



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KALİTE MÜKEMMELLİK MODELİ
VE
DENGE SKOR KARTINI BİRLEŞTİREN
BİR DEĞERLEME MODELİ NERİŐİ**

**Onur Tolga AYDEMİR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
DoÇ. Dr. Lütfihak ALPKAN**

GEBZE

2009



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


**KALİTE MÜKEMMELLİK MODELİ
VE
DENGE SKOR KARTINI BİRLEŞTİREN
BİR DEĞERLEME MODELİ NERİŐİ**

**Onur Tolga AYDEMİR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
DoÇ. Dr. Lütfihak ALPKAN**

GEBZE

2009

 <p>GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ</p>	<p>YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU</p>
--	---

Onur Tolga AYDEMİR'in tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/01/2023 tarih ve 03/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN



ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI



ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Ali KÖSE



ÜYE :

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... Tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Kalite Mükemmellik Modeli ve Denge Skor Kartını Birleştiren Bir Değerleme Modeli Önerisi

YAZAR ADI: Onur Tolga AYDEMİR

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ortaya çıkan artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin etkin bir stratejik yönetim uygulaması kaçınılmazdır. İşletmelerin hedeflerine ulaşip, varlıklarını sürdürebilmeleri ve kendi özdeğerlendirmelerini yapıp, kurumsal performanslarında iyileşme sağlayabilmeleri için geliştirilen ve uygulanan bir çok model bulunmaktadır.

Uygulamada yer alan bu modellerden ilki müşterilerine daha fazla hizmet ve kalite sağlayan işletmeleri ödüllendirmek amacıyla 1987 yılında Amerika’da ortaya çıkan, kalite bilincini rekabeti arttırmada önemli bir unsur olarak gören ve mükemmelliği bir gereklilik olarak düşünüp, yaygınlaştırılmasını amaçlayan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli’ dir. İkincisi, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından oluşturulan, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, eksik ve yetersiz oldukları alanları saptamalarını sağlayan ve uygun çözüm yolları gösteren EFQM Mükemmellik Modelidir. Üçüncüsü ise, finansal ölçüm sonuçlarının performans değerlendirmede tek başına kullanılmasının yeterli olmadığını, mevcut müşteriler, şirket içi işleyiş, çalışanlar ve sistemin performansının değerlendirilmesinde uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendirilen daha genel ölçü birimleri kullanılmasının gerekli olduğunu ortaya koyan Denge Skor Kartı’dır.

Bu çalışmada bu modeller temel kavramları ve kriterleri açısından detaylı olarak incelenip, birbirleri ile karşılaştırılarak, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucu hızlı ve sürekli olarak değişen rekabet ortamında, yöneticilerin özgün bir strateji ile etkin bir stratejik yönetim uygulayabilmesini sağlayacak bütünsel bir performans takip ve değerlendirme modeli oluşturulmuştur.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: A Proposal of Evaluation Model That Unite The Quality Excellence Model and The Balanced Scorecard

AUTHOR: Onur Tolga AYDEMİR

It is an inevitable fact that those firms that want to maintain their competitive positions must perform effective strategic management in a competitive environment as a result of globalization and technological developments. There are a great number of self-assessment models that have been developed and applied by different firms in order to evaluate their present and future competitive positions.

One of the commonly used self-assessment models is Malcolm Baldrige National Quality Model which emerged in the US in 1987 in order to reward the companies that provide high quality service to their customers. The second one is EFQM formed by European Foundation of Quality Management that provides a roadmap to the institutions for excellence, assists them in detecting their incapacibilities and deficiencies, and demonstrates proper solutions for their problems. The third one is Balance Scorecard which proposes that using the results of financial measurement is insufficient alone and a more common unit of measurement related to long-term financial success is necessary for assessment of available customers, internal company mechanisms, employees, and system performance.

In this study, by scrutinizing main concepts and criteria and by comparing them with one another, a performance inspection and evaluation model is developed to enable managers to apply an effective strategic management in a competitive environment.

TEŞEKKÜR

Çalışmam sırasında, bana yön veren, değerli görüş, öneri ve deneyimlerini benden esirgemeyen, çalışmalarımı özveri ile değerlendiren danışmanım Sayın Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN'a,

Çalışmamın uygulama kısmındaki analizlerde bana ayırdığı zaman ve vermiş olduğu değerli tavsiyelerden dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Hakan Kitapçı'ya, göstermiş olduğu ilgi ve yardımlarından dolayı Sayın Araştırma Görevlisi Orhan ÇÖMLEK'e, Yüksek Lisans öğrenimim süresince bana olan katkı ve desteklerinden dolayı tüm hocalarıma,

Bana olan manevi desteklerinden dolayı başta Daire Başkanımız Sayın Hükümran ERDEM ve Şube Müdürümüz Sayın Tülay BÜYÜKAKSOY olmak üzere, tüm mesai arkadaşlarıma,

Son olarak, bana her zaman ve her konuda destek olan anne ve babama en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
1. GİRİŞ	1
2. MALCOLM BALDRIDGE ULUSAL KALİTE MODELİ	3
3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ	8
3.1. EFQM Mükemmellik Modeli, Kapsamı ve Yapısı	9
3.2. Mükemmelliğin Temel Kavramları	10
3.3. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri	14
3.4. Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi	17
4. DENGİ SKOR KARTI	19
4.1. Denge Skor Kartı'nın Gelişimi	20
4.2. Denge Skor Kartı, Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	22
4.3. Denge Skor Kartı'nın Performans Boyutları	31
4.3.1. Müşteri Boyutu	31
4.3.2. Şirket İçi Yöntemler Boyutu	33
4.3.3. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	35
4.3.4. Finansal Boyut	38

5. MODEL VE HİPOTEZLER	42
5.1. Modellerin Karşılaştırmalı Analizi	42
5.2. Geliştirilen Model ve Hipotezler	56
6. UYGULAMA	63
6.1. Çalışmanın Amacı	63
6.2. Araştırmanın Hipotezleri	63
6.3. Anket Formunun Hazırlaması	64
6.4. Araştırma Verilerinin Analizi	66
6.4.1. Veri Toplama Yönetimi ve Analizi	66
6.4.2. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler	68
6.4.3. Faktör Analizi	70
6.4.4. Güvenilirlik Analizi	80
6.4.5. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları Değerleri	80
6.4.6. Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotezlerin Test Edilmesi	83
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	88
7.1. Bulguların Özeti	88
7.2. Uygulayıcılara Öneriler	91
7.3. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	91
KAYNAKLAR	93
ÖZGEÇMİŞ	98
EKLER	99
Ek-1	99

KISALTMALAR DİZİNİ

- AMOS : Analysis of Moment Structures
- DSK : Denge Skor Kartı
- EFQM : European Foundation for Quality Management
- MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award
- SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
- TKY : Toplam Kalite Yönetimi
- YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. MNBQA Unsurlarının Kriterleri İle Olan İlişkisi	4
2.2. MNBQA Kriterlerinin İlişkiselliği	5
3.1. EFQM Mükemmellik Modeli	10
4.1. Stratejik Uygulamaların Önündeki Engeller	24
4.2. Denge Skor Kartı'nı Oluşturan Dört Boyut	26
4.3. Denge Skor Kartı'nın Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması	28
4.4. Şirket İçi Yöntemler Boyutu- Genel Değer Zinciri	35
4.5. Öğrenme ve Büyüme Göstergesi	37
5.1. Denge Skor Kartı ve EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları	44
5.2. Denge Skor Kartı ve EFQM Mükemmellik Modeli	47
5.3. Vizyon, DSK ve EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Arasındaki İlişki	48
5.4. MNBQA Ulusal Kalite Modeli, EFQM Mükemmellik Modeli ve Denge Skor Kartı Modelinin Benzerlikleri	55
5.5. Geliştirilen Model	62
6.1. Pozisyon Düzeyinde Ankete Katılım Oranları	67

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. MNBQA'nın Temel İlkeleri	6
2.2. MBNQA Kriterleri	7
3.1. Mükemmellik Kavramlarının İçerikleri ve Yararları	11
3.2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Ana ve Alt Kriterleri	14
3.3. Temel Kavramlarla Kriterlerin İlişkisi	18
4.1. Stratejik Finansal Konuların Ölçümü	41
5.1. EFQM Mükemmellik Modeli ve DSK'nın Karşılaştırılması	50
6.1. Ankete Katılanların ve Anakütlenin Durumu	67
6.2. Pozisyon Düzeyinde Ankete Katılım Oranları	67
6.3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları	68
6.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları	68
6.5. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları	69
6.6. Araştırmaya Katılanların Pozisyonları	69
6.7. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri	69
6.8. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumları	70
6.9. Girdi Kriterleri İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları	72
6.10. Çıktı Kriterleri İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları	79
6.11. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	80
6.12. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	82
6.13. Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri	84
6.14. Parametre Tahminleri	86

1. GİRİŞ

Sanayi çağındaki koşullara göre yapılandırılmış işletmeler bilgi toplumuna geçiş ile birlikte çeşitli yönetim problemleri ile karşı karşıya kalmışlardır. Stratejik yönetim sürecindeki başarısızlıklar, performans ölçüm sistemlerinin yetersiz kalması ve kontrol mekanizmalarının verimli olarak işlememesi işletmelerin karşı karşıya kaldığı problemlerin başında gelmektedir. Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucu artan rekabet ortamında işletmelerin karşılaştıkları problemleri çözüp, başarılı olabilmesi için etkin bir stratejik yönetim uygulaması kaçınılmazdır. İşletmelerin hedeflerine ulaşip, varlıklarını sürdürebilmeleri için mevcut yönetim modellerini iç ve dış gelişime ve değişime uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin yönetim modellerini iç ve dış gelişime uyumlu hale getirmeden önce mevcut durumlarını değerlendirmeleri, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaları gerekmektedir. İşletmelerin bütünsel bir model ile faaliyet ve sonuçlarını düzenli olarak gözden geçirmeleri ve özgün bir strateji oluşturup, kurumsal performansa etki eden öncelikli faktörleri belirlemeleri sürekli gelişimlerine önemli katkı sağlayacaktır.

Başarılı işletmeler sürekli olarak değer yaratabilen işletmelerdir. İşletmelerin sürekli olarak değer yaratabilmeleri için doğru stratejiyi oluşturmaları, oluşturulan stratejiyi işletme içinde yaygınlaştırarak bir hedef birliğine varmaları, kaynaklarını stratejileri doğrultusunda önceliklendirmeleri ve etkili bir performans takip ve değerlendirme sistemi kurmaları gerekir.

İşletmelerin özdeğerlendirme yapabilmeleri ve kurumsal performanslarında iyileşme sağlayabilmeleri için geliştirilen birçok model bulunmaktadır. Başarı için etkin bir stratejik yönetimin gereğinin farkında olan işletmelerin çoğu bu modellerden herhangi biri veya bir kaçını kullanmaktadır. Bu modellerin güçlü ve zayıf olduğu yönler bulunmakla birlikte genel olarak temel amaçları kurumsal performansın geliştirilmesidir. İşletmeler bu temel amaç doğrultusunda mevcut modelleri ayrıntılı bir şekilde inceleyip, modellerin birbirlerini tamamlayan ve

destekleyen yönlerini ortaya koyarak kendileri için uygun bir performans takip ve değerlendirme modeli oluşturabilirler.

Bu çalışmada küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucu hızlı ve sürekli olarak değişen rekabet ortamında yöneticilerin özgün bir strateji ile etkin bir stratejik yönetim uygulayabilmesi için literatürde var olan farklı modelleri birleştirilerek her holding ve her şirket grubu için bütünsel bir performans takip ve değerlendirme modeli oluşturulmuştur. Bu çalışma, dünya genelinde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler sonucu örgütler açısından önem kazanan performans dayalı stratejik yönetim konusunda literatürde ve uygulamada ortaya çıkan yeni gelişmeleri incelemekte ve ortaya konulan bütünsel model ile bu yönde gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacaktır.

Çalışma yedi bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde amaç ve sorun açıklanmıştır. İkinci bölümde Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli, temel ilkeleri ve kriterleri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde EFQM Mükemmellik Modeli tanıtılmış, temel kavramları, kriterleri ve bu temel kavramlarla kriterler arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde Denge Skor Kartı ve boyutları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Beşinci bölümde modeller arasındaki benzerlik ve farklılıklara değinilmiş, bu bağlamda literatürdeki çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında hipotezler oluşturularak geliştirilen model ortaya konulmuştur. Altıncı bölümde araştırma verilerinin analizi yapılarak, çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın değerlendirilmesi yapılarak, kısıtlı yönleri ortaya konulmuş, uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. MALCOLM BALDRIGE ULUSAL KALİTE MODELİ

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli rekabetin uluslararası bir düzeye yayıldığı bir çağda müşterilerine daha fazla kalite ve hizmet sağlayan işletmeleri, kalite ile ilgili bu çabalarından dolayı ödüllendirmek amacıyla, 1987 yılında Amerika' da ortaya çıkmıştır.

1988 yılından beri verilmeye başlanan MBNQA ödülü ile;

- Kalite bilincinin, rekabet gücünü giderek arttıran bir unsur olduğunun farkına varılması
- Kalitede mükemmellik gereksinmesinin anlaşılması ve yaygınlaştırılması
- Başarılı kalite stratejilerinden ve uygulamalarından elde edilecek yararlarla ilişkin bilgilerin paylaşılması ve TKY (Toplam Kalite Yönetimi)'nin yayılması amaçlanmıştır (Roa et al., 1996).

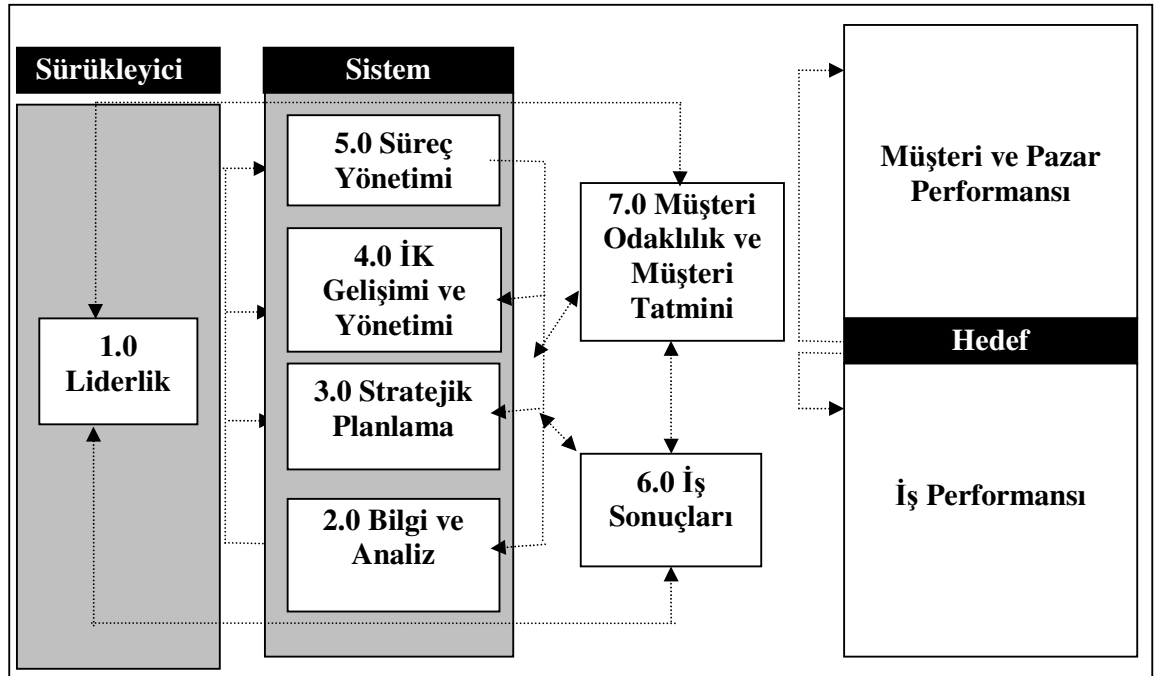
MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) (Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli), üç temel unsurdan oluşur:

1. **Sürükleyici:** Üst yönetimde yer alanlar liderliğin yönünü belirleyip, değerlerini, hedeflerini ve sistemlerini oluştururlar. Müşteri ve işletmenin performansında mükemmeliyete ulaşıp ulaşılmadığını izlerler.
2. **Sistem:** Şirketin müşteri performans ve bütünsel performans gereklerini en iyi şekilde karşılayacak iyi tanımlanmış ve iyi tasarlanmış bir dizi süreç içerir.
3. **Hedef:** Sisteminin iki hedefi vardır.
 - a. **Müşteri ve Pazar Performansı:** Müşteri ve pazar performansına olan değer giderek artması, yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti ve rekabette güçlü bir pozisyona sahip olma anlamına gelir.
 - b. **İşletme Performansı:** İşletme performansına finansal sonuçların yanında finansal olmayan sonuçlar da yansıtılmaktadır. İnsan kaynakları gelişimi ve

şirket sorumluluğu bu sonuçların içerisinde (Hardjono and Have, 1997).

Şekil 2.1.'de MBNQA unsurlarının kriterleri ile olan ilişkisi verilmiştir.

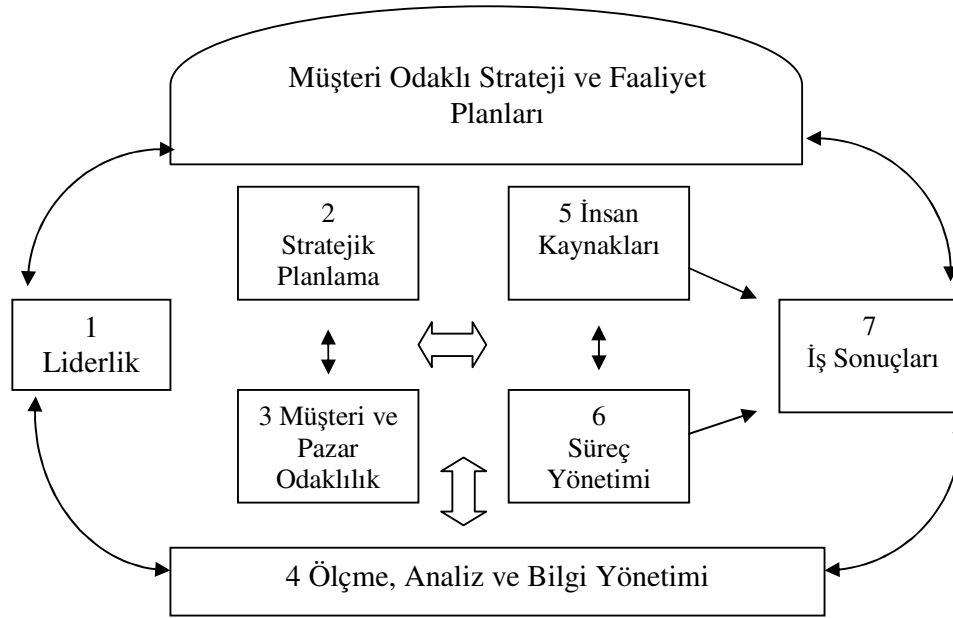
Şekil 2.1. MBNQA Unsurlarının Kriterleri İle Olan İlişkisi (Hardjono and Have, 1997)



Liderlik sisteminin başlangıcı olup, sistemin geri kalan kısımlarını yönlendiren ana unsurdur. Stratejik Planlama, Müşteri Odaklılık, Bilgi ve Analizi, İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi kriterleri müşteri tatmini ve kaliteyi sağlayan faktörler olup, bu amaç doğrultusunda birlikte çalışırlar. Sonuçlar sadece ürün kalitesiyle sınırlı değildir. Finansal, işlemsel ve destek fonksiyonlarının ölçümü de sonuçlarla ilgilidir. Tüm faaliyetler müşteri tatmini gerçekleştirmeye yönelik çalışmaktadır (Nakhai and Neves, 1994).

Modele ait kriterlerin birbiri ile olan ilişkisi Şekil 2.2.'de verilmiştir.

Şekil 2.2. MBNQA Kriterlerinin İlişkiselliği



Modele göre iş sonuçlarında mükemmelliğin elde edilmesi için etkili bir liderlik, stratejik planlama uygulamaları, müşterilere, pazara ve insan kaynaklarına odaklı bir yaklaşım, süreç yönetimi metodolojisinin uygulanması ve ölçmeye dayalı karar mekanizmalarına ihtiyaç vardır. İşletme, ancak bu gerekleri yerine getirdiğinde iş mükemmelliğine ulaşacaktır.

MBNQA detaylı olarak incelendiğinde 3 temel özelliği öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki modelin iş sonuçları üzerine odaklı olmasıdır. İş sonuçları kriterine bakıldığında, müşteri odaklı sonuçlar, ürün ve hizmet sonuçları, finans ve pazar temelli sonuçlar, insan kaynakları sonuçları, anahtar operasyonel performans ölçümlerini içeren organizasyonel etkililik sonuçları ve toplumla ilgili sonuçlar detaylı olarak ölçülmektedir. İkincisi, amacın organizasyon genelinde yayılımının sağlanması için modelin sistem perspektifi yaklaşımını desteklemesidir. Bu amaçla organizasyonun süreç ve stratejileri sonucu ortaya çıkan performans göstergeleri üzerinde durulur. Üçüncüsü, modelin esnek olup, firmalara göre adapte edilebilir olmasıdır (Pakdil 2003; MBNQA Business Criteria, 2003).

MBNQA'nın temel ilkeleri Tablo 2.1.'de açıklanmaktadır (Roa, 1996).

Tablo 2.1. MBNQA'nın Temel İlkeleri

Değer	Tanım
Vizyoner Liderlik	Liderlerin, tutum ve davranışlarıyla örnek olması, değerleri yaşaması, kurum için ana yönleri göstermesi
Müşteri Odaklılık	Kurum faaliyetlerinin müşterilerin ihtiyaçlarını en verimli şekilde karşılmasına çalışmak
Kurumsal ve Kişisel Öğrenme Çalışanlarına ve İş Ortaklarına Değer Verme	Kurumun sürekli gelişim için bilgi edinme, öğrendiklerini paylaşma ve kullanma becerisi İnsana yatırım yapmak, çalışanlarına ve iş ortaklarına başarılı olmaları için destek olmak
Çeviklik	Kurumun müşteri ve paydaşların taleplerine hızlı ve esnek karşılıklar verebilme yeteneği
Geleceğe Odaklanma	Gelecekte yaşanılacak olanlara hazırlıklı olmak için gerekli uzun vadeli stratejik eylem yeteneğine sahip olmak
Yenilikçi Yönetim	Stratejik karşılık verme gücünü artırmak için yaratıcı hizmetler, ürünler ve çözümler geliştirme yetkinliği
Gerçeklerle Yönetim	Kararları bilgi ve analize dayandırma
Kamu Sorumluluğu	Toplumun ve ülkenin ihtiyaçlarına cevap verebilme, çevreyi korumaya, ahlaki değerlere ve kurallara uyma
<p>Bütün bu değerlere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem Yaklaşımı, Bütünsel Bakış • Sonuçlara ve Değer Üretmeye Odaklanma gözüyle bakmak. 	

MBNQA Tablo 2.2.'de verilmiş olan kriterlerden oluşmaktadır. Model birbiriyle ilişkili 7 ana kriter ve 19 alt kriterden oluşmaktadır.

Tablo 2.2. MBNQA Kriterleri (Pakdil, 2003)

	KRİTERLER
1	Liderlik 1.1.Organizasyonel Liderlik a.) Liderlik Yönelimi b.) Organizasyonel Yönetim c.) Organizasyonel Performansın Gözden Geçirilmesi 1.2.Sosyal Sorumluluk a.) Topluma Karşı Sorumluluklar b.) Etik Davranış c.) Önemli Toplulukların Desteği
2	Stratejik Planlama 2.1.Strateji Geliştirme a.) Strateji Geliştirme Süreci b.) Stratejik Amaçlar 2.2.Strateji Yayılımı a.) Eylem Planı Geliştirme ve Yayma b.) Performans Tahmini
3	Müşteri ve Pazar Odaklılık 3.1.Müşteri ve Pazar Bilgisi a.) Müşteri ve Pazar Bilgisi 3.2.Müşteri İlişkileri ve Müşteri Memnuniyeti a.) Müşteri İlişkileri Kurma niyetinin Belirlenmesi
4	Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi 4.1.Organizasyonel Performansın Ölçümü ve Analizi a.) Performans ölçümü b.) Performans Analizi 4.2.Bilgi Yönetimi a.) Veri ve Bilginin Ulaşılabilirliği b.) Organizasyonel Bilgi
5	İnsan Kaynakları Odaklılık 5.1.İş Sistemleri a.) İşin Organizasyonu ve Yönetimi b.) Çalışan Performans Yönetim Sistemi c.) İşe Alma ve Kariyer Gelişimi 5.2.Çalışanların Öğrenmesi ve Motivasyonu a.) Çalışan Eğitimi, Yetiştirme ve Geliştirme b.) Motivasyon ve Kariyer Geliştirme 5.3.Çalışanların Refahı ve Tatmini a.) Çalışma ortamı b.) Çalışanların Desteklenmesi ve Tatmini
6	Süreç Yönetimi 6.1.Değer Yaratma Süreçleri a.) Değer Yaratma Süreçleri 6.2.Destek Süreçler a.) Destek Süreçler
7	İş Sonuçları 7.1.Müşteri Odaklı Sonuçlar a.) Müşteri Odaklı Sonuçlar 7.2.Ürün ve Hizmet Sonuçları a.) Ürün ve Hizmet Sonuçları 7.3. Finans ve Pazar Sonuçları a.) Finans ve Pazar Sonuçları 7.4.İnsan Kaynakları Sonuçları a.) İnsan Kaynakları Sonuçları 7.5.Organizasyonel Etkililik Sonuçları a.) Organizasyonel Etkililik Sonuçları 7.6. İdari ve Sosyal Sorumluluk Sonuçları a.) İdari ve Sosyal Sorumluluk Sonuçları

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Günümüzde her kuruluşun başarılı olabilmesi için sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak uygun bir yönetim sistemi kurması bir zorunluluk haline gelmiştir. EFQM (European Foundation For Quality Management), kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, eksik ve yetersiz oldukları alanları saptamalarını sağlayan ve uygun çözüm yolları gösteren bir araçtır.

