akülü arabalarımız yok.</p> <p>Okul ihata duvarımız alçak.</p> <p>Okulumuzun gece bekçisi yok.</p> <p>Kadrolu hizmetlimiz yok.</p> <p>Sözleşmeli öğretmen atamaları sonucu 2 öğretmenimiz değişebilir.</p>
	<b>Fırsatlarımız</b>
	<p>Tümü lisans mezunu, KYS eğitimi almış öğretmenlerimiz.</p> <p>İlçe MEM’ nin çalışmalarımızı desteklemesi.</p> <p>Okul Önc. Gen.Md.’ ün çalışmalarımızı desteklemesi.</p> <p>İl Milli Eğitim Müdürümüz tarafından her platformda örnek gösterilmemiz.</p> <p>Okulumuzun başarısının, toplum tarafından desteklenmesi</p> <p>Kurum olarak ilimiz genelinde “kalite” çalışmalarımızla kendimizi kanıtlamamız.</p> <p>Bize tam destek veren Okul Aile Birliğimiz.</p> <p>MEB Ödül sürecinde “saha ziyareti” deneyimimiz.</p>
	<b>Tehditlerimiz</b>
	<p>Okulumuzun ilçe merkezine uzaklığı</p> <p>Destek personeli maliyetlerinin yüksekliği</p>



## **Ek -2 EFQM Mükemmellik Modeli' nin MEB Okul Ve Kurumlarında Uygulanışı Hakkında Mülakat Soruları**

**Menekşe İkbal:** EFQM Mükemmellik Modeli neden tercih edildi?

**Okul Müdiresi Göktül Baktık:** Modelin Türkiye' deki tek temsilcisi ve resmi olarak temsilci olarak kabul edildiği tek kuruluş Kalder' dir. MEB' nin Kalder ile yaptığı protokol sonucunda modelin bakanlığa bağlı okul ve kurumlarda uygulanmasına karar verilmiş ve 1999-2000 yıllarında bakanlık nezdinde bu modelin uygulanması için Personel Genel Müdürlüğü' ne bağlı Yönetimi Geliştirme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı kurularak, gerekli personel yetiştirilmiştir.

Daha sonraki tarihlerde çeşitli yönetmelik, yönerge ve genelgelerle tüm okul ve kurumlarda uygulanmasına başlanmıştır. Model aslında TKY' nin devamıdır. Okullarda uygulanan TKY çıkışlı OGYE Modeli (Okul Gelişim Yönetimi Ekipleri) bunun basit bir biçimde ilk uygulaması olmuştur. Şu an EFQM modelinin okul yönetimi tarafından uygulanması bir zorunluluk değildir. Ancak TKY ve OGYE yasal bir zorunluluktur. TKY ve OGYE ile ilgili olarak bakanlık bünyesinde merkez ve mahalli birçok hizmet içi eğitim düzenlenir ve hemen hemen tüm okullarda bu eğitimleri alan birçok personel bulunur.

EFQM Mükemmellik modeli standartları yüksek, mutlaka bir alt yapı ve güçlü bir literatür çalışmasına-taramasına dayalı bir modeldir. Toplam Kalite Yönetimi mantığı ile işe başlamak bu açıdan gereklidir. Bu mantığın gelişmiş ve detaylandırılması şeklinde tasvir edecek olursak daha doğru olur. Çünkü TKY mantığını bilmeyen birinin Kazien' in sürekli iyileşme mantığını çözmesi mümkün değildir.

Modelin okulumuz tarafından neden tercih edildiğine gelince:2001 yılında kurulan okulumuzda tüm okullarda olduğu gibi TKY ve OGYE uygulaması mevcuttu. Ancak okul türü (bağımsız anaokulu olması) gereği toplumun bizlere bir eğitim kurumu değil de, bakımevi gözüyle bakması ve öğretmenlerimizi de bakıcı pozisyonunda görmesi bu anlamda “neler yapabilir de kendimizi anlatabiliriz?” anlayışına yöneltti. Okul Yöneticisi olarak yaklaşık 1,5 yıl bu dili ve literatürü anlamak için uğraştım. Bu arada ISO Standartlarını da inceledim. ISO standartlarının hedefleri daha basit, mantık daha kolay çözülebilir ve her eğitim seviyesindeki personele daha rahat kavratılabilirdi.

Nitekim uygulamada ilk başta biraz zorlansak da, standartları ve ne yapmak istediğimizi kavrar hale geldik.

