

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖZDEĞERLENDİRME VE TÜRK
KAMU SEKTÖRÜNDE UYGULAMA**

**Barış ÇARIKCI
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2006**

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖZDEĞERLENDİRME VE TÜRK
KAMU SEKTÖRÜNDE UYGULAMA

Barış ÇARIKCI
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç Dr. Ercan ERGÜN

GEBZE

2006

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Özdeğerlendirme ve Türk Kamu Sektöründe Özdeğerlendirme

YAZAR ADI : Barış ÇARIKÇI

İçinde bulunduğumuz çağda, organizasyonlar uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni yaklaşımları benimsemek ve en kısa sürede içselleştirmek zorundadırlar. Kurumların yeni yaklaşımları benimsemeden önce, mevcut durumlarını belirlemeleri ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerini bilmeleri gerekmektedir. Özdeğerlendirme ile kurumun faaliyetlerinin ve sonuçlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi ile yapılması gereken iyileştirme faaliyetleri, kurumun performansına etki eden girdiler, kurumun mevcut durumu ile olmak istediği durum arasındaki fark anlaşılabilir.

Kurumsal özdeğerlendirmeyi yapmak için bütünsel bir modele ihtiyaç vardır. Bir kurumsal model çerçevesinde yapılacak özdeğerlendirme faaliyetleri kurumun sürekli gelişmesini sağlayacaktır. Özdeğerlendirme için kullanılacak birçok bütünsel model arasında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından 1991 yılından itibaren uygulanmaya başlayan EFQM (European Foundation of Quality Management) mükemmellik modeli önemli bir rol üstlenmektedir.

Özdeğerlendirme amacı ile kullanılan modellerinin bütünselliği, modellere ait kriterlerin yapısal ilişkisinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Bu sayede modeli özdeğerlendirme için kullanan kurumlar iyileştirmeye yönelik çalışmalarla ilgili olarak daha uygun kararlar alabilmektedir.

Bu çalışmada kamu kurumları EFQM modeli çerçevesinde ele alınmış ve bu noktada kamuda yapılacak özdeğerlendirme çalışmalarına yönelik öneri ve sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın giriş bölümünde genel kavramlar ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise özdeğerlendirme kavramına değinilmiş ve özdeğerlendirme ile kullanılacak modelin bağlantısı açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonrasında özdeğerlendirme de kullanılan modellerin temeline inilmiş ve dünyada kullanılmakta olan özdeğerlendirme modelleri incelenmiştir. Son olarak çalışmada seçilen EFQM modelinin kriterleri arasındaki ilişkiler ile ilgili olarak şimdiye kadar yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise EFQM modeli

çerçevesinde ilişkisellik oluşturmak üzere kamuda yöneticilerin doldurduğu anketler SPSS (ile değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonrasında çıkan faktörler arasında korelasyonlara bakılmış ve kurulan hipotezler doğrultusunda regresyon modelleri sınıamıştır. Sonuç olarak özdeğerlendirme yapacak kamu kurumlarına, genel olarak kamunun mevcut yapısını gösteren, en iyi yararın sağlanabileceği iyileştirme alanları işaret eden ve bütünsel modelin kriterleri bazında ilişkiselliklere rehberlik eden bir model ortaya çıkarılmıştır.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: Self-Assessment and Self –Assessment in Turkish Public

AUTHOR: Barış ÇARIKÇI

In this age, organizations should adopt new approaches and disseminate them very rapidly to sustain their longterm existence. Before adapting new approaches, organizations should determine their current situations and their weaknesses and strengths. By using a self-assessment approach that includes the review of the activities and the results of the organization, they can understand the required improvements, the enablers that influence the results most, and the gap between the current situation and the desired situation.

A holistic model is needed to make an organizational self-assessment. A self-assessment in the framework of a holistic model help the organization to improve itself continuously. The EFQM business excellence model, which was initiated by EFQM (European Foundation for Quality Management), takes an important role among the current holistic models.

The holistic structure of the models used for self-assessment provides a structural relationship and a causality among the criterias of the models. By this, the organizations using the self-assessment can decide more effectively in executing improvement activities.