EFQM 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir İş Mükemmelliğin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı Kuruluşların İş Mükemmelliğine Eriştikleri Bir Dünya" vizyonu ile kurulmuş, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (El Kitabı, 2003).

Yaratıcılık, TKY'nin ve Mükemmelliğin temel unsurlarından olan problem çözme yeteneğinin geliştirilmesinde ve sürekli iyileşmede en az öğrenme kadar yer tutmaktadır. Mükemmellik, paydaşların tatminini sağlayarak, uzun vadeli başarı elde etmek için gösterilen çabaların toplamı veya paydaşları için olumlu sonuçlar yaratma ve bunları sürdürebilme becerisine sahip olmak şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak mükemmelliği İngilizce 4P olarak ifade edilen kavramlarla genişletmek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında mükemmelliğin, müşteri tatminini sağlayacak ürünleri (products) üretebilmek için gerekli olan süreçlerin (process), bu süreçleri gerçekleştiren çalışanlar (people) tarafından kurulan mükemmel işbirlikleri (partnerships) ile sağlanabileceği ve sürdürülebileceği görülmektedir. Dolayısıyla mükemmelliğe giden yolda temel unsur, düşünme, öğrenme, yaratıcılık ve sinerji yaratma yeteneğine sahip çalışanlar olmaktır. Gerek kuruluş içi gerekse kuruluş dışında oluşturulacak işbirlikleri önemli bir yere sahiptir. Bu işbirlikleri ile amaçlanan, kuruluşun iç ve dış müşterilerini tatmin edecek ürün ve hizmetler üretmek için, iş süreçlerini ve yönetsel süreçlerini geliştirmektir. (Yazıcı, 2000).

Mükemmellik yalnızca teoriden oluşmamaktadır. Süreçlerden çıkan somut sonuçların sürdürülebilir olmasına ilişkin kanıtların bulunmasını gerektirir. Bu sonuçlar sadece finansal sonuçlardan ibaret olmayıp, müşteri memnuniyeti ve

bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve topluma olan etkiyi de içine almalıdır. Ayrıca bu sonuçları sağlayacak kurumsal kaynakların ve faaliyetlerin gözden geçirilebilmesi ancak sistematik bir anlayışın olmasıyla mümkündür. EFQM bütün bu ihtiyaçlara cevap vermektedir (El Kitabı, 2003).

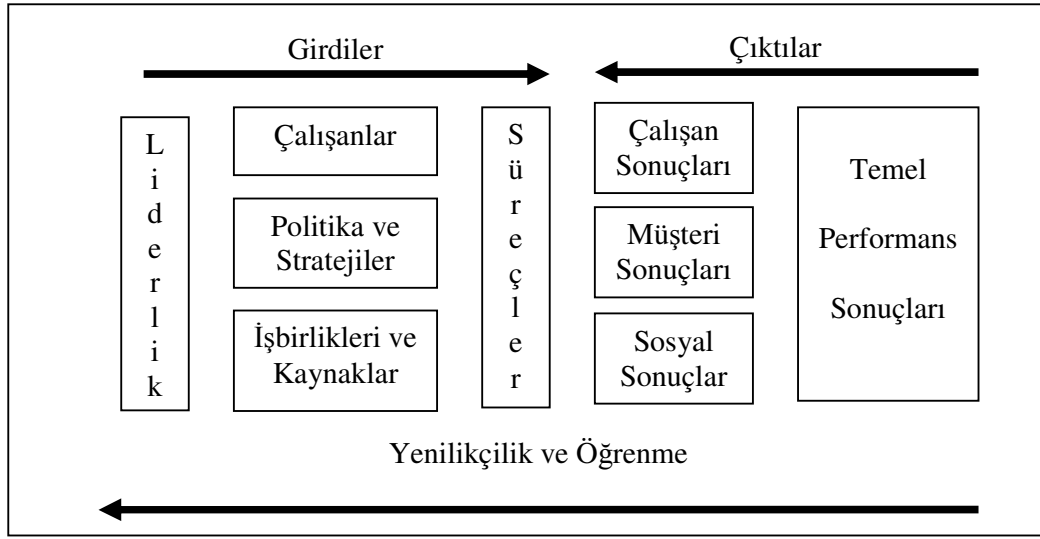
3.1. EFQM Mükemmellik Modeli, Kapsamı ve Yapısı

EFQM Mükemmellik Modeli, beşi “girdi” kriterlerini, dördü ise “sonuç” kriterlerini oluşturan dokuz ana kriter üzerine kurulmuştur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerirken, sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. “Sonuçlar” “girdiler” den kaynaklanır ve “girdiler”, “sonuçlar” dan alınan geri bildirim ile iyileştirilir (El Kitabı, 2003). Bir diğer anlatımla, bir işletmenin yaptığı faaliyetler girdi, bunlardan kaynaklanan sonuçlar ise işletmenin gerçekleştirdiği başarıdır. (Ergün, 2002).

EFQM’e göre, çalışanlar, müşteriler ve toplumla ilgili sonuçlardaki başarı; politika ve stratejilerin, çalışanların ve işbirliklerinin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir. Bu şekilde temel performans sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir (Pakdil, 2003).

MBNQA’nın Avrupa versiyonu olan EFQM Şekil 3.1.’de gösterilmiştir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayarak, sonuçlarda iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir. Modeldeki 9 kriter, kuruluşun mükemmelliğe ulaşmada gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her ana kriterin genel olarak ne anlama geldiğini açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter çeşitli sayıda alt kriterle sahiptir. Alt kriterler de değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sorulardan oluşmaktadır (El Kitabı, 2003).

Şekil 3.1. EFQM Mükemmellik Modeli (El Kitabı, 2003)



3.2. Mükemmelliğin Temel Kavramları

Mükemmelliğin temel kavramları sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak tüm kuruluşlar için geçerli olmakla beraber EFQM'in temelini oluşturur. EFQM'e göre mükemmelliğe gerçekten ulaşmış kuruluşlar paydaşları için olağanüstü sonuçlar yaratmış olanlardır. EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde mükemmel kurumu tanımlamak üzere 8 kavram tanımlanmıştır (El Kitabı, 2003). Temel kavramların içerikleri ve katkıları Tablo 3.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Mükemmellik Kavramlarının İçerikleri ve Yararları

Kavram	İçeriği	Yararı
1. Sonuçlara Yönlendirme	Mükemmelliğin ilgili tüm paydaşların (hissedarlar, kurumda çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel olarak toplum) gereksinimlerinin karşılanmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> • Tüm paydaşlar için katma değer yaratması • Sürdürülebilir uzun vadeli başarı • Karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler • Tüm paydaşlarla ilişkili öncü iç göstergelerin ölçülmesi
2. Müşteri Odaklılık	Ürün ve hizmet kalitesini en son noktada değerlendiren müşterinin bağlılığını sağlamanın, müşteriye ele tutmanın ve pazar payı elde etmenin en iyi yolu müşterinin gereksinimlerine net bir odaklanmaktır.	<ul style="list-style-type: none"> • Pazar payının artması • Müşteri için nasıl değer üreteceğinin açık bir şekilde anlaşılması • İşlem maliyetlerinin en aza indirilmesi • Uzun vadeli başarı
3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	Kurumun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlamasını ve hem kuruluşun hem de çalışanların mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratmayı ifade eder.	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların kararlılık ve etkinliklerinin en üst düzeye çıkarılması • Kuruluşun yönünün açıkça bilinmesi • Pazarda saygın bir konum • Tüm faaliyetlerin yapılandırılmış ve sistematik bir süreç içinde, kuruluş çapında uyumlu ve yaygın bir biçimde yürütülmesi

Tablo 3.1. Mükemmellik Kavramlarının İçerikleri ve Katkıları (Devam)

Kavram	İçeriği	Yararı
4. Süreçler ve Verilerle Yönetim	En iyi sonuçlara, birbirleri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığında, sistematik biçimde yönetildiğinde ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararların paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığında ulaşılır.	<ul style="list-style-type: none"> • Arzu edilen sonuçlara odaklanması • Çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi • Sonuçların tutarlılığı ve değişkenliklerin kontrol altında tutulması • Gerçekçi hedefler saptama ve stratejilere veri sağlamaya yönelik yönetim
5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılım	Çalışanların potansiyelinin en iyi biçimde kullanılabilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü var olmasını ifade eder.	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek katılım • İyi çalışanların şirkete kuruma kazandırılması • Bilgi birikiminin etkin paylaşılması • Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması
6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	Bilgi birikiminin, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilmesi ve paylaşılması gerekliliğini ifade eder.	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal çeviklik • Maliyetlerde azalma • Performansın yükseltilmesi • Tüm çalışanların katılımı ile iyileştirme faaliyetleri

Tablo 3.1. Mükemmellik Kavramlarının İçerikleri ve Katkıları (Devam)

Kavram	İçeriği	Yararı
7. İşbirliklerinin Geliştirilmesi	İşbirliği yapılan kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurulmasını ifade eder.	<ul style="list-style-type: none"> • Tüm taraflar için değer yaratılması • Sürekli ilişkiler sayesinde rekabet üstünlüğü sağlama • Kaynaklar ve maliyetlerde sinerji yaratılması
8. Toplumsal Sorumluluk	Kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadede korunmasına yönelik etik bir yaklaşımının benimsenmesini ve genel olarak toplumun beklentilerinin dikkate alınmasını ifade eder.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun saygınlığında ve değerindeki artış • Toplum bilinci, güvenlik, kendine ve başkalarına güven

EFQM Mükemmellik Modelinin gerekçesi bu sekiz temel kavram arasında gelişigüzel oluşan ilişkiyi varsaymaktır. Bu ilişki modelde, sonuç kriteri ve yapıcı öğeler arasındaki ilişki olarak yansıtılmalıdır. Aksi takdirde model özdeğerlendirme aracı olarak düzgün işlev görmeyecektir (Eskildsen et al., 2003).

3.3. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

Tablo 3.2.'de EFQM'in ana ve alt kriterleri gösterilmektedir (El Kitabı, 2003).

Tablo 3.2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Ana ve Alt Kriterleri

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

Tablo 3.2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Ana ve Alt Kriterleri (Devam)

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

1. Liderlik: 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 yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

2. Politika ve Strateji: 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, amaç ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.

3. Çalışanlar: 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 yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar: Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir şekilde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimini dengelerler.

5. Süreçler: Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçleri tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar: Mükemmel kuruluşlar müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar: Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

8. Toplumla İlgili Sonuçlar: Mükemmel kuruluşlar toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

9. Temel Performans Sonuçları: Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır.

3.4. Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi

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 (Bou-Llusar et al., 2003).

Tablo 3.3.'de EFQM Modeli ile Mükemmellik Kavramları arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Temel Kavramlarla Kriterlerin İlişkisi (El Kitabı, 2003)

Kriter Alt Kriter Kavram	Girdiler																				Sonuçlar													
	Liderlik					Politika ve Stratejiler				Çalışanlar					İşbirlikleri ve Kaynaklar					Süreçler					Müşteri		Çalışan		Toplum		Temel Performans			
	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	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	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											
İşbirliklerin 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	X				

4. DENGİ SKOR KARTI

Dünya genelinde şirketler kendilerini bilgiye dayalı rekabete göre şekillendirmeye başladıkça elle tutulmaz, gözle görülmez varlıklardan yararlanma becerileri, fiziksel varlıklara yatırım yapma ve bunları yönetme becerilerinden daha çok daha belirleyici olmuştur (Kaplan and Norton, 1996a). Endüstriyel çağın rekabet ortamının yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakması nedeni ile işletmeler bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için yoğun çabalar harcamaktadırlar. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile endüstriyel çağın rekabet ile ilgili temel varsayımlarının birçoğu geçerliliğini yitirmiştir. Artık firmaların başarı için yalnızca yeni teknolojiyi alıp hızla fiziksel değerler haline dönüştürmeleri ve bu şekilde firmayı mükemmel bir şekilde yönetmeyi başarmaları yeterli değildir. Bilgi çağının ortamı, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların başarılı olabilmeleri için fiziksel ve finansal varlıkları yerine, maddi olmayan değerlerini keşfederek, bu değerleri harekete geçirmeleri çok daha önemli hale gelmiştir. Maddi olmayan değerlerin bir firmaya sağlayabileceği faydalar şunlardır:

- Mevcut müşterilerin sadakatini korumayı ve verimli hizmet götürülebilecek yeni müşteri kitleleri ve yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi,
- Hedef müşteri kitleleri tarafından yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle ve kısa teslim süreleri ile üretilmesi,
- Bilgi teknolojisi, veri tabanları ve sistemlerin yaygınlaştırılması (Kaplan and Norton, 1996,b).

İşletmelerin bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmeleri kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen performans ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalarına bağlıdır. Birçok işletme, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kapasiteleri ilgili stratejiler geliştirirken performanslarını sadece finansal ölçülerle değerlendirmektedir. DSK (Denge Skor Kartı), finansal ölçüm sonuçlarının performans değerlendirmede tek başına kullanılmasının yeterli olmadığını, mevcut

müşteriler, şirket içi işleyiş, çalışanlar ve sistemin performansının değerlendirilmesinde uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendirilen daha genel ölçü birimleri kullanılmasının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. DSK, firmaların elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüebilmek için ihtiyaç duyacakları kapasite ve maddi olmayan değerlerdeki gelişimi de takip etmelerini sağlamaktadır (Kaplan and Norton, 1996b).

1990'lı yılların başında geliştirilen bugün çok geniş bir kullanım alanı bulan DSK iş dünyasını etkileyen son yönetim gelişmelerinden biri olarak kabul edilmektedir. DSK hakkında çok sayıda seminerler düzenlenmiş, DSK uygulayan firmaların DSK deneyimleri bu seminerlerde tartışılmıştır. Konu ile ilgili çeşitli dillerde kitaplar yazılmış, farklı firmaların geliştirdiği bilgisayar yazılımları da piyasaya sunulmuştur (Malmi, 2001). Bu durum DSK kullanan işletme sayısında da ciddi artışları beraberinde getirmiştir. Çok sayıda işletme DSK'yı uygulamış ve daha fazlası da uygulama niyetinde olduklarını ifade etmişlerdir (Brewer et al., 2004). Yakın zamanda Renaissance World Wide Institute tarafından yapılan bir araştırmada Fortune dergisinin en büyük 1000 firma listesinde yer alan firmaların %60'ının DSK ya da benzeri bir yöntem kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Bean and Jarnagin, 2002).

DSK, Harvard Business Review tarafından son yüzyılın en etkileyici 75 yönetim uygulaması arasında gösterilmektedir (Niven, 2002).

4.1. Denge Skor Kartı'nın Gelişimi

Denge Skor Kartı, organizasyonların, değişen çevre koşullarında rekabet güçlerini artırmak için önerilen yeni bir yönetim kavramıdır. Bu model, işletme stratejilerinin uygulamaya yönelik hedeflerle ilişkilendirip ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerde beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmektedir. Geleneksel performans değerlendirme modellerinde daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket ederek ulaşılan sonuçlar dikkate alınmaktadır. DSK'ya göre, organizasyonlarda finansal göstergelerle birlikte diğer alanlara ait göstergelerinde kullanılması gerekmektedir. Ayrıca işletmelerde performansı ve

başarıyı ölçen göstergeler ile uygulanan stratejiler arasında bir ilişki olup, olmadığına bakılmalıdır. İşletmelerde uygulanan stratejiler, uygulamanın başarısını gösteren belirli performans göstergelerine bağlı olarak değişmektedir. Bu şekilde stratejilerin uygulamaya aktarılması ve uygulamanın izlenmesi daha anlamlı hale gelmektedir (Koçel, 2005).

Bu yöntem 1990 yılında Nolan Norton Enstitüsü sponsorluğunda gerçekleştirilen, bir yıl süren ve birçok şirketi kapsayan “Measuring Performance in the Organization of Future (Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü)” adlı araştırmanın sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada Nolan Norton’un Başkanı David Norton araştırma lideri, Robert Kaplan da akademik danışman olarak görev yapmıştır. Üretim, hizmet, ağır sanayi ve ileri teknoloji gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren bir düzine şirketin temsilcisi bir yıl süresince ayda bir kez toplanarak yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek için çalışmıştır (Kaplan and Norton, 1996b). Kar amaçlı işletmelerde performans değerlendirme ölçütlerinin daha geniş bir şekilde nasıl kullanılabileceği sorusuna cevap aramak bu çalışmaların odak noktası olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçları 1992 yılında Harvard Business Review adlı dergide yayınlanan “The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance” isimli makale ile açıklanmıştır. 1993 yılında DSK’nın birçok işletmede nasıl başarıyla uygulandığını açıklayan “Putting the Balanced Scorecard” adlı makalelerini Harvard Business Review’de yayınlamışlardır. 1996 yılında araştırma sonuçlarını “Balanced Scorecard” adlı eserle kitaplaştıran araştırmacılar yöntemin genel kabul görmesine bağlı olarak çalışmalarını farklı alanlara yöneltme eğilimine girmişlerdir (Lopes, 1996).

1992’den itibaren konu ile ilgili araştırmalarını sürdüren Kaplan ve Norton performans değerlendirme yöntemi çerçevesinde başlattıkları çalışmaları 2001 yılındaki yayınları ile DSK yönteminin aslında stratejik yönetim modeli olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda işletmelerin nasıl strateji odaklı işletmeler olabileceklerini beş temel ilke ile (stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürmek, stratejiyi tüm çalışanlara yaymak, stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek, stratejiyi sürekli bir sürece çevirmek ve değişimi yönetmek) açıklamışlardır. Bu çalışma ile Kaplan ve Norton başlangıçta performans değerlendirme yöntemi olarak tanımlamış oldukları DSK’yı artık bir stratejik yönetim modeli olarak

tanımlamaya başlamışlardır (Kaplan and Norton, 2006b; Calabro, 2001).

DSK'nın performans değerlendirme yönteminden, stratejik yönetim sürecine uzanan gelişimi işletmelerin DSK'yı uygulama aşamalarında da belirgin bir şekilde görülmektedir. İşletmelerde DSK üç farklı amaçla kullanıldığından üç çeşit DSK ortaya çıkmıştır. Buna göre birinci çeşit DSK finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütlerin de kullanıldığı bir performans değerlendirme yöntemidir. İkinci çeşit DSK ise birinci çeşide ek olarak neden-sonuç ilişkisi içerecek şekilde işletme stratejisinin tanımlandığı bir yöntemdir. Üçüncü çeşit DSK yöntemi ise DSK'nın tüm özellikleri ile uygulandığı, işletmenin stratejik hedeflerinin performans ölçütlerine dönüştürüldüğü, eylemlerin planlandığı bir yönetim felsefesidir (Speckbacher et al., 2003).

4.2. Denge Skor Kartı, Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

DSK ile ilgili olarak farklı tanımlar bulunmasına karşılık DSK, Kaplan ve Norton tarafından en kısa şekliyle strateji uygulama modeli olarak tanımlanmıştır. DSK işletme stratejisini finansal ve finansal olmayan ölçülere dönüştürerek işletme stratejisi ile çalışanlar arasında iletişim kurmaktadır. Böylelikle işletmeler DSK kullanarak bir taraftan işletmenin stratejisini tüm çalışanlara kabul ettirirken diğer taraftan işletme stratejisini ölçülebilir finansal ve finansal olmayan performans değerlerine dönüştürerek geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini ortadan kaldırmaktadır (Pino, 2002). Strateji ile performans ölçütleri arasındaki ilişki çok önemlidir. DSK işletme stratejisinden özenle seçilmiş ölçütler grubudur. Strateji ile ilişkilendirilmiş ölçütlerden oluşan bir sonuç kartı işletme yöneticileri ile çalışanlar ve yatırımcılar arasındaki iletişimin düzeyini yükselterek işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Niven, 2002).

DSK finansal ölçüme dayalı geleneksel yöntemlere rakip bir teknik değildir. Amacı finansal ölçümlerin yerine geçmek değil, ölçümlerinin yetersiz kaldığı müşteriler, tedarikçiler, şirket içi işleyiş, teknoloji ve yeniliklere yatırım gibi konuları da ölçerek onların eksik olduğu noktaları tamamlamaktır.

DSK, şirketteki her bölümün hedeflerine genişlik kazandırır. Şirket yöneticileri her bir bölümün mevcut ve potansiyel müşteriler için ne şekilde değer yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir. Bunun yanında finansal bakış açısı sayesinde kısa dönemdeki performansa ait bilgileri gösteren DSK, aynı zamanda uzun dönemde üstün bir performansa ulaşabilmek için gereken diğer etkenlerin neler olduğunu da kesin bir şekilde ortaya koyar (Kaplan and Norton, 1996b).

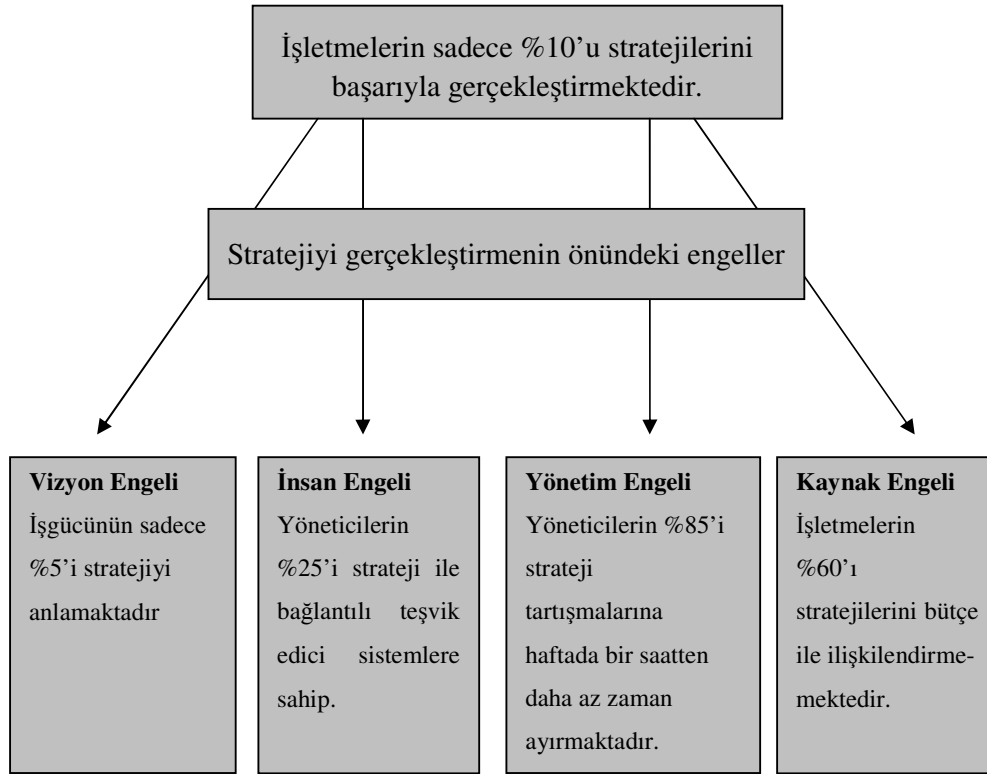
DSK, işletmenin vizyon ve stratejisi tarafından belirlenen performans ölçülerinin yer aldığı, strateji tabanlı bir yaklaşımdır. Stratejinin belirlenmesi ile her şey yolunda gidecek gibi bir beklentiye girmek yanlış olacaktır. Önemli olan, sapmaların belirlenmesi, nedenlerinin araştırılması ve giderilmesine yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesidir (Kaygusuz, 2005).

Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur o kurumun, rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş özgün strateji ve stratejinin etkinlikle uygulanmasıdır. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre "Etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10'u bile geçmemektedir."

Stratejilerin etkin uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunmaktadır

- Vizyon Engeli – Kurum hedeflerinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması;
- Kaynak Engeli – Bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması;
- Yönetim Engeli – Üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi;
- İnsan Engeli – İnsan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması.