Sonra ISO ile EFQM' i karşılaştırmaya başladığımızda ilk dikkatimizi çeken; sistemdeki iş yükünün başlangıçta paylaşıyor olarak görünse bile aslında Kalite Yönetim Temsilcisi ve Okul Müdürünün üzerinde yoğunlaştığını fark ettik. Yani Okul Müdürü veya KYS temsilcisi okuldan ayrıldığında sistemin uygulanmasının çok zor hatta imkansız hale geldiği dikkatimizi çekti. Temel KYS eğitimleri, bir okulda KYS olmak için yeterli değil. Ama EFQM' in sağlıklı bir şekilde işlediği okulda, sistemden ayrılan KYS temsilcisinin yerini herhangi bir süreç lideri alabilir ve kendini çok kısa sürede sisteme adapte edebilir. Çünkü bu modelde süreçler, ISO' daki gibi birbirinden bağımsız değil. Süreç performans hedefleri ve göstergeleri birbiri ile bağlantılı oluşturulduğundan her süreç lideri diğerinin işini bilmek zorundadır ve bu şekildeki bir uygulamada “kurumsallaşmayı” beraberinde getirmektedir.

**Menekşe İkbal:** EFQM Mükemmellik Modeli' nin zayıf ve güçlü yönleri:

**Okul Müdüresi Göktül Baktık:** Model, Kalder' den alınan orijinal şekliyle uygulanmıyor. Bakanlığın yasal mevzuatına adapte etmek ve okullardaki yönetim işleyişine entegre etmek için revize edilmiş. Bu yüzden uygulamada tutarsızlıklar olabiliyor. Bakanlığa bağlı çok çeşitli okul ve kurum türü var. (Örn: anaokulları, ilköğretim okulları, Anadolu liseleri, meslek liseleri, öğretmen evleri, mesleki eğitim merkezleri, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri gibi...) Tüm bu çeşitlilikteki okul ve kurumlar aynı kulvarda yarışıyor. Veri toplamada sıkıntısı olan okulların başında da anaokulları geliyor. Hizmetten yararlananların memnuniyet algılarını ölçmede başlıca kullanılan yöntem olan anket çalışmaları bizim okullarımızda zorlukla uygulanabiliyor.

Modelin literatür dili ağır olduğu için her düzeydeki eğitim çalışanına, personeline kavratmak zor. İlkokul mezunu bir aşçı veya lise mezunu bir hizmetli ile akademi mezunu öğretmen arasında algılamada çok büyük farklılıklar var.

Modelin esasında çalışanın kuruma bağlılığı, işini sahiplenmesi ve çalıştığı kurumu ileriye götürmek için efor sarf etmesi yatıyor. Oysa 657 sayılı DMK' nu temel olarak çalışanın en büyük dayanağı olduğu için “neden bunlar için uğraşayım?” sorusunu birlikte getiriyor. Çünkü performans değerlendirme sistemi olmadığından çalışanın özlük açısından herhangi bir endişesi yok. Bu yüzden özellikle okullar gibi

örgütselleşmeden uzak kamu kurumlarında; yöneticinin “liderlik” özelliği baskın değil ise uygulanamaz hale geliyor.

Kamu kurumları çalışanlarında, bir işin yapılabilmesi için yasal zorunluluk olması ve çalışanın “görevi” olması gerekliliği hakim. Bu yüzden aynı kurum içerisinde bu işe gönül veren çalışan oranının en az %80 inin mevcut olması lazım. Lider bu konuda baskıcı olmayıp, özendirici olur ve kurumun yasal mevzuatına uygun bir şekilde modelin veri toplama ve değerlendirme sistemini oturtur ise başarılı olabilir. Bunun dışında uygulanamaz hale gelir.

Modelin; çalışanların kurumu sahiplenmeleri, yönetimin hemen her aşamasında söz sahibi olmaları, hizmet alanların bunu hissetmesi ve kurumsallaşmayı sağlaması, mevzuatın sağlıklı bir şekilde işliyor olması açısından faydaları çok önemli. Her süreç kurumların özelliğine göre oluşturulduğundan; hangi çalışanın hangi işi yapacağı ve sorumluluğu belirlenmesi açısından da önemli. Süreçler arası ilişkiler ve süreç performansları birbiriyle direkt bağlantılı olduğundan, performans sonuçlarının olumlu çıkması için her süreç liderinin birbirini izlemesi ve iletişimlerinin güçlü olması gerekiyor. Bu da çalışanlar arasındaki işbirliği ve takım çalışmasını doğal olarak beraberinde getiriyor.

**Menekşe İkbal:** Yeniden EFQM düşünülüyor mu? Devam ediyor mu?

**Okul Müdüresi Göktül Baktık:** Model kurulması zor ama kurumda sağlıklı bir şekilde işlemeye başladığında vazgeçilmesi zor bir sistem. Bu yüzden şimdiye kadar uygulamaya başlayıp da, vazgeçen okula rastlamadım. Bizim okulumuzda da ISO ile entegre olmuş şekilde devam ediyor.