In this research, turkish public institutions and agencies were observed and propositions and results for the self-assessment works of public institutions and agencies were made. In the first chapter, explanation of general concepts are given. In the second chapter, self-assessment concept is discussed and the realitions between the self-assessment and the model used for the self-assessment are explained. The models used in the world and the general concept behind them are reviewed in details. The works that have been done so far about the relations of criterias of the selected framework model, EFQM, are given. In the third chapter, the surveys filled by turkish public managers are processed with SPSS to reveal the relations and to establish a relational model. The corelations among the factors designated after the factor anlaysis are given and the regression models formed according to the propsed hypothesis are examined. As a result, a model that helps the public institutions and agencies to see the general view of public organizations and that adresses improvement areas in which best benefit can be obtained, and that is a guide to describe the relations among the framework model is proposed.

TEŞEKKÜR

Çalışmam boyunca, değerli görüş, öneri ve deneyimlerini benden esirgemeyen ve bu çalışmanın meydana gelmesinde büyük yardımlarını gördüğüm değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ercan Ergun'a,

Çalışmalarım esnasında değerli fikirlerini aldığım, Sayın Prof. Dr. Erkan Türe, Doç. Dr. İsmail Hakkı Biçer ve Dr. Uğur Tandoğan ve görüşleri ile farklı bakış açıları yakalamamı sağlayan değerli arkadaşlarıma, anketlerin dağıtılması konusunda ve bilgisayar ortamına aktarılması için desteklerini esirgeneyen TÜSSİDE yönetimine,

özel olarak manevi desteğini hiç esirgemeyen anne ve babama en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. ÖZDEĞERLENDİRME KAVRAMI	4
2.1. Özdeğerlendirmede Kullanılabilecek Mükemmellik Modelleri	8
2.1.1. Mükemmellik Modellerinin Arkasındaki Temel Kavramlar ve Ortaya Çıkışları	11
2.1.1.1. Kalite Kavramı	11
2.1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	13
2.1.1.3. Kalite Tarihçesi	14
2.1.1.4. Kalite Hareketinin Öncüleri	16
2.1.2. Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli	21
2.1.3. Deming Modeli	26
2.1.4. Kanada İş Mükemmelliği Modeli	27
2.1.5. EFQM Mükemmellik Modeli	27
2.1.6. Modellerin Kriterleri Yönünden Karşılaştırılması	38
2.1.7. Avrupa'da Kamu Kurumlarında Özdeğerlendirme Çalışmaları	39
2.2. EFQM Özdeğerlendirme Yöntemleri	42
2.2.1. Soru Listesi Yöntemi	43
2.2.2. Matris Şema Yöntem,	44
2.2.3. Çalıştay Yöntemi	46
2.2.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi	48
2.2.5. Ödül Benzetimi Yöntemi	48
2.2.6. Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	49
2.2.7. Radar Mantığı	51
2.2.7.1. Sonuçlar	52
2.2.7.2. Yaklaşım	52
2.2.7.3. Yayılım	53
2.2.7.4. Değerlendirme ve Gözden Geçirme	53

2.2.7.5.	Radar Puanlama Matrisi	53
2.3.	EFQM Modeli'nde Kriterler ve Kriterler Arası İlişkiler	54
2.3.1.	EFQM Modeli'nin Kriterleri'nin Geçerliliği	54
2.3.2.	Kriterler Arası İlişkiler	57
2.3.2.1.	Liderlik ve Diğer Kriterler	71
2.3.2.2.	Politika ve Stratejiler ve Diğer Kriterler	73
2.3.2.3.	Kaynaklar ve İşbirlikleri ve Diğer Kriterler	75
2.3.2.4.	Çalışanların Yönetimi ve Diğer Kriterler	76
2.3.2.5.	Çalışanlarla ilgili Sonuçlar ve Diğer Kriterler	79
2.3.2.6.	Toplumla ilgili Sonuçlar ve Diğer Kriterler	81
2.3.2.7.	Temel Performans Sonuçları	82
3.	Uygulama	85
3.1.	Çalışma'nın Amacı	85
3.2.	Araştırmanın Hipotezleri	85
3.3.	Anket Formunun Hazırlaması	89
3.3.1.	Anket Ölçekleri ve İçeriği	90
3.3.2.	Anket Formlarının Oluşturulması	91
3.4.	Anketlerin Uygulanması	92
3.4.1.	Veri Toplama Yöntemi ve Analizi	92
3.4.2.	Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler	93
3.4.3.	Faktör Analizi	95
3.4.4.	Güvenilirlik Analizi	100
3.4.5.	Korelasyon Katsayıları, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri	101
3.4.6.	Regresyon Analizi ve Hipotez Testi	103
3.4.6.1.	Matematiksel Modeller	103
3.4.6.2.	Regresyon Analizi Sonuçları	107
3.4.6.3.	Sonuç Modeli	117
4.	Sonuçlar	123
5.	Öneriler	127
	KAYNAKLAR	130
	EKLER	135
	ÖZGEÇMİŞ	134