Şekil 4.1. Stratejik Uygulamaların Önündeki Engeller (Niven, 2002)



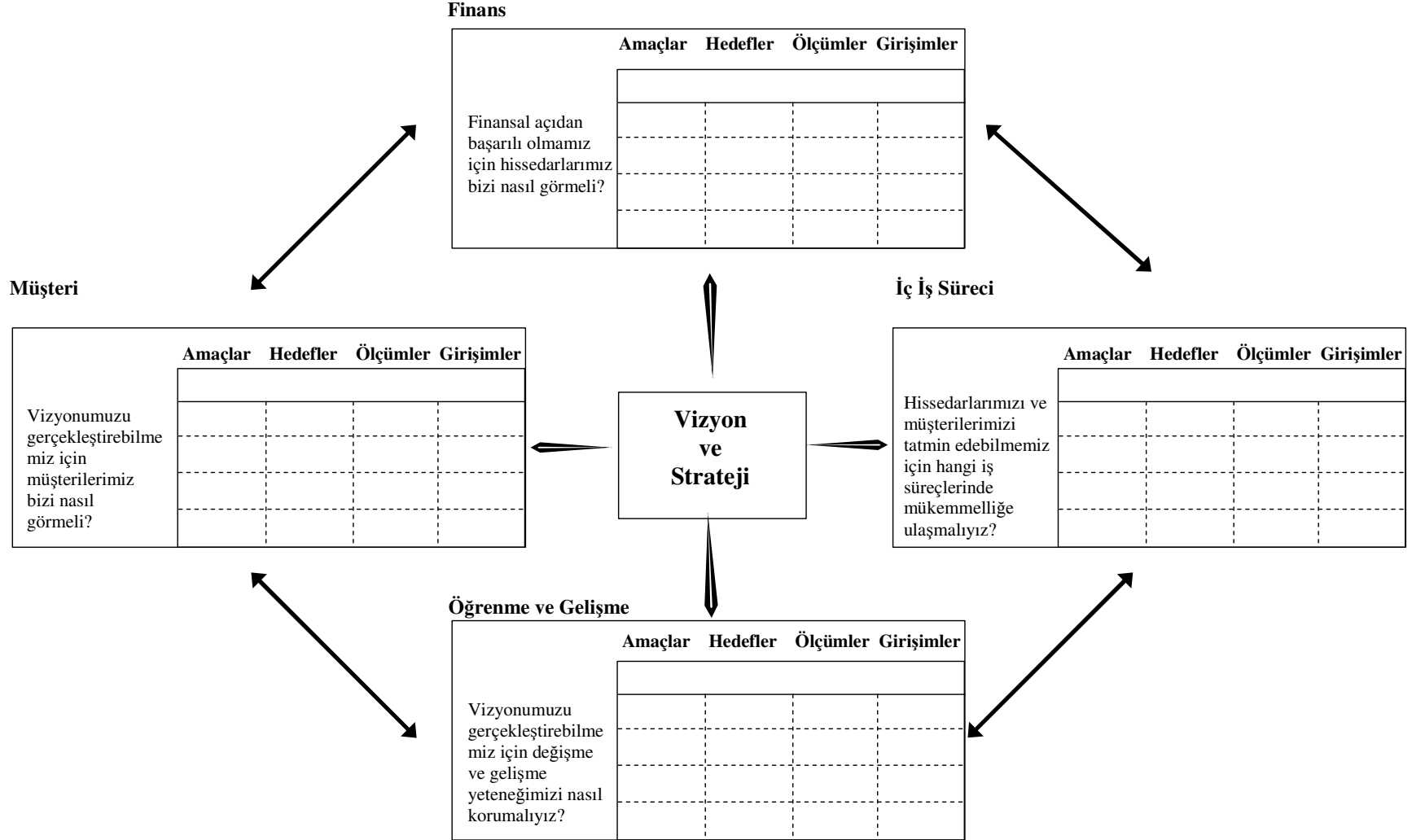
Kaplan ve Norton şirket performans göstergelerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurgulamış ve bu dört boyutta performans ölçülerinin tespiti için şu soruların cevaplandırılmasını önermiştir.

1. Finansal açıdan başarılı olabilmemiz için hissedarlarımız bizi nasıl görmeli?– **Finansal Boyut**
2. Vizyonumuzu gerçekleştirebilmemiz için müşterilerimiz bizi nasıl görmeli?– **Müşteri Boyutu**
3. Hissedarlarımızı ve müşterilerimizi tatmin edebilmemiz için hangi iş süreçlerinde mükemmelliğe ulaşmalıyız?– **Şirket İçi İşlemler Boyutu**
4. Vizyonumuzu gerçekleştirebilmemiz için değişme ve gelişme yeteneğimizi nasıl korumalıyız? – **Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

DSK, bir model olmaktan çok bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir üründür. (Argüden ve Sağdıç, 2000; Kaplan and Norton, 1996a).

Şekil 4.2.'de DSK'yı oluşturan dört boyut gösterilmektedir.

Şekil 4.2. Denge Skor Kartı'nı Oluşturan Dört Boyut



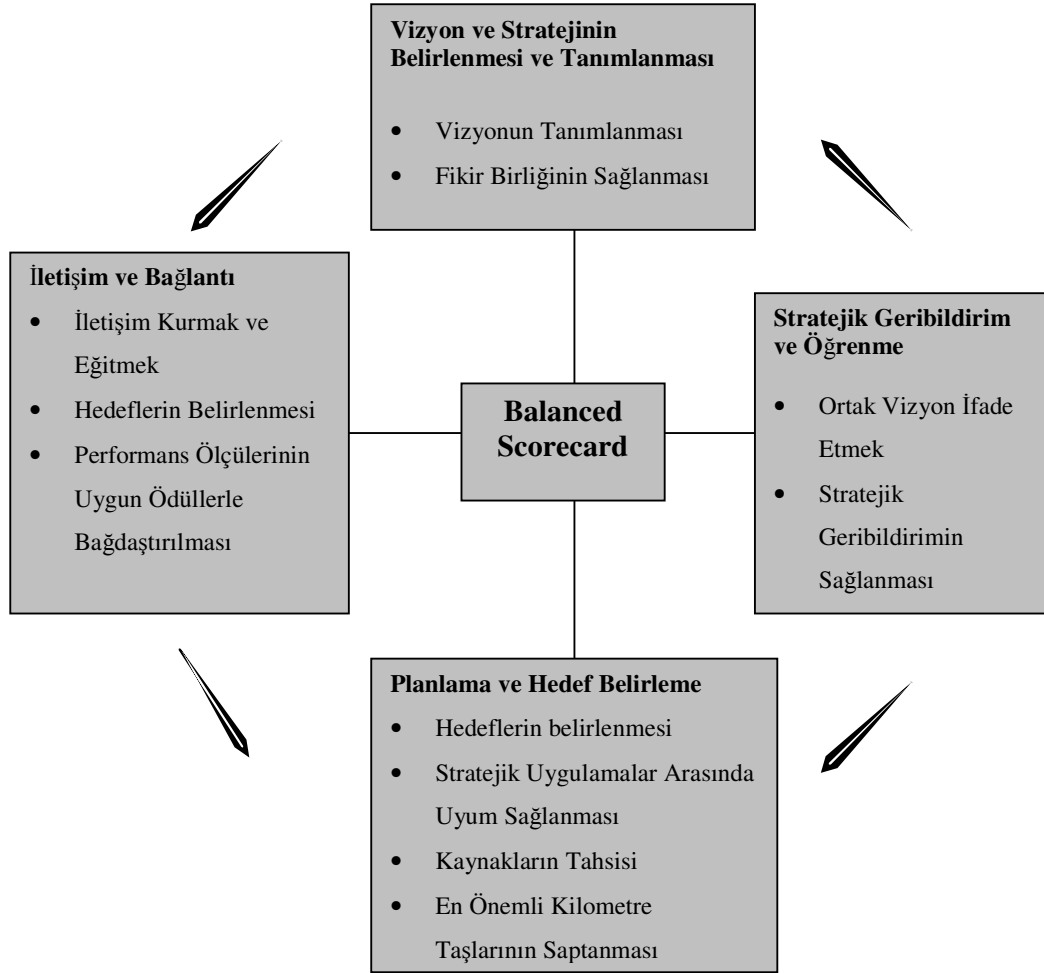
Birçok kişi, ölçümlemenin geçmiş performansı değerlendirmeyi sağlayan bir araç olduğunu düşünür. Oysa DSK'da yer alan ölçülerin kullanım şekli daha farklıdır. Bu ölçüler şirketin stratejisinin tanımlanmasını, stratejinin şirket içinde yayılıp anlaşılmasını, kişisel, kurumsal ve departmanlar arası girişimlerin ortak bir amaca ulaşmasını ve birbiri ile uyum içinde olmasını sağlamak için kullanılmalıdır. Bu şekilde kullanıldığı takdirde DSK, geleneksel kontrol sistemlerinin amaçladığı gibi bireyleri ve kurum içindeki önceden belirlenmiş bir plana uymaya zorlamaz. DSK bir kontrol sistemi olarak değil, iletişim, bilgi ve öğrenim sistemi olarak kullanılmalıdır (Kaplan and Norton, 1996b).

Stratejinin uygulamaya dönüştürülmesindeki fonksiyonu nedeni ile DSK, işletmede önemli bir sorumluluk üstlenmiştir. DSK, stratejinin yönetilmesi ve stratejinin güçlendirilmesine yardımcı olmaktadır. DSK ile strateji, işletmede her düzeyde çalışanın işi olarak tanımlanmıştır (Kaygusuz, 2005).

Bu bağlamda şirketler aşağıda belirtilen önemli yönetim işlemlerini yerine getirmek için DSK'daki ölçülerden yararlanır (Kaplan ve Norton, 1996b).

1. Şirket vizyon ve stratejisini belirlemek,
2. Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aralarındaki bağlantıların kurulmasını sağlamak,
3. Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek,
4. Stratejik geribildirim ve öğrenmeyi arttırmak.

Şekil 4.3. Denge Skor Kartı'nın Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması (Kaplan ve Norton, 1996)



Bu süreçlerden birincisinde, yani **vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması** sürecinde işletmenin vizyonu ve stratejisi belirlenir. İşletmenin stratejisi stratejik hedefler ile birlikte ortaya konulur. DSK'nın tüm boyutları için bu stratejiler ayrı ayrı tanımlanır. Belirlenen bu stratejiler üzerinde üst yönetimin fikir birliği sağlanır (Kaplan and Norton, 1996b). Çalışanların vizyon ve strateji bildirimlerindeki sözleri işlerinde uygulayabilmeleri için bu bildirimlerin üst düzey yöneticiler tarafından kabul edilmiş, uzun dönemdeki başarı faktörlerini tanımlayan bir amaçlar ve ölçümler grubu olarak dile getirilmesi gerekir (Kaplan and Norton, 1996a).

İkinci aşama olan **iletişim ve bağlantı kurma** aşamasında, DSK'da yer alan stratejik hedef ve ölçüler tüm çalışanlara duyurulur. Çalışanların strateji ile departman amaçları ve bireysel amaçlar arasındaki bağlantıyı kurabilmeleri sağlanır. Alt amaçların çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği takdirde işletmenin nihai amaçlarına ulaşabileceği çalışanlara anlatılır (Kaplan and Norton, 1996b). Bu süreç yöneticilerin stratejilerini aşağı yukarı iletmelerini, strateji ile departman amaçları ve bireysel amaçlar arasındaki bağlantıyı kurabilmelerini sağlar. Departmanların finansal performanslara bakılarak değerlendirilmeleri gelenek olmuştur. Ayrıca bireysel motivasyon unsurları da kısa dönemli maddi hedeflerle ilişkilendirilir. DSK ise yöneticilere kuruluştaki her düzeyde çalışanın uzun dönemli stratejisinin ne olduğunu, gerek departman hedeflerinin gerekse bireysel hedeflerin bu strateji ile uyum içinde olup olmadığını anlamalarını sağlamada yardımcı olur (Kaplan and Norton, 1996a).

Üçüncü aşama, yani **planlama ve hedef belirleme** aşamasında üst düzey yöneticiler tarafından kurumun mevcut performansında belirgin bir değişiklik meydana getirecek hedefler belirlenir, bu hedefler ile stratejik amaçlar arasında uyum sağlanır, bu hedeflerin yerine getirilebilmesi için gereken kaynak tahsisi yapılır ve finansal ve finansal olmayan ölçüleri için kısa dönemli aşamaların neler olacağı belirlenir (Kaplan and Norton, 1996b). Bugün hemen hemen bütün şirketler çeşitli değişim programları uygulamaktadır. Bu programların her birinin kendi danışmanları vardır ve bu danışmanlar üst yönetimin kaynaklarından pay almak için rekabet halindedir. Stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik birbirinden farklı bu çalışmaları bütünleştirmek yöneticilere zor gelmektedir. Bu da programların sonucunun kötü olmasına neden olmaktadır. Yöneticiler kaynak dağılımı ve önceliklerin saptanması konusunda DSK için belirlenmiş hedeflerle uzun dönemli stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yönelik girişimleri destekler ve bunlar arasında işbirliği sağlar (Kaplan and Norton, 1996a).

Son aşama olan **geri bildirim ve öğrenme** aşamasında ise; bütün bu faaliyetlerin geribildirimini alınır ve vizyon sürecin yeniden başlatılması için tekrar gözden geçirilir (Kaplan and Norton, 1996b). Bu aşamada var olan geri bildirim ve gözden geçirme süreçleri şirketin, departmanların ya da çalışanların bütçeye bağlanmış finansal hedeflerine ulaşıp ulaşmadıkları konusuna odaklanır. Şirketin

yönetim sisteminin merkezinde DSK olduğunda kısa dönemli sonuçlar üç yeni açıdan daha izlenebilir. Bunlar müşteriler, iç iş süreçleri, öğrenme ve gelişmedir. Bu durumda strateji yakın geçmişteki performansa bakılarak değerlendirilebilir. Bu sayede DSK kuruluşlara stratejilerini gerçek zamanlı öğrenmeyi yansıtacak şekilde değiştirebilme olanağı verir (Kaplan and Norton, 1996a).

Daha önce de belirtildiği gibi DSK bir performans ölçüm sistemi değil bir yönetim sistemidir. Amacına uygun kullanıldığı takdirde DSK işletmeye aşağıdaki yararları sağlar (Kaplan ve Norton, 1996a):

- Kurumsal stratejinin açıklığa kavuşturulması, güncellenmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
- Stratejinin tüm organizasyonun geneline duyurulması,
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının sağlanması,
- Birimlerin, bireylerin ve hedeflerin strateji ile uyumlu hale getirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması,
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi
- Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi

Bütün bu açıklamalardan sonra geniş bir tanımla özetlemek gerekirse DSK, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal ölçütlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını esas alan, belirli göstergelerle bu boyutları ölçen, boyutlar arasındaki dengenin ve bütünlüğün sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan, veriden

stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ve yönetim tekniğidir (Örnek, 2000).

4.3. Denge Skor Kartı'nın Performans Boyutları

Denge Skor Kartı'nda performans 4 ayrı boyutta ortaya konulmaktadır:

1. Müşteri Boyutu
2. Şirket İçi Yöntemler Boyutu
3. Öğrenme ve Gelişme Boyutu
4. Finansal Boyutu

4.3.1. Müşteri Boyutu

Bugün pek çok şirketin müşteriye odaklanan bir misyon bildirisi vardır. "Müşterilerimiz için değer yaratma konusunda bir numara olmak" ifadesi artık tipik bir misyon bildirisinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu nedenle de bir şirketin müşterilerinin gözü ile nasıl bir performans gösterdiği konusu üst düzey yönetimler tarafından öncelik arz etmektedir. DSK yöneticilerin müşteri hizmetine ilişkin genel ifadeli misyon bildirimlerini müşteriler için gerçekten önemli olan faktörleri yansıtacak net ölçümlere dönüştürmelerini ister (Kaplan and Norton, 1992).

DSK'nın müşteri boyutunda, şirketler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar kesimini tanımlarlar. Müşteri boyutu, şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazanç) hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlar.

Müşteriler genellikle homojen özelliklere sahip değildir. Değişik tercihlere sahiptirler. Ürün ve hizmetler hakkında farklı değerlendirmeler de bulunabilirler. Strateji geliştirme çalışmaları sırasında detaylı bir pazar araştırması yapılarak, farklı müşteri ve pazar kesimlerindeki müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin fiyat, kalite, tanınma ve hizmet gibi faktörlerle ilgili tercihleri ortaya çıkarılmalıdır. Bundan sonra şirketin stratejisi hedeflediği müşteri ve pazar kesimine göre belirlenebilir.

DSK'nin müşteri boyutundaki temel ölçüler aşağıdaki gibidir (Kaplan and Norton, 1996b).

- Pazar ve pazar payı
- Müşteri devamlılığı
- Müşteri kazanılması
- Müşteri tatmini
- Müşteri karlılığı

1. Pazar ve Pazar Payı

Hedef müşteri ve pazar kesimi belirlendikten sonra pazar payının ölçümü kolay bir süreçtir. Resmi ya da resmi olmayan kaynaklardan toplam pazar büyüklüğü ile ilgili bilgiler kolaylıkla alınabilmektedir. İşletmenin yaptığı satışların hedef pazardaki toplam satışlara oranı bizim pazar payımızı gösterir (Kaplan and Norton, 1996b).

2. Müşteri Devamlılığı

Müşteri gruplarında pazar payını korumanın ve artırmanın mantıklı yöntemi, mevcut müşterileri elde tutmaktır. Bu işletmenin müşterileri ile sürdürdüğü ve koruduğu ilişkilerin oranını gösteren ölçüdür. Birçok şirket, müşteri devamlılığını sağlamanın yanı sıra mevcut müşterilere yapılan satış hacminin oransal büyümesini hesaplayarak müşteri sadakatini ölçmek istemektedir (Kaygusuz, 2005; Ward 1992).

3. Müşteri Kazanılması

İşletmenin büyümesini sağlamak için genelde, hedeflenen bölümlerde müşteri tabanlı artış sağlamak amaçlanmaktadır. Müşteri kazanma, yeni müşterilerin sayısı ya da ilgili bölümde yeni müşterilere yapılan satış ile ölçülebilir (Kaygusuz, 2005). İşletmeler genelde yeni müşteri çekebilmek için geniş kapsamlı ve çoğunlukla pahalı pazarlama faaliyetleri gerçekleştirirler. Bu işletmeler yapılan kampanya masraflarının kazanılan yeni müşteri sayısına oranını hesaplayarak müşteri başına

yapılan reklam harcamasını bularak müşteri kazanmanın işletmeye maliyetini hesaplayabilirler. Ayrıca bunların yararını ve zararını dikkate alarak yeni ölçüler geliştirebilirler (Kaplan and Norton, 1996b).

4. Müşteri Tatmini

Hem müşterinin elde tutulması hem de yeni müşterilerin kazanılması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilir. Müşteri tatmini ölçüleri, işletmenin işleri nasıl en iyi yaptığına ilişkin bir geri bildirim sağlar. Tatmin olmuş bir müşteriye, işletme açısından mamulünü devamlı alacak gözü ile bakılmaktadır. Müşteri tatmini, müşteriye elde tutma ve yeni müşteri kazanma için önemli bir belirleyicidir (Kaygusuz, 2005).

5. Müşteri Karlılığı

Bir şirketin diğer dört ölçüde başarılı olması, o şirketin karlı müşterilere sahip olduğunu göstermez. Tabii ki müşterileri tatmin etmenin yolu, ürün ve hizmetleri düşük fiyatlara satmaktır. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı gibi ölçüler daha yüksek finansal geliri elde etmek için birer araç olduğu için, şirketler müşterileri ile yaptıkları işin toplam hacminin yanı sıra yapılan işin karlılığını da ölçmek isteyeceklerdir (Kaplan and Norton, 1996b). Müşteri karlılık ölçüsü, tüm müşterilerin işletme için karlı olmadıklarını da ortaya çıkarabilir. Bu tür durumlarda, karlı olmayan müşterilerden vazgeçilmesine ya da elde tutulmasına karar vermek için ömür boyu karlılık kıstası esas alınmalıdır. Yeni müşteriler, başlangıçta karsız olarak görülseler dahi gelecekteki potansiyelleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Kaygusuz, 2005).

4.3.2. Şirket İçi Yöntemler Boyutu

Müşteri bazlı ölçümler önemlidir ama bu ölçümlerin, şirketin müşteri beklentilerini karşılamak için kendi içinde neler yapması gerektiğine ilişkin ölçümlere dönüştürülmeleri gerekir. Mükemmel müşteri performansı kuruluş genelinde uygulanan süreçlerden, alınan kararlardan ve yapılan çalışmalardan

kaynaklanır. Müşteri gereksinimlerinin karşılanması için yöneticilerin bu kritik iç operasyonlara odaklanmaları gerekir. Denge Skor Kartı'nın bu bölümü yöneticilere bu şirket içi alandaki çalışmaları yapabilmek için gerekli temeli sağlar (Kaplan and Norton, 1992). Yöneticiler bu aşamada, ortaklar ve müşterilerine yönelik amaçlarını tam anlamıyla gerçekleştirebilmek için, yerine getirilmesi gereken önemli işlemlerin neler olduğunu belirlerler (Ergün, 2002). Şirket içi yöntemler boyutu, “mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz?” sorusunun cevabını aramaktadır. DSK'da yer alan bu boyutta yöneticiler, işletmedeki kritik içsel süreçleri tanımlamaktadırlar. Müşteri memnuniyetini sağlayacak faktörler tanımlandıktan sonra yönetim, müşterileri tatmin edebilmek için kritik içsel süreçlere odaklanmalıdır. Bu süreçlerde tam zamanında üretim, TKY, faaliyet tabanlı maliyetleme ve hedef maliyetleme gibi araç ve tekniklerin uygulanmasının yanı sıra bu tekniklerin etkinliğinin sağlanması ve geliştirilmesi gerekir (Kaygusuz, 2005).

Şirket içi yöntemler boyutu, klasik yöntemler ile DSK'nın performans ölçümüne yaklaşımları arasındaki en önemli farklardan birini ortaya çıkarmaktadır. Klasik yaklaşımlar, işletmedeki mevcut süreci kontrol ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Her ne kadar kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçüler kullanılsa da bu yaklaşım halen mevcut sürece odaklanmaktadır. Ancak DSK, müşteri beklentileri ve finansal amaçlarda beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. İçsel süreç amaçları, işletmenin stratejisinde başarıya ulaşmasında çok önemli olan süreci vurgulamaktadır. (Kaygusuz, 2005).

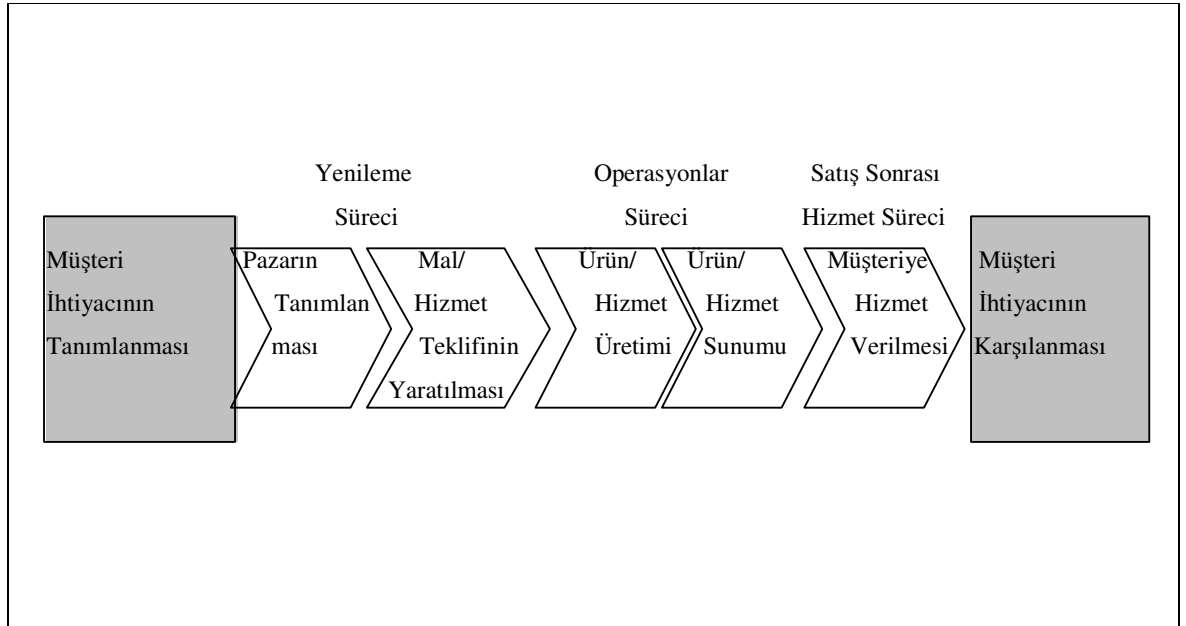
İşletmelerin kendi özelliklerine göre uyarlayabilecekleri üç temel iş sürecinden oluşan bir genel değer zinciri modeli sunmak mümkündür (Kaplan and Norton, 1996b).

Şekil 4.4.'de görüldüğü gibi üç temel iş süreci;

- Yenileme
- Operasyonlar
- Satış sonrası hizmetler sürecidir.

Yenileme işleminde şirket, müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler yaratır. Değer zincirinin ikinci önemli basamağını oluşturan operasyonlar, mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye ulaştırıldığı aşamalardır. Operasyonlar eskiden beri birçok organizasyonda uygulanan performans ölçüm sistemlerinin en çok odaklandığı işlemlerdir.

Şekil 4.4. Şirket İçi Yöntemler Boyutu - Genel Değer Zinciri (Kaplan and Norton, 1996b)



4.3.3. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Denge Skor Kartı üzerindeki müşteri bazlı ve iş süreci ölçümleri şirketin rekabet ortamında başarılı olmak açısından en çok önem verdiği parametreleri tanımlar. Başarı hedefleri sürekli olarak değişmektedir. Yoğun küresel rekabet şirketlerin var olan ürünlerinde ve süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yapmalarını ve daha geniş kapasiteli tamamen yeni ürünleri pazara sunabilmelerini gerektirmektedir.