## KAYNAKÇA

- ACUNER, Şebnem, (2004), **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Milli Prodüktivite Yayınları No:655, Ankara.
- AĞAÇLIOĞLU, Nevin, (2001), **Kalite Yönetim Sistemleri ve Madencilik Sektöründeki Yorumu**, D.P.Ü., Kütahya.
- AKSU, Akın, (2000), “Malcolm Kalite Ödülü”, **Standart Dergisi**, Yıl:39, Haziran, s.462.
- AKTAN, Can, (2007), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Dokuz Eylül Üniv. İktisadi ve İdari Bil. Fakültesi Yayınları, İzmir; VURAL Yaşar, Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Kütahya.
- AKTAN, Can, “**Üniversitelerde Standardizasyon ve Akreditasyon**”, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/standard.htm>, (2010. 10.09).
- AKYÜZ, Mehmet, (2009), “**Süreç Yönetimi**”, [www.navigator.com](http://www.navigator.com) (02.02.2011).
- ALKAN, Fazıl, (2004), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ALTINEL, Bilgin, (2006), “Toplam Kalite Uygulamalarının Türkiye’deki Kuruluşlara Özgü Karakteristiği”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ALTUNBAĞ, Mehmet, (2005), “ISO 9000 Standartları ve Toplam Kalite Yönetiminin Uluslararası Pazarlamaya Etkileri: İç Anadolu Bölgesi’nde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, Kayseri
- ANDAÇ, Atilla, (1996), **Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9001 Kalite Güvencesi Sistemi Standardının Yorumu ve Uygulama Örnekleri**, Çağlayan Kitapevi, İstanbul.
- ARGÜDEN, Yılmaz, (2009), “**EFQM Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard**”, Arge Danışmanlık A.Ş., [www.arge.com](http://www.arge.com), (03.02.2010).

- ASLAN, Tolga, (2007), “Toplam Kalite Yönetimi, Kamu Alanında Uygulamaların Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.
- AYDEMİR, Tolga Onur, (2009), “Kalite Mükemmellik Modeli Ve Denge Skor Kartını Birleştiren Bir Değerleme Modeli Önerisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.
- BAKIR, Fatih ve Yahya, LALELİ, (2006), “TS EN ISO/IEC 17025 Kapsamında Akreditasyona Teknik Hazırlık”, **Türk Biyokimya Dergisi**, Haziran, Ankara.
- BAL, Gamze, Canan, (2006), “Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde TSE:EN:ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.
- BALCI, D., (2004), “ISO 9001:2000 Belgelendirilmesi ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi” Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- BAŞTÜRK, Atakan, (2008), **Türkiye’de Akreditasyon ve Belgelendirme**, Türk Akreditasyon Kurumu, Ankara.
- BAYAR, Orkun, (2009), “Avrupa Birliği’nde “Ce” İşaretinin Kullanımına İlişkin Sorunlar ve Bu Kavramın Kalite Standartları ile Bağlantısı”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- BENEK, İsmail, (2007), “Yapı Organizasyonlarında EFQM Modelinin Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, Elazığ.
- BİÇER, Enis Baha, (2006), “Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sivas.
- BİÇER, ERBIYIK, Fatma, (2007), “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Hizmet Pazarlaması ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sivas.

- BOZKURT, Rıdvan, (1998), **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, MPM Yayınları, Ankara.
- BOZKURT, Rıdvan, Aynur, ODAMAN, (1995), **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, Yayın No 549, Ankara.
- BURGESS, N., (1996), **The Problems With Using ISO 9000 and the Relationship With Total Quality**, Standard: 412.
- CAFOGLU, Zuhale, (1996), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul.
- CONTI, Tito, (1998), **Kurumsal Özdeğerleme**, KalDer, No:20, Çev: Günhan Günay, Ekim, İstanbul.
- COVEY, Stephen R., (2005), “Kazan Kazan Anlayışı Temelinde Liderlik”, **Önce Kalite**, KalDer, Yıl 13, Sayı.91, Mayıs, İstanbul, ss.61–62.
- ÇARIKÇI, Barış, (2006), “Özdeğerlendirme ve Türk Kamu Sektöründe Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.
- ÇAYLAK, Ayhan, (2005), “Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli”, Yüksek Lisans Tezi, **Mustafa Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, Antakya.
- DEMİRBAĞ, Ebru, (2004), **Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi**, ITO, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, No:27, İstanbul.
- DEMİRTAŞ, Hasan, (2006), “Avrupa Birliği’ne Giriş Sürecinde Yönetim Sistemlerinin (Kalite, Çevre, Haccp ve Ohsas) Entegrasyonu ve Bir Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DOLGUN, Uğur, (2003), **Girişimcilik**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DUMAN, Ekrem, (2009), “EFQM Mükemmellik Modelinin İnsan Kaynakları Performans Sonuçları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ECEVİT, Bilge, (2009), “ISO 22000 Kalite Sistemlerinin Hazır Yemek Sektöründe Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, Tekirdağ.