KISALTMALAR DİZİNİ

- EFQM : European Foundation for Quality Management
MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award
TKY : Toplam Kalite Yönetimi
İSK : İstatistiksel Kalite Kontrolü
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
ECSI : European Customer Satisfaction Index

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1.Püko Döngüsü	7
2.2 Kalitenin Evrimi	16
2.3Baldrige Modelinin Unsurları	22
2.4. Baldrige Modeli Kriterlerinin İlişkiselliği	23
2.5. Mükemmelliğin Temel Kavramları	30
12.6.EFQM Mükemmellik Modeli	34
2.7. EFQM Modeli ve Modele Yönelik Araçlar	36
2.8. EFQM ve ISO İlişkisi	37
2.10. Kamu ve Özel Sektörün EFQM Girdi Kriterli Ağırlıklandırmaları	40
2.11. Kamu ve Özel Sektörün EFQM Çıktı Kriterli Ağırlıklandırmaları	41
2.12 Kurum Mükemmellik Seviyesi ve Gereken Çaba	43
2.13. Özdeğerlendirme Yönetimlerinde Çıkan Sonuçların Karşılaştırılması	50
2.14. EFQM İlişkisellik Modeli	65
2.15. Eskildsen'nin EFQM Nedensellik Modeli	66
2.16. Calvo-Mora EFQM Nedensellik Modeli	67
2.17. Evans ve Jack Baldrige Modeli İlişkisellik Modeli	67
2.18. Danimarka Mükemmellik Modeli Nedensellik İlişkisi	68
2.19. Hackman ve Oldham'ın İş dizayn Modeli	70
2.20. Stratejik “S” Modeli	74
2.21.İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yönetim	74
2.22. Tedarik Zinciri Yönetimi'nin Ana Sürücülere	76
2.23. ECSİ Modeli	79
2.24.Avrupa Çalışan Endeksi	81
2.25. Araştırmanın Hipotezlerinin Model Üzerinde Gösterimi	88
3.1. Korelasyon Etkileri	118
3.2. Süreç Yönetimi ve Diğer Girdi Kriterleri	119
3.3 Çalışan Sonuçları ve Girdi Kriterleri	119
3.4. Müşteri Sonuçları ve Girdi Kriterleri	120
3.5. Toplumsal İmaj ve Girdi Kriterleri	120
3.6. Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları Girdi Kriterleri	121
3.7. Kalitatif Etkinlik ve Girdi Kriterleri	121
3.8. Bürokratik Etkinlik ve Girdi Kriterleri	122
3.9. Finansal Etkinlik ve Girdi Kriterleri	122