Bir şirketin öğrenme, sürekli iyileşme ve yaratıcılık yeteneği doğrudan şirketin değeri ile bağlantılıdır. Yani bir şirketin yeni pazarlara girmesi ve gelirleri ile kar

marjlarını yükseltmesi, kısacası büyümesi ve bu yoldan hissedarlarına daha fazla kazandırması pazara yeni ürünler sunma, müşterileri için daha fazla değer yaratma ve işletme verimliliğini iyileştirme yeteneği ile doğru orantılıdır (Kaplan and Norton 1992)

DSK gelecek için yatırım yapmanın önemini ve bu yatırımların sadece yeni teçizat ve yeni ürün araştırma-geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlı olmaması gerektiğini vurgular. Bu yatırımlarda işletmelerin gelişimi için tabiki gereklidir ancak tek başlarına yeterli değildir. Uzun zamanda başarılı olmak isteyen işletmeler mutlaka alt yapılarına yani personel, sistem ve yöntemlerine yatırım yapmaları gerekir (Kaplan and Norton, 1996a).

Kaplan ve Norton'a göre öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori vardır:

- Çalışanların yetenekleri
- Bilgi sistemlerinin yeterliliği
- Motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak

1. Çalışanların Yetenekleri

Teknolojinin gelişmesi ile beraber işletmelerde yönetim ile ilgili düşünce yapısında işletmelerde yönetim ile ilgili düşünce yapısında kaydedilen en önemli değişikliklerden biri, çalışanların işletme içindeki rolünün değişmesidir. Eskiden üst düzey yöneticiler dışındaki işçiler, işletmede rutin ve devamlı tekrarlanacak işleri yapmakla sorumluydular. İşçiler düşünmek için değil fiziksel olarak çalışmak için işe alınmaktaydılar. Günümüzde ise bu rutin işlerin hemen hemen hepsi otomatik olarak makineler tarafından yapılmaktadır. Böylece çalışanların işletme içindeki yeri değişmiştir. Artık alt kademe çalışanları müşterilerle daha çok yüz yüze gelmektedir. Çalışanların rolünde meydana gelen bu değişiklik, şirketlerin çalışanlarını yeniden eğiterek onların yaratıcı yeteneklerini şirketin amaçlarına ulaşma doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirmiştir.

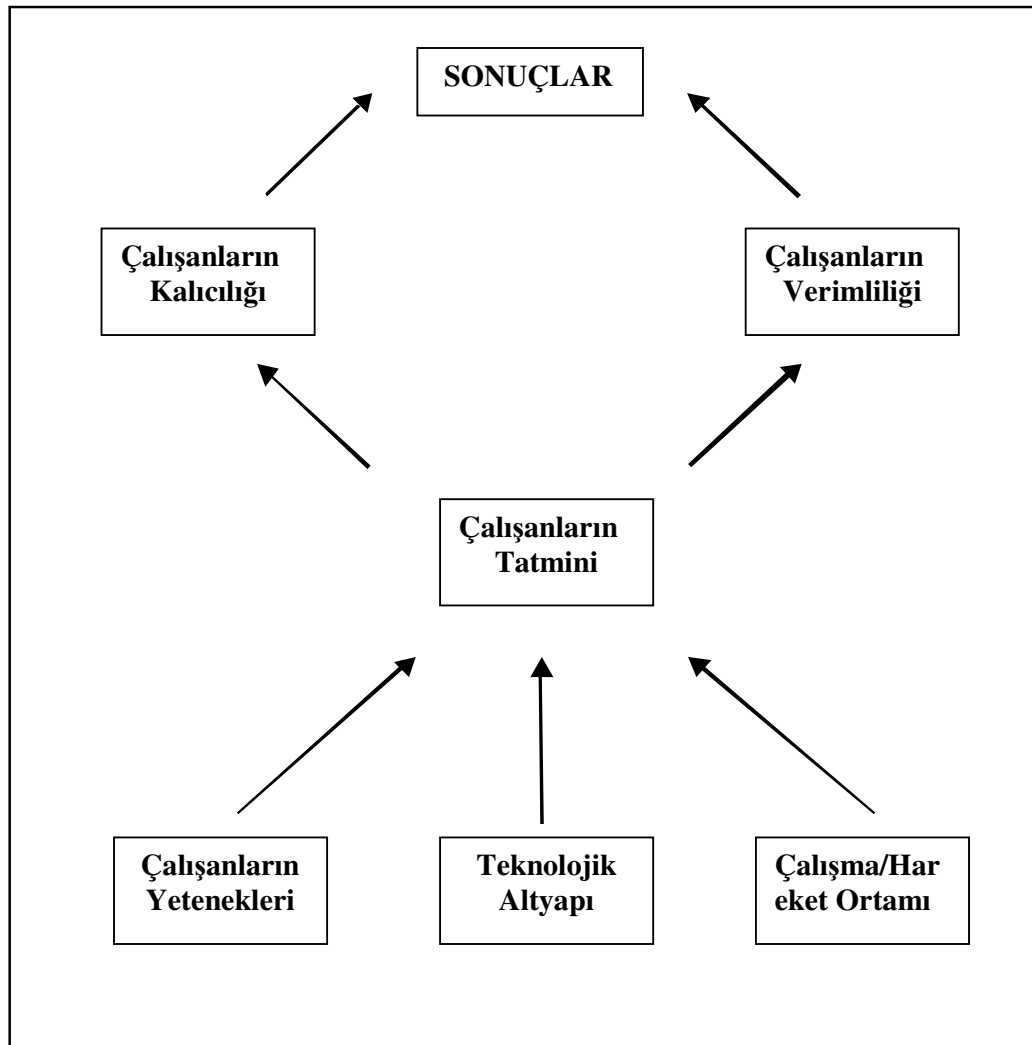
Birçok şirkette çalışanlarla ilgili amaçları işaret eden üç tane gösterge vardır

(Kaplan and Norton, 1996b):

- Çalışanların Tatmini
- Çalışanların Kalıcılığı
- Çalışanların Verimliliği

Bu göstergeler içinde çalışanların tatmini genellikle diğer ikisinin yani çalışanların kalıcılığı ve çalışanların verimliliğini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir.

Şekil 4.5. Öğrenme ve Büyüme Göstergesi (Kaplan and Norton, 1996b)



2. Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği

Çalışanların motivasyonu ve yetenekleri, müşteri ve şirket içi yöntemler boyutlarında yer alan hedeflere ulaşmak için çok önemli bir etken olsa da, tek başına yeterli değildir. Günümüz rekabetçi iş ortamında çalışanların etkili olabilmeleri için müşteriler, iç işleyişler ve aldıkları kararların finansal sonuçları hakkında mükemmel seviyede bilgiye ihtiyaçları vardır. Bilgi sistemi yeterliliğinde kastedilen bu bilgidir (Genç, 2001)

3. Motivasyon, Yetki Vermek ve Bağlantı Kurmak

Bir çalışanın başarılı sonuçlar elde etmesi için gereken her şey sağlanabilir ancak o sonuçları üretecek olan yine çalışandır ve elindeki tüm bu imkânlarla rağmen bu konuda yeterince istekli değilse başarısızlıkla karşılaşılabilir. Bunun için çalışanlar yeterli düzeyde motive edilmelidir.

Başarı için diğer bir önemli nokta çalışanın amaçları ile işletme amaçları arasında paralellik oluşturabilmektir. Eğer çalışanın amaçları ile işletme amaçları ters düşüyorsa istenen sonuçlar elde edilemeyecektir (Genç, 2001)

4.3.4. Finansal Boyut

Finansal boyut, işletme pay sahiplerine nasıl görünmektedir ve finansal olarak nasıl başarılı olunacaktır sorularına cevap vermektedir. Finansal boyut, diğer boyutlardaki amaç ve ölçülere odaklanmaya yönelik hizmet vermektedir (Kaygusuz, 2005). Finansal performans ölçümleri şirketin stratejisinin, uygulamasının ve yürütülmesinin karlılıkta iyileşme sağlayıp sağlamadığını gösterir (Kaplan and Norton, 1992). Geçmişte yapılan faaliyetlerin ve bunlara ilişkin mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler gerekli olduğundan, Denge Skor Kartı finansal boyutu zorunlu olarak bünyesinde bulundurmaktadır (Ergün, 2002).

Bir işletmede finansal ölçüler, işletmede iki yönlü fonksiyon üstlenmelidirler.

Bir yandan stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğunu tanımlamalı diğer yandan da, DSK'da yer alan diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin en son hedefi olmalıdır (Ergün, 2002). Şöyle ki finansal amaçlar, DSK'de yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir.

İşletmenin DSK'de kullanacağı finansal ölçüler işletmenin yaşam sürecinde hangi evrede olduğuna göre değişiklik gösterebilir. İşletme yaşam süreci genelde;

- Büyüme
- Olgunluk ve
- Sonuçlandırma olmak üzere üç aşamayı kapsamaktadır.

Büyüme aşamasında şirketler yaşam sürecinin başlangıcında olup, büyüme potansiyeli olan ürün ve hizmetlere sahiptirler. Bu potansiyelden yararlanmak için, yeni ürün ve hizmet geliştirmek, üretim tesisleri kurmak ve genişletmek, global ilişkileri güçlendirecek sistem, altyapı ve dağıtım ağlarına yatırım yapmak, müşteri ilişkileri kurmak ve geliştirmek gibi hususlara önemli oranda kaynak aktarmaları gerekecektir. Bu nedenle bu şirketlerde nakit akışı eksi değerde, sermayenin karlılık oranı çok düşük seviyelerde olabilir. Büyüme aşamasındaki şirketlerin genel finansal amacı, gelirlere ve hedeflenen pazar ve bölgelerdeki satışlarda yüzdesel olarak ifade edilen artış oranları olmalıdır.

Olgunluk aşamasında birçok şirket karlılıkla bağlantılı olan finansal amaçlar belirleyecektir. Bu amaç, muhasebe gelirleri ile ilişkili ölçülerle ifade edilebilir. Bu aşamadaki finansal amaçlar, ürünler, yöntemler, sistemler ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için uygun harcamaların yapılmasına, yeni pazarlar, satış ve dağıtım kanalları oluşturularak satış hacminin artırılmasına yöneliktir.

Sonuçlandırma aşamasında ise şirketler, daha önce yaptıkları yatırımların sonucunu almak istemektedirler. Bu şirketler bu aşamada sadece mevcut donanım ve güçlerini korumayı sağlayacak kadar yatırım yaparlar. Bu aşamadaki temel amaç, şirkete giren nakit akışını maksimum düzeye çıkartmaktır.

Yukarıda açıklanan bu üç aşamanın her birinde işletmenin stratejisini yönlendiren üç temel amaç bulunmaktadır.

- Gelir artışı ve birleşimi,
- Maliyetlerin düşürülmesi/verimlilik artışı
- Varlıkların değerlendirilmesi/yatırım stratejisi

Gelir artışı ve gelir birleşimi; ürün ve servis çeşitliliğini arttırmak, yeni müşteri ve pazarlama ulaşmak, ürün ve hizmet birleşimini daha yüksek katma değer yaratacak şekilde değiştirmek, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını yeniden belirlemek gibi konuları kapsamaktadır.. Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılmasının amacı, ürün ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetleri azaltmaktır. Varlıkların değerlendirilmesi amacı ise yöneticilerin belli bir hacim ve iş birleşimini desteklemek için gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltmalarıdır. Tüm bu işlemler şirketin finansal ve fiziksel varlıklarından elde edeceği kar oranını arttırmasını sağlar (Kaplan ve Norton, 1996b).

Üç farklı işletme stratejisi ve üç farklı finansal amaç arasındaki ilişkiler aşağıdaki tablo 4.1.'de gösterilmektedir:

Tablo 4.1. Stratejik Finansal Konuların Ölçümü (Kaplan and Norton, 1996b)

		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Birleşimi	Maliyetin Düşmesi / Verimlilik Artışı	Varlıkların Değerlendirilmesi
İş Yönetim Stratejisi	Büyüme	Satış Artış Oranı, Yeni Ürün, Hizmet ve Müşterilerden Elde Edilen Gelirlerin Yüzdesi	Personel / Gelir	Yatırım (Satışlara Oranı), Yenileme ve Geliştirme (Satışlara Oranı)
	Olgunluk	Hedef Müşteri Payı, Çapraz Satışlar, Yeni Uygulamalardan Elde Edilen Gelir, Müşteri ve Ürün Karlılığı	Rakiplere Oranla Maliyetler, Maliyet Düşüş Oranları, Dolaylı Giderler (Satışlara Oranı)	İşletme sermayesi Oranları (Nakit Dönüş), Temel Aktiflere Göre Sermayenin Karlılığı, Aktiflerin Değerlendirilme Oranı
	Sonuçlandırma	Müşteri ve Ürün Karlılığı, Kar Getirmeyen Müşterilerin Yüzdesi	Birim Maliyetler (Her Birim Ürün ve İşlem İçin)	Geri Ödeme, Belli Bir Sürede İşlenecek Hammadde Miktarı

5. MODEL VE HİPOTEZLER

5.1. Modellerin Karşılaştırmalı Analizi

Başarı sürekli olarak değer yaratabilmektir. Başarı hem doğru işin yapılması, hem de işin doğru yapılması ile ulaşılabilir. Burada ‘doğru işin yapılması’ strateji, ‘işin doğru yapılması’ ise TKY’dir. EFQM Mükemmellik Modelinin çıkış noktası TKY iken, Denge Skor Kartı’nın çıkış noktası stratejidir (Argüden ve Sağdıç, 2000).

DSK ve EFQM modellerinin, birbirlerine çok benzer modeller olmalarını sağlayan çeşitli önemli özellikler bulunmaktadır. Her ikisi de performans gelişimiyle ilgili diyalogu desteklemeye yönelik tedbirlere dayalıdır. Her ikisi de değişim katalizörü rolü oynamaya çalışır ve sürekli geribildirim ve öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Her ikisi de yönetimin kurumsal performansı geliştirmeye sıkı sıkıya bağlı olmasını gerekli kılmaktadır (Kozanoğlu, 2002). Ayrıca her ikisi de, yönetimin şirket içerisinde ve çevresindeki duruma bağlı olarak gösterge ve ölçütlerini oluşturma imkânı sağlayan, önceden belirlenmiş, düzenli ve oldukça yeterli bir temel temin etmektedir. Bu durum her iki modelin de esnek olduğu ve kuruluşların veya stratejik birimlerinin misyon, strateji, teknoloji ve kültürlerine ilişkin göstergeler ve ölçüm araçları oluşturabilmelerini sağlaması anlamına gelmektedir.

İki model de iş faaliyetlerinin kilit noktalarına odaklanmış değişik miktarlarda etken içermektedir. EFQM, işleyişin kalite açısından sürekli gelişmesini sisteme tanıtmaya veya yapılanların karşılığını alma ve öz değerlendirme modeli sunma eğiliminde olan şirket stratejileri ile planları birbirine bağlamaz. Öte yandan DSK, yöneticilere stratejik olarak belirlenmiş sonuçlar ve göstergeler arasındaki neden-sonuç ilişkisini tanımlamada yardımcı olacak şekilde düzenlenmiş stratejik bir harita sağlamaktadır.

Modellerin hiçbiri yöneticilerin, hedefleri ve şirket yeterliliği seviyelerini belirlemelerini zorunlu tutmaz. Modellerin her biri, yöneticilerin şirket veya stratejik birimleri için hedeflenen kendi yeterlilik seviyelerini oluşturmalarını sağlayan

faydalı birer araçtır. Her iki model de firmaların, sistemin bir parçası olarak ödüller ve teşvikler kullanmalarını tavsiye eder.

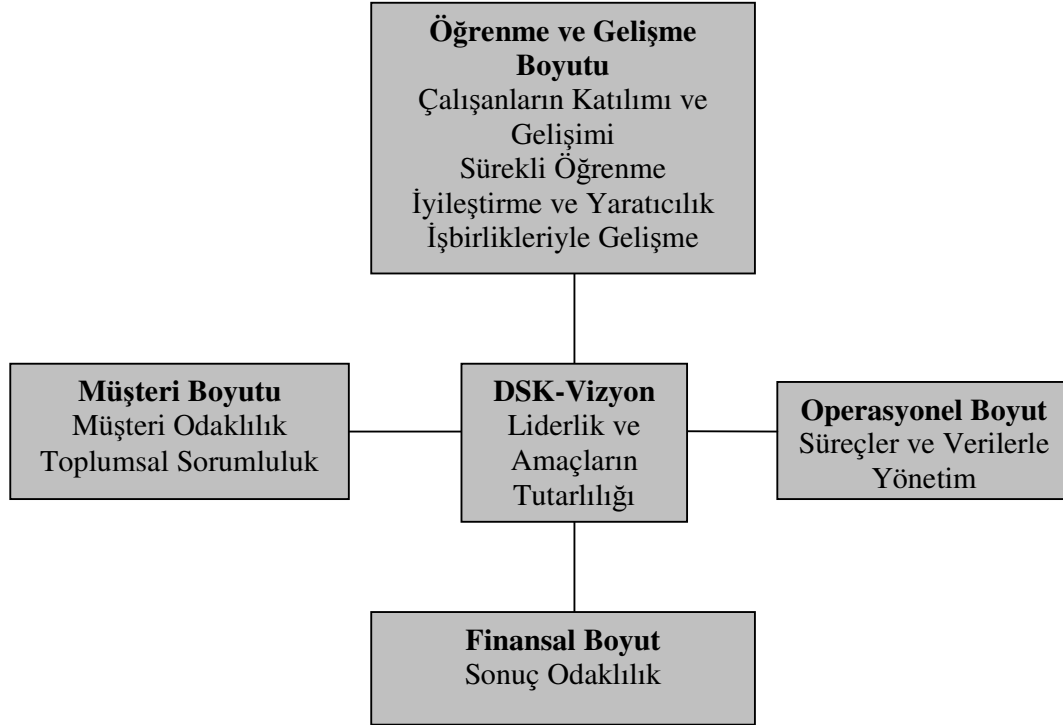
Buna rağmen her iki yaklaşımın da model ve ödül sistemi arasındaki bağlantıyı yeterli derecede gösteremediği söylenebilir. DSK, ödüllerin stratejik hedefleri gerçekleştirmek ile bağlantılı olması gerektiğine açıkça dikkat çeker. İki modelin de performans artırıcı olarak birleşik bir geribildirim döngüsü vardır. Fakat DSK'nın stratejik olarak önemli olan geribildirimi yönetmeye yardımcı çifte öğrenme döngüsü bulunmaktadır (Podobnik and Dolinsek, 2006)

Gerek EFQM Mükemmellik Modeli, gerekse DSK Modeli işletme performansının geliştirilmesinde kullanılmakta olup, her iki model içinde geçerli olan ilkeler şunlardır (Ergün, 2002):

- Stratejinin kurum içinde yaygınlaştırılması ve hedef birliğinin sağlanması,
- Kaynakların ve projelerin strateji doğrultusunda önceliklendirilmesi,
- Takımların ve kişilerin sorumluluklarının belirlenmesi ve yetkilendirilmesi,
- Süreçlerle yönetimin sağlanması,
- Şeffaf performans ölçütleri ve geri besleme sisteminin kurulması,
- İyi performansın ödüllendirilmesi.

Şekil 5.1.'de EFQM modelinin temel kavramlarının DSK'nın dört bakış açısıyla örtüştüğü görülmektedir. Dolayısıyla, EFQM ile DSK'nın kurum performansını ileriye taşıyacak yönetim anlayışı açısından tutarlı oldukları söylenebilir (Argüden ve Sağdıç, 2000)

Şekil 5.1. Denge Skor Kartı ve EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları (Ergün, 2002)



DSK, doğru yaklaşımı uygulamak kaydı ile şirket yönetimine dair aşağıdaki avantajlara sahiptir:

- **Benimsenen Stratejinin Açıklığı:** Uygulandığında firmanın üst yönetimini, şirket stratejisi üzerinde görüş birliğine varmaya zorlar. Dâhil edilen tüm farklı görüşler iletişim yoluyla ortak bir paydada son bulmalıdır. Aynı zamanda orta kademe yönetimi çeşitli atölye çalışmalarına dâhil etmek gereklidir. Bu ve bunun gibi faaliyetlerin sonucu, sağlam bir şirket stratejisidir.
- **Operasyonel Faaliyetlerin Stratejiler İle Bağlanması:** Model belirlenen stratejinin gerçekleştirilebilmesi için operasyonel görevlerle bağlantısını garanti altına alır. Toplantılarda, her ay üst yönetim operasyonel faaliyetlerin stratejinin gerçekleştirilmesine yönlendirilip yönlendirilmediğini değerlendirir. Ayrıca ortaya çıkan sapmaları belirler,

analiz eder ve giderilmesi için önlemler alır. Deneyimler bu bağlantının güçlü ve etkili olduğunu göstermiştir.

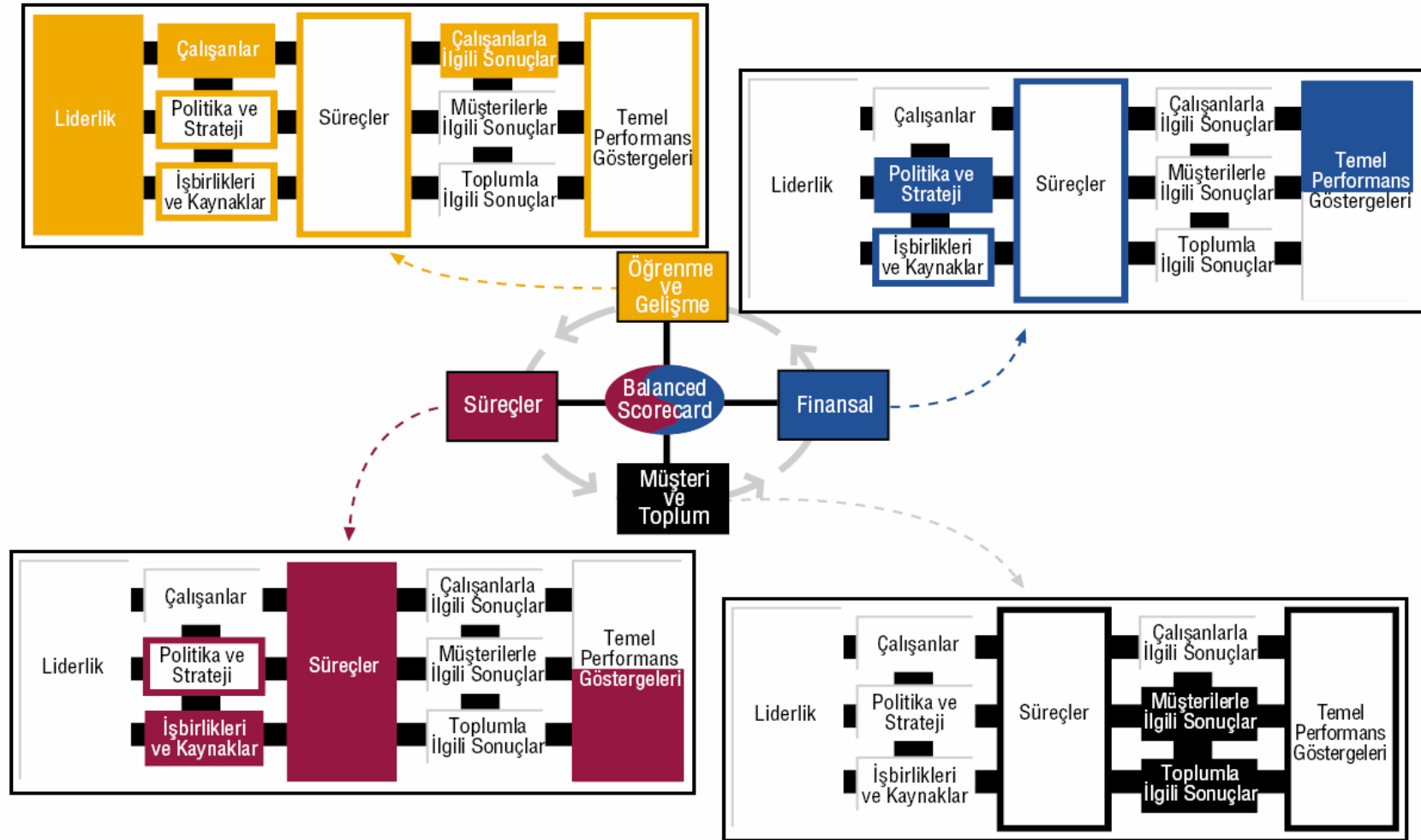
- **Belirlenmiş Hedefler ve Uygun Kaynakların Tedariki İçin Net Sorumluluklar:** DSK modeli gerekli kaynakların kullanılması ve belirlenmiş hedeflere ulaşılması için sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmasını sağlar. Dahası, kaynakların kullanılmasının olduğu kadar, tüm hedefler ve sorumluluklar yerine getirilmeleri için, bu ögenin değerini daha da artıran ortak bir noktada tanımlanır.
- **Yeterlik Göstergelerinin Operasyonel Hedefler İle Uygun Seviyelerde Bağlantısı:** Başarı farklı seviyelerde ölçülür. Hedefler gerçekte yönetimin tüm seviyelerinde ortaya koyulur ve bu hedeflere ulaşmada yönetim başarısı da ölçülür.
- **Eylem Merkezli Yönetim:** Modelin, yönetimi operasyonel olarak motive edişi inanılmazdır. Tabii ki tüm yönetimin, tamamıyla operasyonel meselelerle ilgilendiğini söylenemez. Ancak görülen, üst yönetimin operasyonel sonuçlara ilgi göstermesi, düzenli olarak kontrol etmesi ve uygun ölçümler yapısıdır.
- **Tüm Katılımcıların Şirkete Yaygın Şekilde Dâhil Edilmesi:** Model tüm çalışanların yaygın bir katılımını gerektirir. Şüphesiz bu, modele özel bir değer katan iyi ve faydalı bir avantajdır.
- **Yönetim ve Disiplin:** DSK modelinin son derece olumlu sonuçlarından biri de, strateji uygulamasında sonuç merkezli çaba ve disiplindir. Düzenli kontrol ve net bir şekilde belirlenmiş sorumluluklar, değişmez hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik tembel ve sorumsuz yaklaşımı engeller.
- **Dengeli Durum:** DSK, yönetimin uygulanan şirket stratejileri kapsamında firmanın mevcut durumunun dengeli bir şekilde tanımlanmasını sağlar. Bu şirketin başarılı yönetimi için son derece önemlidir.