- EFQM Mükemmellik Modeli 2003, (2007), **Kamu ve Sivil Toplum**, Kalder Yayınları.
- EFQM Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme**, (2007), Süreç Eğitim ve Danışmanlık Yayınlar, Ekim.
- EMANET, Hakan, (2007), “EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Öz Değerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, Sivas.
- EMANET, Hakan, (2007), “EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği”, Doktora Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.
- EREM, Nejat Gökhan, (2003), “Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet İşletmelerinde Uygulanması ve Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Örnek Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- ERFA, Mehmet Ali, (2007), “Ham ve Rafine Ayçiçeği Yağı Üretiminde TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Sisteminin Kurulması”, Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, Edirne.
- ERGÜN, Ülkü, (2002), “Yönetimsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard”, **MÖDAV**, C.4, S.1, Mart, ss.6-8.
- EROĞLU, Elif, (2007), “Kamu Eğitim ve Sağlık Kurumlarında EFQM MM Uygulamalarının İncelenmesi - Eskişehir Örneği, Yüksek Lisans Tezi, **Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- ERTOPUZ, Aysem ve Beker, TELEK, (1998), “Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik”, **3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, Ödül Kazanan Makaleler, TÜSIAD/ KalDer, İstanbul, s.94.
- ERTURGUT, Ramazan, (2007), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.

- ETOZ, Demirel, Songül, (2008), “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Belgelendirme ve Akreditasyon”, Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- EVANS, J. R., W.M., LINDSAY, (1996), “**The Management And Control of Quality**”
- GIBSON, Rowan, (1997), **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, Çev: Sinem Gül, No:46, İstanbul.
- GÖZLÜ, Sıtkı, (1990), **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, İTÜ Yayınları, İstanbul.
- GÜÇLÜ, Murat, (2007), “OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- GÜNGÖR, Erdal, (2008), “İş Sağlığı ve Güvenliği Kavramının TKY Tarafından İrdelenmesi ve Talaşlı Üretim Sanayisinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- HACIOĞLU, Fatma, (2005), “Kamu Kurumlarında ISO 9000 Uygulamaları (Bağ-Kur Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- HALİS, Muhsin (2000), “Deming Kalite Yönetimi”, **Standart Dergisi**, Yıl:39, Sayı: 460, Nisan, s.56.
- HALİS, Muhsin, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- HARRY, S. Hertz, (2002), **Criteria Performance Excellence: Baldrige National Quality Program**, Publisher: Diane Pub Co.
- HARRY, S. Hertz, (2003), **Health Care Criteria For Performance Excellence**, Publisher: Diane Pub Co, December.
- HENDRİCKS, Kevin B. (2001), **Firm Characteristics, Total Quality Management and Finansal Performance**, Journal of Operations Management.
- <http://en.wikipedia.org> (12.05.2010).
- [http://koyk.kalder.org/index.php?option=com\\_content&view=article](http://koyk.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article) (11.11.2010).



<http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00523.pdf> s:46 (10.05.2010 ).

<http://www.baldrige21.com/Baldrige%20Criteria.htm> (02.02.2011).

<http://www.business.gov.sg> (02.02.2011).

<http://www.mukemmeliz.com/efqm-modeli-3-kriter-calisanlar.html> (12.11.2010).

<http://www.nqi.ca/> (03.02.2011).

<http://www.psb-academy.edu.sg/> (02.02.2011).

<http://www.surec.com.tr/web/pages.asp?id=33&own=2> (12.10.2010).

[http://www.tqm.spb.ru/3\\_premii.shtml](http://www.tqm.spb.ru/3_premii.shtml) (02.02.2011).

İNAN, A. Talat, Yeşim, YAYLA ve Aytaç, YILDIZ, (2010), “EFQM Mükemmellik Modeli İle İşletmelerin Temel Performans Sonuçlarının İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama” **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, Araştırma Makalesi**, Sigma 28, ss.335–345.

İPBÜKEN, Yalçın, (1997), “Yeni Bir Vizyon”, **Executive Excellence**, Yıl 1, S.7, Ekim s.18.

JOSEPH, Cascio, Gayle WOODSIDE, Philip MITCHELL, (1996), “ISO 14000 Guide The New International Environmental Management Standards”, **McGraw-Hill**, USA.

KAOURU, Ishikawa, (1997), **Toplam Kalite Kontrol**, KALDER Yayınları, İstanbul.

KARA, Emirhan, (2009), “Yerel Yönetimlerde EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.

KAVRAKOGLU, İbrahim, (1996), **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der Yayın, No:3, İstanbul.

KAYA, Serpil, Özgür, ÜÇGÜL, Özgür Doğan, AŞKAR ve Mahmut, REYHANİ, (2007), **Konfeksiyon Sektörü İçin ISO 9000:2000 Ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin Karşılaştırılması**, TEKSTİL ve KONFEKSİYON 4.

KAYAN, Nurcan, (1996), “Kalite Kavramı ve Gelişimi I”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 35, Sayı 419, Kasım s.103.