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Mükemmellik Kavramları ve ISO 9000:2000	10
2.2. Deming'in Kalite Yönetim İlkeri	17
2.3. Juran'ın Kalite Programı	18
2.4. Ishikawa Toplam Kalite Kontrolü Başarı Faktörleri	20
2.5. Baldrige Modeli'nin Kriterlerinin Ağırlığı	24
2.6. Baldrige Modelinin Temel İlkeleri	25
2.7. Mükemmellik Kavramlarının İçerikleri ve Katkıları	31
2.8. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterlerinin Ağırlıkları	35
2.9. Modellerin Kriterler Yönünden Karşılaştırılması	38
2.10. Kamu Kurumlarında Yönetimsel yaklaşımlar	40
2.11. EFQM Ağırlık Kamu ve Özel Karşılaştırması	41
2.12. Özdeğerlendirme Yönetimi Seçme Matrisi	43
2.13. Yöntem Seçim Kriterlerinin Karşılaştırılması	51
2.14. Kalite Yönetimi Kritik Faktörleri	55
2.15. Kalite Yönetimi Kriterleri Çalışmaları	56
2.16. Kalite Girdi Faktörleri'nin Ortalama Değerleri	57
2.17. Kalite Çıktı faktörleri'nin Ortalama Değerleri	57
2.18. Mükemmellik Kavramları ve EFQM Modeli	59
2.19. EFQM Modeli ve Bazı Kavramlar	60
3.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	93
3.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları	93
3.3. Araştırmaya Katılanların Görevleri	94
3.4. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri	94
3.5. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu	94
3.6. Girdi Kriterleri İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları	97
3.7. Çıktı Kriterleri İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları	98
3.8. Anket Sorularının Faktörlere Göre Dağılımı	99
3.9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	100
3.10. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları	102
3.11. Süreçler'in Diğer Girdi Kriterleri Etkileri	107
3.12. Regresyon Modeli 1 Hipotez Sonuçları	108
3.13. Girdi Kriterleri'nin Çalışan Sonuçları Etkileri	108
3.14. Regresyon Modeli 2 Hipotez Sonuçları	109

3.15. Girdi Kriterleri'nin Müşteri Sonuçları Etkileri	110
3.16. Regresyon Modeli 3 Hipotez Sonuçları	110
3.17. Girdi Kriterleri'nin Toplumsal İmaj Etkileri	111
3.18. Regresyon Modeli 4 Hipotez Sonuçları	112
3.19. Girdi Kriterleri'nin Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları Etkileri	112
3.20. Regresyon Modeli 5 Sonuçları	113
3.21. Girdi Kriterleri'nin Kalitatif Performans Etkileri	114
3.22. Regresyon Modeli 6 Sonuçları	114
3.23 Girdi Kriterleri Bürokratik Etkinlik Etkileri	115
3.24. Regresyon Modeli 7 Sonuçları	116
3.25. Girdi Kriterleri Finansal Etkinlik Etkileri	116
3.26. Regresyon Modeli 8 Sonuçları	117

1. GİRİŞ

Günümüz koşullarında iş dünyasında sürekli bir yenilik ortamı oluşmaktadır. Küresel rekabet ortamı organizasyonları, sürekli değişen bu çevre koşullarında varlıklarını sürdürmek için ortama hızla uyum sağlayıp cevap vermeyi gerekli kılmaktadır. Daha iyi bir yönetim anlayışı buna en iyi cevap olacaktır. Daha iyi yönetim anlayışı, bu gün uygar ve gelişmiş ülkelerin hemen tümünün hedefi haline gelmiştir. En gelişmiş ülkeler de dahi, kamunun daha iyi işlemesi konusunda yönelik araçlarla ilgili tartışmalar yapılmaktadır.

Organizasyonlar en iyiyi, en mükemmeli arama ve onu icra etme mecburiyetindedir. Kamu kurumlarında topluma ve vatandaşa hizmet için vardır ve onlar için en iyiyi aramak zorundadırlar.

Özdeğerlendirme, kurumların en iyiye, en mükemmelere ulaşmalarında kullanabilecekleri bir araçtır. Organizasyonun faaliyetlerinin ve sonuçlarının düzenli olarak bir bütünsel model çerçevesinde kontrol edilmesi organizasyonun istediği yere ulaşmasını sağlayacaktır.

Modern bütünsel yönetim modellerinde artık göze ilk çarpan konu ise, kaliteden taviz verilmemesi ve kurumsal yapının bir bütün olarak tüm işlevleri, iş süreçleri ve birimlerinin kaliteli bir işleyişe sahip olmasıdır. Kalite, modern iş dünyasında rekabet gücü ve yönetimsel etkinlik açısından üzerinde en çok durulan ve tartışılan konu haline gelmiştir. Hatta kalite kavramında yönetim anlayışında artık mükemmellik kavramına doğru geçişe başlamıştır.