EFQM modelinin güçlü yönleri aşağıdaki gibidir:

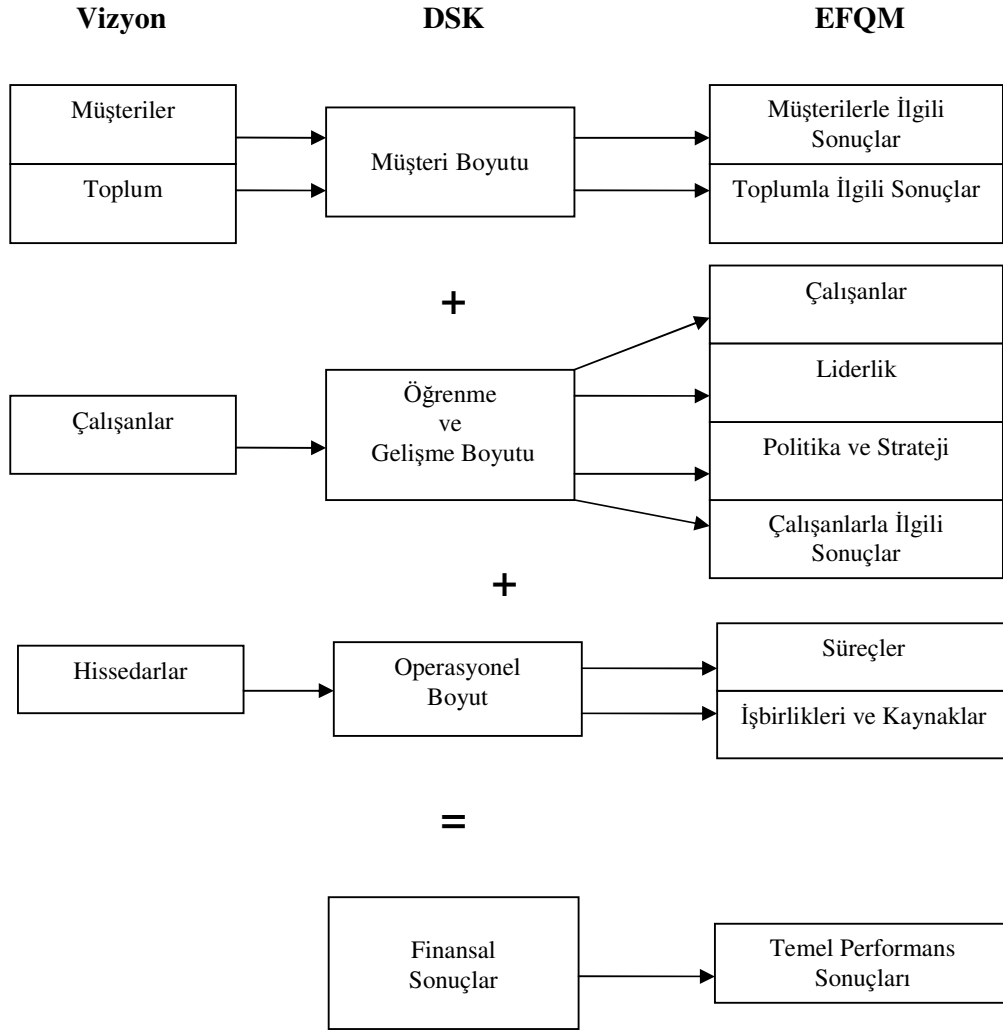
- **Tüm İş Süreçlerinin Güçlü ve Zayıf Yanlarının Tespit Edilerek Uygun Durum Göstergelerinin Oluşturulması:** Bu mükemmellik modelinin kesinlikle önemli bir avantajıdır. Bu şekilde, ileride karar alma faaliyetleri için altyapının olduğu kadar, şirket süreçlerinin durumunun da incelenmesi ve değerlendirilmesi söz konusu olabilir.
- **Şirkette Sürekli Gelişim Sürecinin Kurulması ve Yürütülmesi:** Sürekli gelişim süreci için şirkette uygun koşullar oluşturabilmemiz gereklidir. Bu aracın kullanımı ile mükemmellik modeli, şirket içinde son derece yaratıcı bir işleme oluşturmamızı sağlar.
- **Şirket İçinde Kıyaslama Süreci İçin Diğer Firmalarla Koşulları Oluşturma:** Bir şirketin kendini izole ettiği ve çevresindeki benzer firmalara kıyasla kendi gerçek değerinin farkında olmadığı veya görmek istemediği durumlarla sık karşılaşılır. Bu tür bir tavır uzun dönemde şirketin sonu olabilir. EFQM modeli pazardaki diğer firmalarla kendimizi sürekli kıyaslama konusunda teşvik eder ve buna olanak sağlar. Sadece bu şekilde pazardaki gerçek yerimizi tespit edebilir ve gerçek değerimizi anlayabiliriz.
- **Firmanın Gelişmesi ve Plan Yöntemlerinin Hazırlanması İçin Pratikte “İyi Örnekler” Temeline Dayanarak Gösterge Kontrol Listesinin Oluşturulmasını Sağlama:** İyi örnekleri takip etmek daima doğru karardır. Firmaların pazar liderlerinin gerisine düştüğü noktalarda firmaları gelişmeye yönlendirirler. Bu tabii ki sadece bir yönü; yenilikçilik yoluyla değişik alanlarda pazar liderlerinden üstün olma çabası da gösterilmelidir (Podobnik and Dolinsek, 2006).

Şekil 5.2. ve 5.3.’de DSK’nın Boyutları ile EFQM Mükemmellik Modelinin Kriterleri arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 5.2. Denge Skor Kartı ve EFQM Mükemmellik Modeli



Şekil 5.3. Vizyon, DSK ve EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Arasındaki İlişki (Wongrassamee et al., 2003)



Kaplan ve arkadaşları EFQM Mükemmellik Modelinin beş ana başlık altında Dengeli Puan Tablosundan yararlanabileceğini belirlemiştirler (Kozanoğlu, 2002):

- DSK strateji haritaları ve hedefleriyle nedensel bağlantılar kurulmasını sağlar. EFQM modeli kategorileri arasında üst-düzyer nedenselliği göstermeye çalışır. Ancak, yalnızca kategoriler arasında oklar çizmek, düzgün biçimde yapılmış DSK'ya dayalı detaylı bir stratejinin sebep-sonuç bağlantılarını gösteremez. EFQM modeli bir strateji modelinin var olduğunu ve iyi takip edildiğini doğrular. Ancak bu yaklaşımlardaki içsel bağlantılar örtülüdür (net değildir). Bir DSK strateji haritası yapmak için, kurumun stratejisinin açık olması gerekir. Stratejinin altında yatan

hipotezler veriler zamanla biriktikçe ve benzer kurumsal birimlere yayıldıkça netleşir ve test edilebilir hale gelir.

- EFQM modeli içsel süreç performansını kıyaslanmış en iyi uygulamalara karşı değerlendirir. Bunun sonucunda, sürekli gelişime odaklanır. Bunun aksine, Dengeli Puan Kartı Tablosu'ndaki hedef belirleme, finansal ve müşteri sonucu ölçümlerinde radikal atılım performansı elde etmeye yönelik amaçlarla başlar.
- Stratejik amaçlara ulaşmak için DSK sıklıkla bütünüyle yeni eleştirel süreçler belirler. Kalite modelleri mevcut kurumsal süreçleri geliştirmeye gayret eder. Ancak özellikle de yeni bir strateji uygularken DSK ilkelerine başvurmak, sıklıkla kurumun çok başarılı olması gereken, bütünüyle yeni süreçleri ortaya koyar. Yeni ve stratejik bakımdan hayati önem taşıyan süreçler belirlenince, kalite programları performansı artırmak için uygulanabilir.
- DSK süreç iyileştirmeleri için stratejik öncelikleri belirler. Yeni süreçleri kuruma tanıtmaya ihtiyacı olmasa bile, şirketler yine de öncelikleri değerlendirme ihtiyacı duyarlar. Bazı süreçler stratejik başarı açısından diğerlerine göre daha önemlidir. EFQM modeli bütün süreçlerin eleştirel ve kapsamlı değerlendirmesini, bunların endüstride en iyi uygulanma biçimini baz alarak gerçekleştirir. Kaynaklar en iyi uygulamadan mahrum kalan süreçlere aktarılır. Bununla birlikte, bu dağıtım (bölüşürme) süreci stratejik öncelik-tespitinden bağımsız gerçekleşir. DSK ise aksine mevcut en iyi uygulama düzeylerinde ya da bunun üzerinde gerçekleşmesi gereken süreçlerin yanı sıra stratejik başarı açısından daha az önem arz eden süreçleri de belirler.
- DSK performansla bağlantılı bütçelemeyi, kaynak aktarımını, hedef belirlemeyi, rapor etmeyi, ve geribildirimini devam eden idari süreçlere entegre eder. EFQM modeli liderliği ve strateji belirlemeyi bağımsız süreçler gibi algılayarak değerlendirir ve ölçer. DSK'da liderlik ve çeşitli idari süreçler kaçınılmaz olarak birbirine bağlıdır.

Performans geliştirme konusunda birbirlerinin alternatifi değil de tamamlayıcısı olarak görülüp birlikte uygulanması gereken EFQM Mükemmellik modeli ile DSK sistemlerinin farklı bakış açıları ve kullanım alanları gibi bazı farklılıkları Tablo 5.1.'de gösterilmektedir (Ergün, 2002).

Tablo 5.1. EFQM Mükemmellik Modeli ve DSK'nın Karşılaştırılması (Ergün, 2002)

	EFQM Mükemmellik Modeli	Denge Skor Kartı
Bakış Açısı	<ul style="list-style-type: none"> * Strateji oluşturma sürecinin değerlendirilmesi * Bütünsel bir yaklaşım * Kurumlararası kıyaslamaya açık bir yapı * Sorgulama modeli * Geçmiş performans düzeyinin iyileştirilmesi anlayışını işletmeye kazandırmak 	<ul style="list-style-type: none"> * Stratejilerin oluşturulması ve değerlendirilmesi * Bütünsel yaklaşımdan çok kuruma ve kurumun konumuna özgü yaklaşım * Kuruma özgü önceliklerin iletişimi ve izleme sistemi * Geleceğe yönelik düşünce aşamasındaki uygulamaların somutlaştırılması için model kurmak
Kullanım Alanı	<ul style="list-style-type: none"> * İşletmenin kuvvetli ve gelişime açık alanlarının belirlenmesi * Performansın diğer işletmelerle karşılaştırılması * Gelişimin hangi yöntemle yapılacağı belirlenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> * Stratejilerin netleştirilmesi ve değerlendirilmesi * Stratejilerin önceliklerinin belirlenmesi, detaylandırılması ve işletme içinde yayılımı * Stratejilerin uygulanmasına yönelik ölçütlerin izlenmesi * Yıl içinde gelişim için ne yapılması gerektiğinin saptanması

EFQM Mükemmellik Modeli, stratejinin oluşturulmasına veya değerlendirilmesine yönelmek yerine strateji oluşturma sürecini değerlendirmekle yetinmektedir (Argüden ve Sağdıç, 2000).

EFQM Mükemmellik Modeli, stratejileri oluştururken hangi kriterleri göz önünde almak gerektiğini tanımlarken, yaklaşım ve uygulamaya yönelik bir denetim

mekanizması oluşturmaktadır. Model “hangi yöntemle?” sorusunun cevabına odaklanırken, “neden ve ne yapılmalı?” sorularına ilişkin yeterince açıklayıcı değildir (Ergün, 2002). EFQM Mükemmellik Modeli geçmiş performans düzeyini sürekli olarak geliştirmekle ilgilenirken, DSK geleceğe yönelik düşünce aşamasındaki uygulamaların somutlaştırılması için model kurulmasıyla ilgilenmektedir. Dolayısıyla EFQM Mükemmellik Modeli, işletmede geliştirme açık alanlarının tespitinde ve işletme performansını başkalarıyla karşılaştırmada ve sürekli iyileştirme anlayışının kazandırılmasında kullanılmaktadır. DSK ise, stratejilerin netleşmesi, stratejik önceliklerin belirlenmesi, detaylandırılması, stratejik önceliklerin kurum içinde iletişim ve yayılımının sağlanmasında, yıl içinde performansın takip edilmesinde, takımların ve kişilerin performans yönetiminde ve strateji ile ilgili tezlerin test edilerek stratejik önceliklerin sürekli olarak değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

DSK, EFQM Mükemmellik Modeli'nin politika ve stratejiler ile süreçler kriterlerindeki uygulamayı etkin hale getiren bir araçtır. DSK gerek öncelikli stratejilerin gerekse kritik süreçlerin belirlenmesinde ve bütünsel bir yaklaşımla kurumsal performans parametrelerinin kişisel hedeflere kadar indirgenmesinde EFQM Mükemmellik Modeli'ni tamamlamaktadır. Dolayısıyla her iki modelde birbirlerini tamamlayıcı nitelik taşımaktadır (Argüden ve Sağdıç, 2000).

Sonuç olarak performanslarını mükemmelleştirmek isteyen işletmeler için EFQM Mükemmellik Modeli etkin bir değerlendirme aracı olmakla birlikte, DSK ile birlikte kullanıldığında işletmeye özgü farklılık yaratma stratejilerinin de uygulanma etkinliği artmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli işletmenin mükemmellik arayışında bir sorgulama sistemi, DSK ise işletmeye özgü stratejik önceliklerin iletişim ve takip sistemidir (Ergün, 2002). İki model arasındaki en çok göze çarpan fark, EFQM Mükemmellik Modelinin anahtar hedefleri TKY'nin prensiplerine bağlı iken, DSK'nın prensiplerinin firmanın uygulamak istediği stratejilere dayanmasıdır (Podobnik and Dolinsek, 2006). EFQM Mükemmellik Modeli, işletmeleri TKY anlayışına, temel doğruları etkin bir şekilde uygulamaya yöneltirken, DSK işletmeyi stratejik önceliklere yönlendirmeye çalışmaktadır. Başarı için ikisi de şarttır (Ergün, 2002).

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli ile EFQM Mükemmellik Modeli içerdikleri kriterler, temel kavramlar açısından karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Her iki model de Liderlik, Stratejik Planlama, Ölçme ve Analiz, İnsan Kaynakları Yönetimi, Süreç Yönetimi, Sürekli İyileştirme, Toplumsal Sorumluluk ve çıktılarının performansına odaklı yönetim alanlarında asgari gereklere sahiptir.

Liderlik kriteri, Malcolm Baldrige Modelinde organizasyonel liderlik ve toplum sorumluluk anlamında düşünülürken, EFQM Mükemmellik Modeli, MBNQA'ya nazaran konuya daha detaylı yaklaşmakta ve liderliğin 5 temel gerekliliğine alt kriter olarak yer vermektedir.

Stratejik Planlama ile ilgili olarak MBNQA'da stratejilerin oluşturulması ve yayılımına odaklanılmakta, bu kriterle ilgili olarak EFQM Mükemmellik Modeli de MBNQA'a benzer bir yaklaşım sergilemektedir. Her iki modelde de yapılan ölçüm ve gözlemlerden elde edilen bilgilerin stratejik planlama süreçlerine bilgi göndermesi gerekliliği göze çarpmaktadır. MBNQA'da Stratejik Planlama kriteri, stratejilerin belirlenme şekilleri, EFQM Mükemmellik Modeli'nde de Politika ve Strateji kriteri bu alandaki ihtiyacı karşılamaktadır.

Müşteri ve Pazar odaklılık kavramı EFQM Mükemmellik Modelinde açıkça yer almamaktadır. Buna karşın MBNQA bir ana kriter ile konuya verdiği önemi göstermektedir.

Ölçme ve analize verilen önem her iki modelde de göze çarpmaktadır. MBNQA'da konuyla ilgili ana bir madde bulunmakta, EFQM Mükemmellik Modeli'nde de her bir girdi kriterinin ölçülebilir hale getirilmesi ve çıktılar kriterlerinin de ölçüm sonuçlarına odaklı olması istenmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi kriteri de her iki modelde benzer yaklaşımlar içermektedir. MBNQA iş sistemlerinin organizasyonu, performans değerlendirme, iş alma ve kariyer geliştirme ve çalışma ortamı gibi, EFQM Mükemmellik Modelinde olmayan konulara yer vermektedir. EFQM Mükemmellik Modeli'nde de

MBNQA'dan farklı olarak insan kaynakları planlaması, yetkinliklerin tanımlanması ve yetkilendirme kriterleri ele alınmaktadır.

Kaynakların Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modelinde açıkça yer almaktadır. MBNQA'da ise konuyla ilişkili herhangi bir ifadeye rastlanmamaktadır. Ortaklarla İlişkiler kriteri açısından modeller incelendiğinde EFQM Mükemmellik Modelinde net bir yaklaşım sergilenmektedir. MBNQA'de de ana kriterler içinde ortaklarla ilişkiler konusu ele alınmamakta, ancak modelin temel değerleri içinde "iş ortaklarını değerlendirme" kavramına yer verilmektedir. Süreç Yönetimi, MBNQA'da ve EFQM Mükemmellik Modeli'nde ana kriterler olarak yer almaktadır.

Modeller temel kavramlar açısından karşılaştırıldığında her iki modelin sürekli iyileştirme temeli üzerine inşa edilmiş olduğu görülmektedir. MBNQA her iki yılda bir yapılan büyük iyileştirmelerle her yıl gözden geçirilmekte, EFQM Mükemmellik Modeli de, uygulayıcılardan gelen geribildirimler ve EFQM'in yaptığı gözden geçirmeler ile sürekli analiz edilmekte ve iyileştirilmektedir. Her iki modelin temel ilkelerinde, varsayımlarında ve yapılarında sürekli iyileştirme kavramına rastlanmakta, performans trendlerinin pozitif bir seyir izlemesi beklenmektedir.

Toplumsal Sorumluluk kavramı her iki model de yer almaktadır. MBNQA'da Liderlik kriteri altında "Sosyal sorumluluk" maddesinde ve İş Sonuçları kriterinde konuya yer verilmekte, EFQM Mükemmellik Modeli'nde ise çıktılar bölümünde bu alanda bir ana kriter yer almaktadır.

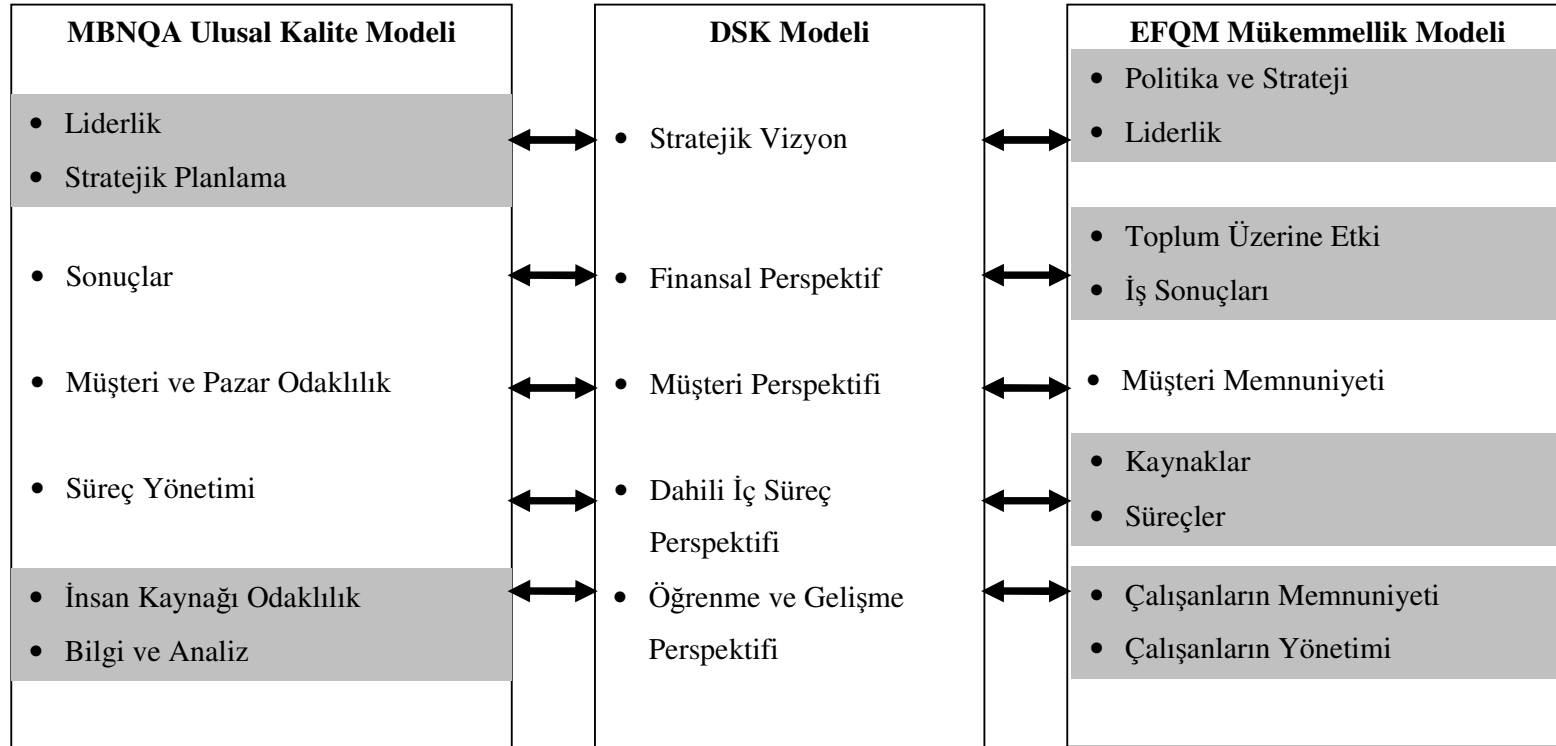
Modellerde yapılan kalite tanımlamaları, her iki modelin hedef kitesini ortaya koymaktadır. MBNQA müşteriye odaklanırken, EFQM Mükemmellik Modeli de müşteriler, çalışanlar ve topluma önem vermektedir

Sonuç olarak EFQM Mükemmellik Modeli, Liderlik, İnsan Kaynakları, Politika ve Strateji, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler, Toplumla İlgili Sonuçlar ve Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriterleri, açısından MBNQA ile yakın benzerlik göstermektedir (Pakdil, 2003).

Performans ölçümü, yönetim ve kalite alanında çok sayıda sistem, kavram ve teoriler oluşturulmuştur. Yönetim alanındaki terimler geçicidir. Fakat bu alandaki temel ilkeler ve kurallar aynıdır. İncelediğimiz bu üç model yüzeysel olarak birbirlerinden farklı görünse de daha detaylı incelendiğinde üçünün de temel felsefeleri ve kuralları Şekil 5.4.'de gösterilen beş bakış açısında aynı sonuçları vermektedir.

Şekil 5.4. MBNQA Ulusal Kalite Modeli, EFQM Mükemmellik Modeli ve Denge Skor Kartı Modelinin belirtilen beş yönetim perspektifindeki benzerliklerini göstermektedir (Shawyun, 2003).

Şekil 5.4. MBNQA Ulusal Kalite Modeli, EFQM Mükemmellik Modeli ve Denge Skor Kartı Modelinin Benzerlikleri



5.2. Geliştirilen Model ve Hipotezler

Mükemmel liderler görev ve vizyonun yerine getirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değer ve sistemler geliştirir ve bunları bizzat eyleme geçirerek uygularlar (El Kitabı, 2003). Organizasyonda kuvvetli ve önde gelen liderlik başarılı ve kalıcı kalite programları için gereklidir. Liderlik organizasyonun daimi gelişmelerle uğraşmasını ve onun kalite yönetimi çabasını kolaylaştırmasını mümkün kılar (Lee et al., 2003). Yönetimin kaliteye ve liderliğe sadık kalması açıkça ortada olmalıdır. Ancak başarılı olmak için insanın eyleme geçmesi gerekir. Bu noktada insana, materyale ve mali kaynaklara yatırım yapmak ve buna uygun olarak strateji ve politika geliştirmenin vazgeçilmezliği ortaya çıkar. Ayrıca bütün işgücünün katılı desteklenmelidir (Calvo-Mora et al., 2005).

Liderlikle diğer TKY uygulama faktörleri arasında anlamlı bir pozitif korelasyonun olduğu daha önce yapılan birçok çalışma ile uyumludur (Ahire et al., 1996; Anderson et al., 1995; Eskildsen and Dahlgaard, 2000; Flynn et al., 1994). Wilson ve Collier (2000), çalışmalarında liderlik, insan kaynakları yönetimi, stratejik planlama ve bilgi işlem ve paylaşım arasındaki ilişkiyi kanıtlamaktadır. Pannirselvam ve Ferguson (2001), şirketler üzerinde uyguladıkları deneysel analizde liderlikle insan kaynakları yönetimi arasında önemli bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Eskildsen ve Dahlgaard (2000), EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili yaptıkları analizde liderlik, insan kaynakları yönetimi, strateji, paydaşlar ve kaynaklar arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır.