- KAYATEKİN, UĞURLUEL, Esra, (2004), “Sağlık İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- KILINÇ, Taml, (2002), “Müşteri Odaklılık Kimin Sorumluluğu?”, **Executive Excellence**, Yıl:6, Sayı.69, Aralık, s.21.
- KILINÇER, ÇAĞLAYAN, Tuğba, (2007), “Mezbahalarda ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi ve HACCP Sisteminin Entegre Olarak Kurulması, Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.
- KIRIM, Arman, (1999), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 2.Basım, Sistem Yayıncılık, No:158, İstanbul.
- KIZILTAŞ, Yakup, (2006), “ISO 14001’in Çalışanlar Tarafından Algılanması: Bir Örnek Olay”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- KÖLÜK, Nihat, İrfan, DİLSİZ ve S. Cafer, KARTAL, (2006), **Kalite Güvencesi ve Standartları**, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- KÖMÜRCÜ, Nuran, (2006), **Sağlık Hizmetlerinde Kalite**, Marmara Üniversitesi, HYO, İstanbul.
- KURUŞCU, Mehmet, (2003), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- MASAAKİ, Kaizen (2003), **Japonya’nın Rekabetteki Başarısı**, Brisa, Kalder.
- MAXWELL, John C., **Liderlik Nitelikleri Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği**, Çev: İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, 1. Basım.
- MINDIKOGLU, Bengü, (2007), “ISO 14001 ÇYS Standardı: İşletmelerin Karşılaştıkları Problem ve Zorluklar Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi**, Ankara.

- NARKUZ, Uğur, (2007), “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- OSANNA, Herbert, (2003), “Avrupa’da Kalite Yönetimi, Sosyal, Ekonomik ve Teknik Köprülerin Kurulması İçin Bir Kalite Yolu Modeli”, **TMMOB Makine Mühendisleri Odası III. Kalite Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Bursa.
- OYSAL, Emel, (2008), “Yerel Yönetimlerde TKY”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZ, İlker, (2006), “Kalite ve Sistem Belgelerinin Etkinlik ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Analizi- Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZALP, İnan ve H. Zümrüt, TONUS, (2000), “Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminde Koç Finans Örneği”, Armağan, 16, **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Yay., No:163, Cilt:XVI, Sayı:1-2.
- ÖZAY, Ece, (2003), “İlaç Şirketlerinde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarına Geçiş Sırasında Çalışanların Yaşadığı Sorunlar ve FAKO İlaçları A.Ş.’de Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZEVREN, Mina, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ÖZGENER, Sevki, (2000), “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, **Verimlilik Dergisi**, C.2, s.46.
- ÖZTUNA, Barış, (2007), “ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe, (1996), **Hizmet İşletmelerinde En Önemli Rekabet Unsuru: Kalite**, Standard: 411.
- PAKDİL, Fatma, (2003), “Deming, Malcom Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analiz”, **Verimlilik Dergisi**, C.3, s.52.

- PEKER, Deniz, (2008), “TBD Kamu-BİB Kamu Bilişim Platformu X”, **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Sürüm 1.0 ,1. Çalışma Grubu**, Nisan, s.6.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, (1997), **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- POYRAZ Berna, (2008), “Avrupa Mükemmellik Modelinin Çalışanlar Kriterinde Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmasının İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkisi Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- RAGOTHAMAN, S. ve L. KORTE, (1999), “The ISO 9000 International Quality Registration: An Empirical Analysis of Implications for Business Firms”, **International Journal of Applied Quality Management**, Vol.2, No.1, p.60.
- SABİT, Güray, (2004), Nevidea BS Akademik Yöneticisi, “**Bursagaz’ın EFQM Başarısı Tesadüf Değil Alın Teri**”, <http://www.nevidea.com/makale> (12.10.2010).
- SAĞLAM, Nazif, (2009), “OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- SAHİN, Hidayet, (2004), **Tüm Dokümantasyonları ile Entegre Yönetim Sistem Uygulamaları**, Polimer Matbaacılık, Ankara.
- SANDERS, D.A., J.A., SANDERS, R.H., JOHNSON and C.F., SCOTT, (1994), **ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?**, Çev: Yersoy Gönül, Rota Yayın, İstanbul.
- SEÇKİN, Celal, (2010), **Ulusal Kalite Kongresi EFQM Mükemmellik Modeli**, [www.kalitekongresi2010.org/sunumlar/pdf](http://www.kalitekongresi2010.org/sunumlar/pdf) (04.02.2010).
- SEZGİN Muhammed Hakan, (2010), “Kalite Ödül Süreçleri ve Kalder Derneği Üzerine İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- SÜZER, Hakan, (1997), “Toplam Kalite Yönetimi EFQM Modeli ve MAKO’ da Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.

- ŞİMSEK, Muhittin, (2004), **Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- ŞİMŞEK Ayşen, (2007), “Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi ve Gazi Üniversitesi Hastanesi Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- T.C Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Avrupa Topluluğu Koordinasyon Genel Müdürlüğü**, www.sanayi.gov.tr (02.05.2010).
- TAK, Bilçin (1998), “Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri”, **3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler**, TÜSIAD/ KalDer, İstanbul.
- TALU, Erhan (2010), “**Kalite ve Çalışanlar**”, [http://www.meslekgrubu.com/makale/44\\_kalite-ve-çalışanlar](http://www.meslekgrubu.com/makale/44_kalite-ve-çalışanlar) (05.02.2011).
- TATAR, Emine Dilşad, (2008), “Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Seyahat Acentelerine Yansımaları: Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, **Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çanakkale.
- TOPAL, Ş., (2000), **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı, Yayın No: YTÜVAK.KM.DK-2000.001, Yıldız Teknik Üniversitesi, Basım Yayın Merkezi, İstanbul.
- TOPALOĞLU, S., (2008), “Bilgi Teknolojisi Sınıflarının Kullanımına Yönelik Öğretmen Tutumları: Adapazarı Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- Türk Standardı Enstitüsü, (2009), **TS-EN-ISO 9001-2008 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar**, Mart, Ankara.
- Türk Standartları Enstitüsü, (2003), **TSE**, TSE Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- TÜRKER E. ve R., KILIÇ, (2005), “Süreç Yönetimi'nin EFQM Mükemmellik Modeli'ndeki Önemi (Eczacıbaşı Vitra A.Ş. Örneği)”, **Mevzuat Dergisi**, Yıl:8 Sayı 87, Mart.

- TÜTÜNCÜ, Ö., (2008), “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişkisi” **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, İzmir.
- ULUGÜN, Erk, (1998), “Takım Bazlı Süreç Yönetimi Modeli”, Yüksek Lisans Tezi, **İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı**, (2003), Kalder, İstanbul.
- Ulusal Kalite Ödülü Kitabı**, (2010), Kalder, İstanbul.
- URAL, G., Ebru ve Emel YILMAZ, (2005), “İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Bağımsız Onayı: SA8000 ve Halkla İlişkiler”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:22, İstanbul.
- US, Ahmet Talat, (2001), “Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak”, **KalDer Forum**, KalDer, Yıl:1, S.1, Ocak-Şubat-Mart, İstanbul, ss.6–7.
- UYGUÇ, N., (1992), “Hizmet Kalitesi Olgusunun Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ÜNLÜ, A., (2006), “Kalite Standartlarının Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çanakkale.
- ÜRÜT, Z., (2006), “Avrupa Kalite Ödülü Modeli’nin Eğitim Kurumlarında Uygulanması ve Modelin Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.
- ÜSTÜNAY, M., (2008), “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları Çerçevesinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları ve Kimya Sektörüne Yönelik Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- YASAN, Z., (2007), “Gıda Sektöründe HACCP Uygulaması ve Çevreyle Etkileşimi”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- YASAVUL, S., (2006), “ISO 14001 ÇYS ve Bir Metal Sanayide Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, Çorlu.

- YAZICI, S., (2000), “Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme”, **Önce Kalite, KalDer**, 39, Eylül-Ekim, İstanbul.
- YAZICI, Selim, (2000), “Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme”, **Önce Kalite: KalDer**, Yıl 7, Sayı.39, Eylül-Ekim İstanbul.
- YEDİEVİLİ, Samih ve Cem, ERSEN, (1997), “Takım Çalışması Sistematiği – TAS”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl 5, Sayı.19
- YENİGÜN, G. F., (2003), “Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Standartları Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Uygulamalar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- YILDIZ, B., (2007), “Bilgi Güvenliği ve E-Devlet Kapsamında Kamu Kurumlarında Bilgi Güvenliği Yönetimi Standartlarının Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.
- YILDIZ, Ç., (2009), “Telekomünikasyon Sektöründe Firma İçerisindeki Bilgi Güvenliğini Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörlerin Çalışanlar Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.
- YILDIZ, İsmail ve Yazgım Demir, AKYIL, “**Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli (EFQM)**”, [www.duadek.dicle.edu.tr/](http://www.duadek.dicle.edu.tr/) (07.02.2011).
- YILMAZ G. Ş., (2007), “ISO 22000:2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı: Gıda Ambalajı Üreten Bir Firma Örneği” Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- YILMAZ, Değer, (2006), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- YOLLU, A., (2009), “Kalite Standartlarının Örnek Bir Liman İşletmesine Uygulanması ve İyileştirme İçin Öneriler”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.