Ülkemizde de hem akademik anlamda hem de iş dünyasına yönelik profesyonel kalite araştırmaları, bu konularda hizmet veren kurumlar tarafından yürütülmektedir. Özdeğerlendirmede de kullanılan en tanınımı bütünsel model EFQM Mükemmellik Modeli olarak tanımlanan mükemmellik metodudur.

Modelin girdiler ve sonuçlar olarak ikiye ayrılan yapısındaki girdiler tarafındaki öğelerde, yönetimin ve çalışanların işleri yapma biçimi, teknik anlamda iş

süreçlerinin tanımlanması, yani işin nasıl yapıldığı ve sonuçlara ulaşma esnasındaki süreçler tanımlanır.

Sonuçlar tarafında ise, yukarıda bahsi geçen girdilerdeki faaliyetler sonucunda neler elde edildiği değerlendirilip, hangi sonuçlara ulaşıldığı bulunur.

Buradan bakarak EFQM Mükemmellik modelindeki bu 5 Girdi ve 4 Çıktı kriteri ve tanımlamalarını sıralarsak;

Girdi kriterleri;

1. Kriter - Liderlik ve Yöneticilik
Kurum yöneticileri ve liderlerin, faaliyetleri ve davranışlarıyla kalite geliştirme ve mükemmelleştirme anlayışlarının düzeyi ve yetenekleri değerlendirilmektedir.
2. Kriter - Politika ve Strateji
Kuruluş politika ve stratejilerini oluşturma, yayılım, gözden geçirme, planlara ve faaliyetlere dönüştürme düzeyi.
3. Kriter - ÇalışanLAR
Kurum çalışanlarının tüm potansiyelini ortaya çıkarma ve kurumsal yapıya olan katkılarının derecesi
4. Kriter - Kaynaklar
Kuruluş kaynaklarının nasıl etkin ve verimli yönetildiği.
5. Kriter - Süreçler
Kuruluş kalite metod ve süreçlerinin yönetimiyle müşterilerine, iş ortaklarına, hissedarlarına yani kurumla doğrudan ilişkisi olan tüm özel ve tüzel kişilere ne ölçüde katma değer yaratıldığı .

Sonuç kriterleri;

1. Kriter - Müşterilerin Tatmini
Kurumun müşteri ilişkileri düzeyinin, müşteri yönünden ne ölçüde doyurucu olduğunun belirlenmesi
2. Kriter - Çalışanların Tatmini
Kurum çalışanlarının iş doyumunu ve bu yöndeki göstergelerin değerlendirilmesi.

3. Kriter - Toplum Üzerindeki Etki

Kurumun toplum içindeki imajı, saygınlığı gibi etkenler

4. Kriter - İş ve Performans Sonuçları

Kurumun asıl amacı olan, karlılık ve ortak ya da hissedarlarına para kazandırabilme kapasitesinin düzeyi, yatırımın verimliliği konularını kapsar.

Mükemmel kuruluşlar, tüm bu kriterlerde yüksek performans düzeyine ulaşabilmiş kurumlar olarak nitelenmektedir.

Kriterlerden de görüldüğü gibi, kalite mükemmelleştirme açısından bu modelde bütüncül bir yaklaşım söz konusudur. Yani, kaliteyi sadece iş süreçlerinde ya da üretim sürecinde değil, kurumsal tüm işlev, yapı ya da organizasyonlarda düşünmek kurumsal mükemmelliğin kapısını açacaktır anlayışı egemendir. Eksiksiz bir kalite anlayışının temeli de zaten budur. Kalite yönetimi ve anlayışları salt sayısal ya da salt anlamsal olarak değerlendirmek hatalı sonuçlar verebilmektedir. EFQM Mükemmellik modeli gibi metod ve çalışmalar, konuya her açıdan ve işlevsel bakabilme olanağı vermekte, kurumsal yapıların kalite yaratma, sürdürme ve dolayısı ile rekabet ve verimlilik hedeflerine ulaşmalarına büyük katkı sağlamaktadır.