Liderlik, çalışanların performansını arttırabilmek açısından önemlidir. Özellikle çalışanların, liderlerin tarzını algılamaları kendi performansları açısından önemli görülmektedir. Ayrıca çalışanların duygularını anlayan liderler astlarını daha rahat motive edebilmektedirler. Bunun yanı sıra astlarını destekleyen liderlerin çalışanlardaki iyimserlik duygusunu artırabildikleri görülmektedir. Yani, işe ve örgüte karşı istekliliğini ve dolayısıyla bağlılığını kaybetmiş çalışanları desteklemeyen liderler onlarda karamsarlık duygusunun artmasına neden olurlar. Astların liderlerini izleyicilerin gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olarak görmeleri, yöneticilerin astlara yüksek oranda esin kaynağı olmaları, onların hizmetleri karşılığında ödülün ziyade davranışlarının sonuçları

konusunda kendilerini bilinçlendirmeleri çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından çok gereklidir (Janet and Ronald, 2002).

Bu bahsettiklerimizden şu hipotezleri çıkarmak mümkündür:

H_{1a}: Liderlik, Stratejik Planlamayı pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Liderlik, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: Liderlik, Müşteri İlişkileri Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{1d}: Liderlik, Paydaş Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{1e}: Liderlik, Kaynak Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{1f}: Liderlik, Personel Bağlılığını pozitif yönde etkiler.

Bilgi işlem ve paylaşım, işverenler, satıcılar, paydaşlar ve tüketiciler gibi bütün temel kullanıcıları için, bir organizasyonun güncel veri ve bilgilerin yüksek kalitede kullanılabilirliğini nasıl sağlayacağını değerlendirir. Bilgi işlem ve paylaşım, toplam kalite sisteminin altında yatan kapsam, geçerlilik, verilerin ve bilgilerin kullanımı ve yönetimi anlamına gelmektedir. Bu boyut aynı zamanda kaliteye dayalı karar almayı desteklemek için verilerin ve bilgilerin yeterliliğini denetler (Lee et al., 2003).

Bilgi İşlem ve Paylaşım işletme bünyesinde gereksinimlerin üzerinde olan, işgücü, hammadde, enerji ve sermaye kullanımının en az düzeyde olmasını sağlayarak kaynakların etkin kullanılmasını sağlar. Bunun yanında bilgi sistemlerini kullanmayan organizasyonlar artan rekabet ortamında çağın gerisinde kalırlar ve bu nedenle müşterilerle etkili iletişim sağlayamadıkları gibi müşteri ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştiremezler (Başkonuş, 2007).

Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı işletme ve işgörenler açısından çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerini etkin kullanan çalışanlar aynı ortamda bulunmadıkları halde elektronik haberleşme imkanlarını kullanarak işletme içi ve dışı bilgi akışını daha kolay sağlarlar. Ayrıca örgütün sahip olduğu teknoloji ile çalışmaya alışmış olan kişi buradaki tecrübe ve deneyimlerini başka örgütlerde yerine getiremeyeceği, farklı yöntem ve teknolojilerle çalışan başka bir işletmede kendini yetersiz hissedeceği gibi düşüncelerle örgüte bağlılık yönünde davranış

sergileyecekti. Çalışmalarda örgüt içi iletişim ve bilgi paylaşımının personel bağlılığını arttırdığı ve bununda teknolojik alt yapı ile kolaylaştırılabileceği vurgulanmaktadır. Personel bağlılığının artması bilgi paylaşımı sağlayacak teknolojik imkanların etkin kullanılmasına bağlı olarak artış gösterecektir (Perçin, 2008).

Bu bahsettiklerimizden şu hipotezleri çıkarmak mümkündür:

H_{2a}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Stratejik Planlamayı pozitif yönde etkiler.

H_{2b}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{2c}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Müşteri İlişkileri Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{2d}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Paydaş Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{2e}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Kaynak Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{2f}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Personel Bağlılığını pozitif yönde etkiler.

Mükemmel kuruluşlar içinde yer aldıkları sektör ya da göz önünde tutan paydaş eksenli bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonlarını geliştirirler. Politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler stratejiyi başarıya ulaştıracak biçimde geliştirilir ve uygulamaya konulur (El Kitabı, 2003)

Politika ve strateji önemli süreçlerin gerçekleştirilmesi, uygun bir politikanın ve kadro yönetiminin uygulamaya konmasıyla ve ortaklıkların tesisiyle uygulanmalıdır (Calvo-Mora et al., 2005). Stratejik kalite planlama, bütün iş planında kalite gelişim planlamasının organizasyon entegrasyonunu vurgular. Devamlı ve tutarlı bir şekilde mükemmelliği başarmak için, kalite, bütün kurumsal stratejilerle bütünleştirilmelidir. Kalite gelişimi, bir rekabet stratejisi olarak algılandığında uzun süreli bir aşamadır. Stratejik planlama hareket planlarının hem gelişme hem de yayılmasını belirtir (Lee et al., 2003).

Bu bahsettiklerimizden şu hipotezleri çıkarmak mümkündür:

H_{3a}: Stratejik Planlama, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{3b}: Stratejik Planlama, Süreç Yönetimini pozitif yönde etki eder.

Mükemmel kurumlar çalışanlarının potansiyellerini bireysel, grupsal ve kurumsal düzeyde yönetir, geliştirir ve ortaya çıkarırlar. Çalışanları motive edecek biçimde onlarla ilgilenir, iletişime geçerler ve ödüllendirirler. Bu şekilde onların bilgi ve becerilerinden kurumun menfaatine olacak biçimde yararlanırlar (El Kitabı, 2003).

İnsan kaynakları yönetimi, başarılı TKY sistemlerinde önemli bir rol oynar. Yüksek kalite seviyesine ulaşmak, organizasyonun bütün iş gücü kabiliyetlerinin ve yeteneklerinin en iyi kullanımına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, anahtar insan kaynakları uygulamalarını işaret eder. Bu, yüksek kalite işyeri sağlama ve yaratmaya, işverenleri yetkin kılabilmeyi ve organizasyonu çevresel değişikliklerle mücadele etmeye ve geliştirmeye yönlendirir (Lee et al., 2003)

Bu ölçütün önemi Ahmad ve Schroeder'in (2002) çalışmasında vurgulanmıştır. Bu araştırmacılar insan kaynakları yönetiminin, TKY'nin başarısının önemli bir kısmının temel taşı olduğunu belirtmişlerdir. Zira kalite geliştirme süreci kişilere dayalı bir kurumsal öğrenme sürecidir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında esas teşkil eden önemli uygulamalar arasında liyakat, ödüllendirme, profesyonel gelişim, eğitim planlarının geliştirilmesi, kaliteye sadık kalma ve etkili bir iletişim sistemi kurma sayılabilir.

İnsan kaynakları yönetimi ve diğer TKY uygulama faktörleri arasındaki ilişki ile ilgili olarak; Ahire ve arkadaşları (1996) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile diğer kalite stratejileri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu durum TKY'nin başarılı bir biçimde uygulanması için bu faktörün önemini göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile süreç yönetimi arasında pozitif bir ilişkisinin bulunduğu daha önce yapılan birçok çalışma ile uyumludur (Flynn et al., 1994; Wilson and Collier, 2000)

Kısaca uygun personel seçimi politikası, eğitilen personel, kaliteye sadakat gibi unsurlar kurumsal süreçlerin doğru işleyişi bakımından önem taşımaktadır. Bu da daha iyi sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır (Calvo-Mora et al., 2005).

Bu bahsettiklerimizden şu hipotezi çıkarmak mümkündür:

H₄ : Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi, Süreç Yönetimini pozitif yönde etki eder.

Müşteri ilişkileri yönetimi, kurumun gereklilik, beklenti ve Müşteri performansını nasıl belirlediğini vurgular. Bu madde, mevcut ve gelecek pazarlarla ilgili olarak bilgi edinimi için kurumun anahtar aşamasını denetlemeyi amaçlar. Bu, iş yapmanın sürekli değişen yönleri ve pazara ayak uydurmak için müşteri gereklilik ve beklentilerini araştırmayı içerir Kurum, müşteri gerekliliğinin farkında olmalı ve müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermelidir; müşteri memnuniyetini ölçmeli ve yüksek kalitede hizmet sunmalıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi kriteri, Stratejik Planlama ve Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir (Lee et al., 2003).

Bu bahsettiklerimizden şu hipotezi çıkarmak mümkündür:

H_{5a}: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Stratejik planlamayı pozitif yönde etki eder.

H_{5b}: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini ve tedarikçilerini yönetirler. İşbirliklerini yönetirken kuruluşun toplumun ve çevremin mevcut durumu ve gelecekle ilgili ihtiyaçlarını dengelerler (El Kitabı, 2003).

Eskildsen ve Dahlgaard (2000), çalışmalarında paydaş yönetimi ile süreç yönetimi arasında pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir (Calvo-Mora et al., 2005).

Bu bahsettiklerimizden şu hipotezi çıkarmak mümkündür:

H₆: Paydaş Yönetimi, Süreç Yönetimini pozitif yönde etkiler.

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde iç kaynaklarını planlar ve yönetirler (El Kitabı, 2003).

Kaynakların yönetiminin önemi TKY literatüründe sık sık belirtilmiştir. Kuruluşlar kıt kaynakları en iyi şekilde kullanmalı ve belli ihtiyaçların temini sağlayanları iyi yönetmelidirler. Eğer bu sağlanırsa daha etkili bir yönetim sistemi kurulur ve süreç daha iyi işler (Calvo-Mora et al., 2005).

Bu bahsettiklerimizden şu hipotezleri çıkarmak mümkündür:

H_{7a}: Kaynak Yönetimi, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{7b}: Kaynak Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{7c}: Kaynak Yönetimi, Paydaş Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{7d}: Kaynak Yönetimi, Süreç Yönetimini pozitif yönde etkiler.

Mükemmel kuruluşlar müşterilerini ve diğer paydaşlarını memnun etmek için süreçler tasarlar, yönetir ve geliştirirler (El Kitabı, 2003).

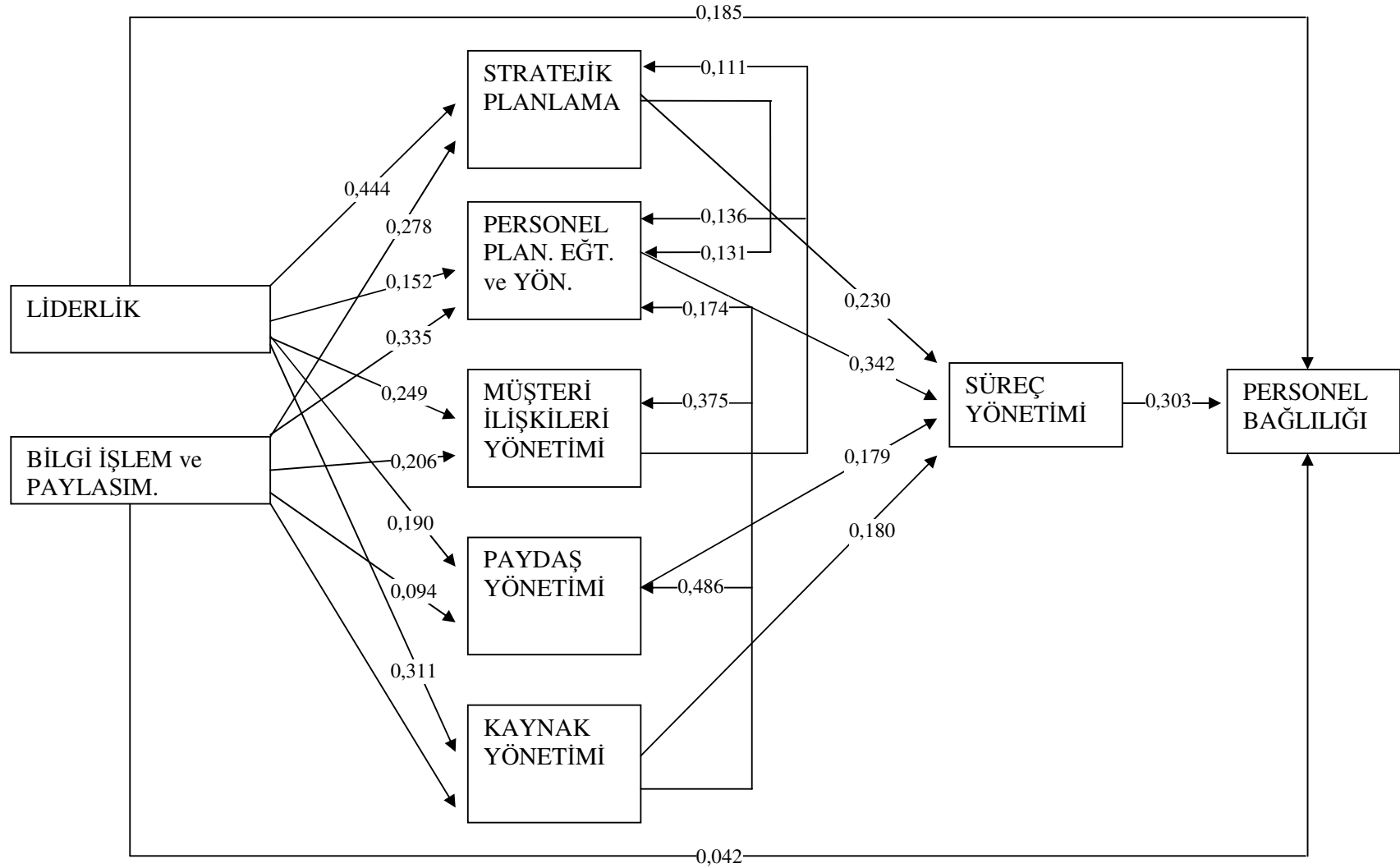
Temel olarak süreç yönetimi, organizasyonların sistematik yaklaşımlarını, hizmetlerin toplam kalite kontrolü, süreç dizaynı ve kontrolü, kalite testi, işçilerin görevlerinin tanımı ve devamlı hizmeti için değerlendirir (Lee et al., 2003).

Süreç yönetimi kalite modellerindeki diğer unsurlar ile sonuçlar arasındaki bağlantıyı sağlayan unsur olarak gözükmektedir (Calvo-Mora et al., 2005).

Bu bahsettiklerimizden şu hipotezi çıkarmak mümkündür:

H₈ : Süreç Yönetimi, Personel Bağlılığını pozitif yönde etkiler.

5.5. Geliştirilen Model



6. UYGULAMA

6.1. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucu hızlı ve sürekli olarak değişen rekabet ortamında yöneticilerin özgün bir strateji ile etkin bir stratejik yönetim uygulayabilmesi için literatürde var olan farklı modelleri birleştirerek her holding ve her şirket grubu için bütünsel bir performans takip ve değerlendirme modelinin ortaya konulmasıdır. Bu çalışma, dünya genelinde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler sonucu örgütler açısından önem kazanan performansa dayalı stratejik yönetim konusunda literatürde ve uygulamada ortaya çıkan yeni gelişmeleri incelemekte ve ortaya konulan bütünsel model ile bu yönde gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacaktır.

6.2. Araştırmanın Hipotezleri

Kriterler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) kullanılmıştır ve araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilerek test edilmiştir.

H_{1a}: Liderlik, Stratejik Planlamayı pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Liderlik, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: Liderlik, Müşteri İlişkileri Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{1d}: Liderlik, Paydaş Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{1e}: Liderlik, Kaynak Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{1f}: Liderlik, Personel Bağlılığını pozitif yönde etkiler.

H_{2a}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Stratejik Planlamayı pozitif yönde etkiler.

H_{2b}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{2c}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Müşteri İlişkileri Yönetimini pozitif yönde etkiler.

H_{2d}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Paydaş Yönetimini pozitif yönde etkiler.

- H_{2c}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Kaynak Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H_{2f}: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Personel Bağlılığını pozitif yönde etkiler.
- H_{3a}: Stratejik Planlama, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H_{3b}: Stratejik Planlama, Süreç Yönetimini pozitif yönde etki eder.
- H₄ : Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi, Süreç Yönetimini pozitif yönde etki eder.
- H_{5a}: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Stratejik Planlamayı pozitif yönde etki eder.
- H_{5b}: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H₆: Paydaş Yönetimi, Süreç Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H_{7a}: Kaynak Yönetimi, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H_{7b}: Kaynak Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H_{7c}: Kaynak Yönetimi, Paydaş Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H_{7d}: Kaynak Yönetimi, Süreç Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H₈ : Süreç Yönetimi, Personel Bağlılığını pozitif yönde etkiler.

6.3. Anket Formunun Hazırlanması

Anket formundaki soru ve ifadeler literatürde geçerliliği ve güvenilirliği teyit edilmiş olan ölçeklerin Türkçe'ye çevrilmiş halleridir. 1'den 5'e likert tutum ölçekleri kullanılarak deneklerin sorulara cevap verirken seçeneklere, 1: Zayıf.....5: Pekiyi şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Araştırma amacı doğrultusunda çalışmaya temel oluşturacak verilerin elde edilmesine yönelik, 9 bölüm ve 82 sorundan oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Girdi kriterleri ile ilgili 8 bölümde 75 soru, çıktı kriteri ile ilgili ise 1 bölümde 7 soru verilmiştir. Ayrıca demografik niteliklerin öğrenilmesi amacıyla 6 soru da anket formunda yer almıştır. Anketin örneği Ek-1'de verilmiştir.

Anket aşağıdaki ana bölümlerden oluşmaktadır:

1. kısım 9 sorudan oluşmakta ve Liderlik kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Liderlik kriteri ile ilgili sorular lf1, lf2, lf3, lf4, lf5, lf6, lf7, lf8 ve lf9 olarak ifade edilecektir.
2. kısım 11 sorundan oluşmakta ve Stratejik Planlama kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Stratejik Planlama kriteri ile ilgili sorular sp1, sp2, sp3, sp4, sp5, sp6, sp7, sp8, sp9, sp10 ve sp11 olarak ifade edilecektir.
3. kısım 7 sorudan oluşmakta ve Müşteri İlişkileri Yönetimi kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi kriteri ile ilgili sorular miy1, miy2, miy3, miy4, miy5, miy6 ve miy7 olarak ifade edilecektir.
4. kısım 10 sorudan oluşmakta ve Bilgi İşlem ve Paylaşım kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Bilgi İşlem ve Paylaşım kriteri ile ilgili sorular bip1, bip2, bip3, bip5, bip4, bip6, bip7, bip8, bip9 ve bip10 olarak ifade edilecektir.
5. kısım 16 sorudan oluşmakta ve Personel Planlaması ve Eğitimi kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Personel Planlaması ve Eğitimi kriteri ile ilgili sorular ppe1, ppe2, ppe3, ppe4, ppe5, ppe6, ppe7, ppe8, ppe9, ppe10, ppe11, ppe12, ppe13, ppe14, ppe15 ve ppe16 olarak ifade edilecektir.
6. kısım 8 sorudan oluşmakta ve Kaynak Yönetimi kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Kaynak Yönetimi kriteri ile ilgili sorular kyp1, kyp2, kyp3, kyp4, kyp5, kyp6, kyp7 ve kyp8 olarak ifade edilecektir.
7. kısım 8 sorudan oluşmakta ve Paydaş Yönetimi kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Paydaş Yönetimi kriteri ile ilgili sorular pyf1, pyf2, pyf3, pyf4, pyf5, pyf6, pyf7 ve pyf8 olarak ifade edilecektir.
8. kısım 6 sorudan oluşmakta ve Süreç Yönetimi kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Süreç Yönetimi kriteri ile ilgili sorular syf1, syf2, syf3, syf4, syf5 ve syf6 olarak ifade edilecektir.

9. kısım 7 sorudan oluşmakta ve Personel Bağlılığı kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Personel Bağlılığı kriteri ile ilgili sorular perba1, perba2, perba3, perba4, perba5, perba6 ve perba7 olarak ifade edilecektir.

6.4. Araştırma Verilerinin analizi

Araştırma verilerin analizinde, SPSS 16.0 ve AMOS 4.0 programları kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan yapısal eşitlik modeli analizlerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın amacına uygun olarak yapılan analizler ve bu analizlerden çıkan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

6.4.1. Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılan Anket Yöntemi seçilmiştir.

Bir kamu kurumunun iştiraklerinde yürütülen anketin tüm personele en kısa sürede dağıtılıp elde edilecek olan verilerin yine en kısa sürede ve verimli bir biçimde analize tabi tutulması açısından internet ortamında veri toplanması uygun görülmüştür. Bu yönüyle anketi dolduran katılımcılar, anketi güven içinde ve tarafsız bir şekilde doldurmuşlar, kimliklerini belli edecek herhangi bir anket toplama yönetimine maruz kalmamışlardır.

Anketlerin GYTE server'ında saklanarak elde edilecek olan verilerin gizliliği ve korunması temin edilmiştir. Bir web sitesine yüklenen anket iştiraklerin her birine kamu kurumunun merkezinden bir ön yazı ile bildirilmiş ve bu ankete katılımları sağlanmıştır.

Anketlerin doldurulması sürecinde farklı iştiraklerden toplanan veriler arzu edilen miktara ulaşıldığında ankete son verilmiştir. Bu aşamada ankete katılımında eksiklik görülen iştirakler ile tekrar iletişime geçilerek bu süreç hızlandırılmıştır.

Tablo 6.1. Ankete Katılanların ve Anakütlenin Durumu

ANKETE KATILAN PERSONEL			TÜM PERSONEL		
Genel Müdür ve Genel Yrd.	Müdür	şef	Genel Müdür ve Genel Yrd.	Müdür	şef
24	105	363	37	132	495
492			664		

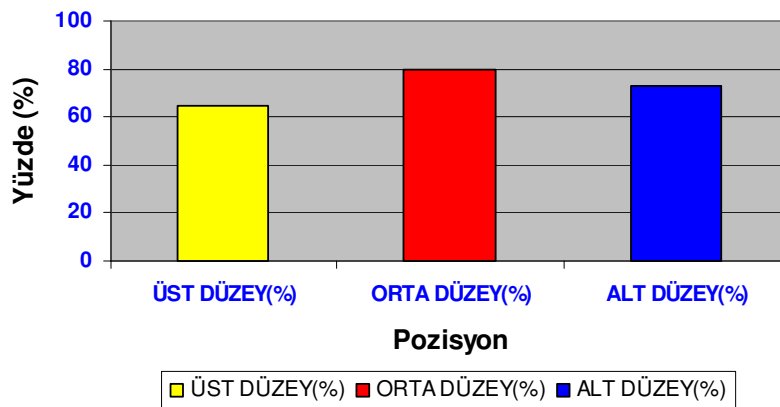
Tablo 6.1.'de de görüldüğü üzere şirketlerdeki üst düzey, orta düzey ve alt düzey pozisyonda görev yapan tüm personel sayısı 664 olup, ankete katılan personel sayısı 492'dir. Ankete katılım oranı ise %74,1'dir

Tablo 6.2.'de üst düzey, orta düzey ve alt düzey olmak üzere yapılan anketlere katılım oranları gösterilmektedir.

Tablo 6.2. Pozisyon Düzeyinde Ankete Katılım Oranları

ÜST DÜZEY(%)	ORTA DÜZEY(%)	ALT DÜZEY(%)
64,9	79,5	73,3

şekil 6.1. Pozisyon Düzeyinde Ankete Katılım Oranları



Tablo 6.2. ve Şekil 6.1.'den anlaşılacağı üzere şirketlerde üst düzey pozisyonda görev yapanların ankete katılım oranı %64,9, orta düzey pozisyonda görev yapanların ankete katılım oranı %79,5 ve alt düzey pozisyonda görev yapanların katılım oranı %73,3'tür.

6.4.2. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, firmadaki pozisyonu, öğrenim durumu ve kaç yıldır bu kurumda çalıştığına ilişkin bilgileri tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 6.3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	%
Erkek	462	93,9
Kadın	30	6,1
Toplam	492	100

Araştırmaya katılanların %93,9'u erkek ve %6,1'i bayandır.

Tablo 6.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları

	Frekans	%
26-30	31	6,3
31-35	137	27,8
36-40	170	34,6
41-45	90	18,3
46-50	49	10,0
51 Yaş ve Üstü	15	3,0
Toplam	492	100

Araştırmaya katılanların %6,3'ü 26 ile 30 yaş, 27,8'i 31 ile 35 yaş, %34,6'sı 36 ile 40 yaş, 18,3'ü 41 ile 45 yaş, %10'u 46 ile 50 yaş ve %3'ü 51 yaş üzerindedir.

Tablo 6.5. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları

	Frekans	%
Bekar	38	7,7
Evli	453	92,1
Dul	1	0,2
Toplam	492	100

Araştırmaya katılanların %0,2'si dul, %7,7'si bekar ve %92,1'i evlidir.

Tablo 6.6. Araştırmaya Katılanların Pozisyonları

	Frekans	%
Üst Düzey	24	4,9
Orta Düzey	105	21,3
Alt Düzey	363	73,8
Toplam	492	100

Araştırmaya katılanların %4,9'u üst düzey, %21,3'ü orta düzey ve %73,8'i alt düzey yöneticidir.

Tablo 6.7. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri

	Frekans	%
1 Yıl ve Altı	2	0,4
2-5 yıl	103	20,9
6-10 Yıl	213	43,3
11-15 Yıl	162	32,9
16-20 Yıl	10	2,0
21 Yıl ve Üstü	2	0,4
Toplam	492	100

Araştırmaya katılanların %0,4'ü 1 yıldan az, %20,9'u 2 ile 5 yıl, %43,3'ü 6 ile 10 yıl, %32,9'u 11 ile 15 yıl, %2'si 16 ile 20 yıl ve %0,4'ü 21 yıl üzeri süreli olarak kurumlarında çalışmaktadır.

Tablo 6.8. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumları

	Frekans	%
Lise	44	8,9
Lisans	329	66,9
Yüksek Lisans	105	21,3
Doktora	14	2,8
Toplam	492	100

Araştırmaya katılanların %8,9'u lise, %66,9'u lisans, %21,3'ü yüksek lisans ve %2,8'i doktora öğrenimine sahiptir.

6.4.3. Faktör Analizi

Bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda her bir faktörün toplam açıklanan varyansları ve faktör yükleri dikkate alınmıştır. Toplam açıklanan varyans için 0,50 değeri iyi bir oran olarak kabul edilmektedir (Yeniçeri ve Erten, 2008; Grewal et al., 1998).

Faktör analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların kendi aralarında nasıl kümelendikleri tespit edilir. Bulunan her faktörün bir teorik yapıyı temsil ettiği düşünülürse faktör analizi, çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedeflemektedir (Büyüköztürk, 2002).

Açıklayıcı faktör analizinde, her bir maddenin her faktördeki yük miktarı belirlenirken doğrulayıcı faktör analizinde, her bir maddenin, kendisini açıklayan nedensel değişkene ilişkin regresyon katsayıları belirlenmektedir (Yener 2007; Tatlıdil, 1992)

Çalışmada ilk olarak açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ile faktörler belirlendikten sonra hipotez ile belirlenen faktör yapılarının uygunluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde

ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi belirlenen n sayıdaki faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Açıklayıcı faktör analizi çalışması sonucunda anket formunda yer alan 9 soru ilgili kriteri ölçmediğinden dolayı anket formundan çıkarılmıştır. Bu soruların hepsi girdi kriterleri ile ilgilidir. Çıkarılan sorular, araştırmanın Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Katsayıları Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli kısımlarında kullanılmamıştır.

Uygulama sonuçları sonrasında anketten çıkarılan sorular şunlardır.

- If1 : Anketin 1. ve Liderliğin 1. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- bip4 : Anketin 31. ve Bilgi İşlem ve Paylaşımın 4. sorusu Faktör Analizi sonucu anket formundan çıkarılmıştır.
- ppe1: Anketin 38. ve Personel Planlaması ve Eğitiminin 1. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- ppe2: Anketin 39. ve Personel Planlaması ve Eğitiminin 2. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- ppe8: Anketin 45. ve Personel Planlaması ve Eğitiminin 8. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- ppe9: Anketin 46. ve Personel Planlaması ve Eğitiminin 9. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- kyp1: Anketin 51. ve Kaynak Yönetiminin 1. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- pyf3 : Anketin 64. ve Paydaş Yönetiminin 3. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır
- pyf8 : Anketin 69. ve Paydaş Yönetiminin 8. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır

Tablo 6.9.'da Girdi kriterlerine ait açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

If7 Tepe yöneticilerimiz kurumun başarısı için temel başarı kriterlerini belirlemişlerdir.								0,598	0,752										
If9 Tepe yöneticilerimiz kurumsal performansı ve yetenekleri gözden geçir ve başarıyı değerlendirirler.								0,565	0,694										
If2 Tepe Yönetimi kurumumuzun uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirlemiştir.								0,51	0,639										
miy4 Müşteri ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak ve memnuniyetlerini artırmak için gerekli tedbirler alınmıştır.										0,771	0,799								
miy2 Müşteri ve toplumu daha iyi dinlemek ve anlamak için en uygun metotlar geliştirilmiştir.										0,756	0,732								
miy3 Müşteri ve toplumun bizden memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeyleri periyodik olarak ölçülmektedir.										0,702	0,694								
miy6 Müşteri ve toplumla doğrudan ilişki halinde olan personelin müşteriye kaliteli hizmet sunması için gerekli tedbirler alınmıştır.										0,697	0,817								
miy5 Yeni müşteri elde edebilmek ve toplumun beğenisini kazanmak için gerekli eylem planları hazırlanmıştır.										0,642	0,722								
miy7 Müşteri ve toplumla doğrudan ilişki içinde olan personelin müşterilerle ilişkileri yöneticiler tarafından izlenir.										0,619	0,791								
miy1 Müşteri ve toplumun ihtiyaç, beklenti ve tercihleri kurumumuzca belirlenmiştir.										0,601	0,586								

kyp4 Kurum makine ve teçhizatlarını verimli ve etkin bir biçimde kullanır.												0,780	0,784				
kyp5 Kurum hammadde ve malzemelerini verimli ve etkin bir biçimde kullanır.												0,751	0,809				
kyp3 Kurum kapalı ve açık alanlarını verimli ve etkin bir biçimde kullanır.												0,684	0,756				
kyp8 Kurum finansal kaynaklarını verimli ve etkin bir biçimde kullanır.												0,614	0,792				
kyp6 Kurum finansal kaynaklarını verimli ve etkin bir biçimde kullanır.												0,610	0,766				
kyp2 Ürünlerde kullandığımız hammadde ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler yakından takip edilir.												0,605	0,667				
kyp7 Tedarik ettiğimiz hammadde ve malzemelerin kalitesini güvence altına alabilmek için bize mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerle uzun vadeli işbirlikleri geliştirilmiştir.												0,531	0,631				
syf1 Temel başarı kriterlerini gerçekleştirebilmek için mutlaka başarı ile tamamlanması gereken esas (birincil öneme sahip) süreçler belirtilmiştir.														0,744	0,766		
syf2 Başarıya daha az etkisi olan tali (ikincil öneme sahip) süreçler belirlenmiştir.														0,733	0,765		
syf4 Her bir temel iş sürecinin işleyişini başından sonuna kadar takip eden bir süreç sorumlusu vardır.														0,669	0,731		

syf6 Temel ve tali (ikincil öneme sahip) süreçlerin iyileştirilmesi için çalışılır.													0,669	0,848		
syf5 Birbirinin müşterisi olan(birbirini tamamlayan ya da takip eden) süreç adımlarının koordinasyonuna çok önem verilir.													0,665	0,846		
syf3 Kurumsal performansa katkısı olmayan faaliyetler belirlenir ve önlemler alınır.													0,643	0,753		
pyf7 Kurumumuz bankalar ve diğer finans kurumları ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.															0,760	0,690
pyf6 Kurumumuz kamu kurumları ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.															0,740	0,777
pyf5 Kurumumuz yerel yönetimler ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.															0,722	0,782
pyf4 Kurumumuz tedarikçileri ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.															0,683	0,700
pyf1 Kurumumuz sahip ve hissedarlar ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.															0,606	0,697
pyf2 Kurumumuz Orta ve üst düzey yöneticiler ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.															0,527	0,722

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks, Açıklanan Toplam Varyans: 63,527

Açıklayıcı faktör analizi çalışmasında Girdi kriterlerini oluşturan 66 soru beklenen şekilde 8 faktöre ayrılmıştır. Ortaya çıkan faktörler Liderlik, Stratejik Plan, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Bilgi İşlem ve Paylaşım, Personel Planlaması Eğitimi ve Yönetimi, Kaynak Yönetimi, Paydaş Yönetimi ve Süreç Yönetimi'dir. Açıklanan toplam varyans girdi değişkenleri için %63,5'tir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizinde de kriterlerin faktör yükleri beklenen şekilde uygun dağılım göstermiştir.

Tablo 6.10.'da çıktı kriterlerine ait açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 6.10. Çıktı Kriterleri İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

AÇIKLAYICI ve DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ	Açıklayıcı	Doğrulayıcı
	Personel Bağlılığı	
perba2 Kendimi kurumun ailesinin bir ferdi olarak görüyorum.	0,858	0,847
perba6 Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık hissim var.	0,852	0,819
perba3 Bu kurumda çalışmanın benim için özel bir anlamı var.	0,838	0,808
perba1 Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.	0,821	0,805
perba4 Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu kılar.	0,776	0,712
perba5 Bu şirketin problemlerini kendi problemim gibi görüyorum.	0,758	0,708
perba7 Kurum çalışanlarına fırsat eşitliği sağlar.	0,631	0,824

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks, Açıklanan Toplam Varyans: 63,072

Açıklayıcı faktör analizi çalışmasında Çıktı Kriterlerini oluşturan 7 soru, beklenen şekilde 1 faktöre ayrılmıştır. Ortaya çıkan faktör Personel Bağlılığıdır. Açıklanan toplam varyans çıktı değişkeni için %63'tür. Açıklayıcı faktör analizinden

sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizinde de kriterlerin faktör yükleri beklenen şekilde uygun dağılım göstermiştir.

6.4.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik bir ölçme aracıyla aynı koşullar altında tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlı olup olmadığının bir göstergesi olup, bir ölçme aracının ölçtüğü özelliği ne derecede doğru ölçtüğünü ve ölçme sonucunun hatalardan ne derecede arındığını ortaya koyar. (Yener, 2007; Ercan ve Kan, 2004).

Araştırma kapsamında faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkene ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmış ve elde edilen Cronbach's Alpha değerleri tabloda gösterilmiştir. Hesaplanan güvenilirlik değerleri; 0,86-0,93 (>0,70) çıkmıştır.

Tablo 6.11. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Liderlik	8	,897
Stratejik Plan	11	,934
Müşteri İlişkileri Yönetimi	7	,891
Bilgi İşlem ve Paylaşım Faaliyetleri	9	,907
Personel Planlaması ve Eğitimi	12	,921
Kaynak Yönetim Faaliyetleri	7	,894
Paydaş Yönetim Faaliyetleri	6	,869
Süreç Yönetim Faaliyetleri	6	,907
Personel Bağlılığı	7	,884

6.4.5. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları Değerleri

Tablo 6.12.'de modeldeki değişkenlere ait ortalama, standart sapma değerleri ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri

0,54 ile 0,66 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans değerleri, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyededir.

Tablo 6.12.'de verilen korelasyon katsayıları değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir. Bu bağlamda, Tablo 6.12.'deki %1 anlamlılık düzeyinde her ilişki için pozitif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Tablo 6.12.'deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyede incelenen değişkenlerin hepsinin arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu tabloya göre; en yüksek %1 anlamlılık düzeyinde ilişki Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi ile Bilgi İşlem ve Paylaşım arasında 0,681 olarak görülürken, en düşük ilişki Personel Bağlılığı ile Müşteri İlişkileri arasında 0,349 olarak görülmektedir.

Tablo 6.12. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	Standart Sapma	Crombach Alpha Katsayısı	Liderlik	Stratejik Planlama	Müşteri İlişk. Yönetimi	Bilgi İşlem ve Paylaşım	Personel Plan ve Eğitimi	Kaynak Yönetimi	Paydaş Yönetimi	Süreç Yönetimi	Personel Bağlılığı
Liderlik	4,0031	,61729	,897	1								
Stratejik Planlama	3,9169	,61183	,934	,664**	1							
Müşteri İlişkileri Yönetimi	3,8414	,63894	,891	,518**	,501**	1						
Bilgi İşlem ve Paylaşım	3,7051	,66842	,907	,514**	,592**	,503**	1					
Personel Planlaması ve Eğitimi	3,7546	,60503	,921	,590**	,603**	,568**	,681**	1				
Kaynak Yönetimi	3,9057	,56616	,894	,503**	,472**	,559**	,494**	,567**	1			
Paydaş Yönetimi	3,9084	,57388	,869	,502**	,424**	,430**	,451**	,524**	,636**	1		
Süreç Yönetimi	3,6297	,63366	,907	,542**	,564**	,493**	,584**	,637**	,554**	,530**	1	
Personel Bağlılığı	4,297	,54777	,884	,452**	,392**	,349**	,364**	,440**	,368**	,385**	,427**	1

*Bütün değerler için korelasyon 0,01 değeri için anlamlıdır. (iki kuyruklu)

6.4.6. Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla, araştırma modelini bir bütün olarak test etme imkanı veren YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) uygulamasına gidilmiştir.

YEM, birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup, geleneksel modellerin testinde kullanılabilir. Aynı zamanda doğrulayıcı faktör analizi, zaman serileri gibi daha karmaşık ilişkilerin ortaya çıktığı durumlarda da yararlı olan bir metottür (Information Technology Services, 2004).

YEM’de belirlenen modelin elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile belirlenir. Model, uyum iyiliği testleri sonucu kabul edilir ya da reddedilir. Uyum iyiliği indeksleri konusu henüz gelişme aşamasında olan bir alandır. Her bir uyum iyiliği indeksi için belirlenmiş kritik noktalar söz konusudur. Yeni gelişmekte olan alanlarda oluşturulan bir modelin uyum iyiliği indekslerinin kritik noktaların altında kalması normaldir. Çok fazla sayıda uyum iyiliği indeksi olmakla birlikte veri grubu ile model arasındaki uyumu test etmek için hangi uyum indekslerinin uygulanacağı konusunda araştırmacılar birden fazla uyum indeksi kullanımının daha geçerli sonuçlar vereceğini ifade etmişlerdir. Uygulamada genelde 5-6 tane uyum iyiliği indeksi kullanılmaktadır. (Garson, 2004).

YEM’de X^2 (Chi-square) (Ki Kare), orjinal değişken matrisinin varsayılan matrizen farklı olup olmadığını test eder. Örneklem hacmi 75 ile 200 arasında olan modellerde uyum ölçümü yapmak sorun yaratmaktadır. Fakat örneklem hacmi 200’den büyük olan modellerde de X^2 değeri istatistiksel olarak anlamlıdır. YEM’de H_0 hipotezinin kabul edilmesi istenildiğinden dolayı X^2 değerinin küçük olması istenir. Fakat X^2 değerinin yüksek olması da modelin reddedildiği anlamına gelmez (David, 2008). X^2 aşağıda belirtilen faktörlerden etkilendiği için uygulamada çoğu durum altında iyi bir uyum indeksi değildir.

- **Örneklem Büyüklüğü:** Örneklem hacmi arttıkça X^2 değeri de artar. Bu da 1. Tip Hataya (H_0 doğru iken, H_0 'ı reddetmek) neden olur. Küçük örneklem hacimlerinde ise 2. Tip Hataya (H_0 yanlış iken, H_A 'yı reddetmek) neden olur.
- **Modelin Büyüklüğü:** Modele dahil edilen değişken sayısı arttıkça, X^2 değeri artar.
- **Değişkenlerin Dağılımı:** Çarpıklık derecesi yüksek olan değişkenler X^2 değerinin artmasına neden olur. (Newsom, 2005).

Bu araştırmada X^2 değeri anlamlı olarak 63,531 çıkmıştır.

Ki Karenin örneklem büyüklüğü, modelin büyüklüğü (çok değişkenli model) ve modeldeki değişkenlerin dağılımı gibi faktörlerden etkilenmesi sonucunda alternatif ölçümler geliştirilmiştir.

Tablo 6.14.'de modelin uyum değerleri ve uyum ölçütlerinin kabul edilebilir sınır değerleri verilmiştir.

Tablo 6.13. Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri (Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003).

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Model
X^2/df	$X^2/df < 2$	$2 \leq X^2/df \leq 5$	3,54
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,07
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,99
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,99
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,99

X^2/df (Chi Square to df Ratio) (X^2 /Serbestlik derecesi), Ki Karenin yukarıda belirtilen faktörlerden etkilenmesi sonucu geliştirilen ölçümlerden biridir. Araştırmada X^2/df değeri 3,54 bulunmuştur.

GFI (Goodness of Fit Index) (Uyum İyiliği İndeksi), genel uyum indeksi olup, varsayılan modelin uygunluğunu ya da gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans ile tutarlı olup olmadığını test eder. GFI, gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R^2 gibi algılanabilir. Aralarındaki fark R^2 hata varyansı ile ilgili iken, GFI gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgilidir. Örnek hacminin yüksek olması GFI değerini arttırarak doğru sonuç alınmasını önleyebilir. (Mels, 2004). Araştırmada GFI değeri, 0,99 bulunmuştur.

CFI (Comparative Fit Index) (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi), mevcut model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile H_0 'ın kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI, NFI'ya benzer ama aralarındaki fark CFI'nın örnek büyüklüğünden etkilenmesidir. CFI modeldeki kovaryans ve korelasyon matrisinin kaçının gözlenen veriler tarafından tekrar oluşturulabilme oranını ifade eder. Araştırmada CFI değeri, 0,99 bulunmuştur.

$$d = X^2 - df$$

$$\frac{d(\text{Bağımsız Model}) - d(\text{Önerilen Model})}{d(\text{Bağımsız Model})}$$

NFI (Normed Fit Index) (Normlanmış Uyum İyiliği İndeksi), varsayılan modelin temel ya da H_0 hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Amacı, varsayılan modelin kullanılmasıyla iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir. NFI değeri modeldeki parametre sayısının artmasıyla doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu durum doğru olmayan bir modelin kabul ile sonuçlanabilir (Ayyıldız ve ark., 2006; Demerouti, 2004). Araştırmada NFI değeri 0,99 bulunmuştur.

$$\frac{X^2(\text{Bağımsız Model}) - X^2(\text{Önerilen Model})}{X^2(\text{Bağımsız Model})}$$

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi) modelin veri ile uygunluğunu test eden bir başka indekstir. Araştırmada RMSEA değeri 0.07 bulunmuştur.

$$\sqrt{[(X^2/df - 1) / (N - 1)]}$$

Tablo 6.14.'de parametre tahminleri gösterilmektedir.

Tablo 6.14. Parametre Tahminleri

Hipotezler (Nedensellik İlişkisi)	Hipotez	Parametre Tahmini β	Standart Hata	t Değeri	P (sig.) Değeri	Sonuç
Liderlik → Stratejik Planlama	H _{1a}	0,444	0,038	11,701	0,000	Kabul
Liderlik → Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi	H _{1b}	0,152	0,040	3,766	0,000	Kabul
Liderlik → Müşteri İlişkileri Yönetimi	H _{1c}	0,249	0,044	5,635	0,000	Kabul
Liderlik → Paydaş Yönetimi	H _{1d}	0,190	0,038	4,952	0,000	Kabul
Liderlik → Kaynak Yönetimi	H _{1e}	0,311	0,040	7,864	0,000	Kabul
Liderlik → Personel Bağlılığı	H _{1f}	0,185	0,045	4,083	0,000	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım → Stratejik Planlama	H _{2a}	0,278	0,035	8,010	0,000	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım → Personel Planlaması, Eğitimi ve Yön.	H _{2b}	0,335	0,035	9,664	0,000	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım → Müşteri İlişkileri Yönetimi	H _{2c}	0,206	0,040	5,088	0,000	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım → Paydaş Yönetimi	H _{2d}	0,094	0,035	2,672	0,008	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım → Kaynak Yönetimi	H _{2e}	0,271	0,037	7,403	0,000	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım → Personel Bağlılığı	H _{2f}	0,042	0,042	0,996	0,319	Red

Tablo 6.14. Parametre Tahminleri (Devam)

Stratejik Planlama → Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi	H _{3a}	0,131	0,042	3,139	0,002	Kabul
Stratejik Planlama → Süreç Yönetimi	H _{3b}	0,230	0,042	5,513	0,000	Kabul
Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi → Süreç Yönetimi	H ₄	0,342	0,046	7,483	0,000	Kabul
Müşteri İlişkileri Yönetimi→Stratejik Planlama	H _{5a}	0,111	0,036	3,047	0,002	Kabul
Müşteri İlişkileri Yönetimi→Personel Planlaması, Eğitimi ve Yön.	H _{5b}	0,136	0,036	3,794	0,000	Kabul
Paydaş Yönetimi → Süreç Yönetimi	H ₆	0,179	0,046	3,859	0,000	Kabul
Kaynak Yönetimi → Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi	H _{7a}	0,174	0,040	4,386	0,000	Kabul
Kaynak Yönetimi → Müşteri İlişkileri Yönetimi	H _{7b}	0,375	0,047	7,864	0,000	Kabul
Kaynak Yönetimi → Paydaş Yönetimi	H _{7c}	0,486	0,041	11,811	0,000	Kabul
Kaynak Yönetimi → Süreç Yönetimi	H _{7d}	0,180	0,050	3,599	0,000	Kabul
Süreç Yönetimi → Personel Bağlılığı	H ₈	0,303	0,037	8,251	0,000	Kabul

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırma bir kamu kurumunun iştiraklerinde üst düzey, orta düzey ve alt düzey pozisyonlarda görev yapan 492 çalışanın doldurduğu anketten elde edilen verilere dayanmakta olup, dünya genelinde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler sonucu örgütler açısından önem kazanan performansa dayalı stratejik yönetim konusunda literatürde ve uygulamada ortaya çıkan yeni gelişmeleri incelemekte ve ortaya konulan bütünsel model ile bu yönde gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacaktır.

7.1. Bulguların Özeti

“Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, çalışanlar ve işbirlikleri ve kaynakları süreçler ile hayata geçiren politika ve stratejinin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir” (El Kitabı, 2003). Liderlik kriteri, Stratejik Plan, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Paydaş Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Calvo-Mora ve arkadaşları (2005) ile Eskildsen ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları çalışmalarda, Liderlik kriterinin, Stratejik Plan, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Paydaş Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemesi elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir. Ayrıca Lee ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları çalışmada Liderlik kriterinin, Stratejik Plan ve Müşteri İlişkileri Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemesi de elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde üst düzey yöneticilerin liderliği ve sadakatinin bütün bir kalite yönetimi sürecinin itici gücü olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca Liderlik kriteri, Personel Bağlılığı kriterini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Bu sonuç, liderlik davranışları ile personel bağlılığı arasındaki ilişkiler konusunda yapılan bazı araştırmaların bulguları ile tutarlılık göstermemektedir. Birçok çalışmada bu iki değer arasında pozitif ilişki bulunmasına rağmen, O’Reilly ve Roberts, Hampten ve Savery gibi yazarların yaptıkları araştırmalarda liderlik davranışları ile personel bağlılığı arasında hiçbir ilişkinin bulunmadığı rapor edilmiştir. Bunun yanında Hunt

ve Liesbscher bu iki değer arasında negatif bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir (Janet and Ronald, 2002).

Bilgi İşlem ve Paylaşım kriteri, Stratejik Plan, Personel Planlaması Eğitimi ve Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Paydaş Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemekte iken Personel Bağlılığı kriterini anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Lee ve arkadaşları (2003) Kore üretim firmalarında yapmış oldukları çalışmada Bilgi İşlem ve Paylaşım kriterinin, Stratejik Plan kriterini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilediği görölmürken, Personel Planlaması Eğitimi ve Yönetimi kriterini anlamlı bir şekilde etkilemediği görölmektedir. Lee ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada Bilgi İşlem ve Paylaşım kriterinin, Personel Planlaması Eğitimi ve Yönetimi kriterini anlamlı bir şekilde etkilememesinin nedeni; Kore'de üretici firmaların, üretime işçi alırken zorluklar yaşamaları nedeniyle, yabancı işçi alıştırma yoluna gitmeleri ve bununda çalışanlarla yöneticiler arasında iletişim problemlerine sebep olarak kalite çalışmalarını zorlaştırmasıdır. Bilgi İşlem ve Paylaşım işletme bünyesinde gereksinimlerin üzerinde olan, işgücü, hammadde, enerji ve sermaye kullanımının en az düzeyde olmasını sağlayarak kaynakların etkin kullanılmasını sağlar. Bunun yanında bilgi sistemlerini kullanmayan organizasyonlar artan rekabet ortamında çağın gerisinde kalırlar ve bu nedenle müşterilerle etkili iletişim sağlayamadıkları gibi müşteri ihtiyaçlarına uygun özömler geliştiremezler (Başkonuş, 2007). Bilgi teknolojilerini etkin kullanan çalışanlar aynı ortamda bulunmadıkları halde elektronik haberleşme imkanlarını kullanarak işletme içi ve dışı bilgi akışını daha kolay sağlarlar. Çalışmalarda örgüt içi iletişim ve bilgi paylaşımının personel bağlılığını arttırdığı ve bununda teknolojik alt yapı ile kolaylaştırılabileceği vurgulanmaktadır. Örgütün sahip olduğu teknoloji ile çalışmaya alışmış olan kişi buradaki tecrübe ve deneyimlerini başka örgütlerde yerine getiremeyeceği, farklı yöntem ve teknolojilerle çalışan başka bir işletmede kendini yetersiz hissedeceği gibi düşüncelerle örgüte bağlılık yönünde davranış sergileyecektir. Personel bağlılığının artması bilgi paylaşımı sağlayacak teknolojik imkanların etkin kullanılmasına bağlı olarak artış gösterecektir (Perçin, 2008)

Stratejik Planlama kriteri, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi kriterini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Eskildsen ve arkadaşları (2003) ile

Calvo-Mora ve arkadaşlarının (2005) çalışmaları bu sonuçlarla tutarlılık gösterirken, Lee ve arkadaşlarının (2003) çalışması tutarlılık göstermemektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi kriteri, Stratejik Planlama ve Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Bu sonuçlar Lee ve arkadaşlarının (2003) çalışmasından elde edilen sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir.

Kaynak Yönetimi kriteri, Paydaş Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Tüm kurumsal kaynakların etkin ve verimli bir şekilde teknoloji ile uyumlu olarak yönetilmesi çalışanların performansını etkin bir biçimde göstermesine ve müşteri isteklerinin hızlı bir şekilde algılanıp, yerine getirilmesini sağlar. Ayrıca etkin kaynak yönetimi ile maliyetler düşürülerek, işletme performansındaki artışa bağlı olarak paydaşların memnuniyeti sağlanır.