- YONTAR, G. İ., (2006), “ISO14001 ÇYS Standardı ve Türkiye’de Durum Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- YONTAR, İ. G., (2008), “Sürdürülebilir Çevre ve Ekonomi İçin Bir Araç: Türkiye’de ISO 14001 Çevre Yönetim Standardı”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol. 9/10, K.K.T.C.
- YÜRÜTÜCÜ, Aşlı, “**Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY**”, [www.inet-tr.org.tr/](http://www.inet-tr.org.tr/) (12.10.2010).
- [www.ahmetsoner.com/content/view/123/1/](http://www.ahmetsoner.com/content/view/123/1/) (10.10.2010).
- [www.bahcesel.com/forumsel/sera-urunlerinin-pazarlanmasikitabi/](http://www.bahcesel.com/forumsel/sera-urunlerinin-pazarlanmasikitabi/) (12.05.2010).
- [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov) (01.02.2011).
- [www.barem.com.tr](http://www.barem.com.tr) (11.11.2010).
- [www.basarman.com.tr/:iso10002-mueteri-memnuniyeti74](http://www.basarman.com.tr/:iso10002-mueteri-memnuniyeti74) (22.08.2010).
- [www.bilimilac.com.tr/](http://www.bilimilac.com.tr/) (11.11.2010).
- [www.bizarpedia.com/bul/baslik/deming-in-14-ilkesi.htm](http://www.bizarpedia.com/bul/baslik/deming-in-14-ilkesi.htm) (05.04.2010).
- [www.borusanlojistik.com.tr](http://www.borusanlojistik.com.tr) (11.11.2010).
- [www.coca-colaturkiye.com.tr](http://www.coca-colaturkiye.com.tr) (11.11.2010).
- [www.corevaluespartners.com](http://www.corevaluespartners.com), Paul Grizzell, Çekirdek A.Ş., Ortaklar Değerler, (03.02.2010).
- [www.efqm.org](http://www.efqm.org) ( 01.05.2010 ).
- [www.efqm.org/model\\_awards/eqa/documents/EQA2004InformationBroch](http://www.efqm.org/model_awards/eqa/documents/EQA2004InformationBroch) (02.04.2010).
- [www.eyupsevinc.com/gidavehijyen.htm](http://www.eyupsevinc.com/gidavehijyen.htm), (22.03.2007).
- [www.huist.org/KaliteYonetimi/8Grup\\_AvrupadaTKY.ppt](http://www.huist.org/KaliteYonetimi/8Grup_AvrupadaTKY.ppt) (05.04.2010).
- [www.ido.com.tr/](http://www.ido.com.tr/) (11.11.2010).
- [www.igdas.com.tr/](http://www.igdas.com.tr/) (11.11.2010).
- [www.igeme.org.tr/TUR/sss/Bolum\\_XIV.pdf](http://www.igeme.org.tr/TUR/sss/Bolum_XIV.pdf) (15.05.2010).



[www.infrateech.com.tr](http://www.infrateech.com.tr) (20.08.2010 ).

[www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=41332](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41332) (20.08.2010).

[www.iso27001bilgiguvenligi.com/53-iso\\_27001\\_bilgi\\_guvenligi](http://www.iso27001bilgiguvenligi.com/53-iso_27001_bilgi_guvenligi). (20.08.2010).

[www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr) ( 22.05.2010).

[www.kalitekontrol.org/forum/iec-isointernational-organization](http://www.kalitekontrol.org/forum/iec-isointernational-organization) (16.05.2010).

[www.kalitekontrol.org/forum/kalite-nedir-akreditasyon-nedir](http://www.kalitekontrol.org/forum/kalite-nedir-akreditasyon-nedir) (12.06.2010).

[www.kurumsalsosyal.com](http://www.kurumsalsosyal.com), (11.10.2010).

[www.mrtsistem.com/index.php?sayfa=hizmetlerimiz&id=%2014](http://www.mrtsistem.com/index.php?sayfa=hizmetlerimiz&id=%2014) (20.08.2010).

[www.omeryanmaz.com/kaliteodul.htm](http://www.omeryanmaz.com/kaliteodul.htm) (01.05.2010).

[www.pronet-tr.com](http://www.pronet-tr.com) (22.08.2010).

[www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov). (01.02.2011).

[www.sakarya.edu.tr](http://www.sakarya.edu.tr) (11.11.2010).

[www.standartkalite.com/entegre\\_sistemi\\_nedir](http://www.standartkalite.com/entegre_sistemi_nedir) (03.02.2011).

[www.tse.org.tr/Turkish/tse/kurulus.asp](http://www.tse.org.tr/Turkish/tse/kurulus.asp) (12.06.2010 ).

[www.turkak.org.tr/literat/mkl1.htm](http://www.turkak.org.tr/literat/mkl1.htm) (15.06.2010 ).

[www.tusiad.org/Content.aspx?mi=4\\_72](http://www.tusiad.org/Content.aspx?mi=4_72) (14.10.2010).

[www.tuv.com.tr/upload/iso-9001-2008.pdf](http://www.tuv.com.tr/upload/iso-9001-2008.pdf) (15.06.2010).

## DİZİN

**A**

Amacın Tutarlılığı, viii, 61, 62, 63, 121

**B**

Bütünsel Liderlik, x, 62, 121, 124, 143

**Ç**

Çalışanlar, ix, x, xi, xv, 42, 50, 58, 63, 65, 63, 64, 68, 72, 76, 79, 126, 129, 130, 134, 138, 139, 140, 162, 168, 169, 201, 203, 204, 206

Çalışanların Geliştirilmesi, viii, 63, 62

Çalışanlarla Başarma, x, 64, 121, 126, 143

**D**

Değer Katma, x, 61, 115, 121, 123, 143

Dengeli Sonuçlar, x, 59, 119, 121, 143

**E**

EFQM, 65, 66, 67, v, vi, viii, ix, x, xi, xii, xiii, xv, xvi, xvii, 1, 2, 17, 35, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 63, 64, 65, 66, 67, 73, 74, 75, 77, 79, 82, 83, 85, 88, 92, 93, 95, 96, 98, 99, 101, 105, 106, 107, 109, 111, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 131, 133, 134, 135, 136, 138, 140, 142, 143, 144, 146, 148, 149, 143, 144, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 165, 167, 173, 181, 183, 184, 187, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 202, 203, 204, 206

**H**

Hizmet, 66, 67, v, vii, viii, xv, xvii, 4, 5, 6, 7, 15, 16, 20, 26, 48, 154, 178,

184, 196, 198, 201, 202, 205

Hizmet İşletmeleri, vii, 4, 5, 6, 198, 202

Hizmet Kalitesi, vii, 4, 15, 20, 201, 205

**I**

ISO, 68, viii, xv, xvii, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 15, 24, 25, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 91, 106, 107, 108, 110, 112, 115, 116, 117, 152, 155, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, □207

**İ**

İşbirlikçilerinin Geliştirilmesi, 121

İşbirlikleri Oluşturma, x, 66, 121, 127, 144

İyileştirme, ix, 13, 22, 43, 64, 65, 62, 63, 79, 83, 127, 144, 145, 149, 150, 165, 169, 182, 197, 206

**K**

Kalder, xiii, 9, 54, 56, 58, 61, 63, 64, 66, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 84, 91, 92, 107, 118, 187, 192, 193, 198, 201, 203, 205

Kalite, 68, vii, viii, ix, x, xii, xiii, xvi, xvii, xviii, 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 54, 55, 57, 58, 62, 63, 64, 66, 67, 72, 73, 77, 79, □82, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 122, 123, 126, 127, 131, 133, 145, 152, 153, 154, 155, 157, 158, 159, 161, 164, 165, 173, 179, 181, 183, 185, 187, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Kalite Ödülü, vii, viii, ix, xii, xvi, xvii, xviii, 14, 17, 18, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 35, 39, 77, 79, 82, 83, 85, 87, 88, 92, 93, 95, 96, 98, 99, 100, 101,

104, 106, 108, 109, 110, 111, 112,  
113, 114, 115, 117, 118, 122, 123,  
126, 131, 145, 153, 155, 158, 173,  
183, 195, 198, 205

Kararlılık, ix, 95, 96, 99

### L

Liderlik, viii, ix, x, xi, xiv, xv, xvi, 19,  
22, 29, 40, 61, 62, 63, 66, 78, 88,  
121, 130, 135, 145, 146, 159, 161,  
163, 164, 178, 183, 197, 198, 201

### M

Mükemmellik, 66, 67, v, viii, xii, xv,  
xvi, xvii, 1, 2, 17, 30, 35, 54, 55, 56,  
57, 58, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 64,  
65, 66, 67, 73, 76, 82, 83, 85, 88, 92,  
95, 96, 98, 99, 105, 107, 109, 110,  
111, 112, 113, 114, 117, 118, 120,  
127, 131, 133, 134, 149, 144, 148,  
152, 153, 155, 156, 157, 165, 167,  
173, 181, 183, 187, 190, 191, 192,  
193, 195, 196, 197, 198, 200, 202,  
203, 204, 206

Müşteri Odaklılık, viii, 60, 61, 62, 63,  
117, 121, 161, 201

### Ö

Özdeğerlendirme, ix, xiii, xvi, 55, 58,  
76, 81, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 99,  
154, 164, 182, 197, 198, 203

### P

Politika, ix, xi, xv, 63, 64, 67, 79, 130,  
132, 148, 154, 165

### S

Sonuçlara Yönlendirme, viii, 58, 59, 62,  
63, 121

Süreçler, viii, ix, x, xi, xiv, xv, 29, 63,  
62, 65, 69, 70, 79, 130, 132, 134,  
142, 148, 173, 175, 194

### T

Temel Performans, ix, xi, xv, 66, 73, 74,  
79, 148, 181, 182, 200

Tüsiad, xiii

### V

Vizyoner, x, 62, 121, 124, 143

### Y

Yaratıcılık, x, 65, 121, 126, 127, 144,  
148, 149, 159

Yenileşimi Besleme, x, 65, 121, 126,  
127, 144

Yenilikçilik, ix, 30, 56, 64, 65, 62, 63,  
121

Yetkinlik, ix, 95, 96, 99, 106, 107, 109,  
112, 113, 115, 116, 145