

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE KAMU
YÖNETİMİNDE KALİTE GELİŞTİRME VE
ÖZDEĞERLEME ÇALIŞMALARINI ÜZERİNE BİR
SAHA ÇALIŞMASI: DİKİMEVİ ÖRNEĞİ**

**Hakan EMANET
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2007**

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE KAMU
YÖNETİMİNDE KALİTE GELİŞTİRME VE
ÖZDEĞERLEME ÇALIŞMALARINI ÜZERİNE BİR
SAHA ÇALIŞMASI: DİKİMEVİ ÖRNEĞİ**

**Hakan EMANET
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. HALİT KESKİN**

**GEBZE
2007**

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği

YAZAR ADI: Hakan EMANET

Özdeğerleme, örgütlerin faaliyetlerinin ve faaliyet sonuçlarının mükemmel bir modelle karşılaştırılarak evrensel, sistematik ve düzenli bir şekilde sorgulanmasıdır. Özdeğerleme, örgütlere kendi güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmeleri konusunda yardımcı olur. Özdeğerleme modeli olarak birçok model geliştirilmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli de Avrupa'da en çok kullanılan özdeğerleme araçlarından bir tanesidir. Modelin özelliği liderliğin bütün model üzerindeki etkisidir.

Bu tez çalışmasında, özdeğerleme aracı olarak EFQM Mükemmellik Modeli ile kamu yönetiminde kalite geliştirmenin ve verimliliğin arttırılmasının mümkün olup olmadığı araştırılmaktadır. Çalışma yedi bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde amaç ve sorun açıklanmıştır. İkinci bölümde, mükemmellik modelinin temelini oluşturan kalite ve TKY kavramları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, özdeğerleme süreci, özdeğerleme modelleri ve özellikle EFQM Mükemmellik modeli tanıtılmıştır. Dördüncü bölümde ise kamu yönetiminin özellikleri, sorunlar ve kamu yönetimindeki yeni yaklaşımlar açıklanmıştır. Beşinci ve altıncı bölümlerde araştırmanın kapsamı, yöntemi ve bulguları ortaya konmuştur. Son bölümde ise araştırmanın değerlendirmesi yapılarak hem teorisyenlere hem uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma, Mükemmellik Modelinin uygulandığı bir askeri dikimevinde ve kontrol grubu olarak ele alınan başka bir askeri dikimevinde yapılmıştır. Araştırmada, mükemmel liderlik uygulamasının modeldeki bütün kriterlere ve nihai olarak temel performans sonuçlarına olumlu etkileri incelenmiştir. Ulaşılan bulgular, Mükemmellik Modelinin uygulandığı kurumda modelin amaçları doğrultusunda olumlu sonuçların alındığını ortaya koymuştur. Kontrol grubunda ise olumlu gelişmeler ortaya çıkmamıştır.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: A Case Study on the Self-assessment in the Public Sector Using the EFQM Excellence Model

AUTHOR : Hakan EMANET

Self-assessment is the questioning of organizations' activities, and their results systematically in an organized way through the comparison with an excellence model. It helps organizations identifying their strong and weak aspects. Varieties of models are developed as self-assessment models. EFQM Excellence Model is one of the mostly used self-assessment tools in Europe too. The peculiarity of the model is the effect of leadership on the entire model.

In this thesis study, it is investigated whether it is possible or not to improve the productivity and to develop quality in public administration through the EFQM Excellence model as a tool of self-assessment. The study consists of seven sections. In the introduction, the problem and goals are described. In the second section, the concepts of quality and total quality management, which becomes the basis of the excellence model, are explained. Section 3 introduces the process of self-assessment, self-assessment models and particularly EFQM Excellence model. Furthermore, properties of public administration, problems and new approaches in the public administrations are described in section 4. In the fifth and sixth sections, the scope, the method and findings of the research are exhibited. The last section evaluates the research and makes proposals for theorists as well as practitioners.

The research was conducted in the Military Sewing House where the Excellence Model was applied as well as in the other Military Sewing House as a control group where the excellence model was not applied. In the research, the positive impacts of the perfect leadership application on all criteria in the model and eventually on the basic performance results are observed. Findings reached reveal that the institution where The Excellence Model was applied obtained positive results towards the goals of the model. On the other hand, positive progress did not appear in the control group.

TEŞEKKÜR

Öncelikle, tüm doktora öğrenimim süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum. Özellikle, danışmanım Sayın Doç. Dr. Halit KESKİN'e şükranlarımı sunuyorum. Kendisi, doktora çalışmalarımın başından itibaren bana her konuda destek olmuş ve yol göstermiştir. Kendisinin bana karşı gösterdiği anlayış ve güven, doktora öğrenimim süresince beni sürekli teşvik etmiştir. Aynı şekilde, tez izleme komisyonumda olan Sayın Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR ile Sayın Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya bana ayırdıkları zaman, gösterdikleri sabır ve vermiş oldukları değerli tavsiyelerden dolayı teşekkür ediyorum. Ayrıca, göstermiş oldukları ilgi ve yardımlardan dolayı, üyesi olmakla onur duyduğum GYTE'nin, isimlerini burada tek tek sayamadığım eski ve yeni tüm hocalarına teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezin uygulama aşamasında sağladıkları kolaylık ve yardımlardan dolayı her iki Dikimevi'nin; Müdür, Teknik Müdür, Atölye Subay ve işçilerine, kaynaklara ulaşmam konusundaki yardımlarından dolayı Sayın Orhan ARGON'a, desteklerinden dolayı Sayın Dr. Hakan DİLEK'e ve Sayın A. Tarık MİMAN'a da teşekkürlerimi sunuyorum.

Bana her zaman ve her konuda destek olan, yıllardır sınav sonuçlarımı sabır ve heyecanla bekleyen; babam Hüseyin EMANET, annem Mediha EMANET, kayınpederim Muzaffer SOYUĞURLU ve kayınvalidem Ayla SOYUĞURLU'ya sonsuz teşekkürler. Ona ayıramadığım zamanlara gösterdiği anlayış için sevgili kızım Elif Bilge'ye de sonsuz teşekkürler. Kalbimin en derinlerinden gelen çok özel bir teşekkürü de; desteği, güveni, sabrı ve fedakârlığı için sevgili eşim Funda EMANET'e sunmak istiyorum.

Saygı ve şükranlarımla.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	5
2.1. Kalitenin Tanımı	5
2.2. Kalitenin Evreleri	8
2.2.1. Denetleme (Gözetim-Muayene)	8
2.2.2. İstatistiksel Kalite Kontrol	9
2.2.3. Kalite Güvencesi	9
2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	10
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	11
2.3.1. Müşteri Odaklı Olma	12
2.3.2. Sürekli Gelişme	12
2.3.3. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu Benimsemesi	13
2.3.4. Çalışanların Eğitimi ve Yönetime Katılması	14
3. ÖZDEĞERLEME VE ÖZDEĞERLEME MODELLERİ	15
3.1. Özdeğerleme Kavramının Tanımı ve Kapsamı	15
3.1.1. Özdeğerlemenin Özellikleri ve Faydaları	17
3.1.2. Özdeğerlemenin Amaçları	20
3.1.3. Özdeğerleme Yapılmasının Sebepleri	21
3.1.4. Özdeğerleme Şartları	24
3.1.5. Özdeğerleme Süreci	26

3.2. Özdeğerleme Modelleri	31
3.2.1. Deming Kalite Modeli	35
3.2.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli (MBNQA)	41
3.2.3. EFQM Kalite Modeli (EFQM Mükemmellik Modeli)	44
3.2.3.1. Mükemmelliğin Temel Kavramları	46
3.2.3.2. Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi	50
3.2.3.3. EFQM Mükemmellik Modeli Kapsamı ve Yapısı	56
4. KAMU YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE KAMU YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR	82
4.1. Kamu Kurumlarının Organizasyon Yapısı	83
4.2. Kamunun Kurumsal Kültürü ve Ortaya Çıkardığı Sorunlar	85
4.3. Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar	90
4.4. Kamu Kurumlarında Değişim Yönetiminin Aşamaları	93
5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	98
5.1. Araştırmanın Temel Soruları	98
5.2. Kapsam ve Model	99
5.3. Modeldeki Değişkenler ve Hipotezlerin Açıklanması	101
5.3.1. Liderlik ile Çalışanlar, Politika ve Strateji, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Örgütsel Güven Arasındaki İlişki	101
5.3.2. Politika ve Strateji ile Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler Arasındaki İlişki	103
5.3.3. Çalışanlar ile Süreçler Arasındaki İlişki	104
5.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar ile Süreçler Arasındaki İlişki	105
5.3.5. Örgütsel Güven (Lidere Güven) ile Çalışan Tatmini Arasındaki İlişki	106
5.3.6. Süreçler ile Çalışan Tatmini Arasındaki İlişki	108
5.3.7. Çalışan Tatmini ile Temel Performans Sonuçları Arasındaki İlişki	109
5.4. Hipotezler ve Değişkenler	110

6. YÖNTEM VE BULGULAR	111
6.1. Yöntem	111
6.2. Örneklem Seçimi ve Örneklemin Özelliği	112
6.2.1. Örneklem Seçimi	112
6.2.2. Örneklemin Özelliği	113
6.3. Veri Toplama Tekniği	116
6.3.1. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi	116
6.3.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Ankette Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği	116
6.3.3. Yapılan Ön Araştırma Sonuçları ve Anket Formunun Hazırlanması	118
6.3.4. Verilerin Toplanması	119
6.4. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	119
6.5. Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri	121
6.5.1. Lidere Güven Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	121
6.5.2. İş Tatmini Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	121
6.5.3. Güvenilirlik Analizleri	123
6.6. t testleri	125
6.7. Korelasyon Analizleri	144
6.8. Hipotez Testleri	147
6.8.1. Liderlik Değişkeninin Çalışanlar Değişkenine Etkileri	147
6.8.2. Liderlik Değişkeninin Politika ve Strateji Değişkenine Etkileri	148
6.8.3. Liderlik Değişkeninin İşbirlikleri ve Kaynaklar Değişkenine Etkileri	148
6.8.4. Liderlik Değişkeninin Örgütsel Güven Değişkenine Etkileri	149
6.8.5. Politika ve Strateji Değişkeninin Çalışanlar Değişkenine Etkileri	149
6.8.6. Politika ve Strateji Değişkeninin İşbirlikleri ve Kaynaklar Değişkenine Etkileri	150
6.8.7. Politika ve Strateji, Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar Değişkenlerinin Süreçler Değişkenine Etkileri	150
6.8.8. Örgütsel Güven ve Süreçler Değişkenlerinin İş Tatmini Değişkenine Etkileri	151

6.8.9. İş Tatmini Değişkeninin Temel Performans Sonuçları Üzerindeki Etkileri	152
6.8.10. Hipotez Testlerinin Sonuçları	154
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	155
7.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları	156
7.1.1. Politika ve Strateji Üzerindeki Etkiler	157
7.1.2. Çalışanlar Üzerindeki Etkiler	158
7.1.3. İşbirlikleri ve Kaynaklar Üzerindeki Etkiler	159
7.1.4. Süreçler Üzerindeki Etkiler	160
7.1.5. Örgütsel Güven (Lidere Güven) Üzerindeki Etkiler	160
7.1.6. İş Tatmini Üzerindeki Etkiler	161
7.1.7. Temel Performans Sonuçları Üzerindeki Etkiler	161
7.1.8. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar	162
7.2. Öneriler	163
7.2.1. Uygulama Açısından Öneriler	163
7.2.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	165
Kaynaklar	166
Özgeçmiş	176
Ek 1 (Anket Formu)	177

KISALTMALAR

DAP	: Deming Application Prize
DQA	: Deming Quality Award
EFQM	: European Foundation of Quality Management - Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
EFQMMM	: Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli
EQA	: European Quality Award
et al.	: ve diğerleri
JUSE	: The Union of Japanese Scientists and Engineers - Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 MBNQA Modeli Çerçevesi	42
3.2 EFQM Mükemmellik Modeli	57
5.1 Kamu sektörü mal üretim organizasyonları için önerilen model	100

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Kalitenin Boyutları	7
3.1 Özdeğerlemenin faydaları	19
3.2 TKY’de başarıyı etkileyen faktörler	22
3.3 TKY’de kritik faktörler	23
3.4 Mükemmellik Modellerinin Karşılaştırılması	34
3.5 MBNQA Kriterleri	43
3.6 EFQM Mükemmellik Modeli’nin ana ve alt kriterleri	45
3.7 Temel kavramlarla kriterlerin ilişkisi	51
5.1 Araştırmanın hipotezlerinin topluca gösterimi	110
5.2 Araştırmanın değişkenlerinin topluca gösterimi	110
6.1 Örneklemeye Ait Demografik Özellikler	120
6.2 Lidere Güven Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	122
6.3 İş Tatmini Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	122
6.4 Kriter, Alt Kriter ve Değişkenlere Ait Güvenilirlik Katsayıları	124
6.5 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Liderlik Kriteri)	126
6.6 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Politika ve Strateji Kriteri)	128
6.7 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Çalışanlar Kriteri)	129
6.8 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri)	131
6.9 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Süreçler Kriteri)	133
6.10 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Sonuçlar Kriterleri – Örgütsel Güven ve İş Tatmini Kriterleri)	134

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
6.11 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Liderlik Kriteri)	135
6.12 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Politika ve Strateji Kriteri)	137
6.13 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Çalışanlar Kriteri)	138
6.14 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri)	140
6.15 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Süreçler Kriteri)	142
6.16 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Sonuçlar Kriterleri – Örgütsel Güven ve İş Tatmini Kriterleri)	143
6.17 Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	146
6.18 Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	148
6.19 Liderliğin Politika ve Strateji Üzerindeki Etkisi	148
6.20 Liderliğin İşbirlikleri ve Kaynaklar Üzerindeki Etkisi	149
6.21 Liderliğin Örgütsel Güven (Lidere Güven) Üzerindeki Etkisi	149
6.22 Politika ve Stratejinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	150
6.23 Politika ve Stratejinin İşbirlikleri ve Kaynaklar Üzerindeki Etkisi	150
6.24 Politika ve Strateji, Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynakların Süreçler Üzerindeki Etkisi	151
6.25 Örgütsel (lidere) Güven ve Süreçlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	151
6.26 Temel Performans Sonuçları Olarak Maliyetlerdeki ve Üretim Hacmindeki Değişimler	153
6.27 Hipotez Testleri Sonuçlarının Özet Olarak Gösterimi	154
6.28 Uygulama ve Araştırmanın Karşılaştırmalı Sonuçları	157

1. GİRİŞ

Her zaman olduğu gibi günümüzde de organizasyonların temel sorunlarından birisi, daha az girdi ile daha çok çıktı elde edebilmektir. Başka bir deyişle, verimliliktir. Bu açıdan bakıldığında verimlilik; maliyetlerde düşüş, kalitede ve üretim hacminde artışı ifade etmektedir. Kalite de verimliliğin vazgeçilmez bir unsurudur ve hatta artık en önemli boyutudur.

Klasik kamu yönetiminin en çok eleştirilen ve tartışılan boyutu, üretimde kalite düşüklüğü ve verimsizliktir (Köseçik ve Karkın, 2004, 100). Özel sektör ile kamu sektörü ayırımı yapıldığında ise bu iki konu daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü, ülkelerin gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun kamu sektörü ile özel sektör karşılaştırıldığında fark hep kamu sektörü aleyhinedir. Sadece, gelişmiş ülkelerde eleştirilerin sayısı biraz daha azdır (Çevik, 2004).

Kamu kurumları ile özel işletmeler arasındaki verimlilik farkının nereden kaynaklandığı araştırıldığında ilk olarak; yönetim anlayışı, vizyon ve misyon farkı, kurumsal stratejilere bakış açısı ve yaratıcılık, kurumsal ve yönetsel esneklik gibi konular kolaylıkla sıralanabilir. Diğer eleştiri konuları olarak; kamu kurum ve kuruluşlarındaki aşırı kuralcılık, hantallık, gizlilik, katı hiyerarşik yapı ve değişime kapalılık konuları (Yüksel, 2004, 1-2) ile bürokrasinin fazlalığı, organizasyon içinden ve dışından gelen baskıların daha fazla oluşu, yönetsel kararlarda daha az inisiyatif, sosyal sorumluluğun daha fazla olması, bazı hallerde keyfilik, yasal ve yönetsel mevzuatın fazlalığı ve karmaşıklığı gibi konular sıralanabilir (Ökmen ve Dönmez, 2005, XVI).

Ayrıca, kamu sektöründe hizmet üretim kurumları ile mal üretim kurumları arasında da farklar vardır. Örneğin; kamu hizmetinin çoğunlukla kamunun kendi organları tarafından yapılması mümkün, hatta bazı durumlarda zorunlu iken mal üretiminde zorunluluk yoktur. Çoğu durumda malın özel sektörden tedarik edilmesi tercih edilebilir. Bunun yanında, malın üreticisinin fazla olması nedeniyle, kalite ve maliyet gibi konularda karşılaştırma kolaylıkla yapılabilir. Bu açıdan bakıldığında kamuda mal üretimi için kurulmuş olan kurumlarda, kurumlarını daha verimli ve daha

üretken duruma getirmek isteyen yöneticilerinin işi daha da zordur. Çünkü; bu yöneticilerin kalite, maliyet ve verimlilik gibi, organizasyon için yaşamsal önemi olan konularda, içsel ve dışsal baskılara ve dirençlere karşı yönetsel esneklikleri özel işletmelerdeki meslektaşlarına oranla daha azdır. Özel sektörde liderlerin örgütsel dönüşümü gerçekleştirebilmesi nispi olarak daha kolay iken yukarıda sıralananlar nedeniyle, kamu kesiminde liderlerin örgütsel dönüşümü gerçekleştirebilmesi çok daha zordur.

O halde çözüm nedir? Kolay olanı; bu kurumları tasfiye etmek ve buralarda üretilen ürünleri özel sektörden karşılamaktır. Ancak, bu çözüm tarzında hem kamu yönetiminin varlık nedeni olan toplumsal sorumluluk, sosyal adalet, demokratik sorumluluk, kamu yararı gibi ilkeler (Ökmen ve diğerleri, 2004, 39) hem de vazgeçme maliyeti dikkate alınmak zorundadır. Zor ve doğru olan çözüm tarzı ise bu kurumları, öncelikle ve en azından ulusal pazardaki rakipleriyle yarışabilecek rekabet gücüne kavuşturacak dönüşümleri yaparak yaşatabilmektir. Çünkü; yeni yüzyıl tüketim çağı olacak ve tüketim çağında rekabet dört temel faktör arasında geçecektir; kalite, nicelik, maliyet ve zaman. Yönetimin arkasındaki itici ve yönlendirici güçler ise şunlar olacaktır (Seghezzi, 2001, 861):

- Küresel rekabet,
- Çalışma ortamındaki iletişim teknolojilerinin gelişimi,
- Uluslararası dijital iletişim,
- Üretim işletmelerinde çalışanların sayısındaki düşüş,
- Kamu sektöründe yeni kamu yönetimi anlayışı ve kalite yönetimi,
- Avrupa'da, AB'nin genişlemesi.

Yeni yüzyılın temel rekabet faktörleri değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, değişime kapalı geleneksel kamu bürokrasisinin, değişime açık hale getirilmesi, kamu yönetiminin kaderi olarak görülen kalitesizliği ve verimsizliği

tamamen yok edemese de, azaltılması konusunda önemli katkılar sağlayacaktır (Yüksel, 2004, 9).

Kamudaki mal üretim organizasyonlarında, yukarıda değinilen sorunların aşılması, günümüzde dönüşümcü niteliğe sahip kamu yöneticilerinin öncelikli amaçlarından birisini oluşturmaktadır. Kamu organizasyonlarının da temel yetenekleri (core competence) dışında kalan alanlarda dış kaynak (outsourcing) kullanması, bu sorunların aşılmasında ilk akla gelen çözüm tarzı olabilir. Temel yetenek; bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan, bu temel yetenektir. İşletmelerde, temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynak kullanımına tabi tutulmalıdır (Koçel, 2003, 387). Fakat, temel yetenek olup olmadığı kesin çizgilerle ayrılamayan ve işletmeler için yaşamsal öneme sahip konular da vardır. Bu tür konuların dış kaynak kullanımına tabi tutulması işletmelerin bir bütün olarak içlerinin boşalacağı, rekabet gücünü, işlevini ve misyonunu yitireceği anlamına gelir ki; böyle durumlarda işletmelerin faaliyetine son verilmesi kaçınılmazdır. Kamu kurumlarının temel yeteneklerini kaybederek faaliyetlerine son verilmesi ise devletin bekasıyla ilgili sorunlara yol açabilecek derecede vahim sonuçlara bile neden olabilir.

Ayrıca, kamu kurum ve kuruluşlarının sosyal sorumluluklarının özel işletmelerden daha fazla olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Ancak, bir gerçek daha vardır ki, o da; kamu kurum ve kuruluşlarındaki maliyetlerin fazlalığı, çıktılarının nispi azlığı ve kalitesinin düşüklüğüdür. Öyle ise çözüm; bu tür organizasyonları daha verimli, daha üretken ve daha kaliteli mal üretebilir, en azından kamu için katlanılabilir bir duruma getirmektir.

Kalitenin geliştirilmesi ve verimliliğin artırılması daha iyi ekonomik performans için anahtar niteliğindedir. Sadece mikro seviyede değil makro seviyede de böyledir (Westlund, 2001, 125). Bu amaca ulaşmayı sağlayabilecek araçlardan bir tanesi de "EFQM Mükemmellik Modeli"

uygulamasıdır. Bu modelin en önemli özelliği; liderliğin tüm model üzerindeki etkisidir. Liderlik, tüm girdilere, çıktılara ve nihai olarak da temel performans sonuçlarına etki etmektedir. Kısaca; “**lider**” modelin “**sürükleyicisidir**”.

Bu çalışmada, Sivas'ta faaliyet gösteren K.K.K. 2 Numaralı Dikimevi Müdürlüğü'nde, dönüşümcü nitelik özelliklerini taşıyan ve EFQM Mükemmellik Modeli'nde “mükemmel lider” olarak tanımlanan liderler tarafından hayata geçirilen uygulamalar kapsamında, kalite geliştirme ve özdeğerleme ile temel performans sonuçlarında artışın mümkün olup olmadığı araştırılmıştır. Liderlik uygulamaları ve uygulama sonuçlarının değerlendirme aracı olarak EFQM Mükemmellik Modeli kullanılmıştır.

Çalışma yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, sorun ve amaç ortaya konulmuştur. İkinci bölümde, kalite kavramı ve toplam kalite yönetimi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise özdeğerleme kavramı, özdeğerlemenin faydaları, amaçları, sebep ve şartları açıklandıktan sonra dünyada yaygın olarak kullanılan üç model tanıtılmıştır. Bu bölümün sonunda çalışmada özdeğerleme aracı olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli ayrıntıları ile açıklanmıştır. Araştırma uygulamasının bir kamu kurumunda yapılması nedeniyle, kamu yönetiminin özellikleri ve kamu yönetimindeki yeni yaklaşımlara ayrı bir bölümde, dördüncü bölümde değinilmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın kapsamı ayrıntılı olarak açıklanarak hipotezler ortaya konmuştur. Araştırmanın yöntemi, uygulama sonuçları ve bulgular ise altıncı bölümde sunulmuştur. Yedinci ve son bölümde araştırmanın değerlendirmesi yapılarak hem teorisyenlere hem de uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

2. KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

2.1. Kalitenin Tanımı

Bireysel ve örgütsel başarının yaşamsal öneme sahip konularından birisi olan “**kalite**”, hem teorisyenlerin hem de uygulayıcıların yıllar boyunca üzerinde yoğunlaşarak emek ve zaman harcadıkları bir konudur. Kalitenin içeriği, niteliği ve boyutları her geçen gün gelişerek değişmeye devam etmektedir.

Genel olarak kalite, mal ve hizmette üstün nitelikli olmayı ifade eder (Kuruşçu, 2003, 23). Bu bakış açısı, müşteri ya da kullanıcı yönündendir. Üretici açısından ise kalite, müşteri memnuniyetini arttıran, üretim zamanını ve maliyetini düşüren, hataları ortadan kaldıran bir özelliğe sahiptir. Günümüzün zorlu rekabet ortamında, bireylerin, örgütlerin ve toplumların var olmalarının, başarılı ve refah düzeyi yüksek bir yaşam sürdürmelerinin olmazsa olmaz koşulu (TKY Uz. Grubu, 2002, 11) olan kaliteyi, sanayi devrimi öncesinin küçük imalatçıları, müşteri beklentilerine uygunluğu esas olarak yakalamaya çalışmışlardır (Düren, 2000, 17).

Örgütsel alanda ise kalitenin yönetime ilk girişini ve “kalite yönetimi” ile ilgili ilk sistematik çalışmaları 1932 yılına, W. Shewhart’ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür (Koçel, 2003, 378). Ancak, 1980’li yıllarda tüm işletme faaliyetlerine yön verecek ve ayrı bir yönetim düşüncesi oluşturacak düzeye gelen “kalite yönetimi”ne bu yıllara kadar yapılan birçok çalışma doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunmuştur. Bu çalışmalardan başlıcaları şunlardır (Kitapçı, 2001, 14; Türkel, 1998, 5-6):

- 1931, W. Shewhart, İstatistiksel Kalite Kontrol
- 1940, Standford Seminerleri (ABD)

- 1950, W. Edwards Deming'in Seminerleri (ABD)
- 1951, Deming Ödülü (Japonya)
- 1952, Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1954, Ulusal Radyo ile Kalite Eğitimi Yayınları (Japonya)
- 1957, A. Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrol
- 1960, G. Taguchi, İstatistiksel Deney Tasarımı
- 1961, K. Ishikawa, Formenler İçin Kalite Kontrol Dergisi
- 1962, K. Ishikawa, Kalite Çemberleri
- 1969, K. Steel, Kalite Fonksiyonunun Yerleştirilmesi
- 1970, S. Shingo, Poke-Yoke, -G. Taguchi, Kalite Kayıp Fonksiyonu
- 1976, T. Ommo, Toyota'da JIT Sistemi
- 1980, G.Taguchi, Robust Tasarım
- 1990, ve sonrası Yaratılan Kalite

Günümüzde kalite; rekabette üstün konuma gelmede, pazarlarda kalıcı bir başarı sağlamada ve müşteri tatminini hedefleyerek müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmede anahtar bir kavram haline gelmiş bulunmaktadır. Kalitenin bu kilit rolü, bir yandan pazarların küreselleşmesi, rekabetin biçimi ve şiddetinin değişmesi ve teknolojik ilerlemelere dayandırılabilceği gibi, bir yandan da müşteri istek ve beklentilerinin değişerek bu beklentilere en üst düzeyde cevap alabilme istekleri gibi nedenlere dayandırılabilir (Zehir, 2004).

Dolayısıyla, genellikle günümüzde kalite, “müşteri beklentilerine uygunluk” olarak tanımlanmaktadır. Müşteri açısından mal ve hizmetin kalitesi; mal veya hizmetten beklenen kalite ile algılanan kalitenin denk olmasıdır. Algılanan kalite ise; müşteriye sunulan mal veya hizmetin onun ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesidir. Mal ve hizmetin kalite boyutları Tablo 2.1’de verilmiştir (Ökmen ve Dönmez, 2005, 48).

Tablo 2.1: Kalitenin Boyutları (Ökmen ve Dönmez, 2005, 48)

Mal kalitesinin boyutları	Hizmet kalitesinin boyutları
1. Ulaşabilirlik	1. Rahatlık
2. Görüntü	2. Nezaket ve saygı
3. Temizlik	3. Kredibilite
4. Dayanıklılık	4. Etkinlik
5. İşlevsellik	5. Esneklik
6. Değiştirilebilirlik	6. Dürüstlük
7. Güvenirlik	7. Cevap verebilirlik
8. Tamir edilebilirlik	8. Güvenirlilik
9. Saklanabilirlik	9. Emniyet
10. Test edebilirlik	
11. Taşınabilirlik	

Kaliteyi müşteriye sunan işletme/kurum açısından ele alındığında ise kalitenin tasarım ve uygunluk boyutu vardır. Tasarımın kalitesi; sunulan mal veya hizmetin, müşterinin özellikleri göz önünde bulundurularak o ana kadar sunulardan daha ekonomik, daha hızlı, daha işlevsel vb. biçimde tasarlanmasıdır. Uygunluk kalitesi ise; tasarım kalitesi ile belirlenen özelliklere üretim sırasında uyma derecesidir. İşletmenin/kurumun imajı da, bu iki unsurun bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır (Ökmen ve Dönmez, 2005, 49).

2.2. Kalitenin Evreleri

Önceleri, sadece işletmelerin içsel faaliyetleri ile ilgili olduğu düşünülen kalitenin, günümüzde işletmelerin amaçları ve verimlilikleri yanında müşterilerin, çalışanların ve toplumun ihtiyaç ve beklentileriyle de yakından ilgili olduğu düşüncesi genel olarak kabul görmektedir (Benavent, 2006, 7). Başka bir ifade ile kalite, teknik bir kavram olmaktan çıkıp felsefe haline dönüşmüştür. Bu dönüşüm genel olarak dört evreden oluşmaktadır (Kaye and Anderson, 1999, 1; Şimşek ve Nursoy, 2002):

1. Denetleme (Gözetim - Muayene),
2. İstatistiksel kalite kontrol,
3. Kalite güvencesi,
4. Toplam kalite yönetimi (TKY).

2.2.1. Denetleme (Gözetim - Muayene)

Sanayi devrimi ile birlikte gündeme gelen kalite ile ilgili ilk yaklaşım, gözetimdir. Gözetim, mal veya hizmetin üretiminden veya oluşturulmasından sonra özelliklerinin ölçümü, incelenmesi, sınanması ve sonuçlarının belirlenmiş gereksinimlerle karşılaştırılarak bu özelliklerin uygunluğunun karşılanıp karşılanmadığının gözden geçirilmesidir. Gözetim, standartlara uygun olmayan mal ve hizmetlerin ayrılmasını ve mümkün olan durumlarda düzeltilmesini içerir (TKY Uz. Grubu, 2002, 13).

Muayenede temel amaç, tüketiciye hatalı ürünlerin gitmesini önlemektir. Bu sistem tüketiciyi korumakta ancak, üreticiyi zor durumda bırakmaktadır. Çünkü, muayene sonucunda hatalı bulunan ürünler, üreticiler için zarar oluşturmaktadır (Kitapçı, 2001, 9).

2.2.2. İstatistiksel Kalite Kontrol

Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarmış, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması zorunluluk haline gelmiştir (Kitapçı, 2001, 10).

1920 ve 1940 yılları arasında endüstriyel teknolojinin gelişmesiyle, bölümler arası koordinasyon bozukluğu ve kusurlu üretim oluşmaya başlamıştır. Bunun önüne geçebilmek için 'Bell System and Western Electric' şirketi Kalite Kontrol Bölümünü kurarak kalite kontrolü başlatmıştır. 1924 yılında bir matematikçi olan Walter Shewhart, seri üretim yapan işletmelerde kalitenin ekonomik olarak kontrol edilebilmesi için İstatistiksel Kalite Kontrol kavramını gündeme getirmiştir (Zehir, 2004).

Kalite kontrol, mal ya da hizmetleri oluşturan süreçlerin performansları ile bu mal ve hizmetlerin spesifikasyonlara uygunluğunun değerlendirilmesine ve karşılaştırılmasına olanak veren planlı etkinliklerdir. Kalite kontrolü, süreçlerin izlenmesine ve ilgili adımlardaki olumsuz performansın nedenlerinin ortadan kaldırılmasına yönelik operasyonel teknikleri ve faaliyetleri içermektedir (TKY Uz. Grubu, 2002, 13). Gözetim ile kalite kontrol arasındaki temel fark bu geribildirimdir. Ortak noktaları ise her ikisinde de kalite sorumluluğunun, görevi sadece gözetim yada kontrol olan elemanların üzerinde olmasıdır.

2.2.3. Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi, gözetim ve kalite kontrolden farklıdır ve öncelikle hataların oluşmasını önleme esasına dayanmakta, ürün veya hizmet sürecinin tasarımına yoğunlaşmaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002, 87). Kalite iyileştirme ve kalite güvence kavramları, İkinci Dünya Savaşından sonra ortaya çıkmıştır. Kalite, ürünün önceden belirlenmiş spesifikasyona uyumunu garanti altına alma çabasındaki sürecin içinde oluşur. Başka bir deyişle; kalite güvencesi, hatasız üretimi sağlayacak bir sistemdir.

Kalite güvencesinin kalite kontrolünden farkı, ürüne doğrudan odaklanmak yerine gerekli düzeltici işlemlerin yapılabilmesi için süreç kontrolüne ya da üretime geribildirim sağlamaya yönelik olmasıdır. Kalite güvencesinde sorumluluk, kalite kontrolünü gerçekleştiren gözlemcinin değil, uzman bir ekibindir. Amaç; “sıfır hata”dır (TKY Uz. Grubu, 2002, 14).

2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

TKY, kalite anlayışını bütün çalışanların ilgi ve sorumluluk alanına yayarak, müşteri memnuniyetine ulaşmak için, ürün ve süreçlerin kalitesini sürekli olarak geliştirmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir. TKY'nin asıl hedefi ürün ve hizmetlerin kalitesini yükselterek öncelikle daha memnun çalışanlar ve müşteriler elde etmek ve ardından her alanda performansı yükselterek kârlılığı ve uzun vadeli rekabet gücünü elde etmektir (Şimşek ve Nursoy, 2002). Başka bir ifadeyle TKY, bir yandan kaliteyi yükseltirken bir yandan da verimliliği arttırmaktır (Kavrakoğlu, 1998, 9). TKY, kalite güvenceyi kapsayarak onu daha kapsamlı hale getirir ve geliştirir (TKY Uz. Grubu, 2002, 14).

TKY'ne yönelmenin temel nedenleri içsel nedenlerdir (Harten et al., 2002, 18). Çünkü; sistemler, standartlar ve teknoloji kendi başlarına kaliteyi ifade etmezler. Çalışanların, yani insan kaynağının bilgi ve beceri ile donatılması, yüreklendirilmesi, motive edilmesi ve işlerinin sorumluluğunu sahiplenmesi gerekmektedir (Kanji, 2001, 266).

Toplam kalite yönetimi başlangıçta, standartlara ve kurallara odaklanarak üretim endüstrilerinde gelişmiştir. Bugün bu bakışın yanında sürekli gelişim gibi stratejik ve kavramsal özelliklerinin de farkına varılmıştır. Bu özellikler TKY'nin dinamik yönünü oluşturmaktadır (Harten et al., 2002, 18).

TKY, örgütsel hedeflere ulaşmanın en hızlı ve etkili yolu olduğu kadar, müşterilerin, çalışanların ve toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini de kapsayan bir yönetim felsefesi olarak da düşünülebilir (Benavent, 2006, 7).

Böylece, TKY tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini dengelemeye çalışan bir yönetim modeli haline gelmektedir.

Sonuç ve özet olarak TKY; tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin, en üst yöneticiden en alttaki çalışana kadar tüm çalışanların tam katılım yolu ile geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacıyla, işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmetin bünyesinde oluşturan, hataların ortaya çıkmadan önlenmesi yaklaşımını benimseyen modern bir yönetim anlayışıdır (Ardıç, 2004, 136-137).

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Üretim ve yönetimin her alanını, çalışanların tümünün aktif katılımını, yapılan işin tüm yönlerini kucaklayan ve hedefi müşteri beklentilerinin tam olarak anlaşılması ve karşılanması olan TKY'nin (Kuruşçu, 2003, 31) uygulanmasında ve kendisinden beklenen amaçların elde edilebilmesinde benimsenmesi gereken temel ilkeler vardır. Bu ilkelerin her biri hem TKY'nin olmazsa olmaz ilkesidir, hem de birbirleri ile girift ve bağlantılı olarak bir bütünlük arz etmektedir. Ayrıca bu ilkeler, birbirlerini tamamlar niteliktedirler.

Literatürde, TKY'nin temel olarak dayandığı ilkeler farklı kaynaklarda farklı sayıda verilmektedir. Bütün kaynaklarda ortak olarak ifade edilen asgari dört ilke şunlardır (Geraedts et al., 2001, 218; Şimşek ve Nursoy, 2002; TSE, 2006):

- Müşteri odaklılık,
- Sürekli gelişme,
- Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu benimsemesi,
- Çalışanların eğitimi ve yönetime katılımı,

2.3.1. Müşteri Odaklı Olma

Toplam kalite süreci boyunca üretim odaklı olan işletmeler, TKY anlayışı ile birlikte müşteri odaklı hale gelmiştir. Bu yaklaşım, müşterinin kazanılması ve müşteri sadakatini oluşturulmasını hedeflemektedir. Burada müşterinin tatminini ve sadakatini sağlayan faktörlerin sürekli ölçümüyle birlikte, değişen müşteri beklentilerine ve pazarın ihtiyaçlarına süratle uyum da söz konusudur (Kitapçı, 2001, 16). Diğer yandan, günümüzde sadece müşteri beklentilerine hızla cevap vermek ve pazara uyum sağlamak da sürdürülebilir rekabet için yeterli olamamaktadır. İlave olarak müşteriye, onun beklentisinin üzerinde mal ya da hizmet sunabilmek de önem kazanmıştır. Ancak bu tür işletmeler, müşterilerini elde tutabilirler ve fanatik müşteri kitlesi oluşturabilirler. İşletmeye veya markaya bağımlı hale getirilen müşteri kitlesi, fanatik müşteriler olarak adlandırılmaktadır. Bu müşteri kitlesi artık işletmeye bağımlı hale getirilmiştir. Fanatik müşteri yaratmak ise yenilikçi olmakla mümkün olabilir, yenilikçilik ile yeni müşterilerin, yeni pazarların yaratılması söz konusu olur (Blanchard and Bowles, 1999, 98-101).

Müşteri kavramı, iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Üretim sürecinde her birim, bağlantıda olduğu diğer birimin müşterisidir ve iç müşteri olarak istediği özellikte hammadde, yarı mamul veya hizmet aldığı takdirde, son kullanıcı olan dış müşterinin yüzde yüz memnuniyetini sağlayabilir (Kuruşçu, 2003, 31). Başka bir ifade ile; TKY'de her çalışan kalite zincirinin bir parçasıdır. Bunun için bütün çalışanların, yaptığı işi devrettiği kişiyi bir müşteri olarak görmesi ve işi yaparken ilk seferde ve doğru bir biçimde yapması gerektiğini kabul etmesi gerekmektedir (Kitapçı 2001, 16). Müşteri odaklılık anlayışının, her iki müşteri grubunun (hem iç hem de dış müşterilerin) gereksinimlerinin karşılanmasını aynı önem derecesinde gördüğü de unutulmamalıdır.

2.3.2. Sürekli Gelişme

TKY uygulamalarının temel taşlarından bir tanesi sürekli gelişimdir ve özel bir öneme sahiptir (Benavent, 2006, 7). TKY modelini ayakta tutan, hep

daha iyiyi hedefleyerek geriye gitmeyi engelleyen, iyileşmeyi sağlayan sürekli gelişme felsefesidir. Sürekli gelişme, tüm süreçlerin kalitesini içeren, bir süreçteki çıktıların değişkenliğini azaltan, sıfır hatayı hedefleyen, hedefleri en kısa zamanda tamamlayan ve endüstriyel süreçler safhasında süreçlerdeki değişkenliği sıfıra götüren bir anlayıştır (Cartin, 1993, 13).

Sürekli gelişmede amaç, mevcut durumu sürekli gözlemleyip daha da ileri götürmektir. Amaç belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hızlı ve sürekli bir biçimde geliştirmektir. Esnek bir örgüt yapısı, yatay ve dikey tüm iletişim kanallarının açık olması sürekli gelişmeyi daha da hızlandıracaktır (Kitapçı, 2001, 16).

Sürekli gelişmede üç temel şart vardır. Bunlar; (1) mevcut durumu yetersiz bulmak, (2) insan kaynağını eğitimle geliştirmek ve (3) çalışanların problem çözme tekniklerini yaygın bir biçimde kullanmalarını sağlamaktır. Bütün bunların yanında tüm çalışanlar, sürekli gelişme ve geliştirme sorumluluğunu paylaşmalıdırlar (Kavrakoğlu, 1998, 13). Oysa, kalite yönetiminin ilk zamanlarındaki değerlendirmelerde sürekli gelişim sadece ürünlerle, hizmetlerle ve süreçlerle ilişkilendirilmiştir. Bugün gelinen noktada ise sürekli gelişim, yönetsel anlamda etkiler de yaparak, etki alanını genişleterek TKY anlayışının bütününe etkiler hale gelmiştir (Benavent, 2006, 7) ve sürekli gelişim, TKY'nin diğer unsurlarının da dinamik yönünü oluşturmaktadır.

2.3.3. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu Benimsemesi

TKY'de üst yönetim kademesini oluşturanların da TKY felsefesini benimsemeleri ve TKY sorumluluğunu üstlenmeleri gerekir. Üst yönetim bu konudaki düşüncesini çalışanlara göstermeli, örnek olmalı, çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimi sağlamalı ve kalite için stratejiler üretmelidir. TKY'de yöneticilerin lider özelliklerine sahip olmaları, vizyon geliştirmeleri ve çalışanları işletmenin vizyonu doğrultusunda yönlendirebilmeleri gerekmektedir (Akdemir, 1998, 20).

Üst yönetim aynı zamanda çalışanların yönetime katılımını da sağlamalıdır. Üst yönetim çalışanların toplam kalite hareketini paylaşmaları ve bu harekette gönüllü olarak yer almalarını sağlayacak takım ruhunu oluşturmalıdır. Yine üst yönetim, takımlar için gerekli organizasyon yapısını da oluşturmalıdır. Bu takım ruhu, kalite ve verimliliği arttırmanın yanında, çalışanlara yüksek moral de verecektir (Kitapçı, 2001, 15)

2.3.4. Çalışanların Eğitimi ve Yönetime Katılması

TKY uygulamasına geçişte daha en baştan itibaren, yapılması gereken değişikliklerde sorun yaşamamak için bütün çalışanların eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitim, TKY uygulamasının hayata geçirilebilmesi için şarttır (Kuruşçu, 2003, 34). Eğitim, uygulamanın her aşamasında gerekli olup çalışanların kendilerine güvenlerinin artmasına da yardımcı olur.

Çalışanların yönetime katılmasında iki durum söz konusudur; birincisi; tüm faaliyetlerde üst yönetimin liderliği, ikincisi; takım çalışması ve takım ruhunun oluşturulmasıdır. Tüm çalışanların katılımını sağlamanın yolu, örgüt içinde takım çalışmalarının gerçekleştirilmesinden geçmektedir. Katılımcı yönetim için takım içinde yetki ve sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Çalışanlar verilen kararların gerekçelerini anladıkları ve kararlara katılmada bir takım haklara sahip olduklarını bildikleri zaman sorumluluk almakta tereddüt etmeyeceklerdir. Katılımla daha çok karar verme sorumluluğu ile özendirilen bireyler daha yaratıcı olacak ve sürekli gelişmeyi de sağlayacaklardır (Kitapçı, 2001, 16). Çalışanların karar süreçlerine katılmalarıyla hem iş hakkında yöneticilerin bakamadığı görüş açısına sahip olduklarından fikir zenginliği (Şimşek, 2001, 136-137) ve kararlarda isabet derecesi artacak hem de çalışanların moral ve motivasyonuna olumlu etkide bulunmuş olunacaktır.

3. ÖZDEĞERLEME VE ÖZDEĞERLEME MODELLERİ

Artan küresel rekabet; büyüklüğü, amacı ve sektörü ne olursa olsun bütün organizasyonları, yaşamlarını en azından devam ettirebilmeleri için çeşitli arayışlar içinde olmaya zorlamakta ve rekabet hiçbir zaman olmadığı kadar şiddetlenmektedir. Rekabet, teknik uzmanlık ve uygun üretim bilgisi yanında mükemmel ürün kalitesini de gerektirmektedir (Zink and Voss, 1998, 1) Bunu hedefleyen işletmeler, sürekli olarak performanslarını iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Çünkü, rakipleri de sürekli olarak kendilerini iyileştirmektedirler.

Başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin belirli dönemlerde kendilerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Pazar ve çevresel koşullar nedeniyle işletmeler için hayatta kalmak giderek zorlaşmaktadır. Bütün faaliyetlerde sürekli olarak rakipler, pazar ve çevresel şartlar incelenmek zorundadır. Koşullara hızla uyum göstermek, maliyetleri düşürmek, kaliteyi çok iyi özümsemek, doğru ve zamanında teslim, kritik rekabet faktörlerinden birkaç tanesidir (Merli, 1996, 4). İşletmenin bu faktörleri etkili bir biçimde değerlendirebilmesi için toplam kalite performansını ortaya koyması gerekmektedir. Bunu da etkili kalite araçlarıyla gerçekleştirmek mümkündür. Bu araçlar yetkelendirme (güçlendirme), kıyaslama (benchmarking), yeniden yapılanma (reorganizasyon) (Luthans, 1997, 22) ve özdeğerleme (Finn and Porter, 1994, 24) yada bunların birkaçının birden uygulanmasıdır.

3.1. Özdeğerleme Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Günümüzün yöneticileri için rekabetçi ve karmaşık çevresel şartlarda, doğru hedefler ortaya koymak ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini anlamak yaşamsal önemdedir (Kanji and Moura, 2001b, 898). Bu açıdan, özdeğerleme, işletmenin kalite performansının da ortaya konması bakımından çok önemlidir. Kalite politikaları ve amaçları üst yönetimce belirlenir. Stratejik ve operasyonel yönetim çerçevesinde tüm işletme

fonksiyonları için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ortaya konur. Bu hedefler, yöneticileri, takımları ve çalışanları içine alır. Hedeflerin ortaya konmasında klasik yönetim anlayışlarının ayrı bir önemi olmasına karşın özdeğerleme de özel bir yer tutmaktadır (Zink and Schmidt, 1998, 2). Özdeğerlemenin temelinde performans ölçme vardır. Performans ölçme ise yönetimin bütünlük bir parçasıdır ve aslında yönetim var olduğundan beri uygulanmaktadır (Bassioni et al., 2004, 42).

Etkin bir yönetim, performansın ve performans sonuçlarının etkin olarak ölçülmesine bağlıdır. Mükemmellikte gelişmenin (improve) ve nihai olarak başarının ilk koşulu, performans ölçümü için bir sistem geliştirmek ve uygulamaya koymaktır. Bunu yaparken organizasyonun kaynaklarının sınırlarını bilmek ve hangi yönlerinin geliştirilebileceğini tanımlamak daha başarılı sonuçlar almayı mümkün kılacaktır (Kanji, 2002, 715).

Modern anlamda performans ölçüm sistemi finansal tabanlı olarak 1950'li yıllarda başlamış ve 1970'lerde ivme kazanmıştır (Bassioni et al., 2004, 42). Bunlar, geleneksel performans ölçme sistemleridir. Geleneksel performans ölçme sistemleri, satış rakamları, kar oranları gibi finansal ölçülere odaklanırlar (Kanji, 2002, 716). Geleneksel performans ölçme sistemlerinde finansal sonuçların faaliyetlerin gerçekleşmesinden sonra elde edilebilir oluşu bu sistemlerin en büyük yetersizliğidir. Ayrıca, yöneticilerin güncel ve finansal olmayan bilgilere de ihtiyacı olduğunun ve bu bilgilerin kararlarda daha isabetli sonuçlara katkıda bulunduğu ortaya çıkışı, başka boyutların da ölçülmesine ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmıştır. Daha sonraları kalite, zaman, süreç ve esneklik gibi konularda performans ölçülmeye çalışılmıştır. Örneğin; Kaplan ve Norton'un Dengeli Değerleme Kartı; finansal, müşteri, içsel süreçler ve yenilikçilik konularına geniş perspektiften bakış açısı sağlayan performans ölçüm çerçevesi ile yeni bir kavramsal bakış getirmiştir. Bu kavramsal bakış, daha sonra birçok bilim adamı tarafından geliştirilmiştir. Neely ve Adams performans ölçümüne başka bir açıdan bakarak performans prizması kavramını ortaya atmıştır. Onlara göre; daha önceki bütün çerçevelerin eksik yönü stratejiden türemiş olmamalarıdır. Performans ölçümü öncelikle paydaşların ihtiyaçlarına, ardından stratejilere,

süreçlere ve yeterliliklere odaklanmalıdır. Dengeli Değerleme Kartı, iş ve araştırma çevrelerinde rağbette olmasına karşın onun da, rekabet ve çalışanlar gibi eksik yanları mevcuttur (Bassioni et al., 2004, 43).

TKY prensiplerinin örgütlerin yönetiminde en çok başvurulan uygulama olması nedeniyle işletmeler temel bir modele ihtiyaç duymuştur. Böylece, iskeletinde TKY'nin kavramsallaştırıldığı modeller önerilmiş ve TKY'in tamamıyla uygulandığı modeller ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde, kalite ödüllерinin ortaya çıkışıyla birlikte kalite yönetim senaryolarında özdeğerleme tekniklerinin kullanılmasında da artış olmuştur (Benavent, 2006, 7-8).

3.1.1. Özdeğerlemenin Özellikleri ve Faydaları

Geleneksel finansal değerleme ölçüleri, günümüzün işletmelerinin yüz yüze kaldığı çevresel koşullarla işletmelerin yeteneklerini bir bütün olarak değerlendirme olanağından uzaktır. Finansal göstergeler tipik olarak, aksayan performans göstergelerini dikkate alır (Epstein and Manzoni, 1998; William and Meier, 2001; Kanji and Moura, 2001b, 899). Bu durum önleyici tedbirleri daha başlangıçta almayı amaçlayan toplam kalite yönetimi anlayışına uygun değildir.

Özdeğerleme, işletmede düzenli stratejik ya da operasyonel planlama süreci için bir başlangıç noktasıdır. Sürekli iyileştirmeyi de beraberinde getirir. İşletmede hedeflerin belirlenmesi ve değerlendirme işleminin temelinde yer alan özdeğerleme şu şekilde karakterize edilebilir (Zink and Schmidt, 1998, 2-3):

- Çok boyutlu hedef sisteme dayalı bir araçtır (Deming ödülü gibi),
- Örgütün kendi kendine uygulayabileceği bir değerlendirme metodudur,
- Stratejik ve operasyonel yönetim için temel teşkil eder,
- Kıyaslama için gerekli bir unsurdur.

Özdeğerleme, örgütün faaliyetlerinin ve faaliyet sonuçlarının mükemmel bir modelle karşılaştırılarak evrensel, sistematik ve düzenli bir şekilde sorgulanması olarak düşünülmelidir (Benavent, 2006, 8). Ek olarak özdeğerleme, işletmelere kendi güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmeleri ve planlanan amaçlara ne kadar ulaştıklarını belirleme konusunda yardımcı olurken örgütsel öğrenme sürecine de katkıda bulunur (Ritchie and Dale, 2000, 241). Özdeğerleme, teknolojik gelişimin hızını artırır, sürdürülebilir rekabet üstünlüğün en önemli unsuru haline gelen öğrenme yetenekleri ve bilgi yönetimi konusunda avantaj sağlar. Ayrıca, özdeğerleme uygulamaları TKY ilkelerinin uygulanmasına da olanak sağlar (Benavent, 2006, 8).

Conti'ye göre özdeğerlemenin faydaları şunlardır (Conti, 1997, 45):

- Özdeğerleme, işletmenin sadece müşteriye tatmin eden ürününü değil misyonunu da kapsayan bir modeldir,
- İyileştirme için işletmeyi harekete geçirir,
- Sonuçlara dayalıdır. Sonuçlarla işletmenin hedefleri arasındaki ya da işletmenin hedeflenen ve şimdiki performansı arasındaki farklılık, iyileştirme çalışmalarının esas nedenini oluşturur,
- Teşhise ve sürece dayalı bir yaklaşımdır. Teşhise dayalı yaklaşım her zaman sonuçlarla başlar ve geriye doğru sebeplerin altında yatan olası nedenleri bulmaya çalışır. Kollar her zaman dallara bölünür. İşletme hangi dalı takip edeceğine karar verir. Eğer karar vermekte zorlanırsa özel testler yapılabilir. Sonuçlardan geriye gidildikçe süreçlere, oradan da işletme ile ilgili faktörlere ulaşılır.

Özdeğerleme sürecinin uygulanmasıyla kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler (Gadd, 1995, 1). Ayrıca, dinamik çevresel şartlar da her zaman gelişmeye önyak olur. Böyle durumlarda özdeğerleme uygulamaları, zayıf yanların ortaya çıkartılmasını ve

etkin bir stratejinin oluşturulmasını sağlar (Kanji, 2002, 716). Başka bir ifadeyle; dinamik çevresel şartlar, işletmeleri ataletten kurtulmaları için zorlayıcı niteliktedir.

Özdeğerleme konusunda yapılan başka bir araştırmada ulaşılan özdeğerlemenin kısa ve uzun vadedeki faydaları ile TKY'ne olan katkıları Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1: Özdeğerlemenin faydaları (Ritchie and Dale, 2000, 245-246)

KISA VADELİ FAYDALARI
<p>Kıyaslamayı kolaylaştırır.</p> <p>Çalışanların işi sahiplenmelerini özendirir.</p> <p>Sürekli gelişimi yönlendirir.</p> <p>Yönetime durumun daha net görünmesi konusunda yön gösterir.</p> <p>Kalite ile ilgili konularda dikkati ve anlayışı artırır.</p> <p>İşletmenin gelişimi konusunda ortak bir yaklaşımın gelişmesini sağlar.</p> <p>Pazarlama stratejisi olarak işletmenin görünümünü yükseltir.</p> <p>Çalışma ortamında ve ilişkilerde sıcaklık sağlanmasına katkı yapar.</p>
UZUN VADELİ FAYDALARI
<p>Maliyetleri düşürür.</p> <p>Performans sonuçlarında gelişme sağlar.</p> <p>Uzun ve kısa vadeli yatırımları dengeler.</p> <p>İşletmenin planlarında yaklaşımı disipline eder.</p> <p>Kalite konusunda bütüncül bir yaklaşım sağlar.</p> <p>Müşteri beklentilerini karşılama kabiliyetini artırır.</p> <p>Kalite imajının sürdürülmesini sağlar.</p> <p>Tedarikçiler ile müşteriler arasında bağlantı kurulmasını destekler.</p>
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE KATKILARI
<p>Çalışanların dikkatinin kaliteye odaklanmasına yardım eder.</p> <p>Süreç ve uygulamaların sağlıklı kontrolden geçirilmesine destek olur.</p> <p>Sadece ürüne değil, süreçlere odaklanmayı da özendirir.</p> <p>Performans geliştirmeyi özendirir.</p>

Daha öz olarak ifade etmek gerekir ise özdeğerlemenin yararları şunlardır:

- Oluşturulan modele göre gelişmenin izlenmesi,
- Stratejik hedeflerin ve iyileştirme önceliklerinin belirlenmesinde sistematik yaklaşım,
- Kişi ve takımlara mükemmellik yolunda enerji sağlanması,
- Sonuçlar ve onları yaratan girdiler arasında açık bağlantı kurulması,
- Diğer kuruluşlarla kıyaslama için zemin oluşturulması.

3.1.2. Özdeğerlemenin Amaçları

Özdeğerleme, öncelikle işletmenin kuvvetli ve zayıf yanlarının tespiti için yapılır. Ulusal ve uluslararası kalite ödüllerinin rağbet görmesiyle birlikte önemi daha da artmış ve işletmeler kalite ödüllerine hazırlık amacıyla da özdeğerleme yapmaya başlamışlardır. Diğer amaçlar ise şunlardır (Kitapçı, 2001, 29; Ritchie and Dale, 2000, 245):

- İşletmede TKY uygulamasına geçmeden önce kalite çalışmalarını tanımlamak,
- Gelecekte işletmenin gerçekleştirmeyi düşündüğü faaliyetleri ortaya koymak,
- Sonraki değerlemeler için temel teşkil edecek başlangıç durumunu ortaya koymak,
- İşletme için, özellikle yönetim için, bir öğrenme süreci başlatmak,
- İşletmede değerlendirilecek özel alanları, bağımsız birimleri ya da fonksiyonları tespit etmek,

- Sürekli gelişme stratejisinin bir parçası olarak kalite tabanlı üretimi sağlamak,
- Örgütsel kültürün gelişimine olumlu katkı sağlamak.

Ayrıca, örgütsel öğrenmeye destek olması ve stratejik planlamaya temel oluşturması amaçları ile de özdeğerleme yapılabilir (Benavent, 2006, 12-14).

3.1.3. Özdeğerleme Yapılmasının Sebepleri

Özdeğerleme yapılmasının sebepleri konusunda literatürde çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan bir tanesinde TKY'nin başarısını etkileyen faktörler olarak; müşteriye odaklanma, süreçlerin iyileştirmesi, topyekun katılım ve sürekli iyileştirme olarak sıralanmıştır (Ahmadi and Helms, 1995, 2; Kitapçı, 2001, 36). Faktörler ve sebepleri Tablo 3.2'de sunulmuştur.

Wiele ve arkadaşları ise özdeğerleme yapılmasının nedenlerini şöyle sıralamışlardır (Wiele et al, 1996, 3):

- İşletmenin iyileştirme fırsatları yakalaması,
- TKY'de, EQA ve MBNQA kriterleri yardımıyla işletme yönetimine bir bakış açısı kazandırma,
- İyileştirme süreçlerinin yönetilmesi,
- Kalite iyileştirme süreçlerine motivasyon katma,
- İşletme yönetiminin bizatihi kendisinin iyileştirilmesi.

Zaremba ve Crew (1995, 2), işletmede her farklı birim için ayrı ayrı olmak üzere özdeğerleme süreci geliştirmiş ve iyileştirmenin başarılı olabilmesi için çalışanların çalıştıkları alanı çok iyi anlayabilecekleri şekilde tasarlayarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışmışlardır. Literatürde Saraph ve arkadaşları (1989), etkili bir kalite yönetimi için örgütte

bulunması gereken 120 faktör tanımlamışlardır. Tablo 3.3'de toplam kalite yönetiminde bulunması gereken kritik faktörler gösterilmiştir (Quazi et al, 1998, 37).

Tablo 3.2: TKY'de başarıyı etkileyen faktörler (Ahmadi and Helms, 1995, 2; Kitapçı, 2001, 36).

TKY'nin Başarısını Etkileyen Faktörler	Sebepler
Müşteriye Odaklanma	<ul style="list-style-type: none"> - Üründeki hata, kusur ve başarısızlık - Müşteri şikayetleri - Teslimatın istenilen yer ve zamanda olması - Tedarikçilerle ilişkiler
Süreç İyileştirme	<ul style="list-style-type: none"> - Hatalı, kusurlu ya da arızalı ürün sayısı - Üretim zamanı - Kalite maliyetleri - Süreç iyileştirme takımları ve kalite toplantıları
Topyekun Katılım	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların kalite takımlarına katılımı - Çalışanların tatmini - İşgücü devir oranı - Bölümlerarası biçimsel iletişim ve bilginin paylaşımı - Takım ya da kalite esaslı ölçümler
Sürekli İyileştirme	<ul style="list-style-type: none"> - Yönetimin liderliği ve sorumluluğu - Etkin karar alma - Açık örgüt kültürü

Kritik faktörlerin özellikleri ve ölçümleri yöneticilerin toplam kaliteyi daha iyi anlamalarına imkan tanımaktadır. Aynı zamanda işletmede kaliteye karşı olan beklentileri de değerlendirebilmektedirler. Örgütün farklı örgütlerle ya da bölümlerin diğer bölümlerle karşılaştırılması, kalite yönetimindeki öncelikleri ortaya koyma konusunda yardımcı olmaktadır (Kitapçı, 2001,39). Ayrıca, hem yönetim kademesi hem de çalışanlar tarafından örgütün bir bütün olarak görülmesine de yardımcı olur.

Tablo 3.3: TKY'nde kritik faktörler (Quazi et al, 1998, 37)

FAKTÖR GRUBU	KRİTİK FAKTÖRLER
Yönetimin liderliği ve kalite politikası	Üst yönetimdekilerin kalite sorumluluğunu kabul etmesi. Üst yönetimin kaliteye yönelik değerlendirilmesi. Kalite çalışmalarına üst yönetimin katılımı. Kalite hedeflerinin açık olması. Kapsamlı kalite planlama.
Kalite bölümünün rolü	Kalite bölümünün yeterli olması. Teşhis için kalite ekiplerinin kullanılması. Diğer bölümlerle kalite bölümü arasındaki koordinasyon. Kalite bölümünün etkinliği.
Eğitim	İstatistik eğitiminin verilmesi. Tüm çalışanların kaliteye yönelik eğitimlerinin sağlanması.
Tedarikçi kalite yönetimi	Az sayıda tedarikçiyle çalışmanın önemi. Tedarikçi ve müşteri arasında sağlam ilişki. Tedarikçi kalite kontrolü. Ürün geliştirmede tedarikçi yardımı.
Süreç yönetimi	Süreç sınırlarının ve amaçlarının belirgin olması. Çok fazla denetim yapılması. İstatistiksel süreç kontrolünün kullanılması. Kişinin kendisinin denetim yapması.
Kalite ile ilgili veriler ve raporlama	Kalite maliyetleri bilgisinin kullanılması. Kaliteyle ilgili verilerin problemlerin çözümü için çalışanlara ve yöneticilere geri bildirim. Çalışanların ve yöneticilerin kaliteye göre performanslarının değerlendirilmesi. Kalite ile ilgili verilerin güvenilirliği.
Çalışanların ilişkileri	Çalışanların katılımının gerçekleştirilmesi ve kalite çemberleri. Kalite ile ilgili kararlara çalışanların katılımı. Kalite için çalışanların sorumluluğu. Tüm çalışanların kaliteye karşı duyarlı olması.

3.1.4. Özdeğerlemenin Şartları

Özdeğerleme, geliştirilmiş olan genel teorik çerçevenin değerlendirilecek olan örgütte uygulanması değil, ölçüm çerçevesinin örgüte uyarlanarak örgüte özgü değerlendirme sisteminin oluşturulmasıdır (Bassioni et al., 2004, 42). Bu nedenle, her şeyden önce özdeğerleme işletmeden başlamalıdır ve üçüncü taraf tarafından değil işletme çalışanları tarafından yerine getirilmelidir. Böylece, değerlendirme bağımsız işletme birimlerinin kendilerini iyileştirme projeleriyle birlikte değerlendirmeleriyle yerine getirilmiş olur (Ritter, 1993, 168-169). Aynı şekilde işletmedeki bağımsız birimler, yöneticiler tarafından ya da diğer bir birim tarafından değerlendirilir ki, bu değerlendirme de üçüncü tarafın değerlendirilmesi olarak isimlendirilir (Zink and Schmidt, 1998, 3).

Özdeğerlemenin belirtilen şekillerle uygulanması ve düzenli olarak yönetilmesi uygun çalışma şartlarına bağlıdır. Bu şartlar şunlardır (Zink and Schmidt, 1998, 3-4):

- İşletmenin mevcut vizyonu, misyonu ve hedefleri TKY'nin temel fikirlerini kapsamalıdır,
- Özdeğerleme için yönetime ayrıntılı fikirler verilmelidir (örneğin gerekli zaman, ihtiyaç duyulan kaynak gibi),
- Öncelikle üst yönetim, özdeğerleme araçlarını ve analizin nasıl yapılacağını çok iyi anlamalıdır,
- İşletmenin fonksiyonları uygun değerlendirme araçlarıyla değerlendirilmelidir (örneğin; kalite güvence departmanı, değerlendirme araçlarının mevcut belgelerdeki ölçütleri içerdiğinden emin olmalıdır),
- Özdeğerlemede kullanılacak araçlar için kaynak tahsisi yapılmalıdır. Gerekli zaman ve personel sağlanmalı, değerlendirme süreçleri için gerekiyorsa ilave finansman sağlanmalı, işletme içinde yeterli teknik

personel yoksa işletme dışından danışman tedarik edilmeli ve eğitim verilmelidir,

- Tüm yöneticiler değerlendirme süreci için gerekli özelliklere sahip olmalıdır (örneğin, değerlendirme kriterlerinin anlaşılması için gerekiyorsa yöneticilere eğitim verilmelidir),
- Çalışanlar, özdeğerleme uygulanmasından ve sonuçlarından haberdar edilmelidir,
- Sürekli iyileştirme süreci için özdeğerleme ile birlikte gerekiyorsa üçüncü tarafın da değerlendirme yapması sağlanmalıdır,
- İşletme politikası düzenli olarak gözden geçirilerek özdeğerleme araçları yeniden ayarlanmalıdır.

Ayrıca, özdeğerleme uygulamalarında iletişim de önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların gelişime ihtiyaç olduğu konusunun farkında olmaları sağlanmalıdır ve gerekir ise çalışanlar uygun araçlarla ödüllendirilerek cesaretlendirilmelidirler (Kanji, 2002, 716).

Diğer yandan özdeğerleme uygulamalarında dikkat edilmesi gereken bir başka nokta; gelişmenin, işletmenin kuruluş amaçları doğrultusunda olup olmadığıdır. Ayrıca, bir kısım performans göstergeleri ilave kaynak tahsisi kararlarını gerektirebilir (Kanji, 2002, 715).

Ancak tüm bunların yanında, uygulamada bazı istenmeyen durumlar da ortaya çıkabilmektedir. Taylor (1995), özdeğerleme yapan işletmelerden birçoğunun TKY'nin altında yatan temel nedenleri anlamadan özdeğerleme yaptıklarını deneysel kanıtlarıyla ortaya koymuştur. Bu işletmeler, süreç geliştirmede özdeğerlemenin önemli rolü olduğunu anlıyormuş gibi görünürler fakat, TKY stratejilerinin sistematik olarak benimsenmesi konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Hatta bu işletmeler güncel değerlendirme metotlarının da tam olarak farkında değildirler. Bu işletmelerin etkin ve gerçekçi bir özdeğerlemeyi uygulayabilmelerinin yolu, Deming'in 14 altın kuralını tam olarak

uygulamalarından geçer (Hughes and Halsall, 2002, 258). Diğer bir ifadeyle, öncelikle, TKY'nin temel kurallarının işletmede benimsenmesi ve uygulanma amacının var olması gerekir.

Özdeğerleme araçlarının tasarımı, gözden geçirme sürecine ve bu araçların kullanıldığı yere göre farklılık göstermelidir. Normalde geniş bir alanda ve detaylı yapılan değerlemeler değerlendirme takımı tarafından yerine getirilir ve stratejik ve operasyonel faaliyetleri esas alır. Anket, görüşmeler ve yönetim tarafından oluşturulan tavsiye listeleri de bu çalışmalara yardımcı olur. Daha önceden elde edilen veriler değerlendirme süreci için kullanılabilir. Bu veriler şunlar olabilir (Kitapçı, 2001, 31):

- Müşteri araştırmalarından, müşteri şikayet istatistiklerinden, pazarlama stratejilerinden elde edilen veriler,
- Çalışanlara yönelik araştırmalardan, iş güvenliği istatistiklerinden, devamsızlık oranlarından, insan kaynakları geliştirme programlarından elde edilen veriler,
- Projelerden elde edilen veriler,
- Hatalı ürün oranı, ürün hayatı ile ilgili veriler,
- Finansal veriler (maliyetler, satış hacmi).

3.1.5. Özdeğerleme Süreci

Özdeğerleme işletmenin performansı ve başarısının ölçüldüğü bir ölçüm tekniğidir. Örgütsel özdeğerlemenin önemi ve rolü Conti (1993) tarafından açıkça belirtilmiştir. Conti, "değerlemenin önemli olabilmesi için yönetim tarafından ele alınması gerektiğini ve yönetimin görevinin çalışanlarla iletişim içinde bulunmak" olduğunu vurgulamıştır (Kitapçı, 2001, 31). Diğer yandan, Binney (1992) de özdeğerlemenin gücünün üst yönetim ile çalışanlar arasında kullanılan ortak bir dilin yaratılmasından ve stratejinin anlaşılmasına

katkıda bulunmasından kaynaklandığını ileri sürer (Hughes and Halsall, 2002, 257).

Binney 1992'de, TKY'nin işletmenin vizyon ve stratejisini değiştirmek ve bunların çalışanlarca paylaşılmasında gerçekten katkısı olacaksa yönetimin özdeğerleme yapmasının yerinde olacağını belirtmiştir. Özdeğerlemenin başarılı olabilmesi birçok faktöre bağlıdır. Elde edilen tecrübelerle göre; özdeğerleme sürecinde şu üç elemanın mutlaka bulunması gerekmektedir (Kitapçı, 2001, 32-33):

- **Model:** Örgütün gelişmesinde kullanılan değerlendirme elemanıdır. Yapılan çalışmalarda düzenlenen ödüllerin cazip olması ve uygulamanın da kolay olması sebebiyle bir çok işletme kalite iyileştirme çalışmalarında model kullanmaktadır. Başlıca değerlendirme modelleri MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award), EQA (European Quality Award) ve DQA (Deming Quality Award)'dır. Bu modellerden herhangi birini kullanan örgüt elde ettiği sonuçları diğer işletmelerle karşılaştırabilir, kıyaslama için temel noktaları belirleyebilir. Kıyaslama, sadece diğer işletmelerle değil, aynı zamanda işletmenin farklı zamanlardaki kendi performansları arasında da yapılabilir.

- **Ölçüm:** Kullanılan model ya da değerlendirme aracında yer alan her bir kritere örgütün ne derece uyduğunun, örgütün nasıl bir performans gösterdiğinin sorgulandığı süreçtir. Ölçüm, elle tutulur sonuçlar verir ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine yardımcı olur. Böylece, ileride yapılacak iyileştirme çalışmalarındaki öncelikli konular belirlenir.

Kalitenin ölçülmesi açısından ölçüm sürecinin temel ölçüm amacı doğrultusunda kesin olarak ortaya konmasında fayda vardır. Temel olarak şu iki amaç tanımlanabilir (Westlund, 2001, 128):

I. Kalite seviyesi; genellikle teknik ölçümle ilgili olup görecelilik yoktur ve salt değerler söz konusudur.

II. Algılanan kalite; kalitenin çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve diğer paydaşlar tarafından algılanması ile ilgilidir.

- **Yönetim:** Özdeğerlemede yönetimin rolü, özdeğerleme için kullanılacak modelin seçilmesi, iletişim için altyapı, planların hazırlanması ve özdeğerleme sonuçlarının ortaya konmasını kapsar. Üst yönetimin değerlendirme sürecinin sorumluluğunu alması gerekir.

Conti'ye göre (1997, 38), özdeğerleme yönetim için belirli dönemlerde ulaşılan sonuçların, süreçlerin ve sistemle ilgili faktörlerin gözlemlenmesini içeren bir seri kontrol göstergesidir. Özdeğerleme; işletmede, ihtiyaç duyulduğunda, TKY kültürü oluşturulmak istendiğinde, ulaşılan sonuçlardan hareketle iyileştirme sonuçlarının planlanmasında yapılabilir. İşletmenin beklenen performansı, kullanılması düşünülen model ve ölçütlere göre değerlendirilir ve iyileştirilmesine ihtiyaç duyulan konular belirlenir. Bu tarz değerlemeye "iyileştirme esaslı" değerlendirme adı verilir.

Değerlendirme ve seçim, kritik elemanların belirlenmesiyle yapılır. TKY literatüründe birçok kritik eleman vardır. Örgüt bu kritik elemanlara göre gözden geçirilir. Ahmadi ve Helms (1995, 2), müşteri odaklılık, süreç iyileştirme, topyekun katılım ve sürekli iyileştirmenin TKY'nin başarısında kritik unsurlar olduğunu yaptıkları bir çalışmada vurgulamışlardır.

Aynı şekilde Weeks ve arkadaşları (1995, 1) da kalite süreçlerinin geliştirilebilmesi için yedi anahtar özellik ortaya koymuşlardır. Bu özellikler; (1) etki, (2) sorumluluk ve yetki, (3) tatmin, (4) değişim ve değişime olan istek, (5) ortak vizyon ve kıyaslama, (6) yenilikçilik ile (7) takım çalışmasıdır (Kitapçı, 2001, 41-42):

(1) Etki: Etkiyle ilgili sorular, yenilikçi fikirleri ve önerileri, her birimin hedeflerini oluşturacak girdileri, bireylerin değişime olan istek ve kabiliyetlerini içerebilir. Bireylerin örgütten etkilenme dereceleri, TKY süreçleri için önemlidir. Çalışanlar bu etkiyi sağlıklı düşündüklerinde sorumluluk ve yetkiyi daha kolay kabul etmektedirler. Etkiyi sağlıklı düşünmeyen çalışanlar değişime karşı direnç göstermektedirler.

(2) Sorumluluk ve Yetki: Sorumluluk ve yetkinin kabulü, başarılı bir TKY sürecinin anahtarı rolündedir. Çalışanlar, sorumluluk ve yetkiyi gönüllü olarak kabul ederler ve sahiplenirler. Çalışanların bu duyguyu yeteri kadar paylaşmamaları örgütteki kalite süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum yatay kontrol ve yönetimden daha çok dikey kontrol ve yönetimde görülmektedir. Sorumluluk ve yetkinin artırılması, uygun kademelerin azaltılması anlamına gelmektedir. Bu da yenilikçiliği teşvik edecektir. Sorumluluk ve yetkinin artırılması sonucunda çalışanların yaptığı işle ilgili sorumluluğu da artar. Sorumluluğun artması, çalışanları sürekli kalite iyileştirme için teşvik etmektedir. Sorumluluk ve yetki konusu, işle ilgili açık hedefleri, sorumluluk konularını, gereğinden fazla karar verme yetkisini ve karar alma yetkisinin açıklığını kapsamaktadır.

(3) Tatmin: İşletmenin rekabet gücü, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının gözden geçirilmesine bağlıdır. İş tatmini, ihtiyaçların örgütte nasıl giderildiği ile ölçülür. Başarıyı tanımlamak için yönetimin, bireyin işlerindeki performansı ile ilgili bilgilere ihtiyacı vardır. İşlerin değerlendirilmesi ve performansın etkili bir biçimde ölçülmesi gerekir. Geri bildirim kanallarının yetersizliği, yeterince bilgilendirilmeme, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Yetersiz geri bildirim, iş tatmininden çok sorumluluk ve yetkiyi etkilemektedir. Tatmin, takım çalışması, sorumluluk/yetki ve etkiyle ilişkilidir. Etkideki güçlülük, sorumluluk ve yetki ile tatmin, iş motivasyonunu artırır. İş devamsızlık azalır, iş tatmini, performans ve kalite düzeyi artar.

(4) Değişim ve değişime olan istek: TKY sürecinin potansiyel başarısını gösteren diğer bir önemli özellik de değişim ve değişime olan istektir. TKY'de tatminsizlik aslında sağlıklı bir sebep olabilir ve değişime yol açabilir. Değişim için etkili iletişim ve planlamayla örgütler bu konunun üstesinden gelebilirler. Eğer örgüt kapalı bir yapıya sahipse, örgütteki özel çabalar belki çalışanların değişim ve değişime olan isteklerini teşvik edecek ve zorlayacaktır. Bu istek örgütün diğer özellikleriyle de ilişkilidir. Değişime olan istek azaldıkça yenilikçilik de azalmaktadır. Değişim ve değişime olan istek, esnek çalışma grupları, değişimin plan ve projelerle yönetilmesi,

politikaların değişme hızı, faaliyet ve performansın iyileştirilmesine olan ihtiyaç konularını kapsar.

(5) Ortak vizyon ve kıyaslama: TKY'nin başarılı olabilmesi için örgütün gelecekteki vizyonu açık ve bütün çalışanlar tarafından biliniyor olmalıdır. Örgütteki tüm çalışanlar, ister ferdi olsun ister kolektif olsun ortak hedefleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgüt mevcut durumu değerlendirir, bulunduğu yeri görür ve varmak istediği noktaya bakar. Örgütün ortak, bütün çalışanlar tarafından benimsenmiş vizyonu, TKY'nin ilerlemesi için motive edici bir faktördür.

Kıyaslama bazı örgütler tarafından ortak vizyon ve işletme planlarındaki potansiyel değişim alanlarının belirlenmesi için kullanılır. Kıyaslama ile örgütün gelişmesindeki kantitatif sistemler kullanılır. Hedef performans düzeyi, rakipler ya da fonksiyonel liderler tarafından belirlenir. TKY çabaları başarılı olan örgütler rekabet performanslarını iyileştirmek için kıyaslama yaparlar. Ortak vizyon ve kıyaslama, hedef ve amaçların çalışanlara basit bir biçimde anlatılmasını, paylaşılan vizyonu ve amaçları, müşteri tatmininin vurgulanmasını, oluşturulmasını, performans göstergelerinin izlenmesini ve gelişmelerin rakiplerle karşılaştırılmasını içermektedir.

(6) Yenilikçilik: Yenilikçilik, sürekli yeni fikirlerin üretilmesini, grupların yenilikçi fikir ve önerilerini, geleneksel uygulamalara karşı durabilme eğilimini ve değişen şartlara olan ihtiyaç eğilimini kapsamaktadır. Aşağıdaki özellikler örgütün yenilik yapma eğiliminde olduğunu gösterir:

- Çalışanlar tecrübeli, farklı ve değişik süreçlere karşı inisiyatif sahibi iseler, yapılan hatalarda geçerli gerekçeler varsa ve bunlar olumsuz geri beslemeye dönüşmüyorsa,
- Güzel fikirler saygı görüyor ve ödüllendiriliyorsa,
- Çalışanlar küçük takımları ya da görev takımlarını yönetebiliyorsa,

- Sürekli yenilik örgüt lideri tarafından teşvik ediliyorsa, örgütün yenilikçi olduğundan söz edilebilir.

(7) Takım çalışması: Takım çalışmasıyla çalışanlar yeteneklerini güçlendirebilir, sinerji yaratabilir ve örgütün problemlerine daha doğru teşhisler koyup problemleri daha kolay çözülebilirler. Takım çalışması, iş arkadaşlarına karşı duyarlılık, üstlere ulaşabilirlik, değişimin yönetilmesi, birimler arasındaki çatışma, birimler arasındaki yardımlaşma konularını kapsamaktadır.

3.2. Özdeğerleme Modelleri

Günümüzde uluslararası kalite ödüllerinin ortaya çıkışıyla, örgütsel yönetimin sürekli gelişimi anlamında, özdeğerleme uygulamaları aracılığıyla TKY uygulamalarının önemi daha da artmaya başlamıştır (Benavent, 2006, 7). İşletme biliminin sürekli gelişimiyle birlikte işletmelerin başarısı ve rekabet gücü ile ilgili araştırmalar da yapılmaya başlanmıştır. Hemen hemen bütün mükemmellik modelleri, odaklanma düzeyleri farklı olmakla beraber; müşteri, toplum ve hissedarların hepsine birden odaklanmakta ve bunlara ait veriler sonuçlarda gösterge olarak yer almaktadır. Çoğu modelde müşteri tatmini performans bölümünde yer almaktadır. Çünkü, müşteriler, kendi hayatlarını kolaylaştıran ürünlerle tatmin olurken bu ürünleri sunan işletmelere de bağlılıklarını arttırarak sürdürmektedirler (Husain et al., 2001, 926-929).

DAP (Deming Application Prize – Deming Uygulama Ödülü), MBNQA ve EFQMMM (European Foundation of Quality Management - EFQM Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli) gibi modeller, çoğunlukla TKY anlayışına dayanmaktadır ve konuya TKY perspektifinden yaklaşmaktadırlar (Husain et al., 2001, 926). Geçen 40 yıl içinde yaratılan pek çok kalite modeli operasyonel mükemmelliğin sağlanması adına TKY'nin değerini arttırmış, organizasyonların ve insanların çalışma şekilleri üzerinde etkili olmuş ve mükemmelliğin yaratılmasında bir kıyas haline gelmiştir (Madu, 1998, 768).

Başlangıçta bu modellerle yapılan araştırmaların çoğu kalite boyutuyla sınırlı kalmıştır. Bu modeller, kısıtlı kalite yönetimi görüşlerine dayalı olmasına rağmen; Toplam Mükemmellik Performansı Ölçümü (Total Performans Excellence Measurement) konusuna olan ilginin giderek artması, EFQM Mükemmellik Modeli, MBNQA modeli gibi modellerin ana iskeletini oluşturmuştur (Husain et al., 2001, 926).

Kalite ödülleri; kalite stratejileri, kıyaslama ve en iyi uygulamaların işletmede gerçekleştirilmesi, özdeğerlemenin yapılması ve kurumsal performansta iyileşmenin sağlanması için modeller ve araçlar sunmaktadır (Vokurka et al., 2000, 41). İşletmelerin genel performanslarının değerlendirildiği birçok değerlendirme aracı içinde kalite ödülleri, günümüzün en popüler ve itibar gören yöntemi olarak görülmektedir. Kalite modellerinin başlıca amacı, iş mükemmelliğini sağlamaktır (Pakdil, 2003, 41). Uygulamada en çok faydalanılan bu modellerden 1951'de Japonya'da kalite hareketini başlatan Deming adına atfedilen ve Asya kıtasında kullanılan Deming Uygulama Ödülü, modern anlamda ilk kalite ödülüdür. İkincisi, 1987'de oluşturulan ve Kuzey Amerika kıtasında kullanılan, dönemin Ticaret Bakanı adına atfedilen Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA)'dür. Bu ödülü Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından 1991 yılında oluşturulan ve Avrupa kıtasında yoğun olarak kullanılan Avrupa Kalite Ödülü (EQA) izlemiştir (Hughes and Halsall, 2002, 257).

EFQM ve Baldrige modelleri özellikle son on yılda daha da popüler olmuştur. Bununla birlikte bu modellere üç temel konuda karşı eleştiri yapılmıştır. Birincisi; bu modellerin TKY'nin iyi bir sunumu olduğu ve aslında TKY'nin bizatihi kendisi olduğu yönündedir. Halbuki bu modeller, TKY'ni temel almakla birlikte klasik toplam kalite kavramından (kalitenin yönetimi) geliştirilmiş mükemmellik görüşünü (yönetimin kalitesi) yansıtır (Adebanjo, 2001, 38-39). İkincisi; bu modellerin ve genel olarak TKY'nin finansal sonuçlar üzerindeki etkisi üzerinedir. Bu konuda çelişkili çalışmalar vardır. Fakat, kısa vadede olmasa bile uzun vadede finansal sonuçlar açısından olumlu semereleri olduğu görülmüştür (Zairi et al., 1994, 40). Bu modellere yöneltilen üçüncü eleştiri ise yenilikçiliğe ve tedarikçilerin stratejilerine

yeterince önem vermediği veya bu konuları yeterince açık olarak tanımlamadığı konularındadır. Oysa bu modeller, özellikle EFQM ve MBNQA, işletmeler için kesin ve değişmez çizgiler belirtmekte olmayıp performans ölçümü için genel bir çerçeve sunmaktadır (Bassioni, et al., 2004, 44).

Kenichi Ohmae, müşteri gruplarının ABD, Japonya ve Batı Avrupa'yı içeren "Küresel Üçlü"de ortaya çıktığını savunmakta, firmaların dünya ekonomisinde ayakta kalabilmek için bu üç bölgede rekabetçi olmaları gerektiğini belirtmektedir. Dünya Bankası raporlarına göre ödülleri uygulandığı bölgelerdeki toplam yurt içi hasıla tutarının, dünya genelindeki yurt içi hasıla tutarının % 74'ünü oluşturması, Ohmae'nin görüşlerini desteklemektedir. Söz konusu üç bölgede de kalite yönetimi açısından benzer kavramlar, standartlar ve kalite hareketleri görülmektedir. Deming Modeli, MBNQA ve EFQM Mükemmellik Modeli bu pazarlarda kalite devrimi açısından anahtar rol oynamaktadır (Pakdil, 2003, 42).

Hemen hemen bütün mükemmellik modellerinde müşteriler, toplum ve paydaşlarla ilgili sonuçlar değerlendirilir. Bunlardan topluma ait göstergeler son yıllarda özellikle daha fazla önem arz etmeye başlamıştır. Müşteriler sadece ürünün kalitesine değil aynı zamanda kalitenin yanında firmanın çevreye ve topluma karşı yerine getirmesi gerektiğini düşündüğü sorumluluklarını da dikkate almaktadırlar. Topluma ve çevreye saygılı olan firma müşterilerinin o firmaya sadakati de artmaktadır (Husain et al., 2001, 926).

Bu çalışmada Mükemmellik Modelleri olarak DAP, MBNQA ve EFQM Mükemmellik Modelleri ayrıntıları ile incelenecektir. Bu modellerin tamamında modern yönetim uygulamalarının ortak yönleri mevcuttur. Fakat, özellikle amaçları ve kaliteyi tanımlama konularında ayrışmaktadırlar. Bu ortak yönler ile farklı yönler Tablo 3.4'de sunulmuştur.

Toplumların kültürleri bir bütündür ve hayatın her alanında kendi özelliklerini yansıtır. Toplumlar, toplum olarak eksik olduklarını düşündükleri ya da kendileri için daha önemli olduğunu düşündükleri alanlara odaklanma

Tablo 3.4: Mükemmellik Modellerinin Karşılaştırılması

Mükemmellik Modellerinin Ortak Olan Özellikleri		
<ul style="list-style-type: none"> - Liderlik, - Stratejik Planlama, - Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi, - İnsan Kaynakları Yönetimi, - Süreç Performansına Odaklılık, - Sürekli İyileştirme, - Çıktı Performansına Odaklılık, - Uygulamaları Paylaşma Gerekliliği, - Coğrafi Bölgesellik. 		
Mükemmellik Modellerinin Farklı Olan Özellikleri		
Model	Amaç	Kaliteyi Tanımlama
DAP	İstatistiksel kalite kontrolü sağlayan ve kalite güvencesini başarıyla uygulayan işletmeleri ödüllendirmek ve bu başarılarını sürdürmelerini sağlamak.	İçsel süreçlere odaklı olduğundan, kaliteye üretim süreçleri yönünden bakar. Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.
MBNQA	Kalite mükemmelliğini sağlayan işletmeleri ödüllendirmek ve başarılı kalite stratejilerinin diğerleri ile paylaşılmasını sağlamak.	Müşteriye ve pazara odaklanma vardır ve kaliteyi müşteri tanımlar.
EFQM	Avrupalı işletmelerin, özellikle Japon ve Amerikan rakiplerine küresel rekabet üstünlüğünü kaptırmalarını engellemek.	Kalite, içsel ve dışsal bir bütündür ve kaliteyi bütün paydaşlar hep birlikte tanımlar.

ihtiyacını içindedirler hissederler. Modellerin amaçları ve kaliteyi tanımlamaları konuları da aslında ortaya çıktıkları toplumların özelliklerini yansıtmaktadır. Japonya'da ortaya çıkan Deming Modeli, yoğun olarak içsel süreçlere odaklanmıştır. Bunun altında yatan neden, organizasyonların zaten toplumu ve diğer paydaşları gözardı etmediği düşüncesidir. MBNQA Modeline klasik Amerikan kültürünün sonuca odaklanma düşüncesi hakimdir.

Bu düşünceye göre ise sonuca ancak, müşteri tatmin ve beklentilerini karşılayarak ulaşılabilir ve diğer kesimlerin ihtiyaç ve beklentileri çok da önemli olmayabilir. EFQM Modelinin temelinde ise Avrupa'nın hümanist düşüncesi ile bütün paydaşların hak ve çıkarlarının korunması gerektiği temel fikri yatmaktadır. Organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlamaları gerekliliğinin yanında, toplumun bütün kesimlerinin ihtiyaç ve beklentileri de azımsanmayacak öneme sahiptir.

3.2.1. Deming Kalite Modeli

Deming Ödülü, Deming'in Japonya'ya yaptığı katkının bir göstergesi olarak 1951'de kalite kontrolün iyileştirilmesi amacıyla Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (The Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE) tarafından oluşturulmuştur. Ödülün amacı, istatistiksel süreç kontrolü esasına dayanan şirket boyutunda bir kalite kontrolünün gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır (Gençyılmaz ve Zaim, 1999, 20). Halen 3 ayrı ana kategoride ödül verilmektedir (Kuruşçu, 2003, 45; Porter and Tanner, 2004, 186-187). Verilen ödül kategorileri şunlardır;

- I. Bireyler İçin Deming Ödülü,
- II. Deming Uygulama Ödülü,
 - a. Küçük İşletmeler İçin Deming Uygulama Ödülü,
 - b. Bölümler İçin Deming Uygulama Ödülü,
 - c. Denizaşırı İşletmeler İçin Deming Uygulama Ödülü (1987 sonrası),
- III. Fabrikalar İçin Kalite Kontrol Ödülü.

Bireylere verilen ödül, kalite kontrol ile ilgili gerek pratik gerekse teorik sahada önemli başarılarla imza atan veya istatistiksel kalite kontrolün yayılmasına önemli katkıda bulunan kişilere verilmektedir. 1987 yılından itibaren Deming ödülü Japonya dışındaki firmalara da açılmıştır (Gençyılmaz

ve Zaim, 1999, 19). Günümüzde özel firmaların katılımının yanında kamu kuruluşlarının da başvuruları kabul edilmektedir (Vokurka et al., 2000, 43). Deming Uygulama Ödülü Modeli'nin amacı; kurum genelinde istatistiki kalite kontrole dayalı olarak kalite kontrolünü başarıyla uygulayan firmaları ödüllendirmek ve gelecekte de aynı başarıları sürdürmelerini sağlamaktır (Madu, 1998, 757). Deming Modeli'nin diğer modellere göre en belirgin farklılığı da modelin amacında yatmaktadır. Modelin genel çatısı ise süreç analizi, istatistiksel metodlar ve kalite çemberleri gibi prensip ve tekniklerin uygulanması üzerine odaklanmıştır (Nakhai and Neves, 1994, 33). Deming Modeli'ne göre kalitenin yaratılması öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır ve bu konuda gerek üst yönetim gerekse tüm çalışanlar arasında bir bilinç yaratılmalıdır. Bu konudaki yaklaşım, modele ait kontrol noktalarında açıkça belirtilmektedir. Deming Modeli 10 temel kriter üzerine kurulmuştur ve diğer modellerde olmayan bir uygulama ile modelin her bir kriteri 10 puana sahiptir (Madu, 1998, 758). Söz konusu kriterler ve alt kriterleri şunlardır (Dale, 2003, 479; Uzm. Grubu, 2002, 22):

I. POLİTİKA

1. Organizasyonda yönetim, kalite geliştirme ve kalite kontrolü ile ilgili politikaların varlığı.
2. Politika oluşturma yöntemleri.
3. Politikaların tutarlılığı ve uygunluğu.
4. İstatistiksel yöntemlerden faydalanma.
5. Politikaların organizasyon içerisinde dağılımı.
6. Politikaların gözden geçirilmesi ve elde edilen başarılar.
7. Politikalar arasındaki ilişkiler; uzun ve kısa vadeli planlama.

II. ORGANİZASYON VE YÖNETİM

1. Organizasyonda yetki ve sorumlulukların açık olması.
2. Organizasyonda yetki devrinin uygunluğu.
3. Organizasyonda bölümler ve departmanlar arasındaki uygunluk.
4. Organizasyonda oluşturulan komiteler ve faaliyetleri.
5. Organizasyonda yönetici ve çalışanlardan yeterince istifade edilmesi.
6. Organizasyonda Kalite Çemberleri'nden kalite geliştirme için istifade edilmesi.
7. Kalite kontrol teşhisi.

III. EĞİTİM VE YAYILMASI

1. Eğitim programları ve sonuçları.
2. Kalite ve maliyet bilinci; kalite kontrolünü anlama derecesi.
3. İstatistiksel kavram ve yöntemlerin öğretilmesi.
4. Kalite kontrolünün etkinliği.
5. Organizasyonun alt birimlerinin ve organizasyonla yakın ilişki içerisinde bulunan diğer birimlerde eğitimin gerçekleştirilmesi.
6. Kalite Kontrol Çemberleri içerisinde yürütülen faaliyetler.
7. Organizasyonda sürekli gelişme için öneriler ortaya koyma düzeyi ve bunların uygulanması durumu.

IV. BİLGİNİN TOPLANMASI, KULLANILMASI VE YAYILMASI

1. Organizasyon dışındaki enformasyonun toplanması
2. Enformasyonun organizasyon birimlerine aktarılması.
3. Enformasyon aktarımında bilgisayarların kullanımı ile sürat sağlanması.
4. Veri işleme, enformasyonun istatistiksel analizi ve sonuçlardan yararlanılması.

V. ANALİZ

1. Organizasyonda önemli problemlerin seçilmesi.
2. Analitik yaklaşımın kullanımı.
3. İstatistiksel yöntemlerden yararlanma.
4. Uygun teknolojiden yararlanma.
5. Kalite analizi; işlem analizi.
6. Analitik sonuçlardan istifade etme.
7. Organizasyonun gelişmesine yönelik önerilerin olması.

VI. STANDARDİZASYON

1. Standartların sistematizasyonu.
2. Organizasyonda standart oluşturma, gözden geçirme ve yürürlükten kaldırma yöntemi.
3. Standartların oluşturulmasının, gözden geçirilmesinin ve yürürlükten kaldırılmasının sonuçları.

4. Standartların kapsamı.
5. İstatistiksel yöntemlerden yararlanma.
6. Teknoloji birikimi.
7. Standartlardan yararlanma.

VII. KONTROL

1. Kalite kontrol sistemleri.
2. Kontrol işlemleri ve kontrol noktaları.
3. Kontrol diyagramı ve benzeri istatistiksel araçlardan yararlanma.
4. Kalite Çemberleri çalışma grupları içerisinde çalışanların katkıları.
5. Kontrol faaliyetlerin gerçek durumları.

VIII. KALİTE GÜVENCESİ

1. Yeni ürünler ve hizmetler geliştirme sistemi (kalite tasarımının kontrolü, ürünün güvenilirliği vs.)
2. Ürünün güvenli ve sağlıklı olması.
3. Süreç tasarımı, süreç analizi, süreç kontrolü ve geliştirilmesi.
4. Test ve kontrol.
5. Malzemelerin, araç ve gereçlerin bakımı ve kontrolü.
6. Kalite temini sistemi ve denetimi.
7. İstatistiksel yöntemlerden yararlanma.

8. Kalite değerlendirilmesi ve denetimi.

9. Kalite güvencesinde gerçek durum.

IX. SONUÇLAR

1. Sonuçların llmesi.

2. Ürünün zamanında sunulması, kalitesi, maliyeti, güvenli olup olmaması, çevreye etkisi vs. faktörler yönünden sonuçların değerlendirilmesi.

3. Görünmeyen sonuçlar.

4. Problem ve hataların llmesi.

X. GELECEK İÇİN PLANLAMA

1. Organizasyondaki mevcut durum ve geleceğe yönelik plan oluşturulması konusundaki alışmalar.

2. Gelişmeye yönelik planlama.

3. Uzun vadeli planlama.

Deming Modeli, "kalite noktası" olarak isimlendirilen ve modelin ana çatısını oluşturan 11 temel ilke üzerine kurulmuştur (Wood, 1997, 61):

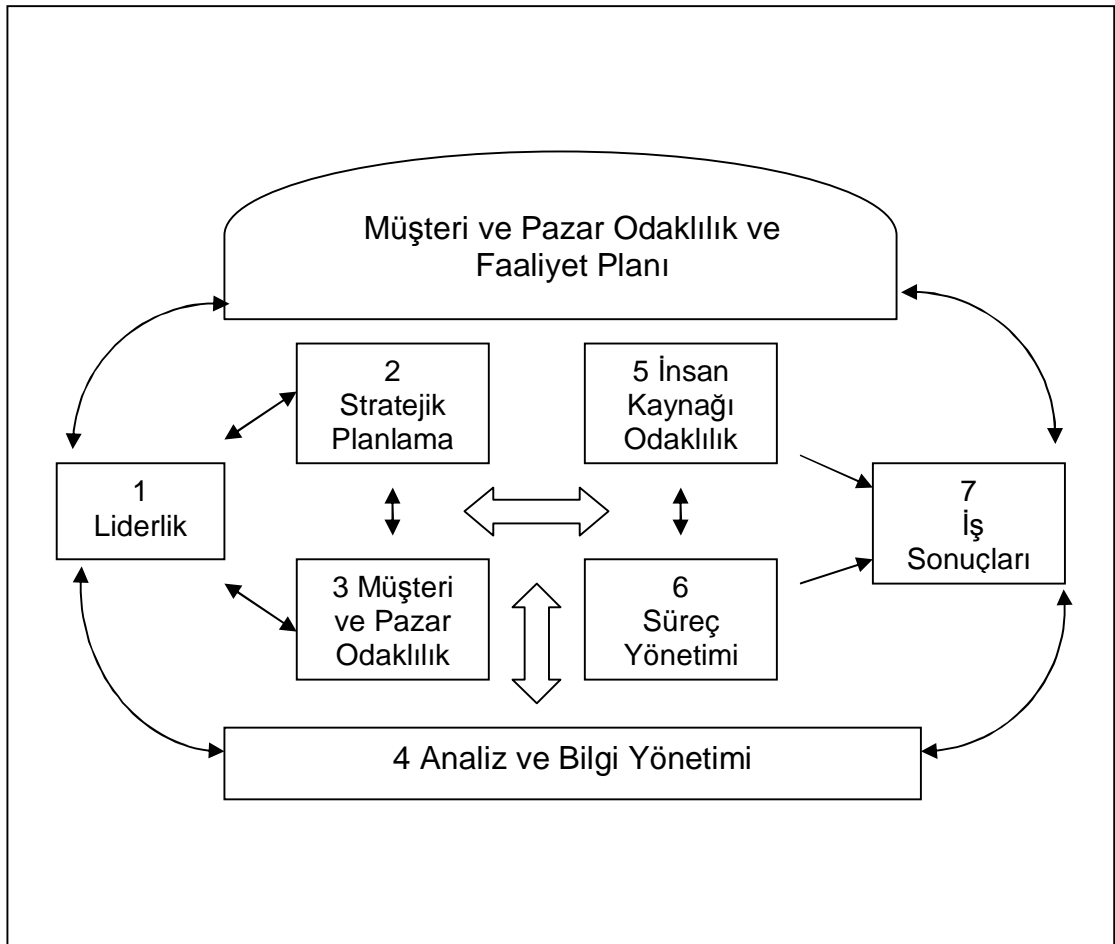
- I. Yönetimin bağlılığının inşa edilmesi,
- II. Kalite yönelimli politikaların belirlenmesi ve takip edilmesi,
- III. Organizasyon ve politikaların gözden geçirilmesi,
- IV. Bilginin yetkilendirilmiş personele yayılımı,
- V. Kalite hakkında bilgi toplanması, yayılması ve kullanılması,

- VI. Sadece istatistiksel süreç kontrol verilerinin değil, lojistik ve insanla ilgili konuların da analiz edilmesi,
- VII. Çalışanların plan, strateji ve odak noktalarının standardize edilmesi,
- VIII. Parametrelerin sağlamlığını garanti edecek bir kalite kontrol sisteminin kurulması,
- IX. Sürekli revize edilen spesifik kriterlere göre kalite güvencenin sağlanması,
- X. Etki ve sonuçların açıkça tanımlanması ve
- XI. Gelecek planlarının kaizen benzeri, zaman kısıtlarını bulan ve optimize eden süreçlere odaklı olmasıdır.

3.2.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli (MBNQA)

MBNQA sürekli artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek, kurum performansını ve yeteneklerini iyileştirmek ve müşterilerini memnun etmek amacıyla Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST) ile Amerikan Kalite Derneği (ASQ)'nin ortak çalışması sonucu oluşturulmuştur. Model Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren organizasyonlar tarafından kullanılmaktadır. Amerika genelinde sayıları 3000'i bulan yerel kalite ödülü modeli, MBNQA'dan esinlenerek ortaya çıkmıştır. MBNQA günümüzde, işletmeler, eğitim ve sağlık kuruluşlarına yönelik olmak üzere 3 ayrı kategoride kullanılmaktadır. Ödül, sadece Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren firmaların başvurularına açıktır. Modelin ve modeli temel alan ödülün amacı, kalite bilincini ve kalite mükemmelliği için gereklerin anlaşılmasını arttırmak, Amerikan şirketlerinin kalite başarılarını tanımak ve başarılı kalite stratejileri hakkındaki bilgileri paylaşmaktır (Madu, 1998, 756). Diğer modellerde de olduğu gibi ödülü kazanan kuruluşların başarı hikayelerini diğer firmalarla paylaşmaları gerekmektedir (Pakdil, 2003, 45).

Model birbiriyle ilişkili 7 ana kriter ve 19 alt maddeden oluşmaktadır. Kriterler ve alt maddeler Tablo 3.5'de gösterilmiştir (Pakdil, 2003, 49). Kriterler arasındaki ilişkileri gösteren genel çatı ise Şekil 3.1'de verilmektedir (Dale, 2003, 480). 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 (Dale, 2003, 480; Ökmen ve Dönmez, 2005, 56).



Şekil 3.1: MBNQA Modeli Çerçevesi (Dale, 2003, 480)

Tablo 3.5: MBNQA Kriterleri (Pakdil, 2003, 49)

K R İ T E R L E R	
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 b.) Müşteri Memnuniyetinin 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

MBNQA kendi aralarında ilişkili 11 temel değer ve kavram üzerine inşa edilmiştir. Bunlar (Pakdil, 2003, 51):

1. Vizyon sahibi liderlik,
2. Müşteri yönelimli mükemmellik,
3. Örgütsel ve bireysel öğrenme,
4. Çalışanları ve iş ortaklarını değerlendirme,
5. Çeviklik,
6. Geleceğe odaklanma,
7. Yenilik yönetimi,
8. Gerçeklerle yönetim,
9. Toplumsal sorumluluk,
10. Sonuçlara odaklılık,
11. Değer yaratma ve sistem perspektifi görüşleridir.

3.2.3. EFQM Kalite Modeli (EFQM Mükemmellik Modeli)

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (El Kitabı, 2003, 2). EFQM Mükemmellik Modeli, EFQM tarafından oluşturulan modeldir. Model, oluşturulmasından itibaren Avrupalı kuruluşların küresel rekabet avantajı yakalamaları amacıyla kullandıkları bir araç olarak hizmet etmektedir (Madu, 1998, 759). EFQM Mükemmellik Modeli, 9 ana kriter ve 32 alt kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir (El Kitabı, 2003, 13). Kriterler ve alt kriteri Tablo 3.6'da sunulmuştur. Kriterlerin ilk beş tanesi girdi kriteri, son dört tanesi ise sonuç kriteridir.

Tablo 3.6: EFQM Mükemmellik Modeli'nin ana ve alt kriterleri (El Kitabı, 2003, 14-25)

K R İ T E R L E R	
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 yetkelendirilmesi sağlanır.
3d	Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.
3e	Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.
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.

Sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması zorunludur. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli şekillerde kullanılabilecek pratik bir araçtır (El Kitabı, 2003, 2).

3.2.3.1. Mükemmelliğin Temel Kavramları

Mükemmelliğin temel kavramları sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerlidir ve EFQM Mükemmellik Modelinin (EFQMMM) temelini oluştururlar. Temel kavramlar ve uygulamaya yönelik özellikleri şunlardır (El Kitabı, 2003, 7-9).

I. Sonuçlara Yönlendirme

Kavram: Mükemmellik, kuruluşun tüm paydaşlarını memnun edecek sonuçları elde etmektir.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Günümüz dünyasında hızlı değişen çevrede, paydaş gereksinimleri ile beklentileri sıkça ve hızlı bir biçimde değişen mükemmel kuruluşlar çevik, esnek ve duyarlıdır. Mükemmel kuruluşlar paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini ölçer ve önceden tahmin eder, onların deneyim ve algılamalarını izler, diğer kuruluşların da performanslarını izler ve gözden geçirirler. Bilgi mevcut ve gelecekteki paydaşlardan toplanır. Bu bilgi kısa, orta ve uzun vade için politikaların, stratejilerin, hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi için kullanılır. Toplanan bilgiler kuruluşun paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına da yardımcı olur.

II. Müşteri Odaklılık

Kavram: Mükemmellik, sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlar kendi müşterilerini bilir ve onları yakın bir biçimde anlarlar. Ürün ve hizmetlerin kalitesini en son değerlendirenin müşterileri olduğunun farkındadırlar. Müşteri

bağlılığının, onu elde tutmanın ve pazar payı kazanmanın en üst düzeye çıkarılabilmesinin yolunun güncel ve potansiyel müşterilerin gereksinim ve beklentilerine açık bir biçimde odaklanma olduğunun da farkındadırlar. Bu duyarlılıklarının etkililiğini arttırmak için uygun olan durumlarda müşterileri kırımlandırlar. Rakiplerin faaliyetlerini izler, onların rekabetteki farklılıklarını anlamaya çalışırlar. Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentilerini etkili bir biçimde öngörmeye çalışırlar ve bunları karşılamak hatta aşabilmek için bugünden harekete geçerler. Müşterilerin deneyim ve algılamalarını izler ve gözden geçirir; işlerin uygun gitmediği durumlarda çabuk ve etkili karşılık verirler. Tüm müşterileri ile mükemmel bir ilişki kurar ve sürdürürler.

III. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Kavram: Mükemmellik, amacın tutarlılığı ile eşleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlarda kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderler vardır. Böyle yaparak kuruluştaki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler. Kuruluşlarına paydaşları için seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri, etiği, kültürü ve yönetim altyapısını kurarlar. Bu kuruluşlardaki her düzeydeki diğerlerini mükemmelliğe doğru yönlendirir ve esinlendirirken kendi davranış ve performansları ile de buna örnek model oluştururlar. Örnek olarak yönetirler, paydaşlarını tanırlar ve iyileştirme çalışmalarını onlarla birlikte yürütürler. Belirsizlik durumlarında amaca bağlılıkları paydaşlarına güven ve adanmışlık esini verir. Aynı zamanda hızla hareket eden ve durmadan değişen dış çevre koşullarına kuruluşlarının yönünü adapte edebilme becerisini gösterirler ve kuruluş çalışanlarını da beraberinde götürürler.

IV. Süreçler ve Verilerle Yönetim

Kavram: Mükemmellik, kuruluşu birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetmektir.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşların tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemleri vardır. Kuruluşun politika, strateji, hedef ve planların sistematik olarak uygulanabilmesi bir dizi açık ve bütünlük süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performansa, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlere, beklentilere ve deneyimlere, başka kuruluşların performanslarına ve uygun olan durumlara rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir. Kuruluş tüm kurumsal dış gerçekler karşılanacak hatta aşılabacak şekilde oldukça yüksek bir profesyonel düzeyde yönetilir. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önleyici önlemler belirlenir ve uygulanır.

V. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Kavram: Mükemmellik, çalışanların katkısını onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkarmaktır.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlar politika, strateji, hedef ve planlarını yaşama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan yetkilerini belirler ve anlarlar. Çalışanlarını bu yetkinliklere göre seçer işe alır ve geliştirirler; onları durmadan, aktif ve olumlu bir biçimde desteklerler. Kişisel gelişim, bireylerin kendi potansiyellerinin tümünün farkına varmalarına ve kullanmalarına ortam yaratacak şekilde, desteklenir ve teşvik edilir. Çalışanları, kendilerinden gerek operasyonel değişimler gerekse kişisel beceriler bakımından beklenen değişimleri karşılama ve onlara uyum gösterebilme bakımından hazırlanırlar.

Çalışanların oluşturduğu entelektüel sermayenin ve onların sahip oldukları bilginin kuruluşun çıkarına kullanılabilmesinin giderek artan önemini farkındadırlar. Çalışanlarını, onların adanmışlıklarını ve kuruluşa bağlılıklarını teşvik edecek şekilde gözetme, ödüllendirme ve tanıma yollarını ararlar. Paylaşılmış değerler, güven, açıklık ve yetkelendirme kültürü ile

çalışanlarının potansiyellerini ve aktif katılımlarını en üst düzeye taşırlar. Bu katılımı iyileştirmeler için fikir üretimine ve uygulamasına yönlendirirler.

VI. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

Kavram: Mükemmellik, statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlar hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerinden sürekli öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem dış kıyaslamalar yaparlar. Öğrenmeyi kurumun her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışmalarının sahip oldukları bilgiyi keşfeder ve paylaşırlar. Tüm paydaşların fikirlerini kabul edecek ve kullanacak kadar açıklık söz konusudur. Çalışanlar bugünün ve güncel becerilerin ötesine bakmaya teşvik edilirler. Fikri mülkiyet haklarını korumaya dikkatlidirler ve uygun durumlarda bu hakları ekonomik kazanım doğrultusunda kullanırlar. Çalışanlar statüko ile sürekli mücadele eder, katma değer yaratacak sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını ararlar.

VII. İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Kavram: Mükemmellik, değer katan işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlar, günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda başarının geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kurumlarla işbirliği fırsatları ararlar ve geliştirirler. Bu işbirlikleri paydaşlarına temel yetkinliklerini iyileştirerek daha zenginleşmiş değer sağlamalarına olanak verir. Bu işbirlikleri müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle ve hatta karşılıklı açıkça tanımlanmış kazanımlar sağlamak koşu ile rakipleriyle olabilir. İşbirliği ortakları paylaşılmış hedeflere ulaşmak için, birbirlerini uzmanlıkları,

kaynakları ve bilgileri ile destekleyerek birlikte çalışır ve birbirleri arasında karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayanan sürdürülebilir bir ilişkiyi kurarlar.

VIII. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kavram: Mükemmellik, kuruluşun içerisinde faaliyet gösterdiği düzenlenmiş minimum çerçeveyi aşmak ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktır.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlar paydaşlarına karşı, sorumluluk sahibi kuruluşlar olarak, şeffaf ve hesap verebilir olarak yüksek düzeyde bir etik yaklaşımı benimsemişlerdir. Bugün ve yarın için, sosyal sorumluluğa ve ekolojik sürdürülebilirliğe önem vermekte bu yönde çaba sarf etmektedirler. Kuruluşun Kurumsal Sosyal Sorumluluğu değerleri ile ifade edilir ve kuruluşla bütünleşiktir. Paydaşların açık katılımları ile yerel ve gerektiğinde global kamuoyunun beklenti ve kurallarını karşılar ve aşarlar. Riskleri yönetmelerinin yanı sıra topluma karşılıklı yarar sağlayacak projelerde çalışma fırsatlarını araştırarak ve teşvik ederek, paydaşlarına da esin kaynağı oldukları gibi onların güvenlerini de yüksek düzeyde kazanırlar. Kuruluşlarının toplumun bugünü ve geleceği üzerindeki etkisinin bilincindedirler ve olumsuz etkileri minimize etmek için özen gösterirler.

3.2.3.2. Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan ve dolaylı çeşitli ilişkisi vardır. Ayrıca her bir temel kavramın bir diğeri üzerinde etkisi vardır. Tablo 3.7'de bazı önemli ilişkileri göstermektedir (El Kitabı, 2003, 7-9):

Tablo 3.7: Temel kavramlarla kriterlerin ilişkisi (El Kitabı, 2003, 10)

	G İ R D İ L E R															S O N U Ç L A R																	
	1 LİDERLİK					2 POLİTİKA VE STRATEJİ					3 ÇALIŞANLAR					4 İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR					5 SÜREÇLER					6 MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR		7 ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR		8 TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR		9 T. PERFORMANS SONUÇLARI	
Kavramlar	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B
Sonuçlara Yönlendirme						X	X	X	X			X									X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
Müşteri Odaklılık			X			X		X															X	X	X	X	X						
Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	X	X	X	X	X			X																				X					
Süreçler ve Verilerle Yönetim		X				X	X		X	X										X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı				X		X		X			X	X	X	X	X													X	X				
Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	X		X	X	X		X					X	X	X						X		X	X										
İşbirliklerinin Geliştirilmesi			X			X		X								X							X		X							X	X
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	X		X	X		X	X	X			X				X	X	X	X	X		X									X	X		

Temel kavramlar ile kriter ve alt kriterlerle ilişkilere yönelik destekleyici açıklamalar aşağıda yer almaktadır (El Kitabı, 2003, 11-12):

I. Sonuçlara Yönlendirme

Bu kavram açıkça dört sonuç kriteri ile ilişkilidir; burada kuruluş her bir paydaş grubu için beklediği sonuçları dikkate almaktadır. Bu ilişki uygulayıcıyı Girdilerde Politika ve Stratejilere götürür:

- Politika ve stratejinin oluşturulmasında paydaşların beklentilerinin ve diğer performans göstergelerinin girdi oluşturmak üzere toplanması,

- Politika ve strateji geliştirirken, paydaşların gereksinim ve isteklerinin dengelenmesinin garanti altına alınması,

- Politika ve stratejinin istenilen sonuçlara ulaşmak için yayılımının sağlanması.

Çalışanlar kriterinde, istenilen sonuçları gerçekleştirmek için çalışanların geliştirilmesi gereksinimi dikkate alınır. Süreçler Kriterinde ise, elde edilen sonuçlar gelecekteki performansı iyileştirmek için geri bildirim olarak kullanılır.

II. Müşteri Odaklılık

Bir kuruluşun varolma nedeni müşterileri olduğu için, Modelin her tarafında müşteri ile ilişki güçlüdür. Daha açık ilişkiler 5c, 5d ve 5e alt kriterleri ile; bu alt kriterlerde doğrudan müşteri ile ilişkili süreçler dikkate alınmaktadır. Bunun yanı sıra 6. kriterle ilişkide oldukça açıktır. Burada da bir taraftan müşterinin ürün ve hizmetlerden tatmini ölçülürken bir yandan da kuruluşun bu yöndeki iç performans göstergeleri yer almaktadır. Ayrıca Liderlik kriterinde, liderin müşterilerle ilişkileri yürütmesi, Politika ve Stratejilerde de ihtiyaç ve gereksinimlerin belirlenerek toplanması ve dengelenmesi konuları ile ilişki vardır.

III. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Liderliğin önemi Modelin tümünde kapsamlı bir şekilde görülmektedir; örneğin Politika ve Stratejinin oluşturulmasında Mükemmellik Modeli ile bu kavram arasındaki esas ilişki Liderlik kriteri kapsamındadır. Liderliğin etkililiğinin ölçümünü Çalışanlarla ilgili sonuçlarda bulmak mümkündür.

IV. Süreçlerle ve Verilerle Yönetim

Süreçlerle ilgili olarak da Modelin tümünde kanıtlar bulmak mümkündür; ancak bu kavram ile ilgili daha açık ilişkiler şöyledir:

- 1b kriterinde liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, yaşama geçirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda amaca uygunluğu garanti altına almaktadırlar,

- 2a'da ve 2b'de politika ve stratejiyi oluşturmak üzere bilgi toplanmaktadır,

- 2d'de kilit süreçler belirlenmektedir,

- 5a ve 5b alt kriterlerinde kuruluşun süreç yönetimi ve iyileştirme sistemi dikkate alınmaktadır.

Ayrıca Sonuçların tümü çevrimi tamamlamaktadır; Sonuçlar, Girdilerde karar verilebilmesine olanak verecek bilgileri sağlamaktadır.

V. Çalışanların Gelişimi ve Katılımı

Bu kavrama ilişkin en açık ilişki Çalışanlar kriteri ile; bu kapsamda çalışanlar kriterinde çalışanların yönetimi, geliştirilmesi, desteklenmesi, takdir ve tanınması dikkate alınmaktadır. Çalışanlarla ilgili sonuçlarda da çalışanların kuruluştan memnuniyetleri ile kuruluşun çalışanları ile ilgili iç göstergeleri yer almaktadır. Ayrıca;

- Liderlerin çalışanları nasıl motive ettikleri, özendirdikleri ve desteklediklerine ilişkin 1d,
- Politika ve Stratejileri oluşturmada çalışanların gereksinim ve beklentilerinin dikkate alınması nedeniyle 2a,
- Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c alt kriterleri ilişkilidir.

VI. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

Bu kavram modelin blok şemasına bakıldığında hemen görülmektedir. Bu şema Sonuç Kriterlerinin çıktılardan öğrenilmesinin önemini ve bu bilgiyi Girdilerdeki etkinliklerde yenilikçi ve yaratıcı olacak şekilde kullanılmasının gerekliliğini hatırlatmaktadır. Bu kavram bazı Girdi kriterlerinde de yer alır;

- Liderlik kriterinin ve alt kriterlerinin birçok bölümü iyileştirme, değişim ve öğrenme faaliyetlerinin belirlenmesi ve bu faaliyetlere katılımı ilgilidir,
- Politika ve stratejinin oluşturulmasında öğrenme faaliyetlerin temel alınmasından söz edilmektedir,
- 3. Kriterde çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin geliştirilmesinden, katılımlarının sağlanmasından ve onlara fikir ve bilgilerin paylaşılma fırsatı yaratılmasından söz edilmektedir,
- 5b'de yenilikçilik ve yaratıcılığın süreçlerin yönetimi ve iyileştirilmesinde kullanımı aranmaktadır,
- 5c'de ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde yenilikçilikten söz edilmektedir.

VII. İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Bu kavram ile modelin açık ilişkisi, işbirliklerin yönetiminin dikkate alındığı 4a alt kriteri ile işbirliklerinin etkililiğinin ölçüm sonuçlarının çoğunlukla gözlemlendiği 9. kriterde görülmektedir. Ayrıca şu ilişkiler de vardır;

- Liderlerin işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkileri yürütmesi ile ilgili 1c kriteri,

- Politika ve strateji oluşturmada temel alınmak üzere işbirliği yapılan kuruluşların gereksinim ve beklentilerinin toplanması,

- Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c alt kriteri.

VIII. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Bu kavrama ilişkin kanıtlar Modelin bir çok bölümünde yer almaktadır:

- Liderlerin toplumun beklentisi olan etik kuralların etkili uygulanması, iyi yönetişimi sağlayacak düzenlemeler, fırsat eşitliği, farklılıkların yönetimi ve çevre politika ve programlarının oluşturulması gibi konuları geliştirdikleri, desteklendikleri ve garanti altına aldıkları 1. Kriter,

- 2a'da paydaşlardan birisi olarak toplumun beklenti ve gereksinimlerinin girdi olarak dikkate alınması,

- 2b'de diğer toplumsal ölçütlerin de dikkate alınması,

- Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c,

- 3. kriterde çalışanlar için eşitlik ve adil olmanın çalışma koşul ve kurallarına yansması; ayrıca çalışanların genel olarak gözetilmesi,

- 4. kriterde toplumsal işbirliklerinin, kuruluşun mali bakımdan iyi yönetişiminin, topluma etkisi olan kaynakların kullanımının ve atılmasının sorgulanması,

- 5a'da süreçlerin yönetiminde çevre, sağlık ve güvenlik konularını kapsayan standartların etkili uygulanmasının üzerinde durulması,

- 5c'de ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulduktan sonraki etkilerinin dikkate alınması,

- Son olarak da 8. kriterde toplum üzerinde yaratılan etki ile ilgili olarak toplumun memnuniyetinin ölçümleri ile kurumun iç performans göstergelerinin aranması.

3.2.3.3. EFQM Mükemmellik Modeli Kapsamı ve Yapısı

EFQM Mükemmellik Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden beşi “girdi” kriterlerini, dördü ise “sonuç” kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. “Sonuçlar” “girdiler”den kaynaklanır ve “girdiler” “sonuçlar”dan alınan geri bildirim ile iyileştirilir. Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model, aşağıdaki ifadeye dayanır (El Kitabı, 2003, 13):

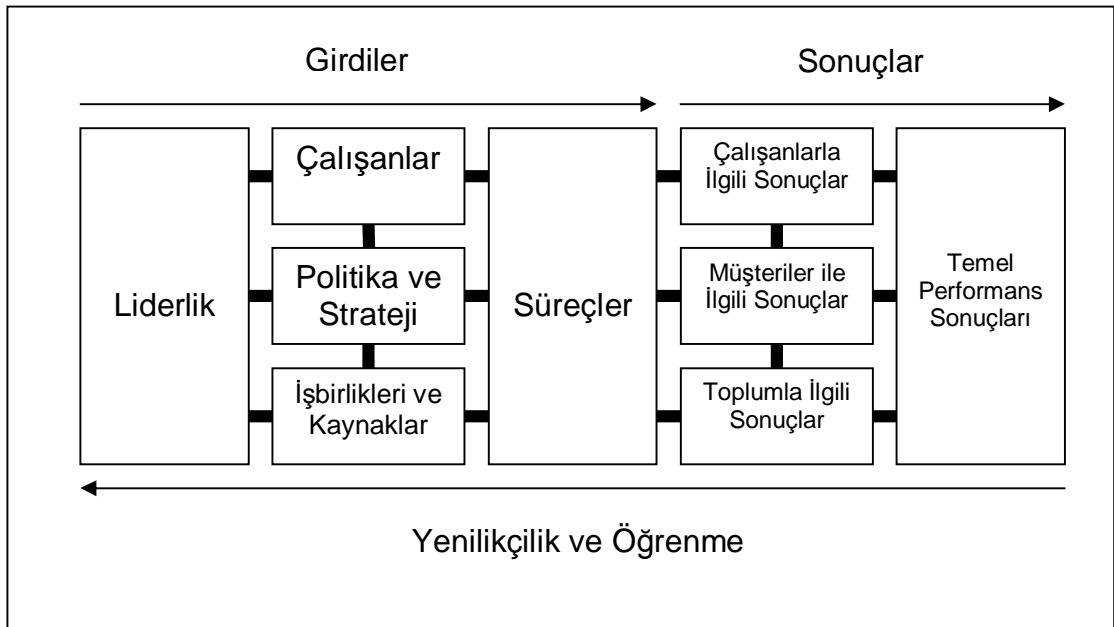
“Performans, Müşteriler, Çalışanlar ve Toplum ile ilgili Mükemmel Sonuçlar; Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar ve Süreçler ile hayata geçirilen Politika ve Stratejinin uygun bir Liderlik anlayışı ile yönetilmesiyle sağlanır.”

Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, modelin temelinde yatan belirgin özellik; kısıtlayıcı, katı bir çerçeve değil yol gösterici bir çerçeve sunmasıdır (Go and Govers, 2000, 80). Aynı zamanda liderlik, yapının ve işleyişin temelini oluşturur.

Model, TKY bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçları elde etmeyi kolaylaştırır. Organizasyonun farklı yönlerini ilişkilendirerek bir dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarında önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi için uygun bir modelin oluşturulmasına yardımcı olur. Böylece “mükemmellik”; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer paydaşların tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi demektir (Geraedts et al., 2001, 219). Diğer yandan EFQM Mükemmellik Modeli, sadece kalite konusuyla ilgilenmekle kalmaz, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına nüfuz eden etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar (Seghezzi, 2001, 861).

EFQMMM, müşteri tatmini ve performans sonuçlarından başka toplumsal tatmin ve sosyal etkileri de araştırır (Husain et al., 2001, 929). Modelde kullanılan kriterler, kalitenin ve uzun dönemli stratejik küresel rekabet gücüne sahip olmanın yaşamsal parçalarıdır (Hughes and Halsall, 2002, 255).

MBNQA'nın Avrupa versiyonu olan EFQMMM (Husain et al., 2001, 929) Şekil 3.2'de gösterilmiştir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir. Modeldeki 9 kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her ana kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesinin kullanılması zorunlu ya da değişmez değildir, alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur (El Kitabı, 2003, 13-25):



Şekil 3.2: EFQM Mükemmellik Modeli (El Kitabı, 2003, 13)

Kriter 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.

Alt Kriter 1a: Liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun misyon, vizyon ve kültürünü oluşturma;
- Kurum kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirme ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma;
- Kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirme ve iyileştirme;
- İyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alma;
- Yetkelendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında önderlik etme ve özendirme; örneğin, kuruluşun organizasyonel yapısını değiştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlamak;
- Öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlara göre gereken önlemleri alma,
- İyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama;
- Kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme

Alt Kriter 1b: Liderler, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme;

- Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama;

- Süreçlerin net olarak sahiplenilmesini sağlama;

- Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama;

- Kuruluşun etkin yönetişimi için bir sürecin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama;

- Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama;

- Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama.

Alt Kriter 1c: Liderler, müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkilerini yürütürler. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Gereksinim ve beklentileri saptama,anlama ve yanıtlama;

- İş birlikleri kurma ve iş birlikleri içinde yer alma;

- Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma;

- Paydaşları birey ve ekip olarak örneğin, işe yaptıkları katkı ve bağlılıkları nedeniyle takdir etme;

- Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle Mükemmellik anlayışının geliştirilmesi konularında yer alma;

- Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını, gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygı duyma düşüncesiyle, destekleme ve bu çalışmalarda yer alma;

Alt Kriter 1d: Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme;

- Erişilebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme ve ilham verme, birlik olmalarını sağlama ve yanıtlama;

- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma;

- Çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma;

- Kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme;

- Fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekleme ve cesaretlendirme.

Alt Kriter 1e: Liderler, kurumsal değişim ihtiyaçlarını belirler ve değişime öncülük ederler. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Kuruluşun iç ve dış etkenlerini anlama;

- Kuruluşta, organizasyon modeli ve dış ilişkilerinde yapılmasına ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirleme ve seçme;
- Değişim planların geliştirilmesine liderlik yapma;
- Değişim için yatırım, kaynaklar ve desteği güvence altına alma;
- Değişim programlarının gerçekleştirilmesini ve risklerini yönetme;
- Değişimin etkin gerçekleşmesini sağlama ve ilgili paydaşları yönetme;
- Değişimi ve nedenlerini çalışanlara ve diğer paydaşlara iletme;
- Değişimi yönetmek için çalışanları destekleme ve olanak sağlama;
- Değişim etkenliğini ölçme, gözden geçirme ve kazanılan deneyimleri paylaşma.

Kriter 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.

Alt Kriter 2a: Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Kuruluşun mevcut durumda ve gelecekte içinde yer alacağı pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi;
- Müşteriler, çalışanlar, işbirlikleri, toplum ve hissedarlar (örneğin, devlet ve yönetim organı) gibi mevcut ve gelecekteki paydaşların gereksinim ve

beklentilerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi;

- Rakiplerin faaliyetleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmelerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi;

Alt Kriter 2b: Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Kuruluş içi performans göstergeleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;

- Öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin analiz edilmesi;

- Kurum imajı ve marka farkındalık verilerinin analiz edilmesi;

- Rakiplerin, karşılaştırılan kuruluşların ve sınıfında -en- iyi olan kuruluşların performanslarının analiz edilmesi;

- Mevcut ve potansiyel işbirliği ortaklarının temel yetkinlikleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;

- Kısa ve uzun vadeli sosyal, çevresel, güvenlik, yasal ve politik konularla ilgili verilerin analiz edilmesi;

- Ürün ve hizmetlerin ömür çevrimleri boyunca etkileri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;

- Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi;

- Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına etkisini belirlemeye yönelik verilerin analiz edilmesi.

Alt Kriter 2c: Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçilir ve güncelleştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Politika ve stratejinin kuruluşun misyon, vizyon ve mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluşturulması, gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi;

- Paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi;

- Risklerin değerlendirilmesi ve risklerle başa çıkabilme yollarının belirlenmesi;

- Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün veya fırsatları değerlendirilebilme kapasitesinin belirlenmesi;

- Politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi;

- Mevcut pazarlardaki var oluşun veya pazar yaklaşımının değiştirilmesi talebinin doğrulanması;

- Kuruluşun stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların stratejileriyle uyumunun sağlanması;

- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi;

- İşbirliği yapılan kuruluşlarla sosyal ve çevresel standartlarının uyumlu hale getirilmesi ve sürekli geliştirilmesi;

- Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi.

Alt Kriter 2d: Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi, oluşturulması ve duyurulması;

- Politika ve stratejinin paydaşlara duyurulması ve buna ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi;

- Plan, amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması, yayılımın sağlanması, duyurulması ve gerçekleştirmelerin izlenmesi;

- Gelişmenin izlenmesi için kuruluşun bütününde raporlama mekanizmalarının oluşturulması.

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

Alt Kriter 3a: İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması;

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması;

- İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile içinde uyum içinde olmasının sağlanması;

- İşe alma, kariyer geliştirme ve yedekleme planlaması süreçlerinin yönetilmesi;

- İstihdamda fırsat eşitliği politika, strateji planları da dahil olmak üzere, istihdamın her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması;

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirme amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması;

- Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması, örneğin, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması.

Alt Kriter 3b: Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

-Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkilerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması;

- Çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması;

- Çalışanların tüm potansiyellerinin farkına varmaları ve bunu yaşama geçirmeleri için onların geliştirilmesi, kendilerine yardımcı olunması ve eğitilmeleri;

- Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi;

- Çalışanların iş deneyimi ile yetiştirilmesi;

- Ekip becerilerinin geliştirilmesi;

- Birey ve ekip düzenindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması;

- Birey ve ekip düzeyinde hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi;

- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması.

Alt Kriter 3c: Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi;

- Kuruluş içi konferanslar, törenler ve toplumsal projeler yoluyla çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi;

- Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması;

- Çalışanların kendi başlarına karar verebilmeleri için yetkelendirilmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirilmeleri için yöneticilerin eğitilmesi;

- Çalışanların ekip halinde çalışmaları için özendirilmesi.

Alt Kriter 3d: Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- İletişim gereksinimlerinin saptanması;

- İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planlarının, geliştirilmesi;

- Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması;

- En iyi uygulamaların ve bilgi birikiminin paylaşılması için fırsatların belirlenmesi ve yaratılması.

Alt Kriter 3e: Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların, hükümet ve ilgili organların politikalarının sınırları içinde ve kuruluşun politika ve stratejisi ile uyum içinde olmasının sağlanması;

- Çalışanların katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları;

- Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması;

- Yardımlaşma sandığı, sağlık ve çocuk bakımı gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi;

- Sosyal ve kültürel faaliyetleri özendirerek çeşitliliklerin ve kültürel farklılıkların tanınması ve dikkate alınması;

- Yasal gereklilikleri karşılayan ve bazı durumlarda bu gereklerin de ötesinde kaynakların ve servislerin sunulması.

Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde 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.

Alt Kriter 4a: Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Kuruluşun politika, strateji ve misyonu ile uyum içinde diğer kuruluşlarla ve toplumla temel iş birliklerinin ve stratejik iş birliği olanaklarının belirlenmesi;

- İşbirliği yapılan kuruluşlarla ve tedarikçilerle ilişkilerin değer yaracak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi;

- Müşterilere katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması;

- İşbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik alanlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi ve karşılıklı gelişimin desteklenmesi;

- İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi;

- İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması;

- Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarik zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratılması.

Alt Kriter 4b: Finansal kaynaklar yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Finansal strateji ve süreçlerin finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması amacıyla geliştirilmesi ve uygulanması;

- Finansal planlama ve raporlama sürecinin finansal paydaşların beklentilerini kuruluş çapında yaymak üzere tasarlanması;

- Raporlama mekanizmalarının oluşturulması;

- Yatırımların, maddi ve maddi olmayan varlıkların en uygun biçimde kullanılması amacıyla değerlendirilmesi;

- Etkin ve verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametrelerin kullanılması;

- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde finansal risklerin yönetimi amacıyla uygun yöntemler geliştirilmesi ve kullanılması;

- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde temel yönetim süreçlerinin kurulması ve uygulanması;

Alt Kriter 4c: Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Binalar, donanım ve malzemelerin kuruluş politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;

- Aktiflerin toplam ömürleri süresinde performanslarını, iyileştirmek amacıyla bakımı, kullanılması ve yönetilmesi;

- Aktiflerin güvenliğin yönetilmesi;

- Kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (ergonomi, sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi;

- Kaynakların ürünün toplam ömrü süresince sağlam bir çevre bilinci içinde kullanılması;

- Malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması;

- Yardımcı kaynakların optimum düzeyde kullanılmasının sağlanması;

- Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması;

- Ürünlerin üretim süreçlerinin ve hizmetlerin her türlü olumsuz küresel etkisinin minimize edilmesi;

- Nakliye işlemlerinin optimum düzeyde olmasının sağlanması.

Alt Kriter 4d: Teknoloji yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Teknolojinin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;

- Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi;

- Teknoloji portföyünün, eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileri ile değiştirilmesi konusunu da içerecek biçimde yönetilmesi;

- Mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılması;

- Yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojilerin geliştirilmesi (örneğin, enerji ve kaynakların korunması, atıkların en aza indirilmesi, yeniden kullanılabilir maddelerin kullanılmasının özendirilmesi);

- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuruluşun etkili çalışmasının desteklenmesi ve iyileştirilmesi doğrultusunda kullanılması;

- Teknolojiden, iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması.

Alt Kriter 4e: Bilgi ve bilgi birikimi yönetir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Bilgi ve bilgi birikiminin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;

- Kuruluşun bilgi ve bilgi birikimi gereksinimlerinin belirlenmesi;

- Bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi;

- Kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması;
- Bilgi teknolojisinin iç iletişimi, bilgi ve bilgi birikiminin yönetimini destekleyecek biçimde kullanılması;
- Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması;
- Müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması;
- Bilgi birikimi kazanmanın, arttırmanın ve etkili bir biçimde kullanmanın yollarının aranması;
- İlgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması.

Kriter 5: Süreçler

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

Alt Kriter 5a: Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması;
- Süreç paydaşlarının belirlenmesi ve süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için kendi içinde ve işbirliği yaptığı kuruluşlarla süreçlerarası konuların çözüme kavuşturulması;

- Süreç yönetim sisteminin kurulması;
- Süreç yönetiminde kalite yönetim sistemleri, çevre yönetim sistemleri, mesleki sağlık ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartlarının kullanılması;
- Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi;
- Kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi amacıyla kullanılan süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi.

Alt Kriter 5b: Süreçler, müşteri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi;
- Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerinin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması;
- Çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması;
- Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması;
- Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması;
- Yeni yada değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulanmanın denetimi;

- Süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi;
- Çalışanların yeni yada değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce eğitim almış olmalarının sağlanması;
- Süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması.

Alt Kriter 5c: Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerinin mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması;
- Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi;
- Müşterilere katma değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerin, müşterilerle ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi;
- Yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut ve olası etkisinin anlaşılması ve tahmin edilmesi;
- Hem mevcut pazardaki gereksinimleri karşılamak hem de diğer pazarlara girmek için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi;
- Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluştaki çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinden, yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması.

Alt Kriter 5d: Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi yada sağlanması;
- Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere pazarlanması, tanıtılması, değer teklifinin iletilmesi;
- Ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulması;
- Uygun durumlarda tekrar işlemek için geri dönüşümü de dahil olmak üzere, ürün ve hizmetler için servis sağlanması.

Alt Kriter 5e: Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması;
- Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimlerde elde edilen geri bildirimlerin değerlendirilmesi;
- Müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması;
- Müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi;
- Satış, tanıtım ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi;
- Tedarik zincirlerine katma değer sağlamak amacıyla, müşterilerle işbirliklerinin oluşturulması;

- Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşlarla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve arttırılması amacıyla kullanılması;

- Müşterilere ürünlerin sorumluluk bilinci içerisinde kullanmalarını tavsiye edilmesi.

Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Alt Kriter 6a: Algılama ölçümleri; bu ölçümler dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir. Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- **Genel imaj;** erişilebilirlik, iletişim, şeffaflık, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme, adil olma, nezaket ve anlayış.

- **Ürün ve hizmetler;** kalite, değer, güvenilirlik, tasarımda yenilik, teslimat ve sunum, çevre üzerindeki etki, ürün ve hizmetlerin uygunluğu.

- **Hizmet/ürünün sunumu sonrası destek;** çalışanların yeterlilik ve davranışları, tavsiye ve destek, müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar, şikayetleri ele alma, ürüne ve servise ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamındaki karşılıklar.

- **Müşteri sadakati;** hizmeti/ürünü tekrar talep etme eğilimi, kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini talep etme istemi, kuruluşu başkalarına önerme isteği.

Alt Kriter 6b: Performans Göstergeleri; bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- **Genel imaj;** alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma.

- **Ürün ve hizmetler;** rekabet gücü, hizmetin-ürünün ödentiyi karşılama düzeyi (value for money), kusur, hata ve ret oranları, müşteri odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler, lojistik göstergeler, ürün ömrü, tasarımda yenilik, pazara sunma süresi.

- **Satış ve satış sonrası destek;** eğitim talebi, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı.

- **Müşteri sadakati;** ilişkinin sürekliliği, etkin öneriler, siparişlerin sıklığı ve değeri, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/veya kaybedilen işler, müşteriye elde tutma.

Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Alt Kriter 7a: Algılama ölçümleri; bu ölçümler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir. Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- **Motivasyon;** kariyer geliştirme, iletişim, yetkelendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarıma fırsatı, tanınma, hedef belirleme ve

performans değerlendirilmesi, kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme.

- **Tatmin;** kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, değişimin yönetimi, kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü, çalışma ortamı.

Alt Kriter 7b: Performans Göstergeleri; Bu göstergeler kuruluşun, çalışanlarının performanslarını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- **Başarılar;** yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranları, dış ödüller ve övgüler.

- **Motivasyon ve katılım;** iyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları.

- **Tatmin;** devamsızlık ve hastalık oranı, iş kazaları düzeyi, şikayetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranı ve kuruluşa bağlılık, grevler, kuruluşun sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanma.

- **Kuruluş tarafından çalışanlarına sağlanan hizmetler;** çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkinliği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi.

Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Alt Kriter 8a: Algılama Ölçümleri; bu ölçümler toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin (örneğin; anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen) verilerdir. Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- **Genel imaj;** kuruluş dışından yapılan başvuru ve aramalara karşı; bir iş veren veya toplumun sorumluk bilincinde bir üyesi olarak yanıt verebilme.

- **Sorumluluk sahibi kurumsal bir vatandaş olarak performans;** toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları, yerel, bölgesel, ulusal ve dünya ekonomisi üzerindeki etki, ilgili yetkililerle ilişkiler, etik davranış.

- **Faaliyetlerin yürütüldüğü yerdeki topluma katılım;** eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım, yerel toplum kuruluşlarında yer alma, muhtaç durumda olanlara sağlık ve maddi konulardaki destek, spor ve eğlence faaliyetlerine destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri, kuruluş faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesi, sağlık riskleri ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler (güvenlik), kirlilik ve zehirli atıklar, tedarik zincirinin analizi, çevresel performansın değerlendirilmesi/ürün ömrünün değerlendirilmesi.

- **Kaynakların korunması ve sürdürülebilir biçimde kullanımına yardımcı olmak için faaliyetlerin raporlanması;** nakliye biçimin seçimi, ekonomik etki, atıkların ve ambalajlanmanın azaltılması ve kaldırılması, hammadde ve diğer girdilerin ikamesi, gaz, su, elektrik gibi yardımcı kaynakların kullanılması, geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması.

Alt Kriter 8b: Performans Göstergeleri; Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirme; toplumun kuruluşa ilişkin algılamaları tahmin etmek amacıyla kullanıldığı iç göstergelerdir. Performans göstergeleri, 8a'da sıralanan konuların yanı sıra kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- İstihdam düzeyindeki değişikliklerin ele alınması.
- Yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler; belgelendirme, onay ve izinler, ithalat/ihracat, planlama, hizmet/ürünü topluma sunma izni.
- Kazanılan unvan ve ödüller; toplumsal sorumluluk iyi uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı.

Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır.

Alt Kriter 9a: Temel performans çıktıları; Bu göstergeler kuruluş tarafından tamamlanmış, politika ve stratejiler kapsamında karşılaştırılmış temel sonuçlardır. Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, temel performans çıktıları kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler temel performans göstergeleri kapsamında değerlendirilebilir yada tersi bir durum söz konusu olabilir.

- Finansal sonuçlar şunları içerebilir:

- Bütçenin gerçekleşme düzeyi;
- Gelirler, bağışlar, harcamalar ve denetlenmiş hesaplar;
- Yatırımların getirisi;
- Artı değer/kar.

- Finansal olmayan sonuçlar şunları içerebilir:

- Pazar payı;
- Misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyi;
- Yasa, yönetmelik vb. ile uyumluluk; yasa ile tanımlanan ve diğer kurumsal denetim ve değerlendirmelerin sonuçları;

Alt Kriter 9b: Temel performans göstergeleri; Bu göstergeler kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir. Temel performans göstergeleri kuruluşun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- Finansal göstergeler:

- nakit akışı,
- amortisman,
- bakım giderleri,
- proje giderleri,
- kredi notu.

- Finansal olmayan göstergeler:

- Süreçler (performans değerlendirmeler, yenilikler, çevrim süreleri);
- İşbirlikleri de dahil dış kaynaklar (tedarikçi performansı, tedarikçi fiyatı, iş birliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin yarattığı katma değer);

- Binalar, donanım ve malzemeler (hata oranları, stok devir hızı, yararlanma);
- Teknoloji (yenilik oranı, entelektüel mülkiyetin değeri, patentler, kullanım hakları);
- Bilgi ve bilgi birikimi (erişilebilirlik, bütünsellik, entelektüel birikimin değeri).

4. KAMU YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE KAMU YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

Yönetim bilimi, sanayi devriminden sonra bilimsel yönetim düşüncesiyle başlayan, insan ilişkileri yaklaşımı ve modern yönetim düşüncesiyle devam eden bir değişim sürecinin etkisi altındadır. Özellikle 1980'li yıllardan sonra, dünyayı etkisi altına alan küreselleşme ile birlikte, ekonomik, sosyal ve yönetsel alanda önemli bir değişim süreci yaşanmaktadır. İletişim araçlarının hızla gelişmesi, bir bölgede ortaya çıkan bir gelişmenin kısa bir zamanda yaygınlık kazanması; sosyal, ekonomik ve yönetsel yapıları değişime zorlamaktadır. Bu değişimden ilk etkilenen ise özel sektör ve ardından, değişen ve gelişen özel sektörün de itici gücüyle, devlet ve kamu sektörü olmaktadır (Yüksel, 2004, 1). Kamu sektörü dünyanın en büyük ve en eski sektörüdür. Fakat, bu sektörün etkinliği ile ilgili yakınmalar, hemen her ülkede giderek artmaktadır. Ülke kamuoylarında, kamu yönetimlerinin geneliyle ilgili olumsuz düşünceler egemendir. Özel sektörde yarım yüzyıldan bu yana egemen olan etkinlik, verimlilik ve kalite olguları kamu sektöründe de giderek artan biçimde kendini hissettirmeye başlamak zorunda kalmıştır (Yılmaz ve Ökmen, 2004, vi). Bu etkinin kaynağı; kamu kurum ve işletmelerinin müşterileri olan vatandaşlarından gelen baskılardan, küresel rekabet ortamının koşullarına kadar çok çeşitli olabilir.

Yönetim açısından ortak noktaları olmasına rağmen kamu kurumları ile özel sektör işletmeleri arasında farklar vardır. İlk akla gelen fark, özel işletmelerin kar amaçlı olduğu, kamu kurumlarının ise kar amaçlı olmadığıdır. Eğer başka bir finansal kaynak tarafından desteklenmiyorsa özel işletmeler kar etmez ise yaşayamazlar. Kamu kurumları ise sosyal sorumluluklarının gereği kar etmiyor olsa bile faaliyetine devam etmek zorundadırlar. Ancak, kar amaçlı kurulmamış olmaları ekonomik ve verimli olmamalarını gerektirmez. Diğer yandan, kaliteden taviz verilmemesi de gerekmektedir.

Genel tanım olarak kamu yönetimi; "halk tarafından seçilmiş politikacıların, kamusal ve yarı kamusal malları üretmek için kurulan

kurumlara atadığı yöneticilerin, kurumları, sahip olduğu insan ve diğer kaynakları, kamu hukuku ve kamu politikası doğrultusunda, kamu yararını gözeterek yönlendirmesi” olarak tanımlanır (Ökmen ve Dönmez, 2005, 49).

4.1. Kamu Kurumlarının Organizasyon Yapısı

Türkiye’de kamu kurumları, 20. yüzyılın ortalarında Batılı ülkelerde uygulanan klasik yönetim (Taylor, Fayol ve özellikle Weber’in) anlayışıyla hiyerarşik bir organizasyonel yapıya sahiptir. Böyle bir yapı içerisinde görev, yetki ve sorumluluklar, yukarıdan aşağıya doğru açık, kesin ve zincirleme bir şekilde tanımlanmaktadır. Ast, üstünün kim olduğunu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu bilmekte, böylece organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyumluluk ve dikey koordinasyon sağlanmaya çalışılmaktadır. Yetki, bir merkezde toplanarak, yönetim felsefesine uygun olarak dağıtılmaktadır. Kurumlarda; birbirine bağlı kademelerden oluşan ve aşağıya inildikçe yetki ve sorumluluğun azaldığı, yukarı doğru çıkıldıkça arttığı bir hiyerarşik yapı görülmektedir (Ökmen ve Dönmez, 2005, 51).

Ana hatları ile yönetim ve organizasyon açısından incelendiğinde kamu sektörü organizasyonlarının özellikleri olarak şunlar sıralanabilir; (1) hiyerarşik yapı, (2) işbölümü ve uzmanlaşma, (3) denetim.

Hiyerarşik Yapı: Bu organizasyon yapısı içerisinde oldukça uzun hiyerarşi ve çok sayıda unvan vardır. Kurumdan kuruma değişmekle birlikte Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Şube Müdürü, Müdür Yardımcısı, Amir, Şef, Memur, gibi hiyerarşik kademeler bulunmaktadır (Ökmen ve Dönmez, 2005, 51). Dolayısı ile bu kademelenmenin çağdaş yönetim anlayışı ile örtüştüğünü söylemek güçtür. Bu, yapılanmanın özünde merkeziyetçiliğin ağır bastığının açık göstergesidir ve merkeziyetçi yapılanmada her şey merkeze bağımlı kılındığı için ast kademeler sorumlu, ancak yetkisiz bırakılır, bürokrasi makineleştirilir. Yetkiler ile sorumluluklar dengesiz bir şekilde paylaştırıldığı için yetkililer sorumsuz, sorumlular ise yetkisizdir (Tağma, 2001, 85).

İşbölümü ve Uzmanlaşma: Kamu kurumlarında, iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi çerçevesinde her çalışan işlerini yerine getirmek üzere görevlendirilmiştir. İster yönetici, isterse memur olsun, iş takımlarındaki her insana bilgi, yetenek ve tecrübelerine uygun görevler verilmiş; çalışanların bu görevleri devamlı şekilde yapmaları sağlanarak uzmanlaşma zemini hazırlanmaya çalışılmıştır. Bu iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi ile birim ve şubeler -hatta servisler- arasında kopukluklar oluşmuştur. Hem birimler ve şubeler arasında hem de servisler arasında düzenli rotasyon uygulanmaması kopukluğu daha da artırarak, kurumun bir bütün olarak algılanmasını engellemiştir (Ökmen ve Dönmez, 2005, 51). Düzenli rotasyon uygulayan kurumlarda ise bu sorun, büyük çoğunlukla ortadan kaldırılmıştır.

Kamu kurumlarında yöneticiler, işi yaptıran konumdadır; işle ilgili planları ve faaliyetleri yöneticiler tasarlar. İş yapanların ise söz hakkı pek yoktur. Zaten yapılacak işler daha önceden belirlenmiş ve iş tanımları yapılmış, iş güçlüklerine ve özelliklerine göre işler kademelendirilmiştir. Uygulamada sorumluluğu olan fakat yetkisi olmayan ast ise, kendini geliştirmekten ve yaratıcılıktan uzak, sadece üstünün istediklerini yapan ve gerçek performansını ortaya koyma imkanı bulamayan pasif bir yapıya bürünmüştür (Ökmen ve Dönmez, 2005, 52). Bu yapı içinde astlardan yaratıcı olmaları değil, sadece mevzuatla sınırları çizilmiş görevlerini yerine getirmeleri istenmektedir.

Denetim: Kamu kurumlarında denetim ise genellikle; üretime fazla katkı yapmayan ve iş yapıldıktan sonra mevzuata ve yetkiye uygun olarak yapılıp yapılmadığının incelenmesidir. Oysa, denetimin görevi sadece usul ve yöntemlerin denetlenmesi değil, aynı zamanda sonuçların, kaliteli mal ve hizmet üretilebilmesi ve diğer yandan maliyetlerin aşağıya çekilebilmesi için süreçlerin denetlenerek hataların ortaya çıkmadan önlenmesi olmalıdır (Ökmen ve Dönmez, 2005, 52). Başka bir ifade ile denetim; üretilen mal ve hizmetin kalitesini yükseltmeye katkıda bulunarak hizmet verilen bireylerin korunmasına yönelik olması gerekirken (Tağma, 2001, 106), tam tersi olarak yönetimin korunmasına yöneliktir.

4.2. Kamunun Kurumsal Kültürü ve Ortaya Çıkardığı Sorunlar

Kurumsal kültür, “çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak tanımlanabilir. Kurumsal kültür, kurum üyelerine bir kimlik sağlar ve sosyal kültürün birçok özelliklerini taşır. Kamu kurumlarının kültürel yapısını bürokratik kültür oluşturmaktadır. Bürokratik kültür, kapsam olarak birbirinden farklı, fakat birbirleriyle kesişen siyasal, kamusal ve yönetsel alanlardan oluşan bir çevre ve görevler setine sahiptir. Siyasal alan, kanun koyucu ve yürütme organı olarak seçilmiş politikacılar; kamusal alan, toplum ve toplumdaki tüm çıkar grupları; yönetsel alan ise kurum çalışanları ve diğer kamu kurumlarındaki çalışanlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır (Ökmen ve Dönmez, 2005, 52). Bürokratik kültür ve bürokratik örgüt modeli, Batı’da refahın ve demokrasinin gelişmesine çok önemli katkılar sağlamışsa da, artık değişen şartlar karşısında verimsizliğin, hantallığın ve kırtasiyeciliğin nedeni haline gelmiştir. Formal bürokrasi modeli, yöneticilerin risk almasını engellemekte, kıt kaynakları etkin bir şekilde kullanmak yerine onların israf edilmesi sonucunu doğurmaktadır (Ökmen ve diğerleri, 2004, 37). Aslında bu olumsuzlukların çoğunluğu, bürokratik sistemden değil büyük ölçüde, sistemin yanlış uygulamalarından kaynaklanmaktadır.

Organizasyonlarda yanlış uygulanan ve aşırılaştırılan hiyerarşik yapı, klasik yönetim anlayışı ve bürokratik kültür nedeniyle birçok hastalık oluşur. Bu hastalıklar kamu kurumlarının vatandaş odaklı mal ve hizmet üretmesini engeller. Bu hastalıklar aşağıda özetlenmiştir (Ökmen ve Dönmez, 2005, 52-56). Ancak, peşinen belirtmek gerekir ki; bütün kamu organizasyonlarında bu hastalıklar görülmez. Zaten kamuoyunda bu hastalıkların görülmediği organizasyonlara ilişkin şikayetler pek yoktur ve bu organizasyonlara kamuoyunda duyulan güven de yüksektir.

I. İnsanın mekanik bir araç olarak görülmesi: Bürokrasi kültürü, kurumu bir makine, çalışanı ise makinenin değiştirilebilir bir parçası olarak

görmektedir. Oysa, modern yönetim anlayışı insanı merkeze alarak hem çalışanı (iç müşteri) hem de müşteriyi (dış müşteri) incelemekte ve onları en iyi şekilde tatmin etme yollarını aramaktadır. İnsanlara makineden başka bir şey değilmiş gibi davranmak ve insan yaşamına teknik işler için kurallar koyar gibi kuralları koymak, kurumda, hem insan ilişkilerini zayıflatmakta hem de demokratik bir ortam oluşmasını engelleyerek çalışanların özgüvenlerini ve yaratıcılıklarını yok etmektedir.

II. Bürokratların otoriteyi kendine toplamak istemesi:

Bürokrasilerin önemli hastalıklarından birisi de yöneticilerin kurumda tek adam olmak için otoriteyi kendilerinde toplamak istemeleridir. Bürokratlar, önemli bir makamın getireceği statü ve iktidarın, kendilerine bağlı astların sayısı ile paralel olduğuna inandıkları sürece, kendilerine bağlı çalışanların sayısını artırarak sayıya dayalı üstünlük kurmaya çalışacaklardır. Aslında, klasik yöntem anlayışında teorik olarak kontrol alanı ilkesi doğrultusunda her yöneticinin kontrol edebileceği birim ve/veya insan sayısı belirlenerek etkinlik alanı oluşturulmak istenmiştir. Ama bu ilke, daha sonraları Parkinson Kanununu haklı çıkarırcasına “bir yönetici ne kadar fazla çalışana hükmederse etkinliği o kadar artar”a dönüşmüştür. Bu aynı zamanda kamu yönetiminde, “iş hacmi artsa da azalsa da, memur sayısı artar” anlayışıyla şişirilmiş, üretkenlikten uzak kadrolaşmanın altında yatan en önemli nedendir.

III. Yetki gaspı: Kamu kurumlarında yetki gaspı iki şekilde ortaya çıkmaktadır: İlk olarak, yetki ve sorumluluktan kaçan bir yöneticinin bulunduğu yerde, her zaman bu boşluğu doldurmaya istekli başka bir yöneticinin ortaya çıkarak sorumluluğu olmadığı halde, kendisine ait olmayan bir yetkiyi kullanması ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum, kişilerin gerçekten sahip olmadığı yetkiyi kullanarak kendilerini daha önemli ve güçlü göstermelerini sağlamaktadır. İkincisi ise aşırı merkezci olan yapı nedeniyle yöneticinin yetki devretmekten kaçınması ve bütün karar yetkisini kendinde toplamasıdır. Başka bir deyişle, kamu kuruluşlarındaki merkezi yapısal özellikler ve alınan kararların sorumluluğunun merkeze doğru giden denetim mekanizmaları aracılığıyla yapılması, zaten otoriter ve yetkici kişilik özellikleri

taşıyan bürokratları, imza/yetki fetişizmine varan bir yetki devretmeme, katılımsız ve tek başına karar alma gibi tutumlara yöneltmiştir.

Yeni yüzyılın küresel yönetim anlayışına göre, çevreye hızla uyum, daima iyi ve mükemmelin aranması, müşterilerin beklentilerinin karşılanması, kurumda tüm çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını ortaya koymaları ile mümkündür. Bu da kurumda esnekliği ve uyumu sağlayacak bir yetki devri ile mümkündür. Ancak bu, bürokratik kültürün tüm yetkileri kendisinde toplayarak yada yetki gaspı yaparak tek adam olma anlayışı gibi ciddi bir engele takılmaktadır. Aslında, klasik örgüt modelinde de yetki devri vardır. Fakat bu yetki devri, çağdaş yönetim modellerinde olduğu gibi kurumda daha fazla sorumluluk üstlenme, liderlik yeteneklerini geliştirme, katılımcı ve girişimci olma yönünde bir değişiklik değildir. Klasik model yetki devrini, yalnızca hiyerarşik kanallar çerçevesinde; yönetim birliği, disiplin, biçimsel otorite, yöneticinin kontrol alanının sınırlı ve belirli olması gibi ilkelere dayanan kontrol ve komuta kültürü çerçevesinde gerçekleşmesi öngörülür. Sonuçta güç ve otorite, yine üst yönetimde kalır.

IV. Bürokratların yetersizliği ve sorumluluğu yayması: Kamu kurumlarında, bürokratların sorumluluktan kaçmak için en sık kullandığı yöntem; sorumluluğu yaymadır. Aslında sorumluluğu yayma davranışı, çalışanların işe alınımından başlayarak terfi ettirilmesine kadar birbirini izleyen süreçlerle yakından ilişkili bir sonucu ifade etmektedir. Gerçekten kamu kurumlarında işe eleman alınırken teorik anlamda işe göre adam ilkesinin, pratikte adama göre iş anlayışına dönüşmesi ve seçim sürecinin gereken titizlikle gerçekleştirilmemesi sorumluluktan kaçmak amacıyla sorumluluğu yayma davranışının başlangıcını oluşturmaktadır. Bu sorumsuzluk, çalışanın işe alınmasında olduğu gibi yükseltilmesinde de başarı (liyakat) gibi objektif kriterler değil, siyasi otorite ya da üstlere yakınlık veya üste bağlılık ve sadakat gibi sübjektif kriterler aranması ile devam etmektedir. Böylece, bazı kamu kurumlarında görevler ve makamlar, sorumluluklarını yerine getirebilme bilgi ve becerisinden yoksun yönetici ve çalışanlarla doldurulmaktadır.

Yetki ve sorumluluğun önemli olduğu düzey ve pozisyonlarda işin gerektirdiği bilgi ve beceriden yoksun ya da çok azına sahip olan kişilerin, her türlü riskten kaçınmak için yerine getirmeleri gereken görev ve sorumluluğu başkalarıyla paylaştıkları görülmektedir. Görevin gerektirdiği kararların zorluk derecesi arttıkça, yöneticiler, sorumluluğu kurdukları komiteler veya ekiplerle paylaşma gereğini duymaktadırlar.

Aslında modern yönetim anlayışında, alınan kararlara çalışanların katılımı ve problemlerin çözümü konularında ekip çalışmasının yapılması, hizmetlerin kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Fakat, bazı kamu kurumlarında ekiplerin veya komitelerin kurulması, bürokratların bireysel olarak risk ve sorumluluk almama, belirsizlikten kaçınma, yanlış alınan kararlarda suçu bu kurullara veya ekiplere atma, “herkes sorumlu, ama kimse sorumlu değildir” anlayışları nedeniyle, olumsuz sonuçlar doğurarak, bu kurulların başarısız olmalarına neden olmaktadır.

Diğer yandan, yöneticilerin, kurum içerisinde koruma ve kollama güdüsü ile istediği asta iyi sicil vererek onu terfi ettirmesi, astın, müşterinin tatminine değil, yöneticisinin tatminine yönelik çalışmasına yol açmaktadır. Böyle bir durum, aynı zamanda kurumda çalışanlar arasında çatışmayı artırarak, birlikte üretme ve katılımcılığı yok etmektedir (Ökmen ve Dönmez, 2005, 55).

V. Bürokratların daha az yeteneklilerle çalışmak istemesi: Kamu kurumlarındaki rahatsızlıklardan biri de bürokratların hem yetersizlikleri hem de kişisel kapris ve kıskançlıkları nedeniyle kendisinden daha yetenekli, çalışkan ve yaratıcı insanları kurumda barındırmak istememeleridir.

İnjelitis olarak da bilinen bu hastalık nedeniyle yöneticiler, kendilerinden daha yetersiz kişilerle kamu kurumlarını doldurmaktadırlar. Herhangi bir kamu kurumunun yöneticisi iş konusunda ikinci sınıf bir insansa, şube müdürlerinin üçüncü sınıf insanlar olmasını isteyecektir. Buna karşılık şube müdürleri de aynı düşüncede ise kendilerine bağlı çalışanlarını dördüncü sınıf insan olarak göreceklerdir. Böyle olmasa bile, astlar

yöneticileri karşısında pasif davranarak yaratıcılıklarını ve özgüvenlerini yok edecek davranış biçimlerini geliştirebileceklerdir.

Burada akla şöyle bir soru gelmektedir; bir ast üstlerinden daha yaratıcı, daha çalışkan ve zeki olduğunu üstlerine sunduğu raporlar veya araştırmalarla göstermeye çalışırsa ne olur? Yöneticiler tarafından dışlanmaları ve köşeye atılmaları olasıdır. Genel olarak kurumda astlar üstlerinin attığı adımlara bakarak adımlarını atmak zorundadırlar. Bunun dışına çıkıldığında diğer astlar genelde daha yaratıcı ve farklı düşünen çalışanla ilişkilerini keserek mobbing türü bir psikolojik baskı uygularlar. Böylece, çalışan ya yola gelir çoğunluğa katılır ya da kurumdan ayrılmak zorunda kalır (Ökmen ve Dönmez, 2005, 55). Oysa kamu yöneticilerinin, kurumlarında bir lider gibi davranarak problem çözmeye yönelik organizasyonlar oluşturmaları gerekmektedir.

VI. Kararlarda gecikme: Kamu kurumlarının önemli problemlerinden birisi de kurumlarda kararların geciktirilerek verilmesidir. Kamu kurumlarının hiyerarşik yapısı nedeniyle görev, yetki ve sorumluluğun kademeleşmiş formal bir yapıya dayalı olarak işlemesi kararların etkinliğini bozmaktadır. Hiyerarşik kademeler arttıkça kişilerin birbirleriyle yüz yüze iletişim kurması zorlaşmakta ve iletişimin yazılı olmasını gerektirmektedir. Yazılı iletişim ise anında ve etkili bir geri beslemeye imkan vermediğinden yanlış anlama ve yorumlamalara neden olmaktadır.

Kararlarda gecikme, bazen gelişmişlik düzeyi yüksek ülkelerde de ortaya çıkabilmektedir. Karar alma sürecinin aşırı karmaşık ve zaman alıcı olmasından dolayı, gelişmiş bir Asya ülkesinde, Amerikalı bir zincir mağazalar yatırımcısının, bir mağazasını, üç yıllık yatırım izni ve üç yıllık inşaat süreci olmak üzere toplam altı yıl sonunda açabilmeyi başardıktan kısa bir süre sonra talep yetersizliğinden dolayı kapatmak zorunda kalması (Ohmae, 2001, 92) bu konudaki sıradan olaylardan birisidir.

VII. Bürokratik sabotaj: Kurumlarda bürokratik sabotaj üç şekilde yapılmaktadır. Bunlardan birincisi ve kamu kurumlarında az rastlanani, astın

çok kısa süre içerisinde üstüne kullanabileceğinden daha fazla bilgi yüklemesidir. Aşırı bilgi bombardımanı altında kalan bürokratların, bilgilerin bazılarını önemsememesi bazılarını ise incelemekten kaçınması iletişimi ve ürünlerin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. İkinci bir sabote etme yolu ise astların üstlerinden gerekli bilgiyi gizlemeleridir. Özellikle bazı kişilerin kamu kurumlarında, kendini güçlü kılmak ya da bürokrati zayıf düşürmek amacıyla böyle bir uygulamaya başvurduğu görülmektedir. Bir başka sabotaj türü de yukarıda bahsedilen injelititis hastalığı nedeniyle astların üstlerinin emirlerine aynen uyarak, hiçbir şekilde işi geliştirmemesidir. Çünkü bazı bürokratik kurumlarda, kurallar ve düzenlemeler bir yaşam tarzına dönüşmüş, kural ve emirlere bağlılık ise organizasyonu kurumsal ataletle itmiştir. Oysa, kurumların sürekli olarak kendilerini yenileyebilmeleri, mevcudu aynen muhafaza etmekten vazgeçerek sürekli iyileştirmeler ile ürün ya da hizmetin kalitesini sürekli artırmayı hedeflemesinden geçmektedir.

Üretilen mal ve hizmetlerde sürekli iyileştirmenin gerektirdiği her türlü karar ve yeniliğin bu tür bürokratik ortamlarda yeşermesi mümkün değildir. Kurumda çalışanlar, özellikle üst ve orta düzey yöneticiler hata yapmaktan korkar ve risk almazlarsa, hem hata yapma riski daha da artar hem de bu kurumda modern yönetim teknikleri uygulanamaz (Ökmen ve Dönmez, 2005, 52).

4.3. Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

Günümüzde daha çok özel sektör tarafından başarıyla uygulanan bazı yeni yönetim yaklaşımlarının, kamu yönetiminde de uygulanması gündemdedir ve “yeni kamu yönetimi” olarak ifade edilen bir eğilim ortaya konmaktadır. Bu yeni yaklaşım kamu yönetiminin etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini öncelik edinen bir anlayış olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2004, 8).

Bu yeni yaklaşımda, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde, rasyonel ve stratejik yaklaşım hedeflenmektedir. Kurala yönelik yönetim tarzından, amaca yönelik bir yönetim tarzına geçilmesi, kamu kurumlarındaki hiyerarşik kademelerin azaltılıp yalın hale getirilmesi, kamu kaynaklarının kullanımında

maliyet bilincinin geliştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin uygulamaya konulması, performans ve buna bağlı ücretlendirmeye yeni personel politikalarının oluşturulması, kamu kurumlarının yapılarının daha esnek, şeffaf hale getirilmesi, bürokratik değerlere dayanan geleneksel yaklaşımın yerine kamu hizmeti kültürü, bu yeni yaklaşımın temel kabulleri ve hedefleri arasında sayılabilir (Ömürgönülşen, 2003, 23). Bu yeni yaklaşım yada anlayış, işletmecilik (managerialism), yeni kamu işletmeciliği (new public management) ve piyasa temelli kamu yönetimi yada girişimci yönetim gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Kamu yönetiminden kamu işletmeciliğine doğru oluşan bu gelişim sürecinin nedenlerinin birincisi; kamu sektörü ve yönetimi üzerinde yoğunlaşan eleştirilerdir. İkincisi; ekonomik teorideki değişiklikler ve üçüncüsü de; özel sektördeki değişikliklerin etkileridir (Ökmen ve diğerleri, 2004, 35). Aslında ilk iki neden, üçüncüsünün sonuçlarıdır. Özellikle uluslararası rekabet, özel sektör işletmelerine, yönetim ve personel politika ve stratejilerine, değiştirme ve geliştirme yönünde baskı yapmıştır. İşletmeler, başta insan kaynakları olmak üzere, bütün kaynaklarını en rasyonel ve optimum şekilde kullanmaya başlamışlar, kamu sektörüne göre zaten basık olan hiyerarşik yapılarını daha da gevşetmişler, dikkatlerini kaliteye, yenilikçiliğe ve müşteri beklentilerine yöneltmişlerdir. Diğer yandan, bilgi teknolojilerinin ve küreselleşmenin etkisiyle bu gelişim süreci ek bir ivme kazanmıştır.

Ortaya çıkan bu yeni yönetim anlayışını, geleneksel yönetim anlayışının temel ilkelerinden ayıran dört önemli özellik bulunmaktadır. Yeni yönetim anlayışı ilk olarak, Weber'in bürokrasi modeline dayalı örgütlenmeye karşı çıkmaktadır. Bürokrasi modeli, Batı'da refahın ve demokrasinin gelişmesine önemli katkılar sağlamışsa da, artık değişen koşullar karşısında verimsizliğin, hantallığın ve kırtasiyeciliğin nedeni haline gelmiştir. Formal bürokrasi modeli yöneticilerin risk almasını engellemekte, kıt kaynakların israf edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışına göre, kamunun örgüt yapısı, esnek, yumuşak hiyerarşi, az elemanlı merkez, geniş-yatay çevre ve ademi merkezîyetçi olmalıdır. İkinci olarak bu anlayış, devletin faaliyet alanının küçültülmesini savunmaktadır. Devlet, kendi kurumlarının performansını, dikkatleri girdilerden çıktılara yönlendirmek suretiyle

ölçmelidir. Yeni yönetim anlayışı üçüncü olarak, performans hedeflerine, çıktılara, kaliteye, verimliliğe, müşteri merkezli hizmet anlayışına ve piyasa sisteminin önemine vurgu yapmaktadır. Kamuda, bürokratik ve çok kademeli merkezi kontrol sistemi yerine, piyasa sistemine dayalı bir denetimi savunmaktadır. Dördüncü olarak ise, kamu yönetim organlarının veya çalışanlarının sadece üst yönetim kademelerine karşı değil, aynı zamanda bütün kamuya karşı sorumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır (Ökmen ve diğerleri, 2004, 37).

Geleneksel sistem, yalnızca verilen görevlerin sistem tarafından yerine getirilmesiyle ilgilenmekte, verilen hizmetlerin yurttaşı yani müşteriyi ne kadar tatmin ettiği sorusuyla ilgilenmemekte, dolayısıyla halkın beklentilerinin öğrenilmesine yarayacak etkileşim kurumlarını da gözardı etmektedir (Çukurçayır, 2004, 247). Yeni yönetim anlayışında yöneticiler, yalnızca kurallara ve prosedürlere uygun davranmakla sorumluluklarını yerine getirmiş sayılmamakta, yaptıkları yada yapmadıkları işlerin sonuçlarından da sorumlu tutulmaktadır (Eryılmaz, 2001, 27). Özel sektör işletmelerinin bile, topluma karşı sorumluluklarından bahsedildiği günümüz dünyasında, asıl görevi topluma hizmet olan kamu yöneticilerinin bu sorumluluğu taşımalarından daha doğal bir sonuç düşünülemez.

Her ne kadar kamu sektörü örgütleri ile özel sektör örgütlerinin amaçlarının farklı olduğu düşünülse de; bu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar temelde aynıdır (Ardıç, 2004, 132). Öyleyse, yukarıda sıralanan nedenlerle çağın gerisinde kaldığı genel olarak kabul edilen kamu sektörü kurum ve kuruluşlarının yeni yaklaşımlar doğrultusunda, kamu işletmeciliği mantığı ile yeniden yapılanmaya ve değişime ihtiyacı vardır. Bu değişim için uygulanacak usul ve esaslar ile araçlar, özel sektör örgütlerinin uyguladığından daha farklı olmayacaktır. Yeter ki; kamu örgütleri, değişimi gerçekleştirebilecek lider nitelikli yöneticilere ve çalışanlara sahip olsun. Çünkü, liderlik; umudu ve düşünceyi gerçeğe dönüştürebilme vizyonuna sahip olmaktır (Edgeman and Rodgers, 1999, 124).

Sonuç olarak; kamu yönetiminin ve hizmetinin verimli ve kaliteli olabilmesi için, insan odaklı yaklaşımın ciddi şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü, kamu örgütlerinde yaşanan pek çok sorunun temelinde bu örgütlerin iyi yönetilmemesi yatmaktadır. İyi yönetim ise iyi liderle mümkündür. Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı ve toplumun bilinçlendiği günümüzde, kamuya bağlı kuruluşların modern yönetim anlayışı ve insan odaklı, etkileşimli ve yenilikçi bir liderlik bileşimini iyi bir şekilde sentezleyen, aktif ve dinamik liderlerle yönetilmesi zorunluluk haline gelmiştir (Tengilimoğlu, 2005, 14). Bu tür liderler, çalışanlarda lidere ve dolayısıyla örgüte güveni arttırarak değişimi daha kolay gerçekleştirebilirler. Çünkü, yüksek düzeyde örgütsel güvenin, örgütsel değişime direnci azaltıcı etkisi vardır (Van den Bos et al., 1998) ve güven iklimi, çalışanların motivasyonunu ve performanslarını arttırır (Costigan, et al, 1998). Ayrıca, güven ikliminin, örgütlerde oluşturabileceği olumlu sonuçlar olarak şunlar sıralanabilir; örgütsel bağlılığı arttırır, verimliliği arttırır, işgücü devrini ve devamsızlığı azaltır, yenilikçiliğe katkı sağlar, iş tatminini arttırır, TKY uygulamalarına olumlu katkılar sağlar ve stresi düşürür (Demircan ve Ceylan, 2003, 145-146). Bütün bunların başlangıç noktası ve değişimin yönlendiricisi elbette ki liderlerdir.

4.4. Kamu Kurumlarında Değişim Yönetiminin Aşamaları

Raymond L. Mangenelli ve Mark M. Klein, kurumların değişimci bir yönetim anlayışına geçebilmesi için altı aşama önermektedirler. Bu aşamalar kamu kurumlarına adapte edilerek şöyle özetlenebilir (Aktan, 1997):

I. Hazırlık Aşaması: İlk olarak organizasyonda değişim ve dönüşümü gerçekleştirecek kişi ya da grupların değişim için bir plan yapması gerekmektedir. Bu amaçla:

- Organizasyonda niçin değişiklik yapılması gerektiğinin ortaya konulması,

- Üst yönetimde değişim için uzlaşma sağlanması,
- Organizasyonun değişim projesinde görev alacak çalışma gruplarının belirlenmesi ve eğitilmesi,
- Organizasyonda yapılacak değişim ve dönüşüm için neyin ne zamanda ve kimin tarafından gerçekleştirileceğinin bir planının yapılması gerekmektedir.

II. Süreçleri Tanıma Aşaması: Bu aşamada organizasyonda bir süreç haritası geliştirilerek süreçlerin tanımlanması ve müşteriye yönelik planların ortaya konması gerekmektedir. Bu amaçla:

- Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının ortaya konulması,
- Kurumun mevcut performans düzeyinin tanımlanması ve ölçülmesi,
- Organizasyondaki tüm işlemlerin ve süreçlerin tanımlanmaya çalışılması,
- Süreçlerdeki kritik başarı faktörlerinin tespit edilmesi,
- Süreçlerde yapılması gereken değişikliklerin belirlenmesi,
- Süreçler arasındaki tedarikçi ve kanalları ile aralarındaki ilişkilerin ortaya konması,
- Süreçlerde yapılması gerekli işlemlerin spesifik olarak belirlenmesi ve bir süreç haritasının oluşturulması,
- Süreçlerde yapılacak değişikler için ne kadar kaynak harcaması yapılacağına ortaya konulması,
- Öncelikle ele alınacak süreçlerin belirlenmesidir.

III. Vizyon Aşaması: Bu aşamada organizasyonda atılımı gerçekleştirmek için bir süreç vizyonu oluşturulur. Bu amaçla:

- Organizasyondaki tüm süreçlerin, aktivitelerin ve yapının bir bütün olarak anlaşılması ve analiz edilmesi,
- Organizasyon içerisinde süreçler arasındaki akım ve işlemlerin ortaya konması,
- Organizasyonda katma değer yaratan süreçlerin ve faaliyetlerin tanımlanması,
- Kıyaslama yaparak performansının geliştirilmeye çalışılması,
- Süreçlerde performansı arttıracak kriterlerin veya faktörlerin tespit edilmesi,
- Gelişme için mevcut fırsatların ve olanakların tahmin edilmesi,
- Organizasyonun ideal performans seviyesine ulaşması için yeni bir vizyon oluşturulması,
- Vizyon ve alt vizyonları tespit edilerek zaman planlamasının yapılması gerekmektedir.

IV. Çözüm İçin Teknik Tasarım Aşaması: Teknik tasarım; kurumda süreçlerin yeniden tanımlanması, bilgi teknolojilerinin kullanılması ve yeni bir kalite organizasyonunun oluşturulması anlamına gelmektedir. Bunları gerçekleştirmek için:

- Organizasyonda veri toplama konusunda yeni bir model oluşturulması,
- Süreçler arasındaki ilişkilerin yeniden incelenmesi,

- Problemlerin çözümü için gerekli bilgilere nasıl ulaşılabileceğinin tespit edilmesi,
- Bilgi kaynaklarından etkin bir şekilde istifade edebilmek için çalışmalar yapılması,
- Süreçlerin modülerize edilmesi ve tüm süreçler arasındaki bilgi akışı ve iletişimin kolaylaştırılması,
- Süreçlerde yeni teknolojilerden faydalanılması,
- Sürekli planların yapılması ve uygulanmasıdır.

V. Çözüm İçin Sosyal Tasarım Aşaması: Sosyal tasarım; kurumların hiyerarşik bir yapıdan yalın ve yatay organizasyon yapısına ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesini anlatmaktadır. Bu amaçla:

- Organizasyonda müşteri ihtiyaçlarına en iyi ve hızlı cevap verebilecek çalışanların belirlenmesi ve yetki devredilmesi,
- Çalışanların yetkinliklerinin en küçük ayrıntılarına kadar ortaya konması,
- Çalışanların ve ekiplerin görev tanımlarının yapılması,
- Her işle ilgili olarak gerekli bilgi ve becerilerin tespit edilmesi,
- Liderlik, iş yönetimi ve çalışanların geliştirilmesi ile ilgili olarak yönetim yapısının spesifik olarak belirlenmesi,
- Çalışanların organizasyonda değişim projesine daha fazla katkı sağlamaları için teşvik ve motivasyonun sağlanması,

- Organizasyonda çalışanların işe alınması ve eğitimi konularında uygulamaların yapılmasıdır.

VI. Değişim ve Dönüşüm Aşaması: Son aşamada süreç vizyonunun gerçekleştirilmesi amacıyla öncelikle bir pilot uygulamasının yapılması, daha sonra tüm kuruma yaygınlaştırılarak sürekli gelişmenin sağlanmasıdır. Bu aşamada:

- Organizasyonda sistem tasarımının tanımlanması,
- Organizasyonda teknik tasarımın gerçekleştirilmesi,
- Pilot uygulamalar için test yapılması,
- Kurumda çalışanların bilgi ve becerilerini gözden geçirme,
- Organizasyonda bilgi sistemlerinin kurulması,
- Süreçlerde işletme, yönetim ve kontrol ile ilgili olarak çalışanların eğitiminin planlanması,
- Organizasyonun bir bölümünde pilot uygulamasını yapılması,
- Pilot uygulamalarındaki eksikliklerin tespit edilerek düzeltilmesi,
- Bütün çalışmaların sürekli gelişme ile sürdürülmesidir.

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

5.1. Araştırmanın Temel Soruları

Bu çalışmada, kamu sektörü mal üretim organizasyonlarında, dönüşümcü nitelik özelliklerini taşıyan ve EFQM Mükemmellik Modeli'nde "mükemmel lider" olarak tanımlanan liderler tarafından hayata geçirilen uygulamalarla kalite geliştirme ve temel performans sonuçlarında artış sağlamanın mümkün olup olmadığı araştırılmıştır. Uygulama sonuçlarının değerlendirme aracı olarak EFQM Mükemmellik Modeli kullanılmıştır. Araştırmada yanıt alınacak temel sorular şunlardır:

1. Liderlik uygulaması, çalışanlar üzerinde ne derece etkiye sahiptir?
2. Liderlik uygulaması, politika ve strateji üzerinde ne derece etkiye sahiptir?
3. Liderlik uygulaması, işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde ne derece etkiye sahiptir?
4. Liderlik uygulaması, örgütsel güven üzerinde ne derece etkiye sahiptir?
5. Politika ve strateji, çalışanlar üzerinde ne derece etkiye sahiptir?
6. Politika ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde ne derece etkiye sahiptir?
7. Politika ve strateji, süreçler üzerinde ne derece etkiye sahiptir?
8. Çalışanlar, süreçler üzerinde ne derece etkiye sahiptir?
9. İşbirlikleri ve kaynaklar, süreçler üzerinde ne derece etkiye sahiptir?
10. Örgütsel güven, çalışan tatmini üzerinde ne derece etkiye sahiptir?
11. Süreçler, çalışan tatmini üzerinde ne derece etkiye sahiptir?

12. Çalışan tatmini, temel performans sonuçları üzerinde ne derece etkiye sahiptir?

Bu araştırmada deneklerin, Ek 1'deki anket sorularını anlamlı bir biçimde yanıtlayabilecek örgütsel-davranışsal bilgiye sahip olduğu varsayılmaktadır.

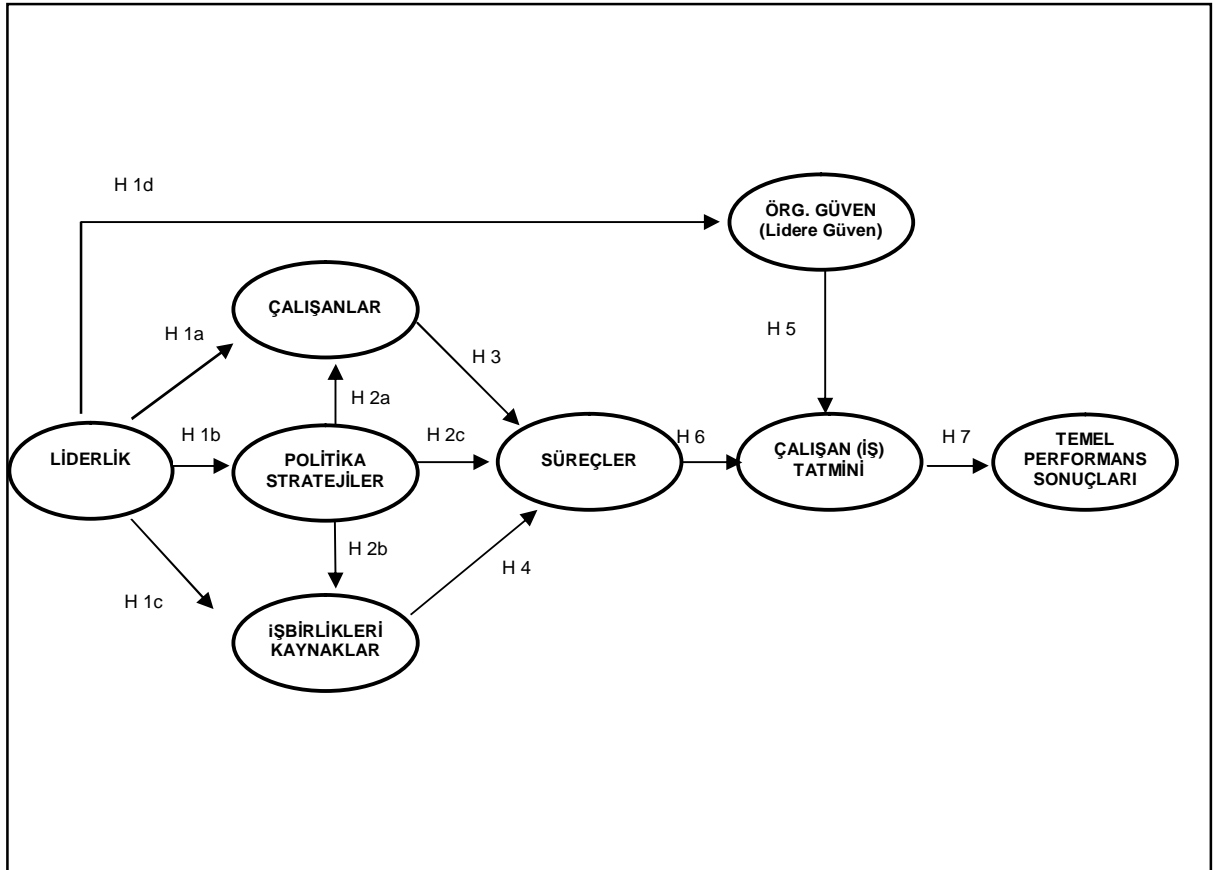
5.2. Kapsam ve Model

Çalışmanın kapsamı şu şekilde belirlenmiştir:

- i. Bu çalışmada ilk olarak kamu sektörü mal üretim organizasyonlarında, EFQM Mükemmellik Modeli (EFQMMM) kapsamında modelin temel girdisi olan liderliğin; öncelikle diğer girdilerden çalışanlar, politika ve strateji ile işbirlikleri ve kaynaklara ve modelin sonuçlar bölümüne ilave edilen örgütsel güvenin lidere güven boyutuna doğrudan etkileri araştırılmıştır. İkinci aşamada, politika ve stratejilerin; çalışanlara, işbirlikleri ve kaynaklara ve her üçünün süreçlere etkisi araştırılmıştır. Üçüncü aşamada ise; süreçlerin ve örgütsel güvenin lidere güven boyutunun; çalışan tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Son olarak ise çalışan tatmininin; temel performans sonuçları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma teorik ve ampirik nitelikli bir çalışmadır.
- ii. EFQMMM'nin sınırlayıcı olmaması nedeniyle, kamu sektörü mal üretim organizasyonları için bu çalışmada temel modelden iki belirgin farklılığı olan bir model önerilmiştir (Şekil 5.1). Birinci farklılık olarak; temel modelde sonuçlar bölümünde yer alan müşterilerle ilgili sonuçlar ile toplumla ilgili sonuçlar sabit ve etkisiz kabul edilip modelden çıkarılmıştır. İkinci olarak ise; sonuçlar bölümüne örgütsel güvenin lidere güven boyutu eklenmiştir.
- iii. Çalışmada; (mükemmel) liderlik, bağımsız değişken; diğer girdilerden çalışanlar, politika ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile sonuçlardan örgütsel güvenin lidere güven boyutu birinci derece bağımlı

değişkenlerdir. Süreçler, çalışan tatmini ve temel performans sonuçları ise ikinci derece bağımlı değişkenlerdir.

- iv. Çalışma, bir özdeğerleme olması nedeniyle, uygulamanın yapıldığı kurum ve kontrol grubunu oluşturan kurumda eş zamanlı olarak anket uygulanmıştır (anketler Ek 1'dedir).
- v. Temel performans sonuçları olarak; maliyet ve üretim hacmi (miktarı) temel performans çıktıları olarak dikkate alınacaktır.



Şekil 5.1: Kamu sektörü mal üretim organizasyonları için önerilen model

5.3. Modeldeki Değişkenler ve Hipotezlerin Açıklanması

5.3.1. Liderlik ile Çalışanlar, Politika ve Strateji, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Lider, grup üyelerini bir amaca yönelik olarak güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren kişi, liderlik ise belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2001, 465).

EFQM Mükemmellik Modelinde açıklanan mükemmel liderlik ile literatürde tanımlanan dönüşümcü liderliğin özellikleri birebir örtüşmektedir ve aslında, aynı kavramın farklı kelimelerle ifade edilmesidir. Liderlikte yeni yaklaşımlardan kabul edilen dönüşümcü (yenilikçi-transformasyonel) liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Luthans, 1997, 357). Dönüşümcü liderler, örgütsel yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp bu ihtiyaçları tatmin etmeye çaba sarf eder. Grupta ve arkadaşları (2004, 242) dönüşümcü liderlik fonksiyonlarını; çalışanları katılımçılık anlayışı içerisinde harekete geçirme, onları mobilize etme ve vizyon niteliğinde senaryolar üretme olarak sınıflandırmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, 6). Dönüşümcü lider, insanlararası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi arttıran bir kişiliğe sahiptir (Şoşik et al., 2004, 5). Dönüşümcü lider aynı zamanda, grubun ve organizasyonun kendini anlaması ve güven duygusunu arttırmasına önem verme yolu ile astlarını sadece varolma amacı gütmekten uzaklaştırarak başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgütsel iklimi oluşturur.

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaretli, güçlüklerle baş edebilme yeteneğine sahip, vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunu farkındadırlar. Dönüşümcü liderler, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005, 7).

Liderlik, Mükemmellik Modelinin temel sürükleyicisidir. Liderlik olmadan şunların olması mümkün değildir (Kanji, 2002, 715):

- Kalite kültürüne katkıda bulunan örgütsel amaçlarla örgütün misyonu ve vizyonunun tanımlanması,
- Paylaşılan değerlerin oluşturulması,
- Bir kalite stratejisinin tanımlanması,
- Finansal performansın gelişmesinde kaynakların koordinasyonu,
- İleri seviyede müşteri tatminini amaçlayan ve sağlayan bir sistemin oluşturulması,
- Etkin bir bilgi sistemi ve kararlara temel oluşturacak güvenilir verilerin elde edilmesi,
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi,
- Sürekli gelişim için iletişim ve motivasyon oluşturulması.

Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler, bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler, değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler (El

Kitabı, 2003, 14). Liderlik, bütün kalite sistemlerinin motoru, sürükleyicisi ve kalbidir (Calvo-Mora, et al, 2005, 745). Buradan şu hipotezler çıkarılabilir:

Hipotez 1a: Liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 1b: Liderliğin politika ve strateji üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 1c: Liderliğin işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 1d: Liderliğin örgütsel güven (lidere güven boyutu) üzerinde olumlu etkisi vardır.

5.3.2. Politika ve Strateji ile Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler Arasındaki İlişki

Günümüzde yöneticilerin çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda davranışlar sergilemeye yöneltme çabalarında başarılı olabilmeleri için, çalışanlarının beklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını tatmin eden ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan bir örgütsel yapı ve çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, 26).

İşletmelerde, kendilerinin iş yüklenen kişiler oldukları hissine kapılan çalışanlar, mutsuzluğa sürüklenirken, sorumluluk verilenler kendilerini geliştirdiklerini düşünmektedirler. Bu tür çalışanlar, sınırlarını genişlettiklerini, her geçen gün ilerlediklerini, sürekli değer ve nitelik kazandıklarını hissetmektedirler. Aynı zamanda, kendilerine güvenleri artmakta, insan ilişkilerinde ustalaşmaktadırlar. Bu çalışanların kendilerine, takımlarına ve işletmelerine faydaları artmakta, yeni ve daha fazla nitelik gerektiren işlere hevesle atılmaktadırlar. Bu nedenle, çalışanlara iş yüklenmemeli, sorumluluk verilmelidir (Yaman, 2000, 92). Başka bir ifade ile çalışanlar güçlendirilmelidir (Doğan, 2005, 197). Başarılı örgütler incelendiğinde, bu örgütlerin politikaları gereği, çalışanlara saygı duyulduğu, çalışanların kazanılmaya çalışıldığı, başarı göstermeleri için ortam hazırlandığı, yükselmelerine, kendilerini göstermelerine izin verildiği, inanç ve düşüncelerine saygı duyulduğu, kısaca;

çalışanlara değer verildiği, işlerinden tatmin olmalarına özen gösterildiği görülmüştür (Başaran, 2004, 24).

Mükemmel organizasyonlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi geliştirmek için politikalar planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar (El Kitabı, 2003, 16). Örgütlerin stratejik planlama süreçleri, sadece içsel bakış açısı ile değil, hem içsel hem de dışsal bakış açısıyla iç ve dış müşterilerin tamamının ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almalıdır ve hesaba katmalıdır (Calvo-Mora, et al, 2005, 745). Aynı şekilde, sistem yaklaşımında da sadece organizasyon içi değil, organizasyonla ilgili her şeyin değerlendirilmesi gerekmektedir (Deterd and Jenni, 2000, 20).

Mükemmel organizasyonların hem iç hem de dış paydaşları dikkate alması gerektiğinden hareketle şu hipotezler ileri sürülebilir:

Hipotez 2a: Politika ve stratejilerin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 2b: Politika ve stratejilerin işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 2c: Politika ve stratejilerin süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.

5.3.3. Çalışanlar ile Süreçler Arasındaki İlişki

Mükemmel organizasyonlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve organizasyonun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkelendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini organizasyonun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar (El Kitabı, 2003, 17).

TKY anlayışı, klasik anlayıştan farklı olarak, çalışanlara ve yöneticilere farklı roller yüklemektedir. Bu yeni anlayışta çalışanlardan yaptıkları işlerde sorumluluklarını eksiksiz bir şekilde yerine getirmeleri, kendilerinden beklenen beceri ve yetenekleri sisteme katmaları, yöneticilerden de çalışanları teşvik edici, yetkilendirici ve katılımcı olması beklenmektedir. Bu roller TKY'nin etkili bir rekabet aracı olarak kullanılmasında önemli bir yer tutmaktadır. Diğer taraftan etkili bir kalite yönetimi için işletmenin kalite performansında nitelikli iyileştirmeler yapılmalıdır (Kitapçı ve Sezen, 2002, 220). Kısacası, insan kaynağının uygun politikalarla yönlendirilmesi ve eğitilmesi, örgütün kilit süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine önemli katkılar yapmaktadır (Calvo-Mora, et al, 2005, 747). Buradan şöyle bir hipotez çıkarılabilir:

Hipotez 3: Çalışanların süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.

5.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar ile Süreçler Arasındaki İlişki

Günümüzde işletmeler ilişki yönetimini zorunluluk gösteren bir yönetim işlevi olarak görmelidirler. Çünkü, dünyada her konuda ortaya çıkan değişim ve gelişme, işletme içinde ve işletme dışında, amaç ve hedefleri farklı olan grupların ortaya çıkmasına, işletmeyi saran çevresel faktörlerin işletmenin faaliyetleri üzerinde yoğun bir biçimde etkili olmalarına neden olmuştur. Artık, toplum ile etkileşemeyen, insanlarla ilişki kuramayan ve onlardan kopuk bir işletmenin varlığını devam ettirmesi ve uzun dönemde piyasada iş yapabilmesi düşünülememektedir (Doğan, 2005, 23).

Mükemmel organizasyonlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlarlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirlikleri ile kaynaklarını yönetirken organizasyonun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler (El Kitabı, 2003, 18). Mükemmel organizasyonlar, sahip oldukları kıt kaynakları uygun yönetim usulleri ile optimize ettikleri takdirde bütçelerinde önemli tasarruflar sağlarlar

(Osseo-Asare and Longbottom, 2002, 30). Bunun sonucu olarak Őu hipotez ileri sűrűlebilir:

Hipotez 4: İşbirlikleri ve kaynakların süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.

5.3.5. Örgütsel Güven (Lidere Güven) ile Çalışan Tatmini Arasındaki İlişki

Güven kavramı herkes tarafından anlaşıldığı düşünűlen, fakat net olarak tanımlanması zor olan bir kavramdır. Luhman (1979)'a göre güven; "bir kiŐinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörűlebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil eder". Heimovics (1984)'e göre güven ise "bireyin, başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir". McAllister (1995)'a göre ise güven; "bir kiŐinin başka bir kiŐinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve buna göre hareket etme istekliliğidir" (Demircan ve Ceylan, 2003, 140).

Güven, liderlik ile ilgili pek çok araŐtırmada olduđu gibi kiŐilik özelliđi olarak da görűlebilir. Örneđin, dürűstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kiŐilik özelliđidir. Yetenekli olduđu düşünűlen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliŐtirmede önemli bir faktör de kiŐinin davranışlarının tutarlılıđıdır. Adil ve tarafsız olan veya dönüŐtürűcű liderlik davranışları sergileyen kiŐilerin de (Butler ve diđerleri, 1999) güven kazanması daha olasıdır (Demircan ve Ceylan, 2003, 141). Bu türdeki güven, kiŐiliđe dayalı güvendir.

Güvenin önemli belirleyicilerinden birisi de taraflar arasındaki iletişimin açıklılığıdır. Açık iletişime bağlı olarak, diğerlerinin fikirlerini dinlemek ve değer vermek de güvenin gelişimine katkıda bulunur (Demircan ve Ceylan, 2003, 141). İletişimin ağırlıklı olduğu bu tür ise sürece dayalı güvendir.

Güven kavramı örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise birbirinden farklı, ama yakın ilişki içindeki lidere güven ve örgüte güven kavramları bir

bütün olarak kabul edilir ve örgütsel güven olarak adlandırılır (Nyhan ve Marlowe, 1997). Geçmişte tek boyutlu bir kavram olarak görülen örgütsel güven farklı yüzlere sahiptir. Çoğu uzman örgütsel güveni şu temellere dayalı olarak tanımlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, 141).

- **Çok düzeyli:** Güven, çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.

- **Kültür temelli:** Güven, örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.

- **İletişime dayalı:** Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.

- **Dinamik:** Güven, başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.

- **Çok boyutlu:** Güven, her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.

Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde, bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler, çünkü, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algırlar (Konovsky and Pugh, 1994, 662). Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratır (Demircan ve Ceylan, 2003, 140). Böyle örgütlerde güven ikliminin oluştuğundan kolaylıkla bahsedilebilir. Güven iklimi ise çalışanların motivasyonunu ve performanslarını artırır (Costigan ve diğerleri 1998). Başka bir ifade ile güven, insanı motive eden en önemli güçtür (Doğan, 2005, 188). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir:

Hipotez 5: Örgütsel güvenin (lidere güven boyutu) çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.

5.3.6. Süreçler ile Çalışan Tatmini Arasındaki İlişki

İş tatmini genel anlamıyla “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” şeklinde tanımlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, 2). Çalışma ortamı ise fiziksel şartların yanında yönetsel şartları da kapsar.

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu, çalışanların iş tatminini etkilemektedir (Mitchell and Larson, 1987, 139-140). Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. Bu durum ise çalışanın iş tatminini etkileyecektir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artmasının yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatmini yükselecektir (Feldman and Hugh, 1986, 196). İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini arttırmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2004, 19).

Mükemmel organizasyonlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, tüm paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler (El Kitabı, 2003, 18). Organizasyonlar dış müşterilerini mutlu etmek istiyorlarsa, iç müşterilerini, yani; çalışanlarını mutlu etmelidir (Ökmen ve Dönmez, 2005, 154). Mükemmel organizasyonlar, çalışanlarının tatminini ve örgütsel güvenini artıracak süreçler geliştirirler. Öyleyse, mükemmel organizasyonlar için şu hipotez ileri sürülebilir:

Hipotez 6: Süreçlerin çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.

5.3.7. Çalışan Tatmini ile Temel Performans Sonuçları Arasındaki İlişkisi

İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara işletme içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilirler. Bundan dolayı, işletmeler çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemek ve iyileştirmek zorundadırlar. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması işletmelerin performanslarını ve rekabet güçlerini arttırmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2004, 17). Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır (Nelson and Quick, 1995, 117). İş tatmini, çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, 3). Örgüt içinde çalışanların tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden birisidir. Tatmin, bağlılığı ve sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır (Akıncı, 2002, 3).

Günümüzde örgütler hızlı değişimler, yeni teknolojiler, değişen müşteri ve yatırımcı talepleri ve artan rekabetle karşı karşıyadır. Bunların sonucu olarak yöneticiler, bir yandan yüksek kalite ve etkinlik sağlamaya çalışırken bir yandan da yeniden yapılanma çabasındadırlar. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı ve işlerinden tatmin olan çalışanlar yaratabilir (Demircan ve Ceylan, 2003, 139-142). Örgütsel güven, kişiden çok kuruma odaklıdır. Adil ve tarafsız olan veya dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen liderlerin (Butler et al., 1999, 15) güven kazanması ve örgütsel güven kültürü yaratması daha olasıdır. Dolayısıyla, örgütsel verimliliğin anahtarlarından birisi olan örgütsel güvenin oluşturulması konusunda asıl yük liderlerin omuzlarındadır.

Hipotez 7: Çalışan tatmininin temel performans sonuçları üzerinde olumlu etkisi vardır.

5.4. Hipotezler ve Değişkenler

Araştırmanın hipotezleri Tablo 5.1'de topluca verilmiştir.

Tablo 5.1: Araştırmanın hipotezlerinin topluca gösterimi

Hipotez Numarası	Hipotez
1a	Liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır.
1b	Liderliğin politika ve strateji üzerinde olumlu etkisi vardır.
1c	Liderliğin işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır.
1d	Liderliğin örgütsel güven (lidere güven boyutu) üzerinde olumlu etkisi vardır.
2a	Politika ve stratejilerin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır.
2b	Politika ve stratejilerin işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır.
2c	Politika ve stratejilerin süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.
3	Çalışanların süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.
4	İşbirlikleri ve kaynakların süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.
5	Örgütsel güvenin (lidere güven boyutu) çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.
6	Süreçlerin çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.
7	Çalışan tatmininin temel performans sonuçları üzerinde olumlu etkisi vardır.

Araştırmanın değişkenlerinin tanım ve kapsamlarına ilişkin bilgiler bu çalışmanın üçüncü bölümünde açıklandığı için, Tablo 5.2'de yalnızca değişkenlerin isimleri sıralanmıştır.

Tablo 5.2.: Araştırmanın değişkenlerinin topluca gösterimi

Değişkenin / Kriterin Niteliği	Değişkenin / Kriterin Adı
Girdi Kriteri	Liderlik uygulamaları
	Çalışanlar
	Politika ve Strateji
	İşbirlikleri ve Kaynaklar
	Süreçler
Sonuç Kriteri	Örgütsel Güven (Lidere güven boyutu)
	Çalışan Tatmini
	Temel Performans Çıktıları

6. YÖNTEM VE BULGULAR

6.1. Yöntem

Bu çalışma, teorik ve uygulamalı bir çalışma tarzında kurgulanmıştır. Çalışmanın teorik kısmı için gerekli olan bilgiler, yerli ve yabancı literatür taranarak derlenmiştir. Literatür taramasında birincil ve doğrudan kaynaklara ulaşmaya özen gösterilmiştir. Elektronik ve dijital ortamın sağladığı bütün olanaklardan etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır.

Alan araştırması, bu konuda yerli ve yabancı bilim adamları tarafından yapılan benzer nitelikli araştırmalar incelenerek geliştirilmiştir. Bu amaçla, geniş bir literatür taraması yapılmış, birincil ve doğrudan kaynaklara büyük ölçüde ulaşılmış ve etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır. Alan araştırması için gerekli olan veriler, anket yöntemi ile derlenmiştir. Bu amaçla, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş anket örneklerinin yanında uyarlanmış anket formları da kullanılmıştır. Anketler, kişisel görüşme yolu ile doldurtulmuş; elde edilen veriler, SPSS 13.0 (Statistical Package for Social Sciences)'te analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarının yorumlanmasında, daha önce bu konuda yapılmış bilimsel çalışmalardan karşılaştırmalı olarak yararlanılmıştır.

Bu bölümde, araştırmada ele alınan kriter ve değişkenlerin ölçülmesi maksadıyla kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin güvenilirliklerini değerlendirmek maksadıyla yapılan ön araştırma özetlenmiş, daha sonra ise bu tezin araştırma konusunu oluşturan ana kütle tanıtılarak, veri toplama süreci açıklanmıştır. Araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler ve demografik veriler incelenmiş, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri ile t testleri, bununla birlikte öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri açıklanmıştır. Daha sonra, yapılan korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar özetlenmiştir.

6.2. Örneklem Seçimi ve Örneklemin Özelliği

Askeri dikimevleri Türk Silahlı Kuvvetleri'nin giyim ve kuşam ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş üretim tesisleridir. Kara Kuvvetleri'nin bu amaca yönelik olarak kurulmuş olan dört dikimevinden bir tanesi 1990 yılından önce kapatılmış, bir tanesi ise 1990 yılından sonra Deniz Kuvvetleri'ne devredilmiştir. Daha önceleri, Kara Kuvvetleri'nin giyim kuşam ihtiyacının tamamı bu dört dikimevinden karşılanırken ülkede tekstil sektörünün gelişmesi ve ihtiyaçların çeşitlenmesi gibi nedenlerle giyim ve kuşam ihtiyacının bir kısmı dış kaynak kullanımı yolu ile piyasadan tedarik edilmeye başlanmıştır.

6.2.1. Örneklem Seçimi

Halen iki dikimevi faaliyetini sürdürmektedir. Bunlardan bir tanesi İstanbul'da, diğeri ise Sivas'tadır. İstanbul'da kurulu olan 1 Numaralı Dikimevi Müdürlüğü, personel sayısı olarak daha fazla, teknoloji olarak daha ileri seviyededir. Ayrıca, bu dikimevinde özel sektörün rekabet gücü yüksek firmaları seviyesinde nitelikli personel ve donanıma sahip bir AR-GE bölümü mevcuttur. Bununla orantılı olarak, üretim çeşitliliği ve üretim hacmi daha fazladır. Sivas'ta kurulu olan 2 Numaralı Dikimevi Müdürlüğü ise teknoloji olarak daha eski, personel sayısı olarak daha azdır ve daha az ürün yelpazesine sahiptir.

Her iki dikimevine de son sekiz yıldır yeni işçi alınmamakta ve her geçen gün işçi sayısı azalmaktadır. Bu nedenle piyasadan tedarik edilen ürün çeşidi ve miktarı her geçen gün artmaktadır.

Her iki dikimevi de aynı yasal mevzuat çerçevesinde yönetilmekte olup üretim atölyelerinde çalışanlar, kamu işçisi niteliğindedir ve işçiler esas olarak iş kanunu ve toplu sözleşme hükümlerine tabidir. Yöneticiler ise genel olarak levazım sınıfından subaylar ve astsubaylardan oluşmakta, idari bölümlerde ise memurlar görev yapmaktadır.

Alan araştırmasının örnekleme, 2 Numaralı Dikimevi Müdürlüğü'nde çalışan subay, astsubay, memur ve işçilerden oluşmaktadır. Kontrol grubu olarak ise 1 Numaralı Dikimevi Müdürlüğü'nün benzer üretimi yapan atölyesinde çalışanlar seçilmiştir.

6.2.2. Örneklemin Özelliği

Örneklem olarak seçilen 2 Numaralı Dikimevi Müdürlüğü, Sivas'ta kurulu olup il merkezinde sayısı çokta fazla olmayan üretim tesislerinden bir tanesidir. Halen sayıları 300'ü bulan işçi ve memurların tamamına yakını Sivaslıdır. Bu açıdan bakıldığında Dikimevi, nüfusu 250.000 olan il merkezi için önemli bir istihdam sağlamaktadır.

Kara Kuvvetlerinin giyim kuşam ihtiyacının bir kısmının piyasadan tedarik ediliyor olması sebebiyle dikimevlerinde üretilen ürünlerin piyasadan tedarik edilenlere oranla maliyetlerinin daha fazla olduğunun görülmesi üzerine 2005 yılı son çeyreğinde Dikimevi yönetimi tarafından yeniden yapılanma ve özdeğerleme çalışması yapılmasına karar verilmiştir. Yeniden yapılanma için bölüm 4.4'de açıklanan aşamalara benzer bir faaliyetler zinciri izlenmiştir. Özdeğerleme aracı olarak ise yapılan küçük değişikliklerle kuruma uyarlanan EFQM Mükemmellik Modelinin kullanılması kararlaştırılmıştır. Modelin uygulanmasından önce yapılan faaliyetler şunlardır:

I. Hazırlık Aşaması: Değişim için planların yapılması;

- Niçin değişiklik yapılması gerektiği ortaya konulmuştur,
- Üst yönetimde değişim için uzlaşma sağlanmıştır,
- Değişimin genel bir faaliyet planı ortaya konmuştur.

II. Süreçleri Tanıma Aşaması: Süreç haritasının ortaya konması;

- Bütün paydaşların ihtiyaç ve beklentileri ortaya konulmuştur,

- Dikimevinin mevcut performans düzeyi ortaya konmuştur,
- Süreçlerdeki kritik başarı faktörleri ve hedefler ortaya konmuştur,
- Süreçlerde yapılması gereken değişiklikler belirlenmiştir,
- Tedarik kanalları ile ilişkiler ortaya konmuştur,
- Süreçlerde yapılması gerekli işlemler spesifik olarak belirlenmiş ve bir süreç haritası oluşturulmuştur,
- Öncelikle ele alınacak süreçler belirlenmiştir.

III. Vizyon Aşaması: Kurumda atılımı gerçekleştirmek için bir süreç vizyonu oluşturulmuştur;

- Tüm süreçler, faaliyetler ve örgütsel yapı bir bütün olarak analiz edilmiştir,
- Kurum içinde süreçler arası akım ve işlemler ortaya konmuştur,
- Organizasyonda katma değer yaratan süreç ve faaliyetler tanımlanmıştır,
- Süreçlerde performansı arttıracak kriterler tespit edilmiştir,
- Kurumun ideal performans seviyesine ulaşması için yeni bir vizyon oluşturulmuştur,
- Alt vizyonlar tespit edilerek zaman planlaması yapılmıştır.

IV. Çözüm İçin Teknik Tasarım Aşaması: Kurumda süreçler yeniden tasarlanmış ve yeni bir kalite organizasyonunun oluşturulması sağlanmaya çalışılmıştır;

- Süreçler arasındaki ilişkiler yeniden incelenmiştir,
- Süreçler modülerize edilmiş ve tüm süreçler arasındaki bilgi akışı ve iletişim kolaylaştırılmıştır,
- Süreçlerde yeni teknolojilerden faydalanılması için üst makamlara teklifler yapılmıştır,
- Planlar yapılmış ve uygulanmaya konmuştur.

V. Çözüm İçin Sosyal Tasarım Aşaması: Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmiştir;

- Kurumda bazı yetkiler ast kademelere devredilmiştir,
- Çalışanların bilge ve tecrübeleri ortaya konmuş, yenilikçi fikirler desteklenmiştir,
- Çalışanların ve takımların görev tanımları yeniden yapılmıştır,
- Her işle ilgili olarak gerekli bilgi ve beceriler tespit edilmiştir,
- Çalışanların organizasyonda değişim projesine daha fazla katkı sağlamaları için teşvik ve motivasyon sağlanmıştır,
- Kurumda çalışanlara daha fazla eğitim verilmeye başlanmıştır.

VI. Değişim ve Dönüşüm Aşaması: Yeni uygulamalar bütün kurumda uygulamaya konularak sürekli gelişim sağlanmıştır;

- Kurumda sistem tasarımı yeniden tasarlanmıştır,
- Kurumda teknik tasarım gerçekleştirilmiştir,

- Kurumda çalışanların bilgi ve becerileri sürekli gözden geçirilmeye başlanmıştır.

6.3. Veri Toplama Tekniği

6.3.1. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

Alan araştırmasında veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket yönteminin uygulanmasında “kişisel görüşme yolu ile anket” yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, “yanıt oranının artması, gözlem yolu ile daha fazla bilgi elde edilebilmesi, bilgilerin doğruluğunun test edilmesinin kolaylaşması ve anketin bizzat denek tarafından doldurulması” dolayısıyla, gerek araştırmacıya ve gerekse yürütölen çalışmaya bir takım yararlar sağlamaktadır.

6.3.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Ankette Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği

Araştırmada kullanılan anket formları, ölçölmeleri düşünölen değişkenlere göre belirlenmiştir. Ölçek olarak temelde EFQM Mükemmellik Modelinin tavsiye niteliğindeki sorularından uyarlama yapılmıştır. Ayrıca, iş tatmini ve örgötsel güvenin lidere güven boyutu için bu konuda, bilim adamları tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş anket örneklerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Kullanılan ölçekler şunlardır:

- Liderlik:** EFQMMM EI kitabında yapılan açıklamalar doğrultusunda uyarlanmış ve 33 önermeden oluşan anket ile ölçölmüştür. Ölçeğin güvenilirliği 0.882'dir. Liderlik ölçeğine ilişkin sorular Tablo 6.5, 6.11 ve Ek 1'de gösterilmiştir.
- Politika ve Strateji:** EFQMMM EI kitabında yapılan açıklamalar doğrultusunda uyarlanmış ve 20 önermeden oluşan anket ile ölçölmüştür. Ölçeğin güvenilirliği 0.871'dir. Politika ve Strateji ölçeğine ait sorular Tablo 6.6, 6.12 ve Ek 1'de gösterilmiştir.

- iii. **Çalışanlar:** EFQMMM EI kitabında yapılan açıklamalar doğrultusunda uyarlanmış ve 23 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Anketin güvenilirliği 0.893'dür. Çalışanlar ölçeğine ilişkin sorular Tablo 6.7, 6.13 ve Ek 1'de gösterilmiştir.
- iv. **İşbirlikleri ve Kaynaklar:** EFQMMM EI kitabında yapılan açıklamalar doğrultusunda uyarlanmış ve 26 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği 0.887'dir. İşbirlikleri ve Kaynaklar ölçeğine ait sorular Tablo 6.8, 6.14 ve Ek 1'dedir.
- v. **Süreçler:** EFQMMM EI kitabında yapılan açıklamalar doğrultusunda uyarlanmış ve 19 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği 0.895'dir. Süreçler ölçeğine ait sorular Tablo 6.9, 6.15 ve Ek 1'dedir.
- vi. **Örgütsel Güven (Lidere Güven Boyutu):** Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve 7 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Keşifsel faktör analizi sonucunda ölçekten çıkarılması gereken önerme yoktur. Lidere güven ölçeğinin faktör yükleri Tablo 6.2'de verilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği 0.934'dür. Lidere Güven ölçeğine ait sorular Tablo 6.10, 6.16 ve Ek 1'dedir.
- vii. **İş Tatmini:** Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve kuruma adapte edilen toplam 15 (bağlılık 8, işten memnuniyet 7) önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Keşifsel faktör analizi sonucunda ölçekten çıkarılması gereken önerme yoktur. İş tatmini ölçeğinin faktör yükleri Tablo 6.3'de verilmiştir. Anketin güvenilirliği 0.908'dir. İş tatmini ölçeğine ilişkin sorular Tablo 6.10, 6.16 ve Ek 1'de gösterilmiştir.
- viii. **Temel Performans Sonuçları (Birim Ürün Maliyeti ve Toplam Üretim Miktarı):** Araştırmanın yapıldığı kurumların yetkililerinden alınan raporlardan elde edilmiştir. Tablo 6.26'da sunulmuştur.

Ankette yer alan önermelerin değerlendirilmesi, ilk 5 değişken için; 1 ile 5 arasında "1: en düşük", "5: en yüksek" not olmak üzere kıymetlendirme şeklinde yapılmıştır. 6 ve 7 nci değişkenler için ise 5'li Likert ölçeğinde

yapılmıştır. Ölçekte “1: Hiçbir zaman”, “2: Nadiren”, “3: Bazen”, “4: Çoğu zaman” ve “5: Her zaman” anlamında kullanılmıştır. 8 nci değişken olarak incelenen temel performans sonuçları ankette yer almamış, dönem sonunda araştırmanın yapıldığı kurumların yetkililerinden alınan raporlardan elde edilmiştir.

6.3.3. Yapılan Ön Araştırma Sonuçları ve Anket Formunun Hazırlanması

Ön araştırma, tezin alan araştırmasında kullanılacak olan ölçeklerin, cevaplandırıncılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi ve faktör yapıları ile güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi maksadıyla yapılmıştır. Anket metninin, deneklerin kolay bir biçimde anlayabileceği bir dil ve üslup ile hazırlanmasına dikkat edilmiştir. Hazırlanan metinler, pilot olarak seçilen 20 çalışan üzerinde test edilmiş ve çalışanların tamamının birkaç soru hariç soruları anladığı ve cevaplandırabildikleri görülmüştür. Bu çalışma sonucunda, anketlerin düzeltilen son haliyle kullanılmasına karar verilmiştir.

Müteakiben, ön test maksadıyla bahse konu anketler 2 Numaralı Dikimevi Müdürlüğü’nde çalışan ve rasgele seçilen 70 kişiye uygulanmıştır. Doldurulan anket formları incelenmiş, eksik ve dikkatsiz doldurulan formlar çıkarılarak toplam 66 adet anket formu ile ön test analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Anketler basılı formlarla uygulanmış olup; unvan, bölüm, yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve çalışma süresini kapsayan demografik bilgiler dışında kişiye özgü herhangi bir veri toplanmamıştır.

Toplanan 66 adet anketin ön testinin istatistiksel analizi sonucunda, elde edilen bulgular sonuç kriterlerinin beklenen faktör yapılarının ortaya çıktığını göstermiş (girdi kriterlerinde önermelerin büyük çoğunluğu birden fazla alt kriterle ilgili olduğundan faktör analizi yapılmamıştır), bazı soruların ifadeleri nedeniyle düzeltilmesine ve yerlerinin değiştirilmesine, bazı sorularından da anket formundan çıkartılmasına karar verilmiştir. Bu aşamaların ardından son

haline kavuşan anket formu, düzenlenerek kullanılmaya hazır hale getirilmiştir. Toplam 143 önerme ve 6 sorudan oluşan anket formu, ergonomik bir biçimde hazırlanan 6 sayfadan oluşmaktadır. Anket, denekler tarafından ortalama 55 dakikada doldurulmuştur.

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle kısaca ifade edilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtı bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiş olup, anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

6.3.4. Verilerin Toplanması

Anket formu, örnekleme yer alan deneklere 10-15 kişilik gruplar halinde gerekli açıklamalar yapılarak doldurtulmuştur. Ancak, katılımcıların birbirlerini etkilemelerine olanak verilmemiştir.

6.4. Örnekleme Ait Karakteristik ve Demografik Veriler

Bu tezin konusu olan araştırma için ana kütle olarak Kara Kuvvetlerine bağlı Askeri Dikimevleri seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme olarak seçilen 2 Numaralı Dikimevi Müdürlüğünde çalışan 320 personel arasından üretimle doğrudan ilgisi olanların tamamı ile üretimle dolaylı ilgisi olanların çoğunluğunu oluşturan 280 adedine anket formları doldurtulmuştur. Doldurulan formların incelenmesi neticesinde 13 adedi eksik ve yanlış doldurma nedeniyle çalışmanın kapsamından çıkartılmış ve toplam 267 adet anket formu araştırmanın örneklem hacmi (ana kütlelerin % 17'si, dikimevinin % 83'ü) olarak kabul edilerek analize tabii tutulmuştur.

Bu faaliyetten 2 gün sonra, kontrol grubu olarak seçilen 1 Numaralı Dikimevi Müdürlüğünde benzer ürünlerin üretimini yapan atölyenin % 70'ini oluşturan 285 işçi ve yöneticiye aynı şekilde anket formları doldurtulmuştur.

Doldurulan formların incelenmesi neticesinde 14 adedi eksik ve yanlış doldurma nedeniyle çalışmanın kapsamından çıkartılmış ve toplam 271 adet anket formu araştırmanın kontrol grubu için örneklem hacmi (ana kütleinin % 18'si, dikimevinin % 22'si) olarak kabul edilerek analize tabi tutulmuştur.

Örneklemin özellikleri ana kütledeki gerçek dağılımı büyük ölçüde yansıtmaktadır. Örneklem hacmini oluşturan anketleri cevaplayanlara ait demografik özellikler Tablo 6.1'de gösterilmiştir.

Tablo 6.1: Örnekleme Ait Demografik Özellikler

	Karakteristikler	2 Numaralı Dikimevi		1 Numaralı Dikimevi	
		Sayısal Değerler	Yüzde Değerler	Sayısal Değerler	Yüzde Değerler
Ünvan	Yönetici	8	3,0	2	0,7
	Memur	14	5,2	-	-
	İşçi Yönetici	9	3,4	5	1,8
	İşçi Makineci	132	49,4	202	74,5
	İşçi Makine Yrd.	53	19,9	32	11,8
	İşçi Kesimci	16	6,0	1	0,4
	İşçi Diğer	35	13,1	29	10,7
Bölüm	İdari Birim	23	8,6	3	1,1
	Melbusat Atölyesi	145	54,3	157	57,9
	Çadır/Hiz. Atölye	53	19,9	87	32,1
	Diğer	46	17,2	24	8,9
Yaş	25 ve altında	-	-	-	-
	26-30	8	3,0	4	1,5
	31-35	68	25,5	43	15,9
	36-40	57	21,3	42	15,5
	41-45	58	21,7	89	32,8
	46 ve üstü	76	28,5	93	34,3
Eğitim Durumu	İlkokul	140	52,4	189	69,7
	Ortaokul	53	19,9	54	19,9
	Lise	59	22,1	25	9,2
	Önlisans	7	2,6	2	0,7
	Lisans	6	2,2	-	-
	Lisansüstü	2	0,7	1	0,4
Cinsiyet	Erkek	235	88,0	223	82,3
	Kadın	32	12,0	48	17,7
Çalışma Süresi	1 yıldan az	-	-	-	-
	1-5 yıl	12	4,5	12	4,4
	6-10 yıl	101	37,8	69	25,5
	11-15 yıl	11	4,1	16	5,9
	16-20	89	33,3	131	48,3
	21 yıl ve üstü	54	20,2	43	15,9

6.5. Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerden çıktığı kriterlerinin farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanılmış olması nedeniyle, faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gereklidir. Girdi kriterlerini oluşturan ölçekteki çoğu önermenin birçok alt kriterle ilişkili olması nedeniyle faktör analizleri yapılmayıp doğrudan güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Sonuç kriterleri ayrı ayrı keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varimaks dönüşümü ile ulaşılmıştır. Değişkenlerin soru miktarları ile faktör analizi sonrasında ortaya çıkan faktör yükleri ile açıklanan toplam varyanslar Tablo 6.2 ve Tablo 6.3'de verilmiştir.

6.5.1. Lidere Güven Ölçeği Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi neticesinde, örgütsel güvenin lidere güven boyutunun ölçeğine ait soruların tamamı, literatüre paralel olarak ait olduğu faktöre yüklenmiştir. Ölçeğe ait maddelerin faktör yüklerinin 0.80 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek soruların tamamı analize dahil edilmiştir. Bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.923 olarak bulunmuştur. Tablo 6.2'de faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler ve güvenilirlik katsayısına ait veriler gösterilmiştir.

6.5.2. İş Tatmini Ölçeği Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi neticesinde, iş tatmini ölçeğine ait soruların tamamı, literatüre paralel olarak iki faktöre yüklenmiştir. Bu faktörler; bağlılık ve işten memnuniyettir. Ölçeğe ait maddelerin faktör yüklerinin 0.44 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek soruların tamamı analize dahil edilmiştir. Bu değişkene ait güvenilirlik katsayısı 0.821 olarak bulunmuştur. Tablo 6.3'de faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler ve güvenilirlik katsayısına ait veriler gösterilmiştir.

Tablo 6.2: Lidere Güven Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

(Örgütsel Güven) Lidere Güven Boyutu		Faktör Yükleri
Alfa Güvenilirlik Katsayısı		0.923
Ortalama		3.8384
Standart Sapma		0.9286
Alt Kriter : Lidere Güven		
137	İşleriyle ilgili önemli konularda teknik yeterliliklerine	,884
138	İşleriyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacaklarına	,866
139	İşleriyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduklarına	,858
140	İşlerini makul bir biçimde yaptıklarına	,849
141	Herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna	,832
142	İşlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine	,822
143	İşleri sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceklerine	,819

Tablo 6.3: İş Tatmini Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

İş Tatmini		Faktör Yükleri
Alfa Güvenilirlik Katsayısı		0.821
Ortalama		4.1779
Standart Sapma		0.6650
Alt Kriter : İşe Bağlılık		
122	İşim genellikle beni sıkılmaktan alıkoyacak kadar keyiflidir.	,730
124	Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor.	,695
127	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	,691
125	İşime giderken kendimi hiç zorlamam.	,683
123	Arkadaşlarım işlerine daha fazla önem verirler.	,678
129	İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla seviyorum.	,644
128	Çoğu zaman, işim hakkında oldukça hevesliyimdir.	,616
126	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	,615
Alt Kriter : İşten Memnuniyet		
130	İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum.	,823
135	Genel olarak işimden çok memnunum	,704
131	İşimin bana sağladığı manevi imkânlardan çok memnunum	,672
136	Genel olarak bu kurumda çalışmaktan çok memnunum	,600
134	İşimin gerektirdiği çabaları sarf etmekten çok memnunum	,516
132	İş arkadaşlarımla ilişkilerimden çok memnunum	,513
133	Yöneticilerimle ilişkilerimden çok memnunum	,447

6.5.3. Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizi yapılanların faktör analizleri sonucuna göre, faktör analizleri yapılmayanlar ise doğrudan güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik, bir ölçme aracında (testte, ankette) yer alan bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan sorunu ölçmede homojenliğini ortaya koyan bir kavramdır (Akgül ve Çevik, 2003, 434). Diğer bir ifadeyle, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğin göstergeleridir. Tutarlı olması, ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. Dengeli olması, diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir (Dilek, 2005, 155).

Güvenilirliğin hesaplanması için değişik yöntemler vardır. Bunlardan bir tanesi de alfa yöntemidir (Cronbach Alfa Katsayısı). Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan k adet sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır. Alfa katsayısı aralıkları ile güvenilirlik durumu şöyledir: Alfa (α), 0,00 ile 0,40 aralığında ise ölçek güvenilir değildir, alfa (α), 0,40 ile 0,60 aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir, alfa (α), 0,60 ile 0,80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilirdir, alfa (α), 0,80 ile 1,00 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir (Akgül ve Çevik, 2003, 435-436). Ayrıca, literatürde kademeli bir ayırım yapılmadan genel olarak 0.70'in üzerindeki değerlerin kabul gördüğü de ifade edilmektedir (Dilek, 2005, 157).

Değişkenlere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplaması sonucunda bütün değişkenlerin güvenilirliklerinin literatürde kabul gören 0.70'in üzerinde olduğu ortaya çıkartılmıştır (Tablo 6.4).

Tablo 6.4: Kriter, Alt Kriter ve Değişkenlere Ait Güvenilirlik Katsayıları

Kriter / Değişken	Toplam Soru	Değişken C. Alpha	Alt Kriter/Oluşan Faktörler	Alt Kriter/Faktör Soru Sayısı	Alt Kriter/Faktör Cronbach Alpha	Güvenilirlik Seviyesi
GİRDİLER (Girdi Kriterleri)	121	0,940 (Yüksek)				Yüksek
Liderlik	33	0,882 (Yüksek)	1. Liderler, vizyon ve değerleri oluşturur, örnek olur. 2. Liderler, sürekli gelişim sistemi oluşturur. 3. Liderler, paydaşlarla ilişkileri yürütür. 4. Liderler, Mükemmellik kültürünü sağlamlaştırır. 5. Liderler, değişim ihtiyacını belirler, öncülük eder.	8 7 4 6 8	0,840 0,793 0,732 0,838 0,855	Yüksek Oldukça Oldukça Yüksek Yüksek
Politika ve Stratejiler	20	0,871 (Yüksek)	1. P. ve S. paydaşların beklentilerini temel alır. 2. P. ve S. araştırma ve öğrenmeyi temel alır. 3. P. ve S. oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir. 4. P. ve S. duyurulur ve yayılımı gerçekleştirilir.	3 6 7 4	0,818 0,817 0,825 0,778	Yüksek Yüksek Yüksek Oldukça
Çalışanlar	23	0,893 (Yüksek)	1. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir. 2. Çalışanların yetkinlikleri geliştirilir. 3. Çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi sağlanır. 4. Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog vardır. 5. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.	6 7 4 2 4	0,834 0,880 0,789 0,680 0,714	Yüksek Yüksek Oldukça Oldukça Oldukça
İşbirlikleri ve Kaynaklar	26	0,887 (Yüksek)	1. Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir. 2. Finansal kaynaklar yönetilir. 3. Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir. 4. Teknoloji yönetilir. 5. Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.	4 3 8 5 6	0,857 0,760 0,867 0,826 0,853	Yüksek Oldukça Yüksek Yüksek Yüksek
Süreçler	19	0,895 (Yüksek)	1. Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir. 2. Süreçler bütün paydaşları tatmin için iyileştirilir. 3. Ürünler müşteri beklentilerine göre tasarlanır. 4. Ürünler, üretilir, sunulur ve servisi sağlanır. 5. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.	5 7 3 2 2	0,796 0,860 0,813 0,687 0,841	Oldukça Yüksek Yüksek Oldukça Yüksek
SONUÇLAR (Sonuç Kriterleri)	22	0,745 (Yüksek)				Oldukça
İş Tatmini	15	0,821 (Yüksek)	1. Bağlılık 2. İşten Memnuniyet	8 7	0,872 0,814	Yüksek Yüksek
Örgütsel Güven	7	0,923 (Yüksek)	1. Lidere Güven	7	0,923	Yüksek

27 alt boyut/kriterden (faktörden) ise sadece 2 tanesi 0,70 değerinin altındadır. Bunlar; çalışanlar kriterinin dördüncü alt kriteri ile süreçler kriterinin dördüncü alt kriteridir ve sırasıyla alfa değerleri; 0,680 ve 0,687'dir. Bu değerler de 0,70 değerinin altında olmasına rağmen oldukça güvenilir seviyesindedir ve kabul edilebilir sınırlardadır. Tablo 6.4'de anketi oluşturan ölçeklerin kaçar sorudan oluştuğu, değişkenlerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, kriterlere ve alt kriterlere/faktörlere düşen soru sayıları, faktörlerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ve güvenilirlik seviyeleri görülmektedir.

6.6. t Testleri

Gruplar arasında gözlenen farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının anlaşılması için t testi yapılması gerektiğinden (Büyüköztürk, 2003, 39) ve araştırmada farklı zamanlara ilişkin algılar değerlendirildiği için t testleri yapılması gerekmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda; liderliğin beş, politika ve stratejinin dört, çalışanların beş, işbirlikleri ve kaynakların beş, süreçlerin beş, lidere güvenin bir ve iş tatmininin iki alt boyuttan oluştuğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin t testleri sonuçları, ortalamalar ve değişim yüzdeleri Tablo 6.5 -Tablo 6.16'da sıralanmıştır.

Elde edilen t testleri sonuçları incelendiğinde, uygulamanın yapıldığı kuruma ait bütün kriter, alt kriter ve önermelerin istatistiksel olarak % 1 seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ortalamalarda girdi kriterlerinin tamamında % 17,54 seviyesinde bir artış sağlanırken sonuç kriterlerinde (temel performans sonuçları hariç) değişim % 8,85 seviyesinde gerçekleşmiştir. Ayrıca, standart sapmalarda da büyük çoğunlukla azalma gözlenmesi modelin uygulanmasından beklenen sonuçların elde edildiğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, temel performans sonuçlarındaki değişim de bu yorumu desteklemektedir (Tablo 6.26).

Tablo 6.5: 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Liderlik Kriteri)

Soru No	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
GİRDİ KRİTERLERİNİN GENELİ		3,169	3,725	0,047	0,039	0,556	17,54	10,167	0,000
KRİTER : LİDERLİK		3,229	3,871	0,050	0,039	0,642	19,90	19,867	0,000
Alt Kriter : Liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturur ve Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.		3,324	4,090	0,055	0,041	0,767	23,08	14,036	0,000
1a1	Amirlerim, kurumumuzun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar.	3,206	3,993	0,066	0,051	0,787	24,53	15,173	0,000
1a2	Amirlerim, kurumumuzun gelişmesini destekler, ahlaki kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirir ve uygulanması konusunda örnek olurlar.	3,408	4,157	0,074	0,060	0,749	21,98	12,827	0,000
1a3	Amirlerim gerektiğinde kendi davranışlarını, gözden geçirir ve iyileştirirler.	3,094	3,839	0,071	0,064	0,745	24,09	12,446	0,000
1a4	Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarına aktif olarak katılırlar.	3,521	4,363	0,077	0,054	0,843	23,94	12,263	0,000
1a5	Amirlerim, bizlere yenilikçilik ve yaratıcılık konularında önderlik eder ve teşvik ederler.	3,240	4,041	0,074	0,062	0,801	24,74	13,661	0,000
1a6	Amirlerim, bizleri yeni şeyler öğrenmemiz için destekler ve teşvik ederler.	3,165	3,918	0,078	0,072	0,753	23,79	13,068	0,000
1a7	Amirlerim, kurumumuzun geliştirilmesi çalışmalarında öncelikleri saptarlar.	3,307	4,116	0,072	0,055	0,809	24,46	13,997	0,000
1a8	Amirlerim, bizleri birlikte çalışmamız için teşvik ederler.	3,648	4,277	0,075	0,060	0,629	17,25	11,197	0,000
Alt Kriter : Liderler, yönetim sistemi oluşturur ve sürekli iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.		3,358	3,992	0,053	0,041	0,634	18,87	18,525	0,000
1b1	Amirlerim, kurumumuzu kurumumuzun amaçları doğrultusunda düzenlerler.	3,476	4,022	0,070	0,058	0,547	15,73	11,042	0,000
1b2	Amirlerim, faaliyetlerimize ilişkin bir sistem oluşturur ve bunun uygulanmasını sağlarlar.	3,363	3,959	0,069	0,063	0,596	17,71	12,233	0,000
1b3	Amirlerim, faaliyetlerin net olarak sahiplenilmesini sağlarlar.	3,243	3,805	0,072	0,065	0,562	17,32	11,773	0,000
1b4	Amirlerim kurumumuzda politika ve strateji oluşturur ve bunların uygulanmasını sağlar.	3,337	3,895	0,067	0,059	0,558	16,72	10,316	0,000
1b5	Amirlerim başarılı bir yönetim usulü oluşturur ve uygulanmasını sağlarlar.	3,326	3,906	0,073	0,064	0,581	17,45	9,884	0,000
1b6	Amirlerim üretim sonuçlarımızın ölçülmesini, gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlarlar.	3,434	4,180	0,074	0,059	0,745	21,70	11,772	0,000
1b7	Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi amacıyla planlar yapar ve bu planların uygulanmasını sağlarlar.	3,326	4,176	0,074	0,058	0,850	25,56	13,998	0,000

Tablo 6.5: 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Liderlik Kriteri) (Devamı)

Soru No.	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
Alt Kriter : Liderler, bütün kesimlerle (paydaşlarla) ilişkileri yürütürler.		3,213	3,775	0,058	0,049	0,563	17,52	16,987	0,000
1c1	Amirlerim kurum dışından gelen ihtiyaç ve beklentileri belirler ve yanıtlarlar.	3,318	3,787	0,070	0,062	0,468	14,11	10,680	0,000
1c2	Amirlerim kurum dışında yeni işbirlikleri oluşturur veya bu işbirliklerinin içinde yer alır.	2,996	3,524	0,072	0,069	0,528	17,63	10,142	0,000
1c3	Amirlerim kurum dışı ile ortak iyileştirme çalışmaları başlatır ve bu çalışmaların içinde yer alır.	2,948	3,566	0,076	0,074	0,618	20,97	12,042	0,000
1c6	Amirlerim çevrenin iyileştirilmesi, kurumumuzun topluma yaptığı katkıların artırılması ve gelecek nesillerin hak ve çıkarlarının gözetilmesini sağlarlar.	3,588	4,225	0,074	0,060	0,637	17,75	11,446	0,000
Alt Kriter : Liderler, Mükemmellik kültürünü çalışanlarla sağlamlaştırırlar.		2,964	3,590	0,064	0,058	0,625	21,10	11,069	0,000
1d1	Amirlerim kurumumuzun değerlerini, hedeflerini ve planlarını çalışanlara bizzat iletirler.	3,412	4,116	0,081	0,061	0,704	20,64	12,899	0,000
1d2	Amirlerime kolaylıkla ulaşabilirim ve beni dinlerler.	2,918	3,734	0,088	0,084	0,816	27,98	12,051	0,000
1d3	Amirlerim her birimizin şahsi sorunları ile ilgilenir ve yardımcı olurlar.	2,910	3,554	0,088	0,081	0,644	22,14	10,964	0,000
1d4	Amirlerim kendimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur ve bizleri desteklerler.	2,910	3,554	0,078	0,074	0,644	22,14	11,054	0,000
1d5	Amirlerim bizleri uygun biçimde takdir eder ve desteklerler.	2,951	3,438	0,078	0,078	0,487	16,50	9,159	0,000
1d6	Amirlerim bizlere fırsat eşitliği sağlarlar.	2,685	3,142	0,084	0,087	0,457	17,02	9,444	0,000
Alt Kriter : Liderler, kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.		3,284	3,910	0,056	0,045	0,626	19,06	15,476	0,000
1e1	Amirlerim değişim konusunda, kurum içinden ve dışından gelen etkileri anlarlar.	3,131	3,764	0,062	0,055	0,633	20,22	13,171	0,000
1e2	Amirlerim kurumumuzda ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirlerler.	3,337	4,034	0,071	0,061	0,697	20,88	12,922	0,000
1e3	Amirlerim değişim için planlamada önderlik yaparlar.	3,378	4,026	0,075	0,061	0,648	19,18	11,618	0,000
1e5	Amirlerim değişim programlarını yönetirler.	3,476	4,037	0,071	0,059	0,562	16,16	11,046	0,000
1e6	Amirlerim değişimin başarılı olmasını sağlarlar ve ilgilileri yönlendirirler.	3,371	3,985	0,070	0,068	0,614	18,22	10,811	0,000
1e7	Amirlerim değişim ihtiyacını ve nedenlerini kurum çalışanlarına ve diğer ilgililere iletirler.	3,390	3,963	0,071	0,062	0,573	16,91	11,341	0,000
1e8	Amirlerim değişim için çalışanları destekler ve imkân sağlarlar.	3,157	3,783	0,076	0,069	0,625	19,81	12,139	0,000
1e9	Amirlerim değişimin başarısını ölçer ve kazanılan tecrübeleri bizimle paylaşırlar.	3,034	3,670	0,074	0,073	0,637	20,99	11,499	0,000

Tablo 6.6: 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Politika ve Strateji Kriteri)

Soru No.	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	(%)		
KRİTER : POLİTİKA VE STRATEJİ		3,182	3,740	0,049	0,042	0,558	17,53	6,819	0,000
Alt Kriter : P. ve S. paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini temel alır.		3,090	3,674	0,059	0,054	0,584	18,92	23,419	0,000
2a1	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili bilgiler toplanır ve değerlendirilir.	3,120	3,682	0,068	0,063	0,562	18,01	12,851	0,000
2a2	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili olan bütün kesimlerin beklentileri belirlenir, değerlendirilir ve tahmin edilir.	2,996	3,592	0,069	0,064	0,596	19,88	13,120	0,000
2a3	Kurumumuzda faaliyetimizle ilgili gelişmeler değerlendirilir ve tahminler yapılır.	3,154	3,749	0,066	0,062	0,596	18,88	12,694	0,000
Alt Kriter : P. ve S. ölçüm, araştırma ve öğrenme faaliyetlerini temel alır.		3,077	3,690	0,055	0,050	0,613	19,91	7,442	0,000
2b1	Kurumumuzda üretim ile ilgili verilerin analizleri yapılır.	3,464	4,142	0,064	0,052	0,678	19,57	13,926	0,000
2b2	Kurumumuzda öğrenme faaliyetleri ile ilgili analizler yapılır.	2,760	3,322	0,072	0,072	0,562	20,35	12,155	0,000
2b3	Kurumumuzun tanınırlığı ile ilgili değerlendirmeler yapılır.	3,112	3,663	0,074	0,074	0,551	17,69	11,185	0,000
2b	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili başarılı kurumların performansları analiz edilir.	3,109	3,730	0,072	0,071	0,622	20,00	12,188	0,000
2b8	Kurumumuzda ekonomik ve sosyal göstergeler takip edilir ve değerlendirilir.	2,910	3,472	0,075	0,072	0,562	19,31	12,318	0,000
2b9	Kurumumuzda yeni teknolojilerin ve iş modellerinin başarıya etkisine yönelik veriler analiz edilir.	3,109	3,813	0,077	0,074	0,704	22,65	12,492	0,000
Alt Kriter : P. ve S. oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.		3,235	3,743	0,050	0,044	0,507	15,68	7,616	0,000
2c1	Kurumumuzda politika ve stratejilerin amaçlara uygunluğu değerlendirilir.	3,082	3,614	0,068	0,062	0,532	17,25	11,404	0,000
2c2	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili her kesimin kısa ve uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri dengeli olarak gözetilir.	2,933	3,438	0,069	0,068	0,506	17,24	11,440	0,000
2c3	Kurumumuzda faaliyet konumuzla ilgili tehlikeler değerlendirilir, tedbirler belirlenir.	3,479	3,993	0,071	0,063	0,513	14,75	9,750	0,000
2c4	Kurumumuzun faaliyetimizle ilgili fırsatları değerlendirme kapasitesi değerlendirilir.	3,019	3,554	0,067	0,068	0,536	17,74	10,511	0,000
2c5	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için ilişki içinde olduğumuz kurumların olanakları belirlenir.	2,966	3,603	0,066	0,060	0,637	21,46	14,152	0,000
2c7	Kurum stratejimiz işbirliği içinde olduğumuz kurumların stratejisiyle uyumludur.	3,255	3,652	0,073	0,068	0,397	12,20	9,355	0,000
2c8	Kurumumuzda asgari üretim miktarı ve kalitesi belirlidir.	3,914	4,345	0,065	0,051	0,431	11,00	8,978	0,000
Alt Kriter : P. ve S. duyurulur ve kilit süreçlerle yayılımı gerçekleştirilir.		3,327	3,855	0,057	0,051	0,528	15,87	6,408	0,000
2d1	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için gerekli faaliyetler belirlidir ve tüm çalışanlara duyurulur.	3,622	4,105	0,075	0,065	0,483	13,34	10,222	0,000
2d2	Kurumumuzun politika ve stratejileri tüm ilgililere duyurulur ve onların bu konudaki düşünceleri değerlendirilir.	3,011	3,502	0,073	0,070	0,491	16,29	11,101	0,000
2d3	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin amaçlarımıza uygunluğu sağlanır ve gerçekleştirme düzeyi değerlendirilir.	3,112	3,659	0,069	0,065	0,547	17,57	11,972	0,000
2d4	Kurumumuzun gelişme düzeyi takip edilir ve raporlanır.	3,562	4,154	0,070	0,060	0,592	16,61	11,426	0,000

Tablo 6.7: 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Çalışanlar Kriteri)

Soru No	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
KRİTER : ÇALIŞANLAR		2,814	3,388	0,052	0,048	0,574	20,39	4,719	0,000
Alt Kriter : İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.		2,856	3,556	0,060	0,054	0,700	24,50	7,144	0,000
3a1	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulur.	2,854	3,464	0,070	0,071	0,610	21,39	13,218	0,000
3a2	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulurken çalışanlar ve temsilcilerinin katılımı sağlanır.	2,903	3,494	0,076	0,076	0,592	20,39	11,548	0,000
3a3	Kurumumuzun insan kaynakları politika ve planları ile kurumumuzun yapısı ve temel faaliyetleri uyum içindedir.	3,187	3,659	0,071	0,066	0,472	14,81	11,180	0,000
3a5	Kurumumuzun insan kaynakları politikası adil ve dürüsttür.	2,790	3,266	0,082	0,081	0,476	17,05	9,881	0,000
3a6	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar hakkında çalışan memnuniyeti anketleri yapılır.	2,539	3,659	0,080	0,076	1,120	44,10	14,808	0,000
3a7	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçileceği zaman yenilikçi yaklaşım ve yöntemlerden yararlanır.	2,865	3,794	0,072	0,067	0,929	32,42	15,131	0,000
Alt Kriter : Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.		2,719	3,267	0,056	0,056	0,548	20,16	6,973	0,000
3b1	Kurumumuzda çalışanların kabiliyet ve tecrübeleri ile kurumumuzun amaçları arasında uyum sağlanmıştır.	2,625	3,273	0,073	0,079	0,648	24,68	12,432	0,000
3b2	Kurumumuzda çalışanların geliştirilmesi için eğitim ve geliştirme planları oluşturulur ve uygulanır.	2,371	2,895	0,073	0,075	0,524	22,12	10,762	0,000
3b3	Kurumumuzda çalışanların potansiyellerinin farkına varmaları için çalışanlara yardımcı olunur.	2,404	2,910	0,067	0,072	0,506	21,03	11,523	0,000
3b5	Kurumumuzda çalışanlara tecrübe kazandırılır.	2,809	3,345	0,072	0,072	0,536	19,07	12,311	0,000
3b6	Kurumumuzda çalışanlar ekip olarak yetiştirilirler.	2,944	3,337	0,080	0,075	0,393	13,36	9,202	0,000
3b7	Kurumumuzda çalışanların hedefleri ile kurumumuzun hedeflerinin uyumlu olması sağlanır.	3,161	3,727	0,068	0,065	0,566	17,89	12,241	0,000
3b9	Kurumumuzda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve onlara daha iyi performans göstermeleri için yardımcı olunur.	2,715	3,378	0,072	0,072	0,663	24,41	11,813	0,000

Tablo 6.7: 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Çalışanlar Kriteri) (Devamı)

Soru No.	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
Alt Kriter : Çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi sağlanır.		2,875	3,436	0,059	0,058	0,561	19,51	6,136	0,000
3c1	Kurumumuzda iyileştirme çalışmalarına bütün çalışanlar özendirilir ve desteklenir.	2,910	3,558	0,071	0,071	0,648	22,27	12,369	0,000
3c2	Kurumumuzda sosyal faaliyetlerle çalışanlar özendirilir ve desteklenir.	2,682	3,109	0,074	0,077	0,427	15,92	8,545	0,000
3c3	Kurumumuzda yenilikçi ve yaratıcı girişimler desteklenir.	2,805	3,453	0,073	0,078	0,648	23,10	12,432	0,000
3c5	Kurumumuzda çalışanlar ekip halinde çalışmalarını için özendirilir.	3,105	3,625	0,075	0,070	0,521	16,77	11,230	0,000
Alt Kriter : Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.		2,609	3,212	0,067	0,066	0,604	23,15	5,639	0,000
3d1	Kurumumuzda iletişim ihtiyaçları saptanır ve buna göre bir plan geliştirilir.	2,472	3,015	0,070	0,071	0,543	21,97	11,505	0,000
3d3	Kurumumuzda çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim vardır.	2,745	3,410	0,082	0,079	0,664	24,20	11,211	0,000
Alt Kriter : Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.		3,013	3,488	0,058	0,054	0,475	15,76	6,089	0,000
3e1	Kurumumuzda çalışanların özlük hakları ile yasal mevzuat uyum içindedir.	3,307	3,670	0,072	0,069	0,363	10,99	8,774	0,000
3e3	Kurumumuzda çalışanlar sağlık, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilinçlendirilir.	3,255	3,846	0,073	0,067	0,592	18,18	12,007	0,000
3e5	Kurumumuzda çalışanların kültürel farklılıkları dikkate alınır ve önemsenir.	2,742	3,191	0,072	0,075	0,449	16,39	9,588	0,000
3e6	Kurumumuzda çalışanlara yasal haklarından daha fazla haklar verilir.	2,749	3,243	0,082	0,083	0,494	17,98	9,910	0,000

Tablo 6.8: 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri)

Soru No	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
KRİTER : İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR		3,253	3,709	0,050	0,043	0,456	14,01	4,815	0,000
Alt Kriter : Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.		3,136	3,621	0,059	0,054	0,485	15,47	6,786	0,000
4a1	Kurumumuzun politika, strateji ve faaliyetleri ile uyumlu kurumlara işbirlikleri imkânları belirlenir.	2,929	3,442	0,066	0,060	0,513	17,52	12,148	0,000
4a2	Kurumumuz, kurumumuzla işbirliği halindeki kurumlara en fazla fayda yaratacak şekilde ilişki halindedir.	3,146	3,682	0,070	0,063	0,536	17,02	11,200	0,000
4a4	Kurumumuz ile kurumumuzun işbirliği halinde olduğu kurumlar birbirleri ile yardımlaşma halindedir.	3,311	3,742	0,072	0,067	0,431	13,01	9,720	0,000
4a6	Kurumumuz işbirliği yaptığı kurumlara bilgi paylaşımına gider ve kültürel uyum halindedir.	3,157	3,618	0,071	0,068	0,461	14,59	10,290	0,000
Alt Kriter : Finansal kaynaklar yönetilir.		3,478	3,942	0,062	0,054	0,463	13,33	6,669	0,000
4b1	Kurumumuzun mali imkânları kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde kullanılır.	3,378	3,798	0,077	0,070	0,419	12,42	8,865	0,000
4b3	Kurumumuzda raporlama sistemleri oluşturulmuştur.	3,502	3,978	0,070	0,062	0,476	13,58	9,941	0,000
4b4	Kurumumuzdaki bütün varlıklar en uygun şekilde kullanılarak değerlendirilir.	3,554	4,049	0,074	0,064	0,494	13,91	11,028	0,000
Alt Kriter : Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.		3,515	3,897	0,053	0,049	0,383	10,89	8,828	0,000
4c1	Kurumumuzda, binalar, makineler ve malzemeler kurumumuzun amaç ve politikalarını en iyi gerçekleştirecek şekilde kullanılır.	3,749	4,165	0,073	0,062	0,416	11,09	10,338	0,000
4c2	Kurumumuzda, bina, makine ve malzemelerin bakım ve onarımı en üst düzeyde yapılır.	3,693	4,004	0,073	0,066	0,311	8,42	7,288	0,000
4c4	Kurumumuzda, kullanılan makine ve teçhizatın toplum ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri ölçülür.	2,996	3,464	0,071	0,074	0,468	15,63	9,911	0,000
4c5	Kurumumuzda kullanılan makine ve teçhizat çevreye zarar vermeyecek şekilde kullanılır.	3,775	4,101	0,071	0,064	0,326	8,63	8,926	0,000
4c6	Kurumumuzda, hammadde stokları üretimimiz için uygundur/yeterlidir.	2,794	3,303	0,083	0,079	0,509	18,23	8,505	0,000
4c8	Kurumumuzda atıklar en aza indirilir.	3,266	3,644	0,079	0,075	0,378	11,58	8,619	0,000
4c9	Kurumumuzun çevreye zararı genel olarak en az seviyededir.	4,067	4,356	0,064	0,052	0,288	7,09	6,880	0,000
4c10	Kurumumuzda lüzumsuz nakliye yapılmaz.	3,775	4,124	0,075	0,065	0,348	9,23	7,719	0,000

Tablo 6.8: 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri) (Devamı)

Soru No.	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
Alt Kriter : Teknoloji yönetilir.		3,110	3,524	0,059	0,055	0,413	13,29	5,756	0,000
4d1	Kurumumuzda kullanılan teknoloji ile amaç ve politikalarımız uyumludur.	3,172	3,547	0,067	0,064	0,375	11,81	8,419	0,000
4d2	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili teknolojik gelişmeler yakından takip edilir.	2,978	3,513	0,071	0,068	0,536	17,99	9,935	0,000
4d3	Kurumumuzda kullanılan eski teknoloji belirlenir ve yenisi ile değiştirilir.	3,007	3,431	0,076	0,077	0,423	14,07	7,725	0,000
4d4	Kurumumuzda mevcut olan teknolojiden en üst düzeyde faydalanılır.	3,412	3,764	0,078	0,074	0,352	10,32	8,753	0,000
4d7	Kurumumuzda teknolojiden en üst seviyede faydalanılır.	2,981	3,363	0,080	0,077	0,382	12,81	10,030	0,000
Alt Kriter : Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.		3,029	3,562	0,052	0,049	0,533	17,61	4,972	0,000
4e1	Kurumumuzun bilgi ve tecrübeleri amaç ve politikalarımızı destekleyecek biçimde oluşturulur.	3,161	3,599	0,062	0,061	0,438	13,86	11,148	0,000
4e2	Kurumumuzun bilgi ve tecrübe ihtiyaçları belirlenir.	3,109	3,614	0,066	0,060	0,506	16,27	10,695	0,000
4e3	Kurumumuzun bilgi ve tecrübelerinden amaç ve politikalarımızı destekleyecek biçimde faydalanılır.	3,120	3,554	0,062	0,058	0,434	13,93	10,500	0,000
4e5	Kurumumuz mevcut bilgi teknolojilerinden iç iletişimi ve bilgi birikimini arttıracak şekilde faydalanılır.	2,989	3,498	0,068	0,066	0,509	17,04	11,131	0,000
4e8	Kurumumuzda, tecrübe kazanılması, arttırılması ve faydalı olarak kullanılmasının yolları aranır.	3,000	3,697	0,068	0,067	0,697	23,22	12,230	0,000
4e9	Kurumumuzda var olan bilgi ve tecrübeden yararlanılarak kurum içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünceler oluşturulur.	2,794	3,408	0,069	0,072	0,614	21,98	11,262	0,000

Tablo 6.9: 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Süreçler Kriteri)

Soru No.	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	(%)		
KRİTER : SÜREÇLER		3,366	3,928	0,052	0,044	0,562	16,71	9,730	0,000
Alt Kriter : Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.		3,482	3,891	0,055	0,048	0,409	11,75	10,815	0,000
5a1	Çalışma ortamımız amaçlarımızı gerçekleştirecek şekilde düzenlenmiştir.	3,277	3,738	0,072	0,065	0,461	14,06	10,290	0,000
5a3	Kurumumuzda üretimi yavaşlatan,aksatan süreçlerde düzeltici tedbirler alınır.	3,562	3,955	0,075	0,071	0,393	11,04	8,742	0,000
5a4	Kurumumuzda tüm faaliyetlerde kalite yönetim sistemleri, sağlık ve iş güvenliği sistem ve standartları kullanılır.	3,315	3,715	0,074	0,070	0,401	12,09	9,586	0,000
5a5	Kurumumuzun asgari üretim miktar ve kalitesi belirlenmiştir.	3,895	4,199	0,066	0,059	0,303	7,79	7,912	0,000
5a6	Kurumumuzun amaç ve politikalarının uygulanması amacıyla faaliyetlerimizin başarısı değerlendirilir.	3,360	3,846	0,065	0,057	0,487	14,49	10,862	0,000
Alt Kriter : Süreçler bütün paydaşları tatmin için iyileştirilir.		2,937	3,549	0,055	0,051	0,612	20,83	9,604	0,000
5b1	Kurumumuzda faaliyetlerimizde daha başarılı olmak için yeni yaklaşımlar denenir.	3,004	3,749	0,070	0,068	0,745	24,81	12,398	0,000
5b2	Kurumumuzda elde edilen sonuçlar, faaliyetlerimizin ve hedeflerimizin yenilenmesi için kullanılır.	3,124	3,749	0,067	0,064	0,625	20,02	12,617	0,000
5b3	Kurumumuzda çalışanların ya da işbirliği halinde olduğumuz kurumların çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerinden faydalanılır.	2,828	3,307	0,069	0,072	0,479	16,95	10,623	0,000
5b4	Kurumumuzda yeni çalışma yöntemleri geliştirilir ve uygulanır.	2,854	3,517	0,069	0,070	0,663	23,23	12,503	0,000
5b6	Kurumumuzda yeni uygulamalara başlanmadan önce pilot uygulamalar yapılır.	2,839	3,517	0,072	0,073	0,678	23,88	12,702	0,000
5b7	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçmeden önce bütün ilgililer haberdar edilir.	3,281	3,816	0,076	0,068	0,536	16,32	11,877	0,000
5b8	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçmeden önce çalışanlara eğitim verilir.	2,629	3,184	0,075	0,073	0,554	21,08	11,905	0,000
Alt Kriter : Ürün ve hizmetler müşteri beklentileri temel alınarak tasarlanır.		3,194	3,922	0,062	0,055	0,728	22,80	10,775	0,000
5c1	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı hakkında araştırmalar yapılır.	3,176	3,798	0,074	0,067	0,622	19,58	12,753	0,000
5c2	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması ve daha kaliteli olması için gerekli düzenlemeler yapılır.	3,378	4,142	0,071	0,059	0,764	22,62	13,915	0,000
5c3	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması için başka kurumlarla birlikte yeni tasarımlar geliştirilir.	3,026	3,824	0,072	0,065	0,798	26,36	13,926	0,000
Alt Kriter : Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.		3,831	4,234	0,062	0,050	0,403	10,51	10,560	0,000
5d1	Kurumumuzda standartları belirlemiş ürünler üretilir.	4,007	4,367	0,067	0,053	0,360	8,97	8,294	0,000
5d3	Kurumumuzda üretilen ürünler müşterilere en iyi şekilde sunulur.	3,655	4,101	0,074	0,062	0,446	12,19	9,899	0,000
Alt Kriter : Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.		3,386	4,047	0,069	0,057	0,661	19,52	8,294	0,000
5e2	Kurumumuzda üretilen ürünlerle ilgili şikâyetler dikkate alınır ve değerlendirilir.	3,330	4,004	0,071	0,061	0,674	20,25	13,753	0,000
5e3	Ürünlerimizle ilgili şikâyetler değerlendirilip gerekli önleyici tedbirler derhal alınır.	3,442	4,090	0,075	0,062	0,648	18,82	13,132	0,000

Tablo 6.10: 2 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Sonuçlar Kriterleri – Örgütsel Güven ve İş Tatmini Kriterleri)

Soru No.	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
SONUÇLAR KRİTERLERİNİN GENELİ		4,013	4,368	0,044	0,035	0,355	8,85	14,796	0,000
KRİTER : İŞ TATMİNİ		4,188	4,430	0,040	0,033	0,242	5,77	12,123	0,000
Alt Kriter : İşe Bağlılık		4,106	4,378	0,046	0,038	0,272	6,62	10,948	0,000
122	İşim genellikle beni sıkılmaktan alıkoyacak kadar keyiflidir.	3,846	4,217	0,073	0,058	0,371	9,64	20,142	0,000
123	Arkadaşlarım işlerine daha fazla önem verirler.	3,652	3,981	0,068	0,057	0,330	9,03	17,618	0,000
124	Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor.	4,154	4,401	0,065	0,056	0,247	5,95	15,550	0,000
125	İşime giderken kendimi hiç zorlamam.	4,180	4,431	0,067	0,060	0,251	6,00	16,203	0,000
126	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	4,041	4,303	0,065	0,057	0,262	6,49	17,924	0,000
127	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	4,135	4,438	0,064	0,051	0,303	7,34	21,475	0,000
128	Çoğu zaman, işim hakkında oldukça hevesliyimdir.	4,262	4,524	0,062	0,046	0,262	6,15	16,940	0,000
129	İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla seviyorum.	4,288	4,498	0,058	0,050	0,210	4,89	18,517	0,000
Alt Kriter : İşten Memnuniyet		4,270	4,482	0,040	0,034	0,212	4,96	10,749	0,000
130	İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum.	4,390	4,532	0,056	0,048	0,142	3,24	16,153	0,000
131	İşimin bana sağladığı manevi imkânlardan çok memnunum	4,139	4,341	0,063	0,056	0,202	4,89	20,234	0,000
132	İş arkadaşlarımla ilişkilerimden çok memnunum	4,169	4,378	0,062	0,053	0,210	5,03	19,265	0,000
133	Yöneticilerimle ilişkilerimden çok memnunum	3,712	4,169	0,073	0,061	0,457	12,31	16,899	0,000
134	İşimin gerektirdiği çabaları sarf etmekten çok memnunum	4,446	4,644	0,051	0,040	0,199	4,47	16,134	0,000
135	Genel olarak işimden çok memnunum	4,494	4,640	0,051	0,042	0,146	3,25	14,779	0,000
136	Genel olarak bu kurumda çalışmaktan çok memnunum	4,543	4,670	0,051	0,046	0,127	2,80	15,483	0,000
KRİTER : ÖRGÜTSEL GÜVEN – LİDERE GÜVEN		3,838	4,307	0,057	0,043	0,469	12,21	13,416	0,000
137	İşleriyle ilgili önemli konularda teknik yeterliliklerine	3,719	4,270	0,067	0,053	0,551	14,80	21,041	0,000
138	İşleriyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacaklarına	3,824	4,337	0,069	0,051	0,513	13,42	15,667	0,000
139	İşleriyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduklarına	3,794	4,303	0,065	0,053	0,509	13,43	13,779	0,000
140	İşlerini makul bir biçimde yaptıklarına	3,846	4,330	0,067	0,052	0,483	12,56	14,236	0,000
141	Herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna	3,876	4,236	0,066	0,053	0,360	9,28	13,243	0,000
142	İşlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine	3,884	4,318	0,072	0,054	0,434	11,19	16,376	0,000
143	İşleri sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceklerine	3,925	4,356	0,064	0,051	0,431	10,97	18,942	0,000

6.11: 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Liderlik Kriteri)

Soru No	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
GİRDİ KRİTERLERİNİN GENELİ		3,606	3,870	0,045	0,043	0,264	7,33	12,690	0,000
KRİTER : LİDERLİK		3,605	3,883	0,046	0,044	0,277	7,69	10,823	0,000
Alt Kriter : Liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturur ve Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.		3,729	4,050	0,049	0,046	0,321	8,61	9,388	0,000
1a1	Amirlerim, kurumumuzun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar.	3,550	3,974	0,058	0,059	0,424	11,95	7,144	0,000
1a2	Amirlerim, kurumumuzun gelişmesini destekler, ahlaki kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirir ve uygulanması konusunda örnek olurlar.	3,852	4,107	0,068	0,066	0,255	6,61	4,927	0,000
1a3	Amirlerim gerektiğinde kendi davranışlarını, gözden geçirir ve iyileştirirler.	3,576	3,841	0,070	0,072	0,266	7,43	3,859	0,000
1a4	Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarına aktif olarak katılırlar.	4,033	4,310	0,068	0,061	0,277	6,86	5,067	0,000
1a5	Amirlerim, bizlere yenilikçilik ve yaratıcılık konularında önderlik eder ve teşvik ederler.	3,583	3,978	0,076	0,072	0,395	11,02	6,855	0,000
1a6	Amirlerim, bizleri yeni şeyler öğrenmemiz için destekler ve teşvik ederler.	3,469	3,801	0,074	0,076	0,332	9,57	6,694	0,000
1a7	Amirlerim, kurumumuzun geliştirilmesi çalışmalarında öncelikleri saptarlar.	3,760	4,089	0,069	0,064	0,328	8,73	6,285	0,000
1a8	Amirlerim, bizleri birlikte çalışmamız için teşvik ederler.	4,011	4,303	0,067	0,060	0,292	7,27	6,439	0,000
Alt Kriter : Liderler, yönetim sistemi oluşturur ve sürekli iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.		3,842	4,099	0,045	0,047	0,257	6,68	8,434	0,000
1b1	Amirlerim, kurumumuzu kurumumuzun amaçları doğrultusunda düzenlerler.	3,937	4,218	0,059	0,061	0,280	7,12	5,911	0,000
1b2	Amirlerim, faaliyetlerimize ilişkin bir sistem oluşturur ve bunun uygulanmasını sağlarlar.	3,708	4,026	0,066	0,067	0,317	8,56	6,152	0,000
1b3	Amirlerim, faaliyetlerin net olarak sahiplenilmesini sağlarlar.	3,841	4,118	0,065	0,064	0,277	7,20	6,067	0,000
1b4	Amirlerim kurumumuzda politika ve strateji oluşturur ve bunların uygulanmasını sağlar.	3,716	3,959	0,065	0,067	0,244	6,55	4,884	0,000
1b5	Amirlerim başarılı bir yönetim usulü oluşturur ve uygulanmasını sağlarlar.	3,742	3,967	0,071	0,068	0,225	6,02	4,271	0,000
1b6	Amirlerim üretim sonuçlarımızın ölçülmesini, gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlarlar.	3,934	4,155	0,063	0,062	0,221	5,63	5,013	0,000
1b7	Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi amacıyla planlar yapar ve bu planların uygulanmasını sağlarlar.	4,015	4,247	0,064	0,061	0,232	5,79	4,846	0,000

Tablo 6.11: 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Liderlik Kriteri) (Devamı)

Soru No.	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
Alt Kriter : Liderler, bütün kesimlerle (paydaşlarla) ilişkileri yürütürler.		3,616	3,863	0,054	0,050	0,247	6,84	8,767	0,000
1c1	Amirlerim kurum dışından gelen ihtiyaç ve beklentileri belirler ve yanıtlarlar.	3,827	4,125	0,066	0,062	0,299	7,81	6,814	0,000
1c2	Amirlerim kurum dışında yeni işbirlikleri oluşturur veya bu işbirliklerinin içinde yer alır.	3,269	3,446	0,075	0,073	0,177	5,42	4,277	0,000
1c3	Amirlerim kurum dışı ile ortak iyileştirme çalışmaları başlatır ve bu çalışmaların içinde yer alır.	3,406	3,686	0,074	0,071	0,280	8,23	7,210	0,000
1c6	Amirlerim çevrenin iyileştirilmesi, kurumumuzun topluma yaptığı katkıların artırılması ve gelecek nesillerin hak ve çıkarlarının gözetilmesini sağlarlar.	3,963	4,196	0,066	0,060	0,232	5,87	4,876	0,000
Alt Kriter : Liderler, Mükemmellik kültürünü çalışanlarla sağlamlaştırırlar.		3,164	3,451	0,062	0,062	0,287	9,08	9,723	0,000
1d1	Amirlerim kurumumuzun değerlerini, hedeflerini ve planlarını çalışanlara bizzat iletirler.	3,974	4,196	0,072	0,066	0,221	5,57	4,666	0,000
1d2	Amirlerime kolaylıkla ulaşabilirim ve beni dinlerler.	3,026	3,365	0,084	0,084	0,339	11,22	6,209	0,000
1d3	Amirlerim her birimizin şahsi sorunları ile ilgilenir ve yardımcı olurlar.	3,077	3,373	0,080	0,080	0,295	9,59	6,993	0,000
1d4	Amirlerim kendimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur ve bizleri desteklerler.	3,081	3,399	0,079	0,080	0,317	10,30	7,237	0,000
1d5	Amirlerim bizleri uygun biçimde takdir eder ve desteklerler.	3,111	3,358	0,077	0,077	0,247	7,95	6,198	0,000
1d6	Amirlerim bizlere fırsat eşitliği sağlarlar.	2,712	3,015	0,081	0,085	0,303	11,16	7,039	0,000
Alt Kriter : Liderler, kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.		3,676	3,950	0,053	0,051	0,274	7,44	9,402	0,000
1e1	Amirlerim değişim konusunda, kurum içinden ve dışından gelen etkileri anlarlar.	3,443	3,849	0,066	0,064	0,406	11,79	9,967	0,000
1e2	Amirlerim kurumumuzda ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirlerler.	3,694	3,967	0,069	0,066	0,273	7,39	5,478	0,000
1e3	Amirlerim değişim için planlamada önderlik yaparlar.	3,919	4,207	0,065	0,059	0,288	7,34	6,283	0,000
1e5	Amirlerim değişim programlarını yönetirler.	3,941	4,166	0,063	0,060	0,225	5,71	5,721	0,000
1e6	Amirlerim değişimin başarılı olmasını sağlarlar ve ilgilileri yönlendirirler.	3,812	4,077	0,067	0,068	0,266	6,97	5,702	0,000
1e7	Amirlerim değişim ihtiyacını ve nedenlerini kurum çalışanlarına ve diğer ilgililere iletirler.	3,712	3,959	0,069	0,066	0,247	6,66	6,145	0,000
1e8	Amirlerim değişim için çalışanları destekler ve imkân sağlarlar.	3,465	3,675	0,078	0,075	0,210	6,07	4,933	0,000
1e9	Amirlerim değişimin başarısını ölçer ve kazanılan tecrübeleri bizimle paylaşırlar.	3,424	3,697	0,073	0,076	0,273	7,97	6,639	0,000

Tablo 6.12: 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Politika ve Strateji Kriteri)

Soru No.	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	(%)		
KRİTER : POLİTİKA VE STRATEJİ		3,590	3,883	0,050	0,046	0,292	8,15	11,184	0,000
Alt Kriter : P. ve S. paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini temel alır.		3,423	3,750	0,058	0,056	0,327	9,55	9,824	0,000
2a1	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili bilgiler toplanır ve değerlendirilir.	3,391	3,720	0,070	0,069	0,328	9,68	8,479	0,000
2a2	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili olan bütün kesimlerin beklentileri belirlenir, değerlendirilir ve tahmin edilir.	3,401	3,764	0,066	0,064	0,363	10,68	7,859	0,000
2a3	Kurumumuzda faaliyetimizle ilgili gelişmeler değerlendirilir ve tahminler yapılır.	3,487	3,768	0,068	0,065	0,280	8,04	6,351	0,000
Alt Kriter : P. ve S. ölçüm, araştırma ve öğrenme faaliyetlerini temel alır.		3,669	3,919	0,053	0,050	0,250	6,82	9,031	0,000
2b1	Kurumumuzda üretim ile ilgili verilerin analizleri yapılır.	3,908	4,262	0,066	0,056	0,354	9,07	9,055	0,000
2b2	Kurumumuzda öğrenme faaliyetleri ile ilgili analizler yapılır.	3,299	3,550	0,076	0,072	0,251	7,61	5,932	0,000
2b3	Kurumumuzun tanınırlığı ile ilgili değerlendirmeler yapılır.	3,948	4,173	0,068	0,064	0,225	5,70	6,111	0,000
2b	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili başarılı kurumların performansları analiz edilir.	3,605	3,849	0,073	0,073	0,244	6,76	6,016	0,000
2b8	Kurumumuzda ekonomik ve sosyal göstergeler takip edilir ve değerlendirilir.	3,321	3,520	0,070	0,073	0,199	6,00	4,895	0,000
2b9	Kurumumuzda yeni teknolojilerin ve iş modellerinin başarıma etkisine yönelik veriler analiz edilir.	3,934	4,162	0,067	0,062	0,229	5,82	4,777	0,000
Alt Kriter : P. ve S. oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.		3,647	3,929	0,051	0,047	0,282	7,73	10,582	0,000
2c1	Kurumumuzda politika ve stratejilerin amaçlara uygunluğu değerlendirilir.	3,542	3,852	0,066	0,062	0,310	8,75	7,531	0,000
2c2	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili her kesimin kısa ve uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri dengeli olarak gözetilir.	3,428	3,723	0,070	0,066	0,295	8,61	7,160	0,000
2c3	Kurumumuzda faaliyet konumuzla ilgili tehlikeler değerlendirilir, tedbirler belirlenir.	3,742	3,982	0,069	0,067	0,240	6,41	5,456	0,000
2c4	Kurumumuzun faaliyetimizle ilgili fırsatları değerlendirme kapasitesi değerlendirilir.	3,465	3,756	0,068	0,066	0,292	8,41	6,917	0,000
2c5	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için ilişki içinde olduğumuz kurumların olanakları belirlenir.	3,428	3,701	0,066	0,066	0,273	7,97	5,995	0,000
2c7	Kurum stratejimiz işbirliği içinde olduğumuz kurumların stratejisiyle uyumludur.	3,668	4,015	0,070	0,066	0,347	9,46	8,660	0,000
2c8	Kurumumuzda asgari üretim miktarı ve kalitesi belirlidir.	4,255	4,472	0,062	0,053	0,218	5,12	5,512	0,000
Alt Kriter : P. ve S. duyurulur ve kilit süreçlerle yayılımı gerçekleştirilir.		3,649	3,932	0,058	0,055	0,283	7,76	9,201	0,000
2d1	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için gerekli faaliyetler belirlidir ve tüm çalışanlara duyurulur.	3,819	4,089	0,073	0,069	0,269	7,05	6,906	0,000
2d2	Kurumumuzun politika ve stratejileri tüm ilgililere duyurulur ve onların bu konudaki düşünceleri değerlendirilir.	3,358	3,638	0,071	0,071	0,280	8,35	6,489	0,000
2d3	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin amaçlarımıza uygunluğu sağlanır ve gerçekleştirme düzeyi değerlendirilir.	3,517	3,793	0,066	0,066	0,277	7,87	6,716	0,000
2d4	Kurumumuzun gelişme düzeyi takip edilir ve raporlanır.	3,900	4,207	0,069	0,063	0,306	7,85	6,774	0,000

Tablo 6.13: 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Çalışanlar Kriteri)

Soru No	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
KRİTER : ÇALIŞANLAR									
Alt Kriter : İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.									
3a1	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulur.	3,187	3,492	0,058	0,057	0,305	9,56	13,251	0,000
3a2	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulurken çalışanlar ve temsilcilerinin katılımı sağlanır.	3,152	3,486	0,060	0,060	0,334	10,60	12,328	0,000
3a3	Kurumumuzun insan kaynakları politika ve planları ile kurumumuzun yapısı ve temel faaliyetleri uyum içindedir.	3,100	3,450	0,073	0,074	0,351	11,31	8,741	0,000
3a5	Kurumumuzun insan kaynakları politikası adil ve dürüştür.	3,052	3,321	0,075	0,076	0,269	8,83	6,670	0,000
3a6	Kurumumuzun insan kaynakları politikası adil ve dürüştür.	3,266	3,531	0,076	0,077	0,266	8,14	6,592	0,000
3a7	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar hakkında çalışan memnuniyeti anketleri yapılır.	3,030	3,310	0,078	0,081	0,280	9,26	6,139	0,000
3a7	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçileceği zaman yenilikçi yaklaşım ve yöntemlerden yararlanır.	2,970	3,465	0,086	0,085	0,494	16,65	9,106	0,000
Alt Kriter : Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.									
3b1	Kurumumuzda çalışanların kabiliyet ve tecrübeleri ile kurumumuzun amaçları arasında uyum sağlanmıştır.	3,494	3,838	0,071	0,066	0,343	9,82	8,047	0,000
3b2	Kurumumuzda çalışanların geliştirilmesi için eğitim ve geliştirme planları oluşturulur ve uygulanır.	3,269	3,511	0,064	0,064	0,242	7,40	9,690	0,000
3b3	Kurumumuzda çalışanların potansiyellerinin farkına varmaları için çalışanlara yardımcı olunur.	3,284	3,601	0,080	0,079	0,317	9,66	8,233	0,000
3b5	Kurumumuzda çalışanların geliştirilmesi için eğitim ve geliştirme planları oluşturulur ve uygulanır.	3,188	3,465	0,077	0,079	0,277	8,68	7,004	0,000
3b6	Kurumumuzda çalışanların potansiyellerinin farkına varmaları için çalışanlara yardımcı olunur.	2,915	3,162	0,075	0,080	0,247	8,48	6,482	0,000
3b7	Kurumumuzda çalışanlara tecrübe kazandırılır.	3,258	3,517	0,079	0,079	0,258	7,93	6,921	0,000
3b9	Kurumumuzda çalışanlar ekip olarak yetiştirilirler.	3,513	3,701	0,080	0,081	0,188	5,36	5,106	0,000
3b7	Kurumumuzda çalışanların hedefleri ile kurumumuzun hedeflerinin uyumlu olması sağlanır.	3,627	3,860	0,071	0,068	0,232	6,41	6,277	0,000
3b9	Kurumumuzda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve onlara daha iyi performans göstermeleri için yardımcı olunur.	3,100	3,273	0,082	0,081	0,173	5,60	4,040	0,000

Tablo 6.13: 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Çalışanlar Kriteri) (Devamı)

Soru No.	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
Alt Kriter : Çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi sağlanır.		3,247	3,507	0,064	0,064	0,260	8,01	8,627	0,000
3c1	Kurumumuzda iyileştirme çalışmalarına bütün çalışanlar özendirilir ve desteklenir.	3,284	3,605	0,073	0,076	0,321	9,78	7,311	0,000
3c2	Kurumumuzda sosyal faaliyetlerle çalışanlar özendirilir ve desteklenir.	2,945	3,137	0,076	0,080	0,192	6,52	-3,520	0,001
3c3	Kurumumuzda yenilikçi ve yaratıcı girişimler desteklenir.	3,210	3,480	0,078	0,078	0,269	8,39	-3,261	0,001
3c5	Kurumumuzda çalışanlar ekip halinde çalışmaları için özendirilir.	3,550	3,808	0,080	0,075	0,258	7,28	6,178	0,000
Alt Kriter : Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.		3,140	3,415	0,070	0,067	0,275	8,75	9,169	0,000
3d1	Kurumumuzda iletişim ihtiyaçları saptanır ve buna göre bir plan geliştirilir.	3,306	3,620	0,076	0,072	0,314	9,49	8,306	0,000
3d3	Kurumumuzda çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim vardır.	2,974	3,210	0,082	0,084	0,236	7,94	6,013	0,000
Alt Kriter : Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.		3,161	3,541	0,066	0,069	0,380	12,01	10,354	0,000
3e1	Kurumumuzda çalışanların özlük hakları ile yasal mevzuat uyum içindedir.	3,373	3,557	0,079	0,080	0,185	5,47	5,358	0,000
3e3	Kurumumuzda çalışanlar sağlık, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilinçlendirilir.	3,487	3,745	0,078	0,077	0,258	7,41	7,134	0,000
3e5	Kurumumuzda çalışanların kültürel farklılıkları dikkate alınır ve önemsenir.	3,101	3,336	0,079	0,077	0,235	7,57	6,080	0,000
3e6	Kurumumuzda çalışanlara yasal haklarından daha fazla haklar verilir.	2,723	2,930	0,081	0,085	0,207	7,59	5,578	0,000

Tablo 6.14: 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri)

Soru No	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
KRİTER : İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR		3,722	3,947	0,046	0,043	0,224	6,02	11,821	0,000
Alt Kriter : Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.		3,410	3,644	0,059	0,059	0,234	6,87	8,865	0,000
4a1	Kurumumuzun politika, strateji ve faaliyetleri ile uyumlu kurumlara işbirlikleri imkânları belirlenir.	3,144	3,432	0,068	0,069	0,288	9,15	7,507	0,000
4a2	Kurumumuz, kurumumuzla işbirliği halindeki kurumlara en fazla fayda yaratacak şekilde ilişki halindedir.	3,410	3,657	0,070	0,070	0,247	7,25	6,422	0,000
4a4	Kurumumuz ile kurumumuzun işbirliği halinde olduğu kurumlar birbirleri ile yardımlaşma halindedir.	3,557	3,782	0,068	0,068	0,225	6,33	6,238	0,000
4a6	Kurumumuz işbirliği yaptığı kurumlara bilgi paylaşımına gider ve kültürel uyum halindedir.	3,528	3,705	0,068	0,069	0,177	5,02	4,537	0,000
Alt Kriter : Finansal kaynaklar yönetilir.		3,695	3,924	0,056	0,055	0,229	6,19	8,436	0,000
4b1	Kurumumuzun mali imkânları kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde kullanılır.	3,443	3,683	0,075	0,077	0,240	6,97	6,319	0,000
4b3	Kurumumuzda raporlama sistemleri oluşturulmuştur.	3,779	4,000	0,066	0,063	0,221	5,86	5,797	0,000
4b4	Kurumumuzdaki bütün varlıklar en uygun şekilde kullanılarak değerlendirilir.	3,863	4,089	0,068	0,063	0,225	5,83	6,238	0,000
Alt Kriter : Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.		3,859	4,056	0,047	0,044	0,196	5,09	9,336	0,000
4c1	Kurumumuzda, binalar, makineler ve malzemeler kurumumuzun amaç ve politikalarını en iyi gerçekleştirecek şekilde kullanılır.	3,945	4,244	0,064	0,057	0,299	7,58	8,304	0,000
4c2	Kurumumuzda, bina, makine ve malzemelerin bakım ve onarımı en üst düzeyde yapılır.	3,952	4,140	0,069	0,066	0,188	4,76	5,106	0,000
4c4	Kurumumuzda, kullanılan makine ve teçhizatın toplum ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri ölçülür.	3,059	3,159	0,074	0,077	0,100	3,26	2,664	0,008
4c5	Kurumumuzda kullanılan makine ve teçhizat çevreye zarar vermeyecek şekilde kullanılır.	3,934	4,133	0,071	0,067	0,199	5,07	6,133	0,000
4c6	Kurumumuzda, hammadde stokları üretimimiz için uygundur/yeterlidir.	3,476	3,834	0,076	0,066	0,358	10,30	7,292	0,000
4c8	Kurumumuzda atıklar en aza indirilir.	3,996	4,170	0,065	0,062	0,173	4,34	6,115	0,000
4c9	Kurumumuzun çevreye zararı genel olarak en az seviyededir.	4,362	4,509	0,061	0,055	0,148	3,38	4,769	0,000
4c10	Kurumumuzda lüzumsuz nakliye yapılmaz.	4,151	4,258	0,063	0,060	0,107	2,58	3,679	0,000

Tablo 6.14: 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri) (Devamı)

Soru No.	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
Alt Kriter : Teknoloji yönetilir.		4,033	4,249	0,053	0,047	0,215	5,34	9,156	0,000
4d1	Kurumumuzda kullanılan teknoloji ile amaç ve politikalarımız uyumludur.	4,033	4,225	0,058	0,055	0,192	4,76	6,935	0,000
4d2	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili teknolojik gelişmeler yakından takip edilir.	3,937	4,162	0,066	0,061	0,225	5,72	6,518	0,000
4d3	Kurumumuzda kullanılan eski teknoloji belirlenir ve yenisi ile değiştirilir.	4,026	4,299	0,067	0,061	0,273	6,78	6,864	0,000
4d4	Kurumumuzda mevcut olan teknoloji en üst düzeyde faydalanılır.	4,162	4,402	0,059	0,052	0,240	5,76	6,507	0,000
4d7	Kurumumuzda teknoloji en üst seviyede faydalanılır.	4,007	4,155	0,067	0,059	0,148	3,68	4,838	0,000
Alt Kriter : Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.		3,615	3,860	0,052	0,050	0,245	6,79	11,116	0,000
4e1	Kurumumuzun bilgi ve tecrübeleri amaç ve politikalarımızı destekleyecek biçimde oluşturulur.	3,520	3,804	0,057	0,057	0,284	8,07	7,720	0,000
4e2	Kurumumuzun bilgi ve tecrübe ihtiyaçları belirlenir.	3,679	3,882	0,064	0,063	0,203	5,52	6,069	0,000
4e3	Kurumumuzun bilgi ve tecrübelerinden amaç ve politikalarımızı destekleyecek biçimde faydalanılır.	3,638	3,863	0,059	0,060	0,225	6,19	6,594	0,000
4e5	Kurumumuz mevcut bilgi teknolojilerinden iç iletişimi ve bilgi birikimini arttıracak şekilde faydalanılır.	3,672	3,860	0,062	0,059	0,188	5,13	5,574	0,000
4e8	Kurumumuzda, tecrübe kazanılması, arttırılması ve faydalı olarak kullanılmasının yolları aranır.	3,657	3,967	0,069	0,063	0,310	8,48	7,854	0,000
4e9	Kurumumuzda var olan bilgi ve tecrübeden yararlanılarak kurum içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünceler oluşturulur.	3,524	3,786	0,068	0,067	0,262	7,43	7,624	0,000

Tablo 6.15: 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Girdi Kriterleri – Süreçler Kriteri)

Soru No	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	(%)		
KRİTER : SÜREÇLER		3,948	4,147	0,048	0,045	0,199	5,04	9,300	0,000
Alt Kriter : Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.		3,680	3,876	0,056	0,054	0,196	5,33	8,749	0,000
5a1	Çalışma ortamımız amaçlarımızı gerçekleştirecek şekilde düzenlenmiştir.	3,328	3,546	0,080	0,079	0,218	6,54	6,839	0,000
5a3	Kurumumuzda üretimi yavaşlatan,aksatan süreçlerde düzeltici tedbirler alınır.	3,672	3,915	0,075	0,073	0,244	6,63	6,525	0,000
5a4	Kurumumuzda tüm faaliyetlerde kalite yönetim sistemleri, sağlık ve iş güvenliği sistem ve standartları kullanılır.	3,461	3,675	0,069	0,068	0,214	6,18	6,332	0,000
5a5	Kurumumuzun asgari üretim miktar ve kalitesi belirlenmiştir.	4,199	4,292	0,060	0,058	0,092	2,20	3,257	0,001
5a6	Kurumumuzun amaç ve politikalarının uygulanması amacıyla faaliyetlerimizin başarısı değerlendirilir.	3,738	3,952	0,064	0,062	0,214	5,73	6,117	0,000
Alt Kriter : Süreçler bütün paydaşları tatmin için iyileştirilir.		3,514	3,755	0,058	0,056	0,241	6,86	9,953	0,000
5b1	Kurumumuzda faaliyetlerimizde daha başarılı olmak için yeni yaklaşımlar denenir.	3,620	3,959	0,067	0,064	0,339	9,38	8,156	0,000
5b2	Kurumumuzda elde edilen sonuçlar, faaliyetlerimizin ve hedeflerimizin yenilenmesi için kullanılır.	3,620	3,830	0,066	0,064	0,210	5,81	6,030	0,000
5b3	Kurumumuzda çalışanların ya da işbirliği halinde olduğumuz kurumların çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerinden faydalanılır.	3,328	3,542	0,072	0,072	0,214	6,43	5,634	0,000
5b4	Kurumumuzda yeni çalışma yöntemleri geliştirilir ve uygulanır.	3,472	3,775	0,070	0,068	0,303	8,71	8,218	0,000
5b6	Kurumumuzda yeni uygulamalara başlanmadan önce pilot uygulamalar yapılır.	3,627	3,845	0,070	0,068	0,218	6,00	5,464	0,000
5b7	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçmeden önce bütün ilgililer haberdar edilir.	3,708	3,923	0,073	0,070	0,214	5,77	6,659	0,000
5b8	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçmeden önce çalışanlara eğitim verilir.	3,221	3,410	0,079	0,080	0,188	5,84	6,393	0,000
Alt Kriter : Ürün ve hizmetler müşteri beklentileri temel alınarak tasarlanır.		4,030	4,266	0,056	0,051	0,236	5,86	8,421	0,000
5c1	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı hakkında araştırmalar yapılır.	4,033	4,288	0,064	0,058	0,255	6,31	7,540	0,000
5c2	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması ve daha kaliteli olması için gerekli düzenlemeler yapılır.	4,218	4,413	0,061	0,054	0,196	4,64	5,966	0,000
5c3	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması için başka kurumlarla birlikte yeni tasarımlar geliştirilir.	3,838	4,096	0,066	0,064	0,258	6,73	6,605	0,000
Alt Kriter : Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.		4,317	4,467	0,052	0,048	0,149	3,46	5,884	0,000
5d1	Kurumumuzda standartları belirlemiş ürünler üretilir.	4,277	4,472	0,056	0,050	0,196	4,57	5,966	0,000
5d3	Kurumumuzda üretilen ürünler müşterilere en iyi şekilde sunulur.	4,358	4,461	0,055	0,054	0,103	2,37	3,909	0,000
Alt Kriter : Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.		4,201	4,373	0,058	0,055	0,172	4,08	5,979	0,000
5e2	Kurumumuzda üretilen ürünlerle ilgili şikâyetler dikkate alınır ve değerlendirilir.	4,196	4,373	0,060	0,056	0,177	4,22	5,442	0,000
5e3	Ürünlerimizle ilgili şikâyetler değerlendirilip gerekli önleyici tedbirler derhal alınır.	4,207	4,373	0,061	0,060	0,166	3,95	5,168	0,000

Tablo 6.16: 1 Numaralı Dikimevi verilerinin t testi sonuçları (Sonuçlar Kriterleri – Örgütsel Güven ve İş Tatmini Kriterleri)

Soru No.	Soru İçeriği	Ortalamalar		Standart Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
		2005	2006	2005	2006	Fark	Yüzde (%)		
SONUÇLAR KRİTERLERİNİN GENELİ		4,193	4,316	0,041	0,040	0,123	2,93	8,130	0,000
KRİTER : İŞ TATMİNİ		4,292	4,386	0,040	0,037	0,094	2,19	6,574	0,000
Alt Kriter : İşe Bağlılık		4,291	4,395	0,043	0,039	0,104	2,43	6,071	0,000
122	İşim genellikle beni sıkılmaktan alıkoyacak kadar keyiflidir.	4,004	4,140	0,063	0,063	0,137	3,41	3,460	0,001
123	Arkadaşlarım işlerine daha fazla önem verirler.	4,041	4,162	0,060	0,058	0,122	3,01	3,804	0,000
124	Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor.	4,310	4,421	0,060	0,057	0,111	2,57	3,782	0,000
125	İşime giderken kendimi hiç zorlamam.	4,236	4,365	0,066	0,059	0,129	3,05	4,285	0,000
126	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	4,244	4,339	0,062	0,058	0,096	2,26	3,688	0,000
127	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	4,343	4,435	0,053	0,049	0,092	2,12	3,652	0,000
128	Çoğu zaman, işim hakkında oldukça hevesliyimdir.	4,399	4,498	0,052	0,048	0,100	2,27	4,143	0,000
129	İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla seviyorum.	4,483	4,576	0,051	0,048	0,092	2,06	3,733	0,000
Alt Kriter : İşten Memnuniyet		4,294	4,377	0,041	0,039	0,084	1,95	5,619	0,000
130	İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum.	4,236	4,255	0,058	0,059	0,018	0,44	0,593	0,554
131	İşimin bana sağladığı manevi imkânlardan çok memnunum	4,203	4,280	0,058	0,058	0,077	1,84	2,983	0,003
132	İş arkadaşlarımla ilişkilerimden çok memnunum	4,410	4,498	0,046	0,043	0,089	2,01	4,116	0,000
133	Yöneticilerimle ilişkilerimden çok memnunum	3,686	3,830	0,072	0,072	0,144	3,90	4,315	0,000
134	İşimin gerektirdiği çabaları sarf etmekten çok memnunum	4,439	4,554	0,052	0,049	0,114	2,58	3,884	0,000
135	Genel olarak işimden çok memnunum	4,428	4,535	0,053	0,049	0,107	2,42	4,098	0,000
136	Genel olarak bu kurumda çalışmaktan çok memnunum	4,653	4,690	0,047	0,046	0,037	0,79	2,253	0,025
KRİTER : ÖRGÜTSEL GÜVEN – LİDERE GÜVEN		4,093	4,245	0,053	0,052	0,152	3,71	7,468	0,000
137	İşleriyle ilgili önemli konularda teknik yeterliliklerine	4,000	4,188	0,063	0,058	0,188	4,70	5,942	0,000
138	İşleriyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacaklarına	4,085	4,266	0,061	0,057	0,181	4,43	5,925	0,000
139	İşleriyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduklarına	4,044	4,229	0,063	0,061	0,185	4,56	5,932	0,000
140	İşlerini makul bir biçimde yaptıklarına	4,122	4,273	0,061	0,058	0,151	3,67	5,982	0,000
141	Herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna	4,159	4,255	0,057	0,058	0,096	2,31	3,113	0,002
142	İşlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine	4,137	4,251	0,060	0,059	0,114	2,77	3,768	0,000
143	İşleri sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceklerine	4,107	4,255	0,065	0,063	0,148	3,59	4,838	0,000

Kontrol grubunun t testleri sonuçlarında genel olarak % 1 seviyesinde anlamlılık olmakla beraber 6 önermenin anlamlılık seviyesi % 5 seviyesindedir ve 4 önerme ise istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ortalamalar dikkate alındığında ise girdi kriterlerinin tamamında % 7,33'lük artışa rağmen, sonuç kriterlerindeki artış sadece % 2,93 seviyesinde kalmıştır. Temel performans sonuçları incelendiğinde ise negatif bir gelişme olduğu anlaşılmaktadır.

Özet olarak; t testleri sonucunda değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, modelin uygulandığı kurumda girdi kriterlerinde sağlanan artışın temel performans sonuçlarına fazlası ile yansıtılmış olduğu, modelin uygulanmadığı kurumda ise girdi kriterlerinde kısmi bir artış olmasına rağmen temel performans sonuçlarında negatif bir gelişme olduğu gözlenmiştir.

6.7. Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını gösteren ve böyle bir ilişki tespit edildiğinde, bunun yönünü ve gücünü belirleyen analize korelasyon analizi denir (Akgül ve Çevik, 2003, 356). Başka bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir.

Korelasyon analizlerinde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılır ve "r" ile gösterilir. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasında ilişkinin derecesini verir; -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alabilir. Bu katsayının 1'e eşit olması iki değişken arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu gösterir. Sıfıra yaklaştıkça ilişki zayıflar, eğer sıfıra eşit ise doğrusal ilişki yok demektir (Akgül ve Çevik, 2003, 356). Eğer katsayı, -1'e yakın ise negatif yönde güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusu olmaktadır.

Korelasyon analizi için araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında "güçlü ilişki" bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $0.40 < r < 0.70$ ise, "orta derecede ilişki" ve $0.20 < r < 0.40$ ise "zayıf bir ilişki" olduğu söylenir.

Eğer $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Özdamar, 1999, 408).

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla, öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Çerçeve olarak EFQMMM'nin alındığı bu çalışmanın modelinde yer alan Liderlik, Politika ve Strateji, Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler, Lidere Güven ve İş Tatmini değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 6.17’de sunulmuştur. Korelasyon katsayıları, hipotezlerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü, korelasyon katsayıları aynı zamanda basit regresyon anlamı da taşımaktadır. Buradan hareketle, söz konusu ilişkilerde $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, bütün değişkenler arasında pozitif yönde ilişkinin olduğu görülmektedir. İlişkilerin seviyelerine/gücüne bakıldığında ise, örgütsel güven ve iş tatmini değişkenleri ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin orta derecede güçte olduğu, diğer bütün değişkenlerin yüksek derecede/güçte ilişki içinde olduğu ifade edilebilir. Modelde en yüksek korelasyon, süreçler ile işbirlikleri ve kaynaklar arasındadır (0,836). En düşük ilişki ise çalışanlar ile iş tatmini arasındaki ilişkidir (0,455).

Liderliğin en yüksek ilişki içinde olduğu değişkenler incelendiğinde, teoriyle ve modelle birebir örtüştüğü görülebilir. Öncelikle politika ve stratejiler değişkeni ile en yüksek etkileşim halindedir (0.806). Çünkü, politika ve stratejileri belirleyen, oluşturan ve uygulamaya geçiren liderlerdir. Liderliğin çalışanlar ile (0.763) ve işbirlikleri ve kaynaklar ile (0.743) güçlü ve pozitif ilişkisi vardır.

Politika ve stratejiler, doğal olarak organizasyonun bütününü, hem içsel hem de dışsal faktörleri etkilediğinden bütün girdi kriterleri ile çok güçlü ilişki içerisindedir. Politika ve stratejilerin, modelde doğrudan etkilediği çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, sırasıyla (0.785), (0.815) ve (0.735) gibi güçlü ilişkisi vardır. Bu ilişki de diğerleri gibi pozitif yöndedir.

Tablo 6.17: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	St. Sapma	Liderlik	Politika ve Strateji	Çalışanlar	İşbirlikleri ve Kaynaklar	Süreçler	İş Tatmini	Lidere Güven
Liderlik	3,871	0,039	$\alpha = 0,882$						
Politika ve Strateji	3,740	0,042	,806(**)	$\alpha = 0,871$					
Çalışanlar	3,388	0,048	,763(**)	,785(**)	$\alpha = 0,893$				
İşbirlikleri ve Kaynaklar	3,709	0,043	,743(**)	,815(**)	,785(**)	$\alpha = 0,887$			
Süreçler	3,928	0,044	,641(**)	,735(**)	,706(**)	,836(**)	$\alpha = 0,895$		
İş Tatmini	4,430	0,033	,514(**)	,476(**)	,455(**)	,551(**)	,560(**)	$\alpha = 0,821$	
Lidere Güven	4,307	0,043	,671(**)	,586(**)	,594(**)	,617(**)	,605(**)	,614(**)	$\alpha = 0,923$

**p<.01

Bütün organizasyonları ayakta tutan, sistemin her yerinde ve her zaman var olan çalışanlar, burada da modelin omurgasını oluşturmaktadırlar ve çalışanlar kriteri/değişkeni, bütün girdi ve sonuç kriterleri/değişkenleri ile yüksek ilişki içerisindedir. Hem politika ve stratejiler ile hem de işbirlikleri ve kaynaklar ile aynı değerde yüksek ilişki halindedirler (0.785). Buradaki ilişki de pozitif yöndedir.

Sonuçlar değişkenlerinden iş tatmini ile diğer bütün değişkenlerin genel olarak orta seviyede ilişkide olduğu görülmektedir. İş tatmini üzerinde ücretin önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen, kamu sektöründe ücretlerin yasal olarak belirlenmiş olması ve kamu sektöründeki liderlerin, çalışanların ücretleri ve mali hakları üzerinde etkilerinin sifıra yakın olmasının, burada ilişkinin seviyesini azaltan en önemli sebep olduğu ifade edilebilir.

6.8. Hipotez Testleri

Yapısal model, kavramsal modelde ortaya konulan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan regresyon analizleri neticesinde oluşan modeldir. Diğer bir deyişle yapısal model, kavramsal modelde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyar. Ortaya konulan bu ilişkiler ise, hangi değişkenin/kriterin hangi değişken/kriter üzerinde ne kadar etkisi olduğunu göstermektedir.

6.8.1. Liderlik Değişkeninin Çalışanlar Değişkenine Etkileri

Mükemmellik modelinde liderlik uygulamalarının, çalışanlar üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin (Model 1a) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($\beta=0.764$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 6.18'de gösterilmiştir.

Tablo 6.18: Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Model 1a	Bağımlı Değişken : Çalışanlar		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Liderlik	0.764	0.000	H1a Kabul
	R² = 0.583	F = 369.176**	

6.8.2. Liderlik Değişkeninin Politika ve Strateji Değişkenine Etkileri

Mükemmellik modelinde liderlik uygulamalarının, politika ve stratejilere etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin (Model 1b) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; liderliğin politika ve strateji üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($\beta=0.806$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 6.19'da gösterilmiştir.

Tablo 6.19: Liderliğin Politika ve Strateji Üzerindeki Etkisi

Model 1b	Bağımlı Değişken: Politika ve Strateji		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. B Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Liderlik	0.806	0.000	H1b Kabul
	R² = 0.649	F = 489.633**	

6.8.3. Liderlik Değişkeninin İşbirlikleri ve Kaynaklar Değişkenine Etkileri

Mükemmellik modelinde liderlik uygulamalarının, işbirlikleri ve kaynaklara etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin (Model 1c) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; liderliğin işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($\beta=0.743$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 6.20'de gösterilmiştir.

Tablo 6.20: Liderliğin İşbirlikleri ve Kaynaklar Üzerindeki Etkisi

Model 1c	Bağımlı Değişken: <i>İşbirlikleri ve Kaynaklar</i>		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. B Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Liderlik	0.743	0.000	H1c Kabul
	R² = 0.552	F = 326.752**	

6.8.4. Liderlik Değişkeninin Örgütsel Güven Değişkenine Etkileri

Mükemmellik modelinde liderlik uygulamalarının, örgütsel güvene (lidere güvene) etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin (Model 1d) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; liderliğin örgütsel güven üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($\beta=0.671$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 6.21’de gösterilmiştir.

Tablo 6.21: Liderliğin Örgütsel Güven (Lidere Güven) Üzerindeki Etkisi

Model 1d	Bağımlı Değişken : <i>Örgütsel Güven</i>		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. B Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Liderlik	0.671	0.000	H1d Kabul
	R² = 0.451	F = 217.607**	

6.8.5. Politika ve Strateji Değişkeninin Çalışanlar Değişkenine Etkileri

Politika ve stratejilerin, çalışanlara etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin (Model 2a) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; politika ve stratejilerin çalışanlar üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($\beta=0.784$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 6.22’de gösterilmiştir.

Tablo 6.22: Politika ve Stratejinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Model 2a	Bağımlı Değişken : Çalışanlar		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. B Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Politika ve Strateji	0.784	0.000	H2a Kabul
	R² = 0.615	F = 422.303**	

6.8.6. Politika ve Strateji Değişkeninin İşbirlikleri ve Kaynaklar Değişkenine Etkileri

Politika ve stratejilerin, işbirlikleri ve kaynaklara etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin (Model 2b) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; politika ve stratejilerin işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($\beta=0.814$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 6.23'de gösterilmiştir.

Tablo 6.23. Politika ve Stratejinin İşbirlikleri ve Kaynaklar Üzerindeki Etkisi

Model 2b	Bağımlı Değişken : İşbirlikleri ve Kaynaklar		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. B Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Politika ve Strateji	0.814	0.000	H2b Kabul
	R² = 0.663	F = 521.914**	

6.8.7. Politika ve Strateji, Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar Değişkenlerinin Süreçler Değişkenine Etkileri

Politika ve strateji, çalışanlar ile işbirlikleri ve kaynakların süreçlere etkisini göstermek üzere kurulan modelin bu bölümü ile ilgili regresyon analizi neticesinde, modelin (Model 2c,3,4) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; bağımsız değişkenler olarak alınan politika ve strateji, çalışanlar ve işbirlikleri ve kaynakların bağımlı değişken

olan süreçlere üzerindeki etkilerinin olumlu olduğu ($\beta=0.124$, $\beta=0.083$ ve $\beta=0.669$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 6.24'de gösterilmiştir.

Tablo 6.24. Politika ve Strateji, Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynakların Süreçler Üzerindeki Etkisi

Model 2c, 3, 4	Bağımlı Değişken: Süreçler		İlgili Hipotezler
Bağımsız Değişkenler	Std. B Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Politika ve Strateji	0.124	0.000	H2c Kabul
Çalışanlar	0.083	0.000	H3 Kabul
İşbirlikleri ve Kaynaklar	0.669	0.000	H4 Kabul
	R² = 0.708	F = 212.108**	

6.8.8. Örgütsel Güven ve Süreçler Değişkenlerinin İş Tatmini Değişkenine Etkileri

Örgütsel güven (lidere güven) ve süreçler değişkenlerinin iş tatmini değişkenine etkisini göstermek üzere kurulan modelin bu bölümü ile ilgili regresyon analizi neticesinde, modelin (Model 5 ve 6) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; bağımsız değişkenler olarak alınan örgütsel güven (lidere güven) ve süreçlerin bağımlı değişken olan iş tatmini üzerinde etkilerinin olumlu olduğu ($\beta=0.433$, ve $\beta=0.299$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 6.25'de gösterilmiştir.

Tablo 6.25: Örgütsel (lidere) Güven ve Süreçlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 5, 6	Bağımlı Değişken: İş Tatmini		İlgili Hipotezler
Bağımsız Değişkenler	Std. B Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Örgütsel (Lidere) Güven	0.433	0.000	H5 Kabul
Süreçler	0.299	0.000	H6 Kabul
	R² = 0.434	F = 110.380**	

6.8.9. İş Tatmini Değişkeninin Temel Performans Sonuçları Üzerindeki Etkileri

Araştırmada temel performans göstergeleri olarak ele alınan üretim hacmindeki artış ve birim maliyetlerdeki azalış oranlarının anketle değil de raporlardan elde edilmiş olması nedeniyle iş tatminin temel performans sonuçları üzerindeki etkileri bu göstergelerdeki değişim oranlarının yorumlanması ile açıklanacaktır.

EFQM Mükemmellik Modelinin uygulandığı kuruma ve kontrol grubu olarak incelenen kuruma ait bahse konu temel performans göstergelerindeki değişimler Tablo 6.26'da sunulmuştur.

Temel performans sonuçlarından üretim hacmi incelendiğinde, modelin uygulandığı kurumda ilk yıl sağlanan % 59,3'lük artış dikkat çekicidir. Bu artışın, işçi sayısının 2005 yılı sayısında kalması halinde aslında % 81,3'lük bir artışı ifade ediyor olması da önemlidir. Ayrıca, 2005 yılı için hedeflenen üretim miktarının 93.000 adet olduğu ve modeli uygulamasına Ekim 2005'ten itibaren geçilmiş olması sebebiyle 2005 yılı için planlanan üretimin de % 20'ye yakın bir seviyede arttırılmış olduğu göz önüne alındığı takdirde 2006 yılı gerçek üretim artışının tablodaki orandan daha yüksek olduğu kolaylıkla söylenebilir. İşçi başına düşen yıllık üretim miktarları da bunu doğrulamaktadır. Modelin uygulandığı kurumda bu miktar 2005 yılında 609,9 adet iken 2006 yılında % 73,8 lik bir artışla 1059,9 adede ulaşmıştır. Kontrol grubunda ise 1015,9 adette % 4,1 lik bir azalma söz konusudur. Şunu belirtmek gerekir ki; dikimevlerinde üretilen ürünler benzer olmakla birlikte aynı değildir. Bu nedenle doğrudan işçi başına üretim miktarı dikkate alınmayıp değişim adedi ve yüzdesi dikkate alınmalıdır. Modeli uygulanmasının amaçlandığı şekilde olumlu etkiler yapması, istatistiksel analizlerde ispatlanmış ve tablodaki verilerle de desteklenmiştir. Tablo 6.26'daki 2007 yılı planlaması ise bu farklılaşmanın tesadüfi olmadığını diğer bir göstergesidir.

Tablo 6.26: Temel Performans Sonuçları Olarak Maliyetlerdeki ve Üretim Hacmindeki Değişimler

	EFQMMM'nin Uygulandığı Kurum			Kontrol Grubu Olarak İzlenen Kurum		
	*2005	*2006	*2007	*2005	*2006	*2007
Temel Yetenek Üretiminde Çalışan Ortalama İşçi Sayısı	**181	**166	**150	**461	**401	**270
Üretim Hacmi Yıllık Toplam (adet)	110.400	175.850	224.400	468.350	390.600	247.400
Üretim Hacmindeki Değişim (%)	-	59,3	27,6	-	- 16,6	- 36,6
Üretim Hacmindeki Kümülatif Değişim (%)	-	59,3	***103,3	-	- 16,6	*** - 47,1
1 İşçinin Yıllık Ortalama Üretim Miktarı (adet)	609,9	1059,9	1496,0	1015,9	974,1	916,3
1 İşçinin Yıllık Ortalama Üretim Miktarındaki Değişim (%)	-	73,8	*** 145,3	-	-4,1	*** 9,8
2005 Yılı İşçi Sayısı Sabit Kalmış Olsa İdi Üretim Miktarı (adet)	110.400	191.733	270.776	468.350	449.060	422.414
2005 Yılı İşçi Sayısı Sabit Kalmış Olsa İdi Üretim Miktarı Kümülatif Değişim (%)	-	81,3	145,2	-	- 4,1	- 9,8
Birim Maliyet (YTL)	64,51	66,31	56,36	-	-	-
Maliyet Değişimi (%)	-	2,8	-15,0	-	-	-
Enflasyondan Arındırılmış Maliyet Değişimi (%)		**** - 7,2	**** -21,0	-	-	-

Açıklamalar: Kontrol grubu olarak izlenen kurumdan maliyet rakamları alınamamıştır.

(*) 2005 ve 2006 Yılı gerçekleşen, 2007 yılı ise planlanan rakamlardır.

(**) Kuruma yeni işçi alımı yapılmadığından emeklilik nedeniyle çalışan sayısı her yıl azalma göstermektedir.

(***) 2005 Yılı üretim miktarına göre değişim oranıdır.

(****) Yıllık enflasyon oranı 2005 ve 2006 yılı için % 10 olarak hesaplanmıştır.

Modelin uygulama sonuçlarının yorumlanmasında dikkat edilmesi gereken bir konular şunlardır: Daha önce benzer bir uygulamaya tabi tutulmuş örgütlerde de olumlu gelişmeler beklenmeli ancak, bu uygulama sunucunda ulaşılan seviyede yüksek gelişmeler beklenmemelidir. Ayrıca, sağlanan gelişmelerin bir doyum yada doruk noktası olacağı da gözden kaçırılmamalıdır.

6.8.10. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Yapısal model ve regresyon analizleri neticesinde ortaya çıkan sonuçlar ve hipotez testleri sonuçlarının özeti Tablo 6.27’de sunulmuştur.

Tablo 6.27: Hipotez Testleri Sonuçlarının Özet Olarak Gösterimi

Hipotez		Kabul / Red
1a	Liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
1b	Liderliğin politika ve strateji üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
1c	Liderliğin işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
1d	Liderliğin örgütsel güven (lidere güven boyutu) üzerinde olumlu etkisi vardır	Kabul
2a	Politika ve stratejilerin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
2b	Politika ve stratejilerin işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
2c	Politika ve stratejilerin süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
3	Çalışanların süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
4	İşbirlikleri ve kaynakların süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
5	Örgütsel güvenin (lidere güven boyutu) çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
6	Süreçlerin çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
7	Çalışan tatmininin temel performans sonuçları üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde analizler sonucu elde edilen bulgular ışığında hipotezler incelenecek ve ortaya çıkan sonuçları ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler de sunacak şekilde değerlendirilecektir.

Bir Hint atasözünde ifade edildiği gibi; “başkalarından üstün olmamız önemli değildir. Asıl önemli olan şey, dünkü halimizden üstün olmamızdır” (Doğan, 2005, 120). Her insan, her örgüt ve her toplum devamlı olarak kendisini yenilemeli ve gelişmelidir. Elbette, günümüzün rekabet ortamında rakiplerden geride kalmamak da gerekir. Rakipleri geçebilmek ise önce kendimizi geçmekle mümkündür. Özdeğerleme çalışma ve uygulamalarının temelinde de, hep bir önceki dönemden daha iyi olmaya çalışmak ve sürekli gelişim vardır.

Bu çalışmanın amacı; dönüştürücü nitelik özelliklerini taşıyan ve EFQM Mükemmellik Modeli’nde “mükemmel lider” olarak tanımlanan liderler tarafından hayata geçirilen uygulamalarla kamu kurumlarında kalite geliştirme ve temel performans sonuçlarında artış sağlamanın mümkün olup olmadığını araştırmaktır. Özetle, bu araştırmada şu sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır:

1. Bir özdeğerleme modeli olan EFQM Mükemmellik Modelinin kamu kurumlarında uygulanması mümkün müdür?

2. Hiçbir ilave yatırım ve maliyete ihtiyaç duyulmaksızın EFQM Mükemmellik Modelindeki modelin sürükleyicisi niteliğindeki liderlik uygulamaları ile üretim hacminde artış ve üretilen ürünlerin birim maliyetinde düşüş sağlanabilir mi?

Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen uygulamanın istatistiksel analizleri neticesinde elde edilen sonuçlar, literatür ile bağlantılar kurularak özetlenmekte, bu kapsamda yukarıda belirtilen araştırma soruları

cevaplandırılmaktadır. Ayrıca, yöneticiler için uygulamaya yönelik öneriler yapılmakta, gerçekleştirilen araştırmanın kısıtları açıklanmakta ve gelecekte bu konularda yapılabilecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

7.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları

Bu tez çalışmasında, EFQMMM'nin girdi kriterlerinden olan mükemmel nitelikteki liderlik uygulamalarının diğer girdi kriterlerine ve bu kriterler aracılığıyla sonuç kriterlerine, nihai olarak da temel performans sonuçlarına etkileri incelenmiştir. Başlangıçta liderlik, bağımsız değişken olarak ele alınarak ve bu değişkenin çalışanlar, politika ve stratejiler, işbirlikleri ve kaynaklar ile örgütsel güven bağımlı değişkenleri üzerindeki etkilerine ilişkin hipotezler araştırılmıştır. Ardından sırasıyla bu bağımlı değişkenlerin bağımsız değişken olarak sonuçlar kriterleri/değişkenleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışma, modelin uygulandığı Sivas'taki 2 Numaralı Dikimevi Müdürlüğünde çalışan 280 personel ve kontrol grubu olarak incelenen İstanbul'daki 1 Numaralı Dikimevi Müdürlüğünde çalışan 285 personel üzerinde yapılmıştır. Analizler ve hipotezlerin testi ise 267 Sivas'ta, 271 İstanbul'da olmak üzere toplam 538 personeli kapsamıştır. Elde edilen bilgiler, hem kamu kurumlarında hem de özel sektörün benzer işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilere önemli bilgiler sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma aynı zamanda hem kamu hem de özel sektörde çalışan bireyler açısından değerlendirilebilecek niteliktedir.

Uygulamanın gerçekleştirildiği kurum ile kontrol grubu olarak incelenen kurumun 2005-2006 yılı uygulama ve üretim devresine ait sonuçlar Tablo 28'de özet ve karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Uygulamanın yapıldığı kurumda girdi kriterlerinde ortaya çıkan 17,54'lük artış, sonuçlara ortalama 21,12'lik bir artış olarak yansımaya rağmen, kontrol grubunda girdi kriterlerinde oluşan 7,33'lük pozitif gelişme sonuçlara yansıtılmamış ve özellikle üretim hacmindeki azalmanın etkisi ile negatif gelişme göstermiştir.

Tablo 6.28: Uygulama ve Araştırmanın Karşılaştırmalı Sonuçları

Kriterler / Değişkenler / Temel Performans Sonuçları	2005-2006 Yılları Arasında 1 Yıllık Değişim (%)	
	Uygulama Yapılan Kurum	Kontrol Grubu Olarak İzlenen Kurum
GİRDİ KRİTERLERİNİN TAMAMI	17,54	7,33
Liderlik	19,90	7,69
Politika ve Stratejiler	17,53	8,15
Çalışanlar	20,39	9,36
İşbirlikleri ve Kaynaklar	14,01	6,02
Süreçler	16,71	5,04
SONUÇ KRİTERLERİNİN TAMAMI	21,12	(-) 3,56
İş Tatmini	5,77	2,19
Örgütsel Güven	12,21	3,71
Üretim Hacmi (Yıllık)	59,30	(-) 16,60
Enflasyondan Arındırılmış Maliyet Değişimi (Negatif)	7,20	-

7.1.1. Politika ve Strateji Üzerindeki Etkiler

Hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında liderlik uygulamalarının politika ve strateji üzerindeki etkileri test edilmeye çalışılmış ve literatürü destekler nitelikte bilgilere ulaşılmıştır.

EFQMMM'ne göre liderler, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar. Mükemmellik kültürü gereği liderler, statüko ile mücadeleye girer, yenilikleri, iyileşme ve gelişme fırsatlarını yaratmak üzere stratejiler geliştirir ve bunları hayata geçirmek üzere politika, plan ve süreçler oluştururlar (El Kitabı, 2003, 16).

Mükemmellik modeli uygulamasında; politika ve stratejilere etki eden liderlik uygulamasının politika ve stratejiler üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve bu etkinin, oluşan olumlu değişimin % 65'ini açıkladığı görülmüştür. Politika ve stratejinin liderler tarafından oluşturulmasının gerekliliği ortaya çıkmakla birlikte, bu uygulama ile hedeflendiği gibi olumlu tepki alındığı kanıtlanmıştır.

7.1.2. Çalışanlar Üzerindeki Etkiler

Araştırma kapsamında liderlik uygulamaları ile politika ve stratejinin çalışanlar üzerindeki etkileri test edilmeye çalışılmış ve literatürü destekler nitelikte bilgilere ulaşılmıştır.

EFQMMM'ne göre liderler, mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar. Liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini çalışanlara kişisel olarak iletirler, onların kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olurlar, onlara fırsat eşitliği sağlarlar, takım çalışmasına özendirirler, onlara yenilikçi ve yaratıcı girişimlerini geliştirecekleri olanaklar yaratırlar, yönetsel faaliyetlerde çalışanların katılımını sağlarlar ve çalışanları güçlendirirler (El Kitabı, 2003, 15).

Liderlik uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve olumlu etkisinin, değişimin % 58'ini açıkladığı görülmüştür.

Mükemmel kuruluşlarda; insan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir, çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür, çalışanlarla kuruluş arasında diyalog söz konusudur. Mükemmel kuruluşlarda; politika ve strateji oluşturmada çalışanların gereksinim ve beklentileri dikkate alınır (El Kitabı, 2003, 11).

Liderlik uygulamalarında oluşturulan politika ve stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve olumlu etkisinin, değişimin % 61'ini açıkladığı görülmüştür.

Buradan, liderlik uygulamalarının politika ve stratejilere yansıtılmasının uygulamada daha olumlu sonuçlara neden olduğu söylenebilir.

7.1.3. İşbirlikleri ve Kaynaklar Üzerindeki Etkiler

Araştırma kapsamında liderlik uygulamaları ile politika ve stratejinin işbirlikleri ve kaynaklar üzerindeki etkileri test edilmeye çalışılmış ve literatürü destekler nitelikte bilgilere ulaşılmıştır.

EFQMMM'ne göre liderler, müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileriyle ilişkileri; çevrenin iyileştirilmesi, kuruluşun tüm topluma yaptığı katkıların artırılması, gelecek nesillerin hak ve menfaatlerinin gözetilmesi ve desteklenmesi amaçları doğrultusunda yürütürler (EI Kitabı, 2003, 15).

Liderlik uygulamalarının işbirlikleri ve kaynaklar üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve olumlu etkisinin, değişimin % 55'ini açıkladığı görülmüştür.

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde 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 gereksinimlerini dengelerler (EI Kitabı, 2003, 18).

Liderlik uygulamalarında oluşturulan politika ve stratejilerin işbirlikleri ve kaynaklar üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve olumlu etkisinin, değişimin % 66'sını açıkladığı görülmüştür. Buradan, mükemmel liderlik uygulamalarının politika ve stratejilere yansıtılmasının uygulamada daha olumlu sonuçlara neden olduğu söylenebilir.

7.1.4. Süreçler Üzerindeki Etkiler

EFQMMM'nde girdi kriterlerinin sonuncusu olan süreçler üzerindeki etkiler test edilmeye çalışılmış ve literatürü destekler nitelikte bilgilere ulaşılmıştır. Etki eden değişkenler olarak politika ve strateji, çalışanlar ile işbirlikleri ve kaynaklar incelenmiştir.

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar ve iyileştirirler (El Kitabı, 2003, 20).

Mükemmellik modeli uygulamalarında, liderler tarafından yönetilen kuruluşlarda; çalışanların, politika ve stratejilerin, işbirlikleri ve kaynakların süreçler üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve bu olumlu etkisinin, değişimin % 71'ini açıkladığı görülmüştür. Bu üç değişkenin etkisinin toplam etkinin dörtte üçüne yakın olması modelin uygulamaya dönük yüzünün en bariz göstergesidir.

7.1.5. Örgütsel Güven (Lidere Güven) Üzerindeki Etkiler

Araştırma kapsamında liderlik uygulamalarının örgütsel güven üzerindeki etkileri test edilmeye çalışılmış ve literatürü destekler nitelikte bilgilere ulaşılmıştır.

Örgüt çalışanlarında oluşan güven duygusu, lider-çalışan ilişkisiyle ilgilidir. Liderin tutum ve davranışları bu bağlamda önemlidir (Farh et al., 1990, 706). Liderlerin adaletli tutum ve davranışlar sergilemesi, örgütsel adaletin sağlandığı konusunda çalışanlarda olumlu kanı oluşmasına katkı yapacaktır (Williams et al., 2002, 35). Çalışanların adalet algıları ise lidere güveni pekiştirecektir (Dilek, 2005, 151). Lidere ve örgüte güven duygusu ise iş tatminine katkı sağlayacaktır.

EFQMMM'ne göre liderler, kurumsal değişim ihtiyacını belirleyerek, değişime öncülük ederek, çalışanlara adil davranarak ve kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde örnek davranışlar sergileyerek çalışanlarındaki örgütsel güven duygusunu geliştirirler (El Kitabı, 2003, 9).

Mükemmellik modeli uygulamasında; liderliğin örgütsel güvenin lidere güven boyutu üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve bu etkinin, oluşan olumlu değişimin % 45'ini açıkladığı görülmüştür.

7.1.6. İş Tatmini Üzerindeki Etkiler

Mükemmellik modeli uygulamasında süreçlerin ve lidere güvenin iş tatmini üzerindeki etkileri test edilmeye çalışılmış ve literatürü destekler nitelikte bilgilere ulaşılmıştır.

Mükemmellik modeli uygulamasında; örgütsel güvenin lidere güven boyutu ile süreçlerin iş tatmini üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve bu etkinin, oluşan olumlu değişimin % 43'ünü açıkladığı görülmüştür. Bu etkinin diğer etkilerden daha az olmasının nedeni olarak, çalışanların kamu çalışanı olmaları sebebiyle, özellikle mali ve sosyal haklar yönünden standart haklara sahip olmaları gösterilebilir. Kamuda çalışanların sosyal haklarının standartlığı belki de kamu yönetiminin en çok ikilem içinde kaldığı konudur.

7.1.7. Temel Performans Sonuçları Üzerindeki Etkiler

Araştırma kapsamında; temel performans sonuçları olarak üretilen ürünlerin birim maliyeti ve üretim hacmi incelenmiş ve temel performans sonuçları üzerine iş tatmininin etkileri test edilmeye çalışılmıştır. Ulaşılan sonuçlar literatürü destekler niteliktedir. Tablo 6.26'dan da anlaşılacağı üzere temel performans sonuçları üzerinde iş tatmininin etkisinin yüksek seviyede olduğunu görülebilir. Modelin uygulandığı kurumda birim ürün maliyetinde % 7,21 azalma tespit edilmekte iken üretim hacminde % 59,28'lik yüksek

derecede bir artış sağlanmıştır. Ayrıca, bir sonraki yıl (2007) için planlanmış olan üretim miktarı gelişmenin sürekli olduğu ve oluşturulan modelin bir bütün olarak hedefine ulaştığının göstergesidir. Ancak, bu gelişmenin de bir doruk noktasının olacağıın tekrar belirtilmesinde fayda vardır.

7.1.8. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar

Bu çalışma da tüm çalışmalarda olduğu gibi teorik ve metodolojik açıdan bazı sınırlamalara sahiptir. Teorik sınırlamaların birincisi, EFQM Mükemmellik Modelinin girdi kriterleri ile ilgili önermelerin birçoğunun birden fazla alt kriter ile ilgili olması sebebiyle bu kriterler için faktör analizi yapılamayıp doğrudan güvenilirlik analizlerinin yapılması zorunluluğudur. Ancak, bu zorunluluk model açısından sakınca oluşturmamıştır. Çünkü, hem çerçeve modelde böyle bir etkileşim olduğu kabul edilmektedir hem de güvenilirlik analizleri sonuçları yüksek seviyededir.

Bir diğer sınırlama ise çerçeve modelde mevcut olmasına rağmen, modele dahil edilmeyen sonuçlar kriterleri ile ilgilidir. Modele dahil edilmeyen bu kriterler; müşterilerle ilgili sonuçlar ve toplumla ilgili sonuçlardır ve bunlar etkisiz kabul edilmiştir. Üçüncü sınırlama olarak, çalışanlarla ilgili sonuçlardan sadece iş tatmini değişkeninin ölçülmesi sıralanabilir. Dördüncü ve son sınırlama, çerçeve modelde olmayan ve sonuçlara dahil edilen örgütsel güven değişkeninin sadece lidere güven boyutunun ölçülmesidir.

Araştırma anketi, araştırmanın amacı belirtilerek, katılımcılara cevapların kesinlikle gizli kalacağı garantisini ile verilmiştir. Ankette kişilerin ismi sorulmamasına rağmen özellikle kişisel ve örgütsel soruların yansız cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı hususu metodolojik sınırlamaların ilkidir. Diğer bir konu, genel olarak çalışanların anketteki soruları/önermeleri tam olarak kavrayıp kavrayamayacakları olabilir. Bu sınırlamanın ortadan kaldırılması için, çalışanlar 10-15 kişilik gruplara ayrılarak sorular/önermeler ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

Son olarak, örnekleme oluşturan çalışanları da önemli ölçüde etkileyebileceği değerlendirilen, mesleki ve ulusal kültür ile toplumun içerisinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullar ve bu koşulların örnekleme nasıl etkilediği çalışmanın kapsamı dışında olduğundan değerlendirmeye alınmamıştır.

7.2. Öneriler

7.2.1. Uygulama Açısından Öneriler

Küresel rekabetin çığır boyutlara ulaştığı günümüzde, özel sektör işletmelerinin olduğu gibi kamu kurum ve kuruluşlarının da temel yeteneklerini kaybetmeden, kendilerinden beklenen sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalamaları için en önemli sermayeleri olan insan unsurunu, klasik yönetim anlayışının dışına çıkararak daha verimli bir şekilde harekete geçirmeleri gerektiği anlaşılmıştır. Başka bir ifade ile; sürekli gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamı insan kaynağının en etkin şekilde kullanılmasını, her zaman olduğundan daha fazla gerekli kılmaktadır.

Bu anlamda, özdeğerleme araçlarından birisi olan EFQM Mükemmellik Modeli de, örgütler için mevcut teknoloji ve kaynaklara ilave yatırım veya maliyet gereksinimi duyulmadan, dönüşümcü nitelikteki liderlik uygulamaları ile başta insan kaynağı olmak üzere, mevcut tüm kaynak, teknoloji ve süreçleri etkilemek suretiyle, tüm yönetsel süreçlerde değişime giderek doğru hedeflere doğru yöntemlerle ulaşılmasını sağlayacak araçlar sunmaktadır. Yeter ki, kendisi de bir insan kaynağı olan yöneticiler, dönüşümcü liderlik niteliğine sahip olsunlar.

Dönüşümcü liderlik, en başta statükoyu olumlu anlamda reddeden ve mevcut tüm yapı ve işleyişleri sürekli sorgulayan bir yöneticilik becerisi gerektirir. Bu beceri, günü kurtarmak veya başarısızlığı hep başkalarının üzerine atmak anlayışındaki klasik yöneticiliğin aksine, olumlu veya olumsuz bütün yapı ve süreçleri üstlenmekle başlar. Üstlenmek, sorgulamaya neden olur ve sorgulama ile birlikte gelişme yönünde değişime zorlar. Değişim

becerisi ise mükemmel liderliğin başka bir boyutudur. Bu değişim, kişisel değil örgütsel düzeyde ve ancak insan kaynağını yönlendirerek, peşinden sürükleyerek gerçekleşir. İnsan kaynağını, yani çalışanları değişime yönlendirmek başka bir mükemmel liderlik boyutu olan iletişim becerisini zorunlu kılar. İletişim becerisi, çalışanların çalışma ortamı ile ilgili sorunlarından özel sorunlarına kadar her türlü sorunları ile ilgilenmek ve imkanlar ölçüsünde çözümler bulmayı kapsar. Bu üç boyutun yanında dördüncü bir boyut daha var ki, o da; çalışanları yüreklendiren, motive eden, lidere güveni destekleyen örnek davranış boyutu/özelliğidir. İnsanlar kendilerine söyleneni değil yapılanı yaparlar. Lider ne yaparsa diğerleri de onu yapar. Bu özellik, tarih boyunca bütün dönüşümcü liderlerin belki de en önemli özelliği olmuştur. Dönüşümcü liderliğin son ve en vazgeçilmez boyutu ise vizyonerliktir. Bilgili, mevcut durumu, çevreyi ve geleceği okumayı bilen liderler değişimi gerçekleştirebilir.

Artık işletmelerde kuruma ve yapılacak işe en uygun, yaratıcı, kişisel gelişime açık, kuruma bağlı çalışanlara ihtiyaç gittikçe artmaktadır. Bu nedenle bireylerin kurum içerisindeki davranışlarının anlaşılması, beklentilerinin bilinmesi, ihtiyaçlarının karşılanması, onlara değer verildiğinin hissettirilmesi, yaptıkları işten tatmin olmalarını ve kuruma bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.

Diğer yandan, ulusal düzeyde değerlendirilmesi gereken bir konu da; gelişmiş büyük şehirler dışında faaliyet gösteren ve geliştirilmeye açık olan kamu ya da özel sektör üretim organizasyonlarının geliştirilmesinin, hem ülke ekonomisine katkı sağlayacağı hem de gelişmekte olan bölgelerde istihdamı arttıracığıdır. Ayrıca, bu tür işletmelerin gelişmekte olan bölgelerde faaliyetlerini sürdürmeleri nedeniyle, büyük ve gelişmiş şehirlere göç de engellenebilecektir.

Özetle, dönüşümcü liderlik uygulamasının bütün girdi kriterlere yayılarak sonuç kriterlerine başarıyla etki etmeleri sağlandığında temel performans göstergelerinde artış sağlanması mümkündür. Ancak, daha önce benzer nitelikteki uygulama geçmişte olan organizasyonlarda ulaşılabilecek olumlu

sonuçların, bu araştırmada ulaşılan sonuçlar kadar yüksek seviyede çıkamayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

7.2.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma teorik ve uygulama alanı açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Toplam kalite yönetimi ve özdeğerleme konusunda çok fazla araştırma olmasına rağmen, Türkiye’de kamu kurumlarında, EFQM Mükemmellik Modeli ile özdeğerleme çalışması kapsamında teorik ve karşılaştırmalı olarak yapılan ilk çalışmalardandır. Girdi kriterler ile sonuç kriterleri ve temel performans sonuçları arasındaki ilişkilerin teorik, uygulamalı ve karşılaştırmalı olarak ortaya konulmuş olması araştırmanın en önemli teorik katkısıdır.

Gelecekteki konu ile ilgili yapılabilecek çalışmalar şunlar olabilir:

i. Girdi kriterleri ile ilgili alt kriterlerin daha kesin çizgilerle birbirinden ayrılmasını sağlayacak ölçeklerin oluşturulması,

ii. Çerçeve modeldeki sonuç kriterlerinin her biri için ayrı araştırma yapılması,

iii. Bu çalışmada sonuç kriterlerine ilave edilen örgütsel güven gibi, çerçeve modelden farklı kriterlerin etkilerinin araştırılması,

iv. Mükemmellik, özdeğerleme gibi konularda yapılacak araştırmaların sadece özel sektör örgütlerinde değil, aynı zamanda bu kavramlarla yeni yeni tanışmaya başlayan kamu sektörü örgütlerinde de yapılarak; bir yandan makro düzeyde katma değer yaratmasına yardımcı olunması, diğer yandan bu örgütlerde dönüşümü gerçekleştirmeyi amaçlayan yöneticilerin cesaretlendirilmesi.

v. Son olarak, karşılaştırmalı olarak yapılacak çalışmalarda karşılaştırmının her iki sektörden örgütler alınarak yapılmasının uygun olacağı kıymetlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Adebanjo, D., (2001). "TQM and Business Excellence: Is There Really a Conflict?", *Measuring Business Excellence*, 5(3), 2001, 37-40.
- Ahmedi, Mohammad and Helms, Marilyn M. (1995), "Is Your TQM Program Successful? A Self-assessment Tool for Manager", *The TQM Magazine*, Volume: 7, No. 2.
- Akdemir, Ali (1998), "Vizyon Yönetimi", KALDER, İstanbul.
- Akgül, Aziz ve Çevik, Osman (2003), "İstatistiksel Analiz Teknikleri", Emek Ofset, Ankara.
- Akıncı, Z. (2002), "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4) 2002, ss.1-25.
- Aktan, C. Can (1997), "Değişim ve Yeni Global Yönetim", MESS Yayınları, İstanbul.
- Ardıç, Kadir (2004), "Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Amacı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları", *Kamu Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 131-142.
- Avolio, B.J. (1999), "Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations", Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004), "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7) 2004, ss.1-30.
- Bassioni, H.A., Price, A.D.F. and Hassan, T.M (2004) "Performance Measurement in Construction", *Journal of Management in Engineering*, Vol: 20, No. 2, 42-50.
- Başaran, İ. Ethem (2004), "Yönetimde İnsan İlişkileri", Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara.
- Bayramoğlu, Sonay (2005), "Yönetişim Zihniyeti", İletişim Yayınları, İstanbul.

- Benavent, Francisco Balbastre, (2006), "TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicant", The Quality Management Journal, Jan 13,1, ss.7-25.
- Blanchard, Ken ve Bowles, Sheldon (1999), "Fanatik Müşteriler", Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul.
- Butler, J.K., Cantrell, R.S. ve Flick, R.J. (1999), "Transformational Leadership Behaviors, Upward Trust and Satisfaction in Self-managed Work Teams, Organizational Development Journal, 17, ss. 12-28.
- Büyüköztürk, Şener (2003), "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. and Roldan, J.L. (2005), "Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities", Total Quality Management, Vol. 16, No. 6, ss. 741-770.
- Cartin, Thomas J., "Principles & Practices of TQM", ASQC Quality Press, Wisconsin, 1993.
- Conti, Tito (1997), Organizational Self-assessment, Chapman&Hall, U.K. Ivrea.
- Costigan, R.D., Ilter, S.S. and Berman, J.J. (1998), "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations", Journal of Managerial Issues, Vol: 10, 303-317.
- Çevik, H. Hüseyin (2004), "Türkiye'de Kamu Yönetimi Başarısızlığına Teorik Bir Yaklaşım", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt 59, Sayı 3.
- Çukurçayır, M. Akif (2004), "Yerel Yönetimler ve Yurttaş Odaklılık", Kamu Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 241-264.
- Dale, Barrie G., (2003), "Managing Quality", Blackwell Publishing.
- Demircan, Nigar (2003), "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", Doktora Tezi, GYTE, Gebze.

- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt: 10, Sayı: 2, 139-150.
- Deterd, J.R. and Jenni, R (2000), "An Instrument for Measuring Quality Practice in Education", Quality Management Journal, 7 (3), 20-37.
- Dilek, Hakan (2005), "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
- Doğan, Selen (2005), "Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM)", Kare Yayınları, İstanbul.
- Düren, Zeynep (2000), "2000'li Yıllarda Yönetim", Alfa Yayınları, İstanbul.
- Edgeman, Rick L. and Rodgers, Thomas (1999), "Escape From Organizational Nihilism: Leadership Core Values for Business Excellence", International Journal of Applied Quality Management, Vol: 2, No. 1, 117-125.
- Eİ Kitabı (2003) - EFQM Mükemmellik Modeli, "Kamu ve Sivil Toplum İçin Mükemmellik Modeli Eİ Kitabı", KalDer Yayınları, İstanbul.
- Epstein, M. and Manzoni, J. (1998), "Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards", European Management Journal, Vol. 16, 190-203.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z.. ve Erat, S. (2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5 (1) 2004, 17-26.
- Eren, Erol (1998), Yönetim ve Organizasyon, Beta, 4. Bası, İstanbul.
- Eren, Erol (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 6. Baskı, Beta, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal (2001), "Kamu Yönetimi", Erkam Matbaası, İstanbul.
- Feldman, D. and Hugh, A. (1986), "Manging Individual and Group Behavior in Organizations", McGraw Hill International Book Company, Auckland.

- Finn, M. and Porter J.L. (1994), "TQM Self-assessment in the UK", The TQM Magazine, Volume: 6, No: 4.
- Frer, Jan and Jackson, Sue (1998), "Using the Business Excellence Model to Effectively Manage Change within Clinical Support Services" Health Manpower Management, Volume: 24, No. 2.
- Gadd Ken W. (1995), "Business Self-assessment a Strategic tool for Building Process Robustness and Achieving Integrated Management", Business Process Re-engineering & Management Journal, Volume: 1, No.3.
- Gençyılmaz, Güneş ve Zaim, Selim (1999), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 28, S: 2, Kasım 1999, 9-35.
- Geraedts, H.P.A., Montenariea, R., van Rijk P.P.(2001), "The Benefits of Total Quality Management", Computerized Medical Imaging and Graphics, 25 (2001) 217-220.
- Go, Frank M. and Govers, Robert (2000), "Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness", Tourism Management Volume: 21 79-88.
- Grupta, Vipin, McMilan, Ian C. and Surie, Gita (2004), "Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring A Cross-Cultural Construct", Journal of Business Venturing, Vol. 19.
- Harten, Willem H. van, Casparie, Ton F. ve Fisscher, Olaf A. M., " The Evaluation of the Introduction of a Quality Management System A Process-oriented Case Study in A Large Rehabilitation Hospital", Health Policy, 60, 2002, ss.17-37.
- Hughes, Adrian ve Halsall, David N., (2002) "Comparison of the 14 Deadly Diseases and the Business Excellence Model", Total Quality Management, Vol. 13, No. 2, ss. 255-263.
- Husain, Nooreha, Abdullah, Mokhtar, Idris, Fazlı and Sagır, Ridzuan M. (2001), "The Malaysian Total Performance Excellence Model: A

- Conceptual Framework”, Total Quality Management, Vol. 12, No. 7&8, 926- 931.
- Kanji, Gopal K. (2001), “Forces of Excellence in Kanji’s Business Excellence Model”, Total Quality Management, Vol. 12, No. 2, 2001, 259-272.
- Kanji, Gopal K. and Moura Patricia (2001a), “Measuring Leadership Excellence”, Total Quality Management, Vol. 12, NO. 6, 701- 718.
- Kanji, Gopal K. and Moura Patricia (2001b), “Kanji’s Business Scorecard”, Total Quality Management, Vol. 12, No. 7&8, 2001, 898- 905.
- Kanji, Gopal K. (2002), “Performance measurement system”, Total Quality Management, Vol. 13, No. 5, 2002, 715-728.
- Karaman, Abdullah (2005), “Vizyon Yönetimi”, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Kaye, Mike and Anderson Rosalyn (1999), “Continuous Improvement: The Ten Essential Criteria”, International Journal of Quality, 1999, Volume: 16, Issue: 5.
- Kavrakoğlu, İbrahim (1998), “Toplam Kalite Yönetimi, KALDER, İstanbul.
- Kitapçı, Hakan (2001), “Toplam Kalite Yönetiminde Özdeğerleme ve Gebze Organize Sanayi Bölgesinde Çalışanların Tatmini Üzerine Bir Saha Araştırması”, Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
- Kitapçı, Hakan ve Sezen, Bülent (2002), “Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 12, Sayı: 1, Sayfa: 219-230,
- Koçel, Tamer (2003), İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Bası, Beta, İstanbul.
- Konovsky, M.A. and Pugh, S.D. (1994), “Citizenship Behavior and Social Exchange”, Academi of Management Journal, 37, 656-669.
- Köseçik, Muhammet ve Karkın, Naci (2004), “Elektronik Devlet: Amaçlar, Sorunlar ve Uygulamalar”, Kamu Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 97-129.

- Kuruşçu, Mehmet (2003), "Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri", IQ Yayıncılık, 224 s. İstanbul.
- Luthans, Fred (1997), *Organizational Behavior*, 7th Edition, Mc Graw Hill.
- Madu, Christian (1998), "Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: a Review and Synthesis", *Handbook of Total Quality Management*, Kluwer Academic Publishers, New York, 755-769.
- Merli, Giorgio (1996), "The Third Generation Total Quality Approach", *The TQM Magazine*, Volume: 8, Issue: 6.
- Mitchell, T.R. and Larson, J.R. (1987), "People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, Third Edition, Singapore, McGraw Hill.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, ss. 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G.L. ve Niehoff, B.P. (1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *Academy of Management Journal*, Vol.41, ss. 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B.P. ve Organ (1993), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviors: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice.", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, ss. 209-225.
- Nakhai, Behnam and Neves, S. Joao, (1994), "The Deming, Baldrige, and European Quality Awards", *Quality Progress*, Volume:27, No.4, 33-37.
- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (1995), *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*, Alternate Edition, New York, West Company.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993), "Justice As A Mediator Of The Relations Between Methods of Monitoring And Organizational

- Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, 36(3), s. 527.
- Nyhan, R.C. and Marlowe, H.A. (1997), “Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory”, *Evaluation Review*, 21 (5).
- Ohmae, Kenichi (2001), “Görünmeyen Kıta – Yeni Ekonominin Dört Stratejik Buyruğu”, *Türk Henkel Yayınları No:13, KALDER, İstanbul*.
- Osseo-Asare, A.E. and Longbottom, D. (2002), “The Need for Education and Training in the EFQM Model for Quality Management in UK Higher Education Institutions”, *Quality Assurance in Education*, 10 (1), 26-36.
- Ökmen, Özgün ve Dönmez, Durmuş (2005), “Kamu Kurumlarında Mükemmellik”, *KALDER, İstanbul*.
- Ökmen, Mustafa, Baştan, Serhat ve Yılmaz, Abdullah (2004), “Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler”, *Kamu Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara*, 23-80.
- Ömürgönülşen, Uğur (2003), “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği”, *Çağdaş Kamu Yönetimi 1, Nobel Yayınları, Ankara*.
- Öztürk, Azim (1996), “Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Karşılanması Sürecinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Türk İdare Dergisi, Sayı: 411*.
- Pakdil, Fatma (2003), “A Comparative Analysis of Deming Malcolm Baldrige and EFQM Quality Models”, *MPM Dergisi, 2003/3, 37-66*.
- Porter, Les and Tanner, Steven J., (2004), “Assessing Business Excellence”, *Elsevier*.
- Quazi, Hesam A., Jemangin, Julia, Wai, Kit L. and Kian, Chin L. (1998), “Critical Factors in Quality Management and Guidelines for Self-assessment: The case of Singapore”, *Total Quality Management, Volume: 9, No. 1*.

- Ritchie L. and Dale B. G. (2000), "Self-assessment using the business Excellence model: A study of practice and process", International Journal of Production Economics, 66, 241-254.
- Ritter, D. (1993), "A Tool for Improvement Using the Baldrige Criteria", National Productivity Review, Volume: 12, No. 2.
- Saraph, J.V., Benson, G. and Schroder, R.G. (1989), " An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", Decesion Sciences, Vol. 20, 810-829.
- Seghezzi, H. Dieter (2001), "Business Excellence: What is to be Done?", Total Quality Management, Vol. 12, No: 7&8, 861-866.
- Şimşek, Muhittin (2001), Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Şimşek M. ve Nursoy M.(2002), "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü", Hayat Yayınları, İstanbul.
- Şoşik, John J., Godshalk, Jeronica, M. and Yammarino, Francis V. (2004), "Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentorprotege Relationship: A Multiple Levels of Analysis Perspective", The Leadership Quarterly, Vol: 20
- Tağma, Korkmaz (2001), "Yeniden Yapılanma Kuralları – Jeopolitik, İstihbarat ve Strateji (JİS) İlim, Kural ve Becerisi", Timaş Yayınları, İstanbul.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005), "Kamu ve Özek Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi – www.e-sosder.com, Cilt:4, S. 14, 1-16.
- TKY Uzmanlık Grubu (2002), "Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerleme", KALDER, İstanbul.
- Türkel, Asuman (1998), "İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi", Türkmen Kitabevi, No: 121, İstanbul.

- TSE (2006), "Toplam Kalite Yönetimi", "[http://www.tes.org.tr/Turkish/Kalite Yonetimi/9000bilgi.asp](http://www.tes.org.tr/Turkish/Kalite%20Yonetimi/9000bilgi.asp)" 25 Aralık 2006 tarihinde erişilmiştir.
- Van den Bos, K., Wilke, H.A.M. and Lind, E.A. (1998), "When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority", *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1499.
- Vokurka, J. Robert, Stading, Gary L. and Brazeal, Jason, (2000), "A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards", *Quality Progress*, Volume: 33, No.: 8, 41-49.
- Westlund, Anders H. (2001), "Measuring environmental impact on society in the EFQM system", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 1, 2001, 125-135.
- Wiele, Ton van der, Barrie, Dale and Roger, Willams (1996), "State of the Art Study on Self-assessment", *The TQM Magazine*, Volume: 7, No. 4.
- Williams, M. and Meier, R. (2001), "Measure Quality and Performance with the Balanced Scorecard", *The Quality Management Forum*, 12-21.
- Wood, Charles G. (1997), "Using Quality to Create a Viable Disaster Plan", *Quality Progress*, Volume: 30, No. 1, 59-63.
- Yaman, Meltem (2000), "İnsan Kaynakları: Kişi ve Kurumlara Öneriler", Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, Abdullah ve Ökmen, Mustafa (2004), "Kamu Yönetimi: Kurumdan Uygulamaya", *Kamu Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1-22.
- Yüksel, Fatih (2004), "Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reform Yasa Tasarısı", *Kamu Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1-22.
- Zairi, M., Letza, S.R. ve Oakland, J. S., "Does TQM Impact On Bottom-line Results?" *TQM Magazine*, 6 (1), 38-43. 1994.
- Zaremba, Denise and Crew, Tim (1995), "Increasing Involvement in Self-assessment: the Royal Mail Approach", *The TQM Magazine*, Volume: 7, No.2.

Zehir, Cemal (2004), "Kalitenin Tarihçesi ve Temel Tanımları", "http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_czehir_temmuz2004.htm", 25 Aralık 2006 tarihinde erişilmiştir.

Zink, Klaus and Voss, Wolfgang (1998), "Quality in Germany-an Overview", The TQM Magazine, Volume. 10, Issue: 6.

Zink, K. and Schmidt (1998), "Practice and Implementation of Self-assessment", International Journal of Quality", Vol: 3, No: 2.

ÖZGEÇMİŞ

Hakan EMANET, 1967 yılında Sakarya Karasu'da doğmuştur. İlkokulu İstanbul ve Akyazı'da, ortaokulu Akyazı ve Karasu'da okumuştur. 1985 yılında Kuleli Askeri Lisesi'nden, 1989 yılında Kara Harp Okulu'ndan mezun olmuştur.

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde 2001 yılında Strateji Yüksek Lisansını tamamlayan yazar, aynı yıl aynı Enstitü'de İşletme Doktorasına başlamıştır. Ayrıca, 2003 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden de mezun olmuştur.

Türk Boğazları hakkında bir kitabı olan Hakan EMANET, evli ve bir çocukludur. İngilizce bilmektedir.

EK 1 (ANKET FORMLARI)



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Bu çalışma Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan "EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği" konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir. Anketin amacı; EFQM Mükemmellik Modelinin Dikimevi'nde uygulama sonuçlarını incelemektir. Araştırmaya katılımlarınızı bekler, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Anket üç bölümden oluşmaktadır ve her bölümün başında açıklama yapılmıştır. Anketi bu açıklamalar doğrultusunda doldurunuz.

1. BÖLÜM:

Bu bölüm özdeğerleme ile ilgilidir. Her bir ifadenin 1'den 5'e kadar not ile kıymetlendirilmesi istenmektedir. Bu bölümdeki ifadeleri, içinde bulunduğunuz kuruma en az uyduğunu düşünüyorsanız 1 ile, en çok uyduğunu düşünüyorsanız 5 ile notlandırınız. Eğer her ikisinin arasında olduğunu düşünüyor iseniz 2, 3 ve 4 notlarından uygun olduğunu düşündüğünüz birisini işaretleyiniz.

EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri (EFQMMM, 2003) (sorular uyarlanmıştır)

		ÖNCESİ					SONRASI				
1a1	Amirlerim, kurumumuzun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a2	Amirlerim, kurumumuzun gelişmesini destekler, ahlaki kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirir ve bunların uygulanması konusunda örnek olurlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a3	Amirlerim gerektiğinde kendi davranışlarını, gözden geçirir ve iyileştirirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a4	Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarına aktif olarak katılırlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a5	Amirlerim, bizlere yenilikçilik ve yaratıcılık konularında önderlik eder ve teşvik ederler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a6	Amirlerim, bizleri yeni şeyler öğrenmemiz için destekler ve teşvik ederler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a7	Amirlerim, kurumumuzun geliştirilmesi çalışmalarında öncelikleri saptarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a8	Amirlerim, bizleri birlikte çalışmamız için teşvik ederler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
1b1	Amirlerim, kurumumuzu kurumumuzun amaçları doğrultusunda düzenlerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b2	Amirlerim, faaliyetlerimize ilişkin bir sistem oluşturur ve bunun uygulanmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b3	Amirlerim, faaliyetlerin net olarak sahiplenilmesini sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b4	Amirlerim kurumumuzda politika ve strateji oluşturur ve bunların uygulanmasını sağlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b5	Amirlerim başarılı bir yönetim usulü oluşturur ve uygulanmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b6	Amirlerim üretim sonuçlarımızın ölçülmesini, gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b7	Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi amacıyla planlar yapar ve bu planların uygulanmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
1c1	Amirlerim kurum dışından gelen ihtiyaç ve beklentileri belirler ve yanıtlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c2	Amirlerim kurum dışında yeni işbirlikleri oluşturur veya bu işbirliklerinin içinde yer alır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c3	Amirlerim kurum dışı ile ortak iyileştirme çalışmaları başlatır ve bu çalışmaların içinde yer alır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c6	Amirlerim çevrenin iyileştirilmesi, kurumumuzun topluma yaptığı katkıların artırılması ve gelecek nesillerin hak ve çıkarlarının gözetilmesini sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
1d1	Amirlerim kurumumuzun değerlerini, hedeflerini ve planlarını çalışanlara bizzat iletirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d2	Amirlerime kolaylıkla ulaşabilirim ve beni dinlerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d3	Amirlerim her birimizin şahsi sorunları ile ilgilenir ve yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d4	Amirlerim kendimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur ve bizleri desteklerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d5	Amirlerim bizleri uygun biçimde takdir eder ve desteklerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d6	Amirlerim bizlere fırsat eşitliği sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

		ÖNCESİ					SONRASI				
1e1	Amirlerim değişim konusunda, kurum içinden ve dışından gelen etkileri anlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e2	Amirlerim kurumumuzda ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirlerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e3	Amirlerim değişim için planlamada önderlik yaparlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e5	Amirlerim değişim programlarını yönetirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e6	Amirlerim değişimin başarılı olmasını sağlarlar ve ilgilileri yönlendirirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e7	Amirlerim değişim ihtiyacını ve nedenlerini kurum çalışanlarına ve diğer ilgililere iletirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e8	Amirlerim değişim için çalışanları destekler ve imkân sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e9	Amirlerim değişimin başarısını ölçer ve kazanılan tecrübeleri bizimle paylaşırlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
2a1	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili bilgiler toplanır ve değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2a2	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili olan bütün kesimlerin beklentileri belirlenir, değerlendirilir ve tahmin edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2a3	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili gelişmeler değerlendirilir ve tahminler yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
2b1	Kurumumuzda üretim ile ilgili verilerin analizleri yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2b2	Kurumumuzda öğrenme faaliyetleri ile ilgili analizler yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2b3	Kurumumuzun tanınırlığı ile ilgili değerlendirmeler yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2b4	Kurumumuzda, faaliyet konumuzla ilgili diğer başarılı kurumların performansları analiz edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2b8	Kurumumuzda ekonomik ve sosyal göstergeler takip edilir ve değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2b9	Kurumumuzda yeni teknolojilerin ve iş modellerinin başarıma etkisine yönelik veriler analiz edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
2c1	Kurumumuzda politika ve stratejilerin amaçlara uygunluğu değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c2	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili her kesimin kısa ve uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri dengeli olarak gözetilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c3	Kurumumuzda faaliyet konumuzla ilgili tehlikeler değerlendirilir ve gerekli tedbirler belirlenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c4	Kurumumuzda faaliyet konumuzla ilgili fırsatları değerlendirme kapasitemiz değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c5	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için ilişkide olduğumuz kurumların olanakları belirlenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c7	Kurumumuzun stratejisi işbirliği içinde olduğumuz kuruluşların stratejisiyle uyumludur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c8	Kurumumuzda asgari üretim miktarı ve kalitesi belirlidir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
2d1	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için gerekli faaliyetler belirlidir ve tüm çalışanlara duyurulur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2d2	Kurumumuzun politika ve stratejileri tüm ilgililere duyurulur ve onların bu konudaki düşünceleri değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2d3	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin amaçlarımıza uygunluğu sağlanır ve gerçekleştirme düzeyi değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2d4	Kurumumuzun gelişme düzeyi takip edilir ve raporlanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
3a1	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3a2	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulurken çalışanlar ve temsilcilerinin katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3a3	Kurumumuzun insan kaynakları politika ve planları ile kurumumuzun yapısı ve temel faaliyetleri uyum içindedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3a5	Kurumumuzun insan kaynakları politikası adil ve dürüsttür.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3a6	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar hakkında çalışan memnuniyeti anketleri yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3a7	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçileceği zaman yenilikçi yaklaşım ve yöntemlerden yararlanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

		ÖNCESİ					SONRASI				
3b1	Kurumumuzda çalışanların kabiliyet ve tecrübeleri ile kurumumuzun amaçları arasında uyum sağlanmıştır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b2	Kurumumuzda çalışanların geliştirilmesi için eğitim ve geliştirme planları oluşturulur ve uygulanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b3	Kurumumuzda çalışanların potansiyellerinin farkına varmaları için çalışanlara yardımcı olunur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b5	Kurumumuzda çalışanlara tecrübe kazandırılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b6	Kurumumuzda çalışanlar ekip olarak yetiştirilirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b7	Kurumumuzda çalışanların hedefleri ile kurumumuzun hedeflerinin uyumlu olması sağlanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b9	Kurumumuzda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve onlara daha iyi performans göstermeleri için yardımcı olunur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
3c1	Kurumumuzda iyileştirme çalışmalarına bütün çalışanlar özendirilir ve desteklenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3c2	Kurumumuzda sosyal faaliyetlerle çalışanlar özendirilir ve desteklenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3c3	Kurumumuzda yenilikçi ve yaratıcı girişimler desteklenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3c5	Kurumumuzda çalışanlar ekip halinde çalışmalarını için özendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
3d1	Kurumumuzda iletişim ihtiyaçları saptanır ve buna göre bir plan geliştirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3d3	Kurumumuzda çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim vardır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
3e1	Kurumumuzda çalışanların özlük hakları ile yasal mevzuat uyum içindedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3e3	Kurumumuzda çalışanlar sağlık, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilinçlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3e5	Kurumumuzda çalışanların kültürel farklılıkları dikkate alınır ve önemsenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3e6	Kurumumuzda çalışanlara yasal haklarından daha fazla haklar verilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
4a1	Kurumumuzun politika, strateji ve faaliyetleri ile uyumlu kurumlarla işbirlikleri imkânları belirlenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4a2	Kurumumuz, kurumumuzla işbirliği halindeki kurumlarla en fazla fayda yaratacak şekilde ilişki halindedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4a4	Kurumumuz ile kurumumuzun işbirliği halinde olduğu kurumlar birbirleri ile yardımlaşma halindedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4a6	Kurumumuz işbirliği yaptığı kurumlarla bilgi paylaşımına gider ve kültürel uyum halindedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
4b1	Kurumumuzun mali imkânları kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde kullanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4b3	Kurumumuzda raporlama sistemleri oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4b4	Kurumumuzdaki bütün varlıklar en uygun şekilde kullanılarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
4c1	Kurumumuzda, binalar, makineler ve malzemeler kurumumuzun amaç ve politikalarını en iyi gerçekleştirecek şekilde kullanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c2	Kurumumuzda, bina, makine ve malzemelerin bakım ve onarımı en üst düzeyde yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c4	Kurumumuzda, kullanılan makine ve teçhizatın toplum ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri ölçülür.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c5	Kurumumuzda kullanılan makine ve teçhizat çevreye zarar vermeyecek şekilde kullanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c6	Kurumumuzda, hammadde stokları üretimimiz için uygundur/yeterlidir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c8	Kurumumuzda atıklar en aza indirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c9	Kurumumuzun çevreye zararı genel olarak en az seviyededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c10	Kurumumuzda lüzumsuz nakliye yapılmaz.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

		ÖNCESİ					SONRASI				
4d1	Kurumumuzda kullanılan teknoloji ile amaç ve politikalarımız uyumludur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4d2	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili teknolojik gelişmeler yakından takip edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4d3	Kurumumuzda kullanılan eski teknoloji belirlenir ve yenisi ile değiştirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4d4	Kurumumuzda mevcut olan teknolojiden en üst düzeyde faydalanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4d7	Kurumumuzda teknolojiden en üst seviyede faydalanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
4e1	Kurumumuzun bilgi ve tecrübeleri amaç ve politikalarımızı destekleyecek biçimde oluşturulur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4e2	Kurumumuzun bilgi ve tecrübe ihtiyaçları belirlenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4e3	Kurumumuzun bilgi ve tecrübelerinden amaç ve politikalarımızı destekleyecek biçimde faydalanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4e5	Kurumumuz mevcut bilgi teknolojilerinden iç iletişimi ve bilgi birikimini arttıracak şekilde faydalanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4e8	Kurumumuzda, tecrübe kazanılması, artırılması ve faydalı olarak kullanılmasının yolları aranır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4e9	Kurumumuzda var olan bilgi ve tecrübeden yararlanılarak kurum içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünceler oluşturulur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
5a1	Çalışma ortamımız amaçlarımızı gerçekleştirecek şekilde düzenlenmiştir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5a3	Kurumumuzda üretimi yavaşlatan veya aksatan süreçlerde derhal düzeltici tedbirler alınır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5a4	Kurumumuzda tüm faaliyetlerde kalite yönetim sistemleri, sağlık ve iş güvenliği sistem ve standartları kullanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5a5	Kurumumuzun asgari üretim miktar ve kalitesi belirlenmiştir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5a6	Kurumumuzun amaç ve politikalarının uygulanması amacıyla faaliyetlerimizin başarısı değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
5b1	Kurumumuzda faaliyetlerimizde daha başarılı olmak için yeni yaklaşımlar denenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b2	Kurumumuzda elde edilen sonuçlar, faaliyetlerimizin ve hedeflerimizin yenilenmesi için kullanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b3	Kurumumuzda çalışanların ya da işbirliği halinde olduğumuz kurumların çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerinden faydalanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b4	Kurumumuzda yeni çalışma yöntemleri geliştirilir ve uygulanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b6	Kurumumuzda yeni uygulamalara başlanmadan önce pilot uygulamalar yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b7	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçmeden önce bütün ilgililer bilgilendirilir/haberdar edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b8	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçmeden önce çalışanlara eğitim verilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
5c1	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı hakkında araştırmalar yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5c2	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması ve daha kaliteli olması için gerekli düzenlemeler yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5c3	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması için başka kurumlarla birlikte yeni tasarımlar geliştirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
5d1	Kurumumuzda standartları belirlemiş ürünler üretilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5d3	Kurumumuzda üretilen ürünler müşterilere en iyi şekilde sunulur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
5e2	Kurumumuzda üretilen ürünlerle ilgili şikâyetler dikkate alınır ve değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5e3	Ürünlerimizle ilgili şikâyetler değerlendirilip gerekli önleyici tedbirler derhal alınır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

2. BÖLÜM:

Bu bölüm kişisel düşüncelerinizle ilgilidir, aşağıdaki ifadelerden sizce en doğru olduğuna inandığınız rakamı işaretleyiniz. İfadeleri değerlendirirken, **olması gereken durumu değil, olan (mevcut) durumu dikkate almanız gerekmektedir.** İfadelerin (önergelerin) değerlendirilmesi konusunda sizlere yardımcı olması açısından, bir örnek değerlendirme aşağıda gösterilmiştir.

Örnek:

İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla seviyorum.

Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	2	3	(4)	5

İŞ TATMİNİ (Brayfield ve Rothe, 1951) (sorular azaltılmıştır)

		ÖNCESİ					SONRASI				
122	İşim genellikle beni sıkılmaktan alıkoyacak kadar keyiflidir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
123	Arkadaşlarım işlerine daha fazla önem verirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
124	Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
125	İşime giderken kendimi hiç zorlamam.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
126	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
127	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
128	Çoğu zaman, işim hakkında oldukça hevesliyimdir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
129	İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla seviyorum.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	İşinizle ilgili olarak aşağıdaki ifadeler ne ölçüde katılıyorsunuz?	ÖNCESİ					SONRASI				
130	İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan çok memnunum.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
131	İşimin bana sağladığı manevi imkânlardan çok memnunum	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
132	İş arkadaşlarımla ilişkilerimden çok memnunum	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
133	Yöneticilerimle ilişkilerimden çok memnunum	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
134	İşimin gerektirdiği çabaları sarf etmekten çok memnunum	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
135	Genel olarak işimden çok memnunum	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
136	Genel olarak bu kurumda çalışmaktan çok memnunum	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL GÜVEN (Nyhan ve Marlowe, 1997) Trust in Leader (Lidere Güven)

	Amirleriminolan güvenim tamdır.	ÖNCESİ					SONRASI				
137	İşleriyle ilgili önemli konularda teknik yeterliliklerine	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
138	İşleriyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacaklarına	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
139	İşleriyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduklarına	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
140	İşlerini makul bir biçimde yaptıklarına	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
141	Herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
142	İşlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
143	İşleri sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceklerine	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

3. BÖLÜM:

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan soruları, kişisel durumunuza uygun olarak cevaplandırınız.

1. Unvanınız

<input type="checkbox"/>	Yönetici
<input type="checkbox"/>	Memur
<input type="checkbox"/>	İşçi Yönetici
<input type="checkbox"/>	İşçi, Makineci
<input type="checkbox"/>	İşçi, Makineci Yardımcısı
<input type="checkbox"/>	İşçi, Kesimci
<input type="checkbox"/>	İşçi, Diğer
<input type="checkbox"/>	

2. Bölümünüz

<input type="checkbox"/>	İdari Birim
<input type="checkbox"/>	Melbusat Atölyesi
<input type="checkbox"/>	Çadır / Hizmet Atölyesi
<input type="checkbox"/>	Diğer
<input type="checkbox"/>	

3. Yaşınız

<input type="checkbox"/>	25 ve daha altında	<input type="checkbox"/>	31 – 35 arası	<input type="checkbox"/>	41 – 45 arası
<input type="checkbox"/>	26 – 30 arası	<input type="checkbox"/>	36 – 40 arası	<input type="checkbox"/>	46 ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz

<input type="checkbox"/>	İlkokul mezunu	<input type="checkbox"/>	Lise mezunu	<input type="checkbox"/>	Lisans (4 yıllık) mezunu
<input type="checkbox"/>	Ortaokul mezunu	<input type="checkbox"/>	Ön Lisans (2 yıllık) mezunu	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans Mezunu

5. Cinsiyetiniz

<input type="checkbox"/>	Erkek	<input type="checkbox"/>	Kadın
--------------------------	-------	--------------------------	-------

6. Ne kadar zamandan beri bu kuruluşa çalışmaktasınız?

<input type="checkbox"/>	1 yıldan az	<input type="checkbox"/>	6 – 10 yıl	<input type="checkbox"/>	16 – 20 yıl
<input type="checkbox"/>	1 – 5 yıl	<input type="checkbox"/>	11 – 15 yıl	<input type="checkbox"/>	21 yıl ve üzeri

Değerli vaktinizi ayırıp bu çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.