YEM analizi sonuçlarında görüldüğü gibi Stratejik Plan, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Paydaş Yönetimi kriterlerinin, Süreç Yönetimi kriterinden anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilenmektedir. Calvo-Mora ve arkadaşları (2005) ile Eskildsen ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları çalışmalarda, Stratejik Plan, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Paydaş Yönetimi kriterlerinin, Süreç Yönetimi kriterinden anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilenmesi elde edilen sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca Lee ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları çalışmada Müşteri İlişkileri Yönetimi kriterleri Süreç Yönetimi kriterinden anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilenirken, Stratejik Plan kriteri, Süreç Yönetimi kriterinden anlamlı bir şekilde etkilenmemektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde Stratejik Planlama, kurum politikasının belirlenmesi, kaynak ve süreçlerin yönetimi açısından referans niteliği taşımaktadır. Çalışanların ve paydaşların uygun biçimde yönetilmeleri de süreçlerin yönetimi açısından önem taşımaktadır.

Süreç Yönetimi kriteri, Personel Bağlılığı kriterini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Bu sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir. (Eskildsen et al., 2003; Calvo-Mora et al., 2005).

7.2. Uygulayıcılara Öneriler

Kurumların, etkin bir stratejik yönetim gerçekleştirebilmesi için bu kurumlardaki üst düzey yöneticilerin liderlik vasfına sahip olmaları gereklidir. Bu kişiler değerleri tespit etmeli, stratejik amaçları ve öncelikleri belirlemeli ve amaçlara ulaşmak için uygun bir sistem kurmalıdırlar.

Etkin bir stratejik yönetim iyi bir şekilde belirlenmiş politika ve stratejiler gerektirir. Bunun yokluğu kaynakların dengesiz bir biçimde kullanılmasına yol açarak kurumların etkinliğini engeller. Politika ve stratejiler önceliklendirilerek, stratejinin oluşturulmasında kurumların geleceği için sadece paydaşların ihtiyaç ve beklentileri değil, aynı zamanda personel memnuniyeti göz önüne alınmalıdır.

Kurumsal süreçlerin doğru işlenmesi bakımından kurumların uygun personel seçim politikaları belirleyip, personellerinin eğitimine verdikleri önemi arttırmaları gerekir. Bu sayede çalışanlar arasında etkin bir iletişim sağlanarak, kalite eğitimleri ile stratejinin tüm çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanması sağlanır.

Ayrıca kurumlar bilgi teknolojilerini geliştirip, sahip oldukları kıt kaynakları en iyi bir şekilde ve teknolojiyle uyumlu olarak kullanmalıdırlar. Bilgi sistemlerini etkin bir şekilde kullanan kurumlar, kurum içi ve kurum dışı etkin iletişimi sağlayarak amaçlarına ulaşma doğrultusunda diğer kurumlardan daha avantajlı konuma geçerler. Kaynakların uygun bir biçimde yönetilmesi kurumsal süreçleri ve buna bağlı olarak sonuçları olumlu biçimde etkiler.

7.3. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Çalışmanın dikkate alınması gereken bazı kısıtlı yönleri vardır. İlk kısıt sebep ve sonuç ilişkisi aranan değişkenlerin aynı deneklerden alınan cevaplarla ölçülmesiyle ilgilidir. Her ne kadar her bir değişken için birden çok denekten cevap alınıp ortalamaları sebep sonuç ilişkilerini inceleyen testlere tabii tutulmuş olsa da deneklerin kendi ön yargılarında mevcut olan sebep-sonuç tahminleri ilişkileri etkilemiş olabilir. Bundan sonra bu konuda çalışacak araştırmacıların sebep veya

sonuç değişkenlerinin bazılarını farklı denek gruplarından alınan cevaplarla veya ikincil kaynaklardan taranan objektif verilerle ölçmesi daha sağlıklı sonuçlar verebilir.

İkinci bir kısıt çalışmanın sadece Personel Bağlılığı sonuç kriterinden oluşmasıdır. Bu çerçevede şu çıktı türleri de ele alınabilir: Müşteri Sonuçları, Toplumsal Sonuçlar ve Finansal Sonuçlar.

Son olarak çalışmamızın longitudinal (Uzunca bir zaman sürecini, yılları ya da dönemleri kapsayan) olarak değil, cross-sectional (Belirli bir zaman dilimini kapsayan) olarak incelenmesi kısıtlayıcı bir etken olarak düşünülebilir. Bu nedenle daha sonraki yapılacak olan çalışmaların longitudinal olarak incelenmesi daha iyi sonuçlar verebilir.

KAYNAKLAR

Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, M.A. (1996), "Development and Validation of TQM Implementations Construct", *Decision Sciences*, 27(1), 23-56

Ahmad, S., Schroeder, G. (2002), "The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(5), 540-550

Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., Devaraj, S. (1995), "A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Method: Preliminary Empirical Findings", *Decision Sciences*, 26(5), 637-658

Argüden Y., Dağdıç E. (2000), "Balanced Scorecard", *Arge Danışmanlık Yayınları*, No: 01, İstanbul

Ayyıldız, H., Cengiz, E., Ustasüleyman, T. (2006), "Üretim Ve Pazarlama Bölümü Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Güz, Sayı 17

Başkonuş, Ş.B. (2007), "Kurumsal Kaynak Planlaması ve Yönetim Bilişim Sistemlerinin İşletmeler İçin Önemi ve Kullanımı", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Basılmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, 16-17

Bou-Llusar, C.J., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I. (2003), "To What Extent Do Enablers Explain Results in the EFQM Excellence Model?", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 22, No. 4, 337-353

Büyüköztürk, Ş. (2002), "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7: 433-470

Brewer, P.C., Albright, T., Davis, S. (2004), "Security Regional Bank: Implementing A Balanced Scorecard Using the Business Modeling Approach", *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, July/August, 73-83

Bean L., Bill D.J. (2002), "New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports", *The Journal of Corporate Accounting*, March/April, 55-62

Calabro, L. (2001), "On Balance", *The Magazine for Senior Financial Executives*, February, 73-76

Calvo-Mora, A., Leal, A., Roldan, J.L. (2005), "Relationships Between The EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities", *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 6, 741-770

David, A.K. (2008), "Measuring Model Fit", <http://davidakenny.net/cm/fit.htm>, January 29

Demerouti E. (2004), "Structural Equation Modeling", www.dmst.aueb.gr/gr2/diafora2/Prosopiko2/visitors_ppts/Demerouti1

El Kitabı (2003), "EFQM Mükemmellik Modeli, "Kamu ve Sivil Toplum İçin Mükemmellik Modeli El Kitabı", *KalDer Yayınları*, İstanbul

Eskildsen, J.K, Kristensen, K, Juhl, H.J.(2003), "The Causal Structure of the EFQM Excellence Model", *First International Research Conference on Organizational Excellence in the Third Millennium*, Estes Park, 6-9 August, 75-83

Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004), "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Bursa, 30 (3) 211-216

Ergün, Ü. (2002), "Yönetmel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Cilt.4 No.1, Mart, 1-19

Flynn, B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S. (1994), "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument", *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366

Garson, G.D. (2004), "Structural Equation Modelling", <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>

Genç, N. (2001), "Başarı Bedel İster", *Timaş Yayınları*, İstanbul

Grewal, D., Monroe, K., Krishnan, R. (1998), "The Effect of Pricecomparison Advertising on Buyers Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value and Behavioral Intentions", *Journal of Marketing*, Vol. 62, Issue 2, 46- 60

Hardjono, T.W., Have, S., (1997), "The European Way to Excellence", *European Commission*, Den Haag

Information Technology Services (2004), "Structural Equation Modeling Using AMOS : an Introduction", <http://www.utexas.edu/its/rc/tutorials/stat/amos/>

Janet R., Ronald D.A. (2002), "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance", *The Leadership Quarterly*, Vol.13, Iss.5, October, 545-550

Kaplan, R.S., David, N.P. (1992), “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Issue 1, January-February, 71-79

Kaplan, R.S., David, N.P. (1996a), “Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, Issue 1, January-February, 75-85

Kaplan, R.S., David, N.P. (1996b), “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts, 1-136

Kaygusuz S.Y. (2005), “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, Ocak, 82-101

Koçel, T. (2005), “İşletme Yöneticiliği”, *Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.*, 10. Baskı, İstanbul

Kozanoğlu, O. (2002), “Performans Measurement System for Higher Education Based on Balanced Scorecard Framework”, *Bogaziçi University, Institute of Science and Engineering*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 27-28

Lee, S.M., Rho, B.H., Lee, S.G. (2003), Impact of Malcolm Baldrige National Quality Criteria on Organizational Quality Performance, *International Journal of Production Research*, Vol.41, No:9, 2003-2020

Lopes, J.L.R. (1996), “Corporate Real Estate Management Features”, *Facilities*, Vol. 14, No: 7/8, July/August, 6-11

Malmi T. (2001), “Balanced Scorecard in Finnish Companies: A Research Note”, *Management Accounting Research*, 12, 207-220

MBNQA Business Excellence Criteria 2003, www.nist.gov, 13-14

Mels, G. (2004), “Getting Started with The Student Edition of Lisrel 8.53 for Windows”, <http://www.psikolojiktestler.hacettepe.edu.tr/l.doc>

Nakhai, B., Neves, S.J., (1994), “The Deming, Baldrige, and European Quality Awards”, *Quality Progress*, Cilt: 27, Sayı: 4, 33-37

Newsom, J. (2005), “Some Clarifications and Recommendations on Fit Indices”, http://www.upa.pdx.edu/IOA/newsom/semclass/ho_fit.pdf

Niven, P.R. (2002), “Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance”, *John Wiley and Sons, Inc.*, 9-13

Örnek, A.Ş. (2000), “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2 Sayı:3

Pakdil, F. (2003), “Deming, Malcom Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi”, *Verimlilik Dergisi*, C.3, 52

Pannirselvam, G.P., Ferguson, L.A. (2001), “A Study of the Relationship Between The Baldrige Categories”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(1), 14–34

Perçin, M. (2008), “İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Basılmamış Doktora Tezi, 140-143

Pineno, C.J. (2002), “The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model to Health Care Management”, *Journal of Health Care Management*, Summer

Podobnik, D., Dolinsek, S. (2006), “Critical Evaluation of The EFQM/BSC Management Models and Possibility of Their Integration”, *Proceedings of the 7th International Conference of the faculty of management Koper*, 23-25 November, Slovenia, 1473-1482

Rao, A., Carr, L.P., Dambolena, I., Kopp, R.J., Martin, J., Rafii, F., Schlesinger, P.F. (1996), “Total Quality Management: A Cross Functional Perspective”, *John Wiley & Sons, Inc. USA*

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., (2003), “Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, *Methods of Psychological Research Online*, Vol:8, No:2

Shawyun, T. (2003), “Education Excellence: An Integrated Performance Measurement and management Model”, *Asaihl-Thailand Journal*, Vol.6, No:2. November, 1-11

Speckbacher, G., Juergen B. ve Thomas P. (2003), “A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries”, *Management Accounting Research*, 14, 361-385

Tatlıdil, H. (1992), “Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik”, *Akademi Matbaası*, Ankara 85-89

Ward, K. (1992), “Strategic Management Accounting”, *Butterworth-Heinemann*

Wilson, D.D., Collier, D.A. (2000), “An Empirical Investigation of The Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model”, *Decision Sciences*, 31(2), 361–390

Wongrassamee, S., Gardiner, P.D., Simmons, J.E.L. (2003), "Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*; 7, 1, ABI/INFORM Global, 14

Yazıcı, S. (2000), "Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme", *KalDer*, İstanbul, Eylül-Ekim, 35-39

Yener, H. (2007), "Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) İle İncelenmesi ve Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*, Basılmamış Doktora Tezi, 85-86

Yeniçeri, T., Erten E. (2008), "Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması, Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 232-247

ÖZGEÇMİŞ

Onur Tolga AYDEMİR

Doğum Yeri ve Tarihi: Torul / 03.01.1982

Eğitim Bilgileri

Yüksek Lisans: Kocaeli, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme / 2005-

Lisans: Bursa, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat / 2000-2004

Lise: Kocaeli, Neşet Yalçın Süper Lisesi / 1995-1999

Aldığı Eğitimler

- **Kurumsallaşma Yolunda Stratejik Planlama** / Nüans Eğitim ve Danışmanlık
23.03.2006-23.03.2006
- **Atılım 2005 Satış Stratejileri** / Rota Eğitim, Danışmanlık ve Araştırma Hizmetleri
12.03.2005-14.03.2005
- **Sermaye Piyasasının Temel Unsurları, İMKB' nin İşleyişi, Görev, Sorumluluk ve Yetkiler** / İMKB Eğitim ve Yayın Müdürlüğü
12.07.2004-23.07.2004
Hisse Senetleri Piyasası İşleyişi, Endeksler ve Sermaye Artırımı ve Temettü Ödemelerinde Açılış Fiyatları, İMKB Üyeliği Ve Teminatlar, Vadeli İşlemler Piyasasının İşleyişi, Tahvil ve Bono Piyasasının İşleyişi, Uluslararası Pazarın İşleyişi, Teftiş Kurulu
- **İnsan Kaynakları** / ŞİSECAM 01.07.2003 - 31.07.2003
Çalışanların Maaş Bordolarının Hazırlanması ve Muhasebeleştirilmesi
- **Kişisel ve Yönetimsel Gelişim Sertifika Programı** / Management Center Türkiye - 21.03.2003
Liderlik, Değişen Dünya Trendlerine Ekonomik Bakış, Takım Çalışması, Etkili İletişim Teknikleri, NLP

Sınav Bilgileri

KPDS: 59, Lisanslama Sınavı: 74, LES: 60

İş Tecrübesi

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı / Uzman / 13.07.2006-

EKLER

Ek-1 Kullanılan Anket

TANIMLAR

Değerler	Kurum mensuplarının davranış biçimlerini tanımlayan ve tüm iş ilişkilerini etkileyen (olumlu) anlayış ve beklentiler
Doğal Kaynaklar	Kurumun faaliyetleri gerçekleştirmek için kullandığı su, hava vb. kaynaklardır.
Etik	Kurum'un benimsediği ve uyduğu evrensel ahlak kurallardır.
İç Müşteri	Kurum süreci içinde hizmet sunulan kurum çalışanıdır
İnsan Kaynakları Yönetimi	Kurumun ihtiyaç duyduğu personelin gelişimi, motivasyonu, kariyeri, performansının belirli bir sistematik içinde kurumun amaçları doğrultusunda yapılmasını sağlamaktır.
İşbirlikleri	Kurum'un müşterileri için katma değer yaratmak amacıyla iş ilişkisine girdiği ortaklar (dağıtımçılar, tedarikçiler vb.)
Kültür	Kuruluş çalışanları tarafından aktarılan, uygulanan ve pekiştirilen davranışların, etik kuralların ve değerlerin toplamıdır.
Misyon	Kuruluşun amacını ya da varlık nedenini açıklayan ifadedir.
Müşteri	Kurum'un hizmet/ürünlerinden yararlanan kurum, kuruluş ve bireyler, toplum kesimleri
Paydaş	Kurum'un faaliyetlerinde ve başarılarında menfaati olan tüm taraflar (müşteriler, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlar, çalışanlar, hükümet, toplum, kural koyucular vb.)
Politikalar	Kurum yönetiminin kurum işlerini düzenleme ve yürütme yöntemleri.
Strateji	Uzun vadede belirlenen amaçlara ulaşmak için kullanılacak metodlar, yapılacak hamleler ve alınacak kararlar bütünü
Süreç	Çeşitli girdilerin kullanımı sonucunda istenen çıktılarının üretilmesini sağlayan ve katma değer sağlayan işlemler dizisi.
Tepe Yönetimi	Kurum bünyesinde kuruluştan menfaati olan tüm tarafları koordine eden ve bunların çıkarlarını dengeleyen, aralarında üst yönetim ekibi, diğer tüm yöneticiler ve ekip liderliği konusunda olanlar ya da liderlik rolünü üstlenmiş kişiler.
Toplum	Çalışanlar, müşteriler ve işbirliği ortakları dışında kuruluştan etkilenen ya da etkilendiğine inanan tüm taraflar.
Vizyon	Kuruluşun gelecekte nasıl bir yerde olmak istediğini tanımlayan ifadedir.

Aşağıdaki ifadeleri 1'den (zayıf), 5'e (Pekiye) doğru puanlayınız.

1. LİDERLİK

1. If1 Tepe Yönetimi kurumun misyonunu, vizyonunu ve temel (öz) değerlerini belirlemiştir.
2. If2 Tepe Yönetimi kurumumuzun uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirlemiştir.
3. If3 Tepe Yönetimi çalışanların karar alma sürecine katılabilecekleri bir ortam sağlamıştır.
4. If4 Tepe Yönetimi kurumsal değişim ihtiyacının belirlenmesine ve değişimine öncülük etmektedir.
5. If5 Tepe Yönetimi kurumun başarısını arttırmak için gerekli tedbirleri alır.
6. If6 Tepe Yönetimi toplumsal sorumluluk bilinciyle karar alır ve yönetir.
7. If7 Tepe yöneticilerimiz kurumun başarısı için temel başarı kriterlerini belirlemişlerdir.
8. If8 Tepe yöneticilerimiz kurumsal faaliyetlerimizi yönetirken kamu yararını gözetirler.
9. If9 Tepe yöneticilerimiz kurumsal performansı ve yetenekleri gözden geçirir ve başarıyı değerlendirirler.

2. STRATEJİK PLAN

1. sp1 Kurum misyon, vizyon ve değerlere uygun olarak belirlenmiş strateji ve politikalarla yönetilir.
2. sp2 Kurumda stratejik planlama sürecinin adımları yazılı dokümanlar haline getirilmiştir.
3. sp3 Kurumun başarısı için stratejik hedeflerin nasıl belirleneceğini gösteren belirli bir prosedür vardır.
4. sp4 Temel stratejik hedefler belirlenmiştir.
5. sp5 Kalite ve kalite kontrol politikaları belirlenmiştir.
6. sp6 Her bir stratejik hedefe ne zaman ulaşılması gerektiğini gösteren bir zaman programı yapılmıştır.
7. sp7 Her bir stratejik hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren eylem (faaliyet) planı yapılmıştır.
8. sp8 Temel stratejik hedefler; kurum ve paydaşların ihtiyaçları göz önüne alınarak belirlenmiştir.
9. sp9 Faaliyet ve uygulamalarla ilgili kararlar stratejik hedefleri gerçekleştirmek üzere alınır.
10. sp10 Her bir eylem planının nasıl yürütüldüğünü takip eden belirli bir kontrol sistemi kurulmuştur
11. sp11 Her bir eylem planı belirli bir temel başarı kriterine hizmet edecek şekilde yürütülmektedir.

3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1. miy1 Müşteri ve toplumun ihtiyaç, beklenti ve tercihleri kurumumuzca belirlenmiştir.
2. miy2 Müşteri ve toplumu daha iyi dinlemek ve anlamak için en uygun metotlar geliştirilmiştir.
3. miy3 Müşteri ve toplumun bizden memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeyleri periyodik olarak ölçülmektedir.

4. miy4 Müşteri ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak ve memnuniyetlerini artırmak için gerekli tedbirler alınmıştır.
5. miy5 Yeni müşteri elde edebilmek ve toplumun beğenisini kazanmak için gerekli eylem planları hazırlanmıştır.
6. miy6 Müşteri ve toplumla doğrudan ilişki halinde olan personelin müşteriye kaliteli hizmet sunması için gerekli tedbirler alınmıştır.
7. miy7 Müşteri ve toplumla doğrudan ilişki içinde olan personelin müşterilerle ilişkileri yöneticiler tarafından izlenir.

4. BİLGİ İŞLEM ve PAYLAŞIM

1. bip1 Gündelik faaliyetlerimizle ilgili veri ve bilgileri toplamak ve kaydetmek için kullanılan uygun bir kayıt sistemi mevcuttur.
2. bip2 Stratejik karar alma sürecine veri sağlayan karar destek sistemleri mevcuttur.
3. bip3 Kurumsal performansın tespitine yardım eden belirli istatistiksel veri analiz ve yorumlama metotları mevcuttur.
4. bip4 Personelin kişisel performans sonuçlarının kayıtlı olduğu veri (bilgi) tabanları mevcuttur.
5. bip5 Kurumun iç bünyesi ile ilgili bilgileri düzenli ve güvenilir olarak toplanır ve saklanır.
6. bip6 Kurumun pazar bilgileri düzenli ve güvenilir olarak toplanır ve saklanır.
7. bip7 Kurumsal başarı için kritik olan bilgileri kişilerin tekelden çıkarıp kuruma mal edecek bilgi işlem altyapısı mevcuttur.
8. bip8 Bilgi işlemeye yönelik uygun yazılım ve donanım imkanları mevcuttur.
9. bip9 Personelin işi ile ilgili ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşabileceği bilgi paylaşım alt yapısı kurulmuştur.
10. bip10 Bilgi paylaşım alt yapısını kullanabilme konusunda personele gerekli eğitimler verilmektedir.

5. PERSONEL PLANLAMASI, EĞİTİMİ ve YÖNETİMİ

1. ppe1 Personel alım süreci kuruma en uygun sayıda personel alınmasını sağlayacak bir hale getirilmiştir.
2. ppe2 Personel alım süreci kuruma en uygun nitelikte personel alınmasını sağlayacak bir hale getirilmiştir.
3. ppe3 İşe alınmış personelin hangi bölümde görevlendirileceğine kurumun ihtiyaçlarına göre karar verilir.
4. ppe4 Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmiştir.
5. ppe5 Çalışanlar işlerini yapmaları için gerekli olan yeterliliğe sahip olacak şekilde yetiştirilirler.
6. ppe6 Çalışanların bilgilerini ve yeteneklerini artırabilecekleri eğitim programları geliştirilir.
7. ppe7 Çalışanların işbirliği içerisinde çalışmasını sağlayacak ortam ve sistemler oluşturulmuştur.
8. ppe8 Personele en sağlıklı ve tehlikesiz çalışma şartları sağlanmıştır.
9. ppe9 Çalışanların daha iyi sosyal ve sağlık hizmeti alması sağlanmaya çalışılır.
10. ppe10 Çalışanların verimliliği sürekli olarak artırılmaya çalışılır.

11. ppe11 Çalışanların akılcı, yenilikçi ve yaratıcı çalışmaları teşvik edilir.
12. ppe12 Çalışanlarda genelde kalite bilinci ve kalite kontrolünü önemsemeye yönelik farkındalık oluşturulmuştur.
13. ppe13 Çalışanların yönetime iletildiği öneri ve istekler dikkate alınır, gereği yapılmaya çalışılır.
14. ppe14 Çalışanların kuruma bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırmak için çalışma / eğitim / etkinlikler düzenlenir.
15. ppe15 Çalışanların morallendirilmesi ve onurlandırılması için sistematik bir takdir / taltif yaklaşım vardır.
16. ppe16 Kurumun insan kaynakları yönetimi süreç ve faaliyetleri kurumun ihtiyaçları ile uyumludur.

6. KAYNAK YÖNETİMİ

1. kyp1 Kullandığımız makine ve teçhizatın teknolojisindeki gelişmeler yakından takip edilir
2. kyp2 Ürünlerde kullandığımız hammadde ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler yakından takip edilir.
3. kyp3 Kurum kapalı ve açık alanlarını verimli ve etkin bir biçimde kullanır.
4. kyp4 Kurum makine ve teçhizatlarını verimli ve etkin bir biçimde kullanır.
5. kyp5 Kurum hammadde ve malzemelerini verimli ve etkin bir biçimde kullanır.
6. kyp6 Kurum finansal kaynaklarını verimli ve etkin bir biçimde kullanır.
7. kyp7 Tedarik ettiğimiz hammadde ve malzemelerin kalitesini güvence altına alabilmek için bize mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerle uzun vadeli işbirlikleri geliştirilmiştir.
8. kyp8 Kurum finansal kaynaklarını verimli ve etkin bir biçimde kullanır.

7. PAYDAŞ YÖNETİMİ

1. pyf1 Kurumumuz sahip ve hissedarlar ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.
2. pyf2 Kurumumuz Orta ve üst düzey yöneticiler ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.
3. pyf3 Kurumumuz alt düzey yöneticiler ve diğer personel ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.
4. pyf4 Kurumumuz tedarikçileri ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.
5. pyf5 Kurumumuz yerel yönetimler ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.
6. pyf6 Kurumumuz kamu kurumları ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.
7. pyf7 Kurumumuz bankalar ve diğer finans kurumları ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.
8. pyf8 Kurumumuz sivil toplum kuruluşları ile uzun vadeli ve verimli ilişkiler içerisindedir.

8. SÜREÇ YÖNETİMİ

1. syf1 Temel başarı kriterlerini gerçekleştirebilmek için mutlaka başarı ile tamamlanması gereken esas (birincil öneme sahip) süreçler belirtilmiştir.
2. syf2 Başarıya daha az etkisi olan tali (ikincil öneme sahip) süreçler belirlenmiştir.
3. syf3 Kurumsal performansa katkısı olmayan faaliyetler belirlenir ve önlemler alınır.
4. syf4 Her bir temel iş sürecinin işleyişini başından sonuna kadar takip eden bir süreç sorumlusu vardır.
5. syf5 Birbirinin müşterisi olan(birbirini tamamlayan ya da takip eden) süreç adımlarının koordinasyonuna çok önem verilir.
6. syf6 Temel ve tali (ikincil öneme sahip) süreçlerin iyileştirilmesi için çalışılır.

9. PERSONEL BAĞLILIĞI

1. perba1 Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.
2. perba2 Kendimi kurumun ailesinin bir ferdi olarak görüyorum.
3. perba3 Bu kurumda çalışmanın benim için özel bir anlamı var.
4. perba4 Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu kılar.
5. perba5 Bu şirketin problemlerini kendi problemim gibi görüyorum.
6. perba6 Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık hissim var.
7. perba7 Kurum çalışanlarına fırsat eşitliği sağlar.

Not: Kırımızı olarak yazılmış anket soruları faktör analizi sonucu analizden çıkarılmıştır.