2. ÖZDEĞERLENDİRME KAVRAMI

Özdeğerlendirme, kurum yönetiminin belirlenen bir modele (standartlara) göre başarı düzeyini, bu modelin (standartların) uygulanmasındaki aksaklık ve eksiklikleri, çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların neler beklediğini, ne kadar mutlu olduğunu, yukarıdaki bilgiler ışığında hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini öğrenmek için yapılan sistematik çalışma ve değerlendirmelerdir (EFQM, 2003; Bou-Llusar et al., 2003). Özdeğerlendirmeye EFQM (1999)'in açısından bakarsak “Özdeğerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir”. Özdeğerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, mükemmelliği esas alan bir modelle kıyaslayarak kapsamlı, sistematik ve düzenli biçimde gözden geçirmesidir (Eskildsen et al., 2003). Özdeğerlendirme uygulaması ile kuruluşlar güçlü yönlerini (neleri iyi yaptığını) ve iyileştirmeye açık alanlarını (neleri daha iyi yapması gerektiğini) belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler (Kunst and Lemmink, 2000). Kısaca, özdeğerlendirme organizasyona en büyük yararı, faaliyetlerinin düzenli ve anlamlı olacak sonuçlar çerçevesinde gözden geçirilmesini sağlamasıdır (Bou-Llusar et al., 2003).

Bir modeli dikkate alarak yapılacak bir özdeğerlendirme süreci bir organizasyonun güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını ölçmede objektif ve sistematik bir yol sağlayacak ve ayrıca aksiyon planlarının geliştirilmesi ve entegre bir iş planının oluşmasına yardımcı olacaktır (Bou-Llusar et al., 2003). Özdeğerlendirme ayrıca kalite ya da mükemmellik modeli başvuruları içinde temel oluşturmaktadır (Eskildsen et al., 2002). EFQM'in Özdeğerlendirme sonucu organizasyonun aşağıdaki konularada açılımlar sağlayacağını ve yararlanacağını belirtmektedir (EFQM, 1999, s.14).

1. Organizasyonun kuvvetli yöneleri ile iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesini sağlar.

2. Organizasyonun mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için belli bir çerçeve içinde, somutt verilerle yaklaşım sağlar.
3. Organizasyonun yönetme ve iyileştirme tarzına ilişkin ortak bir dil ve kavramsal bir çerçeve oluşturur.
4. Organizasyon üyelerinin Mükemmellik kavramları ve bunların kendi sorumlulukları ile olan ilişkisi konusunda eğitir.
5. Her bölümdeki ve düzeydeki çalışanların süreç iyileştirme katılımını sağlar
6. Kuruluşu kapsamlı ve tutarlı bir biçimde makro ve mikro düzeyde değerlendirir.
7. “İyi uygulamaların” ortaya çıkmasını ve organizasyonun içinde paylaşılmasını sağlar.
8. Avrupa çapında kabul görmüş kriterleri görmüş olması ile benzer ya da farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırma yapılmasını kolaylaştırır.
9. İş planlarının ve stratejilerinin geliştirilmesi çalışmalarının daha iyi olmasının sağlar.
10. Kuruluş içi ödüller ile hem kaydedilen ilerlemelerin hem de olağanüstü başarıların takdir edilmesi için fırsatlar sağlar.
11. Kuruluşun, Ulusal ya da Uluslar arası Kalite ya da Mükemmellik ödülleri için başvuruda bulunmasında hazırlık yapmasını sağlar.

Özdeğerlendirme için bir modelin gerekliliği bir çok kaynakta belirtilmiştir (EFQM, 2000; Hakes, 1997; Russell, 2000; Dijkstra, 1997). Özdeğerlendirme için kullanılan tipik modeller ISO 9000, QS 9000, NQA-1, AQAP9 gibi kalite güvence standartları ve ulusal ya da uluslararası kalite ödülleri (Eskildsen et al., 2002). Bununla birlikte uzun süreden beri Toplam Kalite Yönetimi (TKY) tecrübesi olan firmalarda, kendilerine ait özdeğerlendirme sistematiği geliştirmişlerdir (Hakes, 1997, s.55).

Özdeğerlendirme hiçbir harcama yapılmadan yapılabilir bir iş değildir. Oldukça büyük bir para, zaman yatırımı ve başka kaynaklar gerektirir. Ancak özdeğerlendirmeden elde edilecek sonuçlar yaptıkları yatırım çok üstünde olmaktadır (EFQM, 2000).

Bu tanımlar ile özdeğerlendirme denetim, ISO 9000 veya 14001 standartlarına uygunluk, Anket ve Kalite Ödülü gibi kavramlarla çok sık karıştırılmaktadır (Hakes, 1997, s.67). Aslında özdeğerlendirme kurumların TKY'nin temel düşüncesini kurum içinde yerleştirmek için kullandıkları bir araçtır (EFQM, 1999).

Özdeğerlendirmenin bir model ile uygulanması yoluyla sürekli iyileştirmeye yönelik en çok kullanılan araçlardan biride Kaizen'in PUKÖ (planla – uygula - kontrol et - önlem al) döngüsüdür. Şekil 2.1.'de PUKÖ döngüsü verilmiştir. PUKÖ döngüsündeki her bir kavramı açıklamak gerekirse;

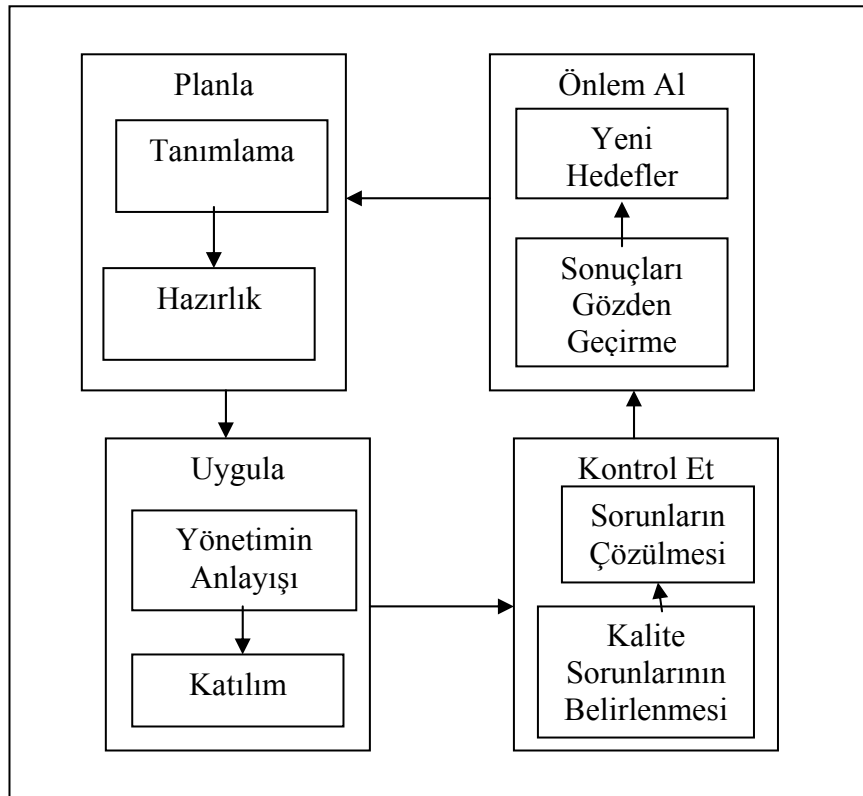
Planla: Hedefin saptanmasını içerir. Hedefin nasıl, kim, kimler tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi, yani iş planının yapılması ve verilerin toplanmasını içerir PUKÖ döngüsünde planlama en kritik evredir. Planlamanın çok iyi hazırlanmış olması "önlem al " evresindeki faaliyetlerin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Planlama aceleye getirilmemeli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Planlamaya gereken önemin verilmemesi "kontrol et" evresinin uzamasına, bu da toplam zaman içinde gereksiz kayıplara neden olur. Saptanan hedeflerin açık, anlaşılır ve ölçülebilir olması gerekir. Önceleri daha kolay ulaşılabilir hedefler belirlenmeli, elde edilen başarılar sonrasında daha zor ve karmaşık hedefler belirlenmeli. Burası çok önemlidir çünkü en baştan konulan ulaşılması zor büyük hedefler, başarılammaması durumunda hem moral hem de motivasyon açısından herkesi olumsuz etkiler. Zaten böyle baştan büyük hedeflerin belirlenmesi Kaizen felsefesine de uygun değildir (Hakes,1997, s.123).

Uygula: Kesinleşen planın uygulanması aşamasıdır (Hakes,1997, s.124).

Kontrol Et: Sonuca ulaşıp ulaşılmadığının irdelenmesi ve sapmaların belirlenmesidir. Belirlenen performans hedeflerine ne ölçüde yaklaşıldığının belirlenmesi amacıyla uygulama kontrol edilir.Sonuç başarılı ise, uygulama kontrol edilir ve standartlaştırılır ve böylece gerçekleştirilen iyileştirmeden sürekli olarak yararlanılır (Hakes,1997, s.126).

Önlem Al:

Eksik yada yanlışların belirlenmesi ve düzeltilmesidir. Hedeflenen ve gerçekleşen performans arasındaki sapmalara neden olan faktörlerin belirlenmesi ve bunların giderilmesine yönelik önlemlerin alınmasıdır (Hakes, 1997, s. 127) .



Kaynak: Eskildsen et al., 2002, s. 11

Şekil 2.1. PUKÖ Döngüsü

Özdeğerlendirme için bütünsel bir modelin gerekliliği kaçınılmazdır. EFQM Mükemmellik Modeli Avrupa’da özdeğerlendirme yapan firmaların %60’ı tarafından kullanılmaktadır ve bu durumu ile Avrupa’da kullanılan en yaygın modeldir (Eskildsen et al., 2003). EFQM’in, EFQM modelini özdeğerlendirme için kullanan kurumlar için yaptığı araştırmada özellikle müşteri sonuçları, süreçler, politika ve stratejiler kriterlerinde özdeğerlendirme sonunda önemli gelişmeler sağlandığı görülmüştür (EFQM, 1999). Bir modele özellikle organizasyonun mevcut durumunun ölçülmesi ve mevcut problemlere bakarak gerçekçi bir iş planının oluşturulmasını sağlayacaktır. Model çerçevesinde, modelin kriterleri arasında

belirlenecek bir ilişkisellik organizasyonun mükemmellik yolunda ilerlemesini kolaylaştırıcaktır (Eskildsen et al., 2002).

2.1 Özdeğerlendirmede Kullanılabilecek Mükemmellik Modelleri

Kurumsal özdeğerlendirme yapmak isteyen organizasyonlar özellikle mükemmellik modeelerinden yararlanmaktadır. Bu nedenle özdeğerlendirmede kullanılan temel modellerin açıklanması gerekmektedir.

Mükemmellik kelime olarak üstün nitelikli, kusursuz ve hiçbir eksiği olmayan anlamına gelir. Kurumsal olarak mükemmellik kavramı ise yönetim literatürüne 1980’li yılların ortasında girmiştir (Oakland, 2005). Mükemmellik Modelleri toplam kalite yönetimi (TKY) ile yakından ilişkilidir. Çünkü modeller TKY’nin temel ilkelerini açık ve anlaşılır şekilde kendi içlerinde sentezlemişlerdir (Bou-Llusar et al., 2003; Sandbrook, 2001). Bununla beraber TKY uygulamalarında sorunlar yaşanmaktadır. TKY’nin uygulamalarında başarıya ulaşmayı engelleyen ancak mükemmellik modelleri ile bertaraf edilen nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kocak, 2005; Oakland, 2005).

1. TKY’nin uzun vadeli bir çaba gerektirmesi ve kısa dönemli sorunlara acil cevap sunamaması
2. TKY’nin organizasyona yönelik bütünsel bir yaklaşım sergileyen yapısı nedeniyle, soruları parçalara bölerek çözmeye alışmış analitik düşünce yapısına sahip liderler açısından uyum güçlüğü yaratması.
3. Kalite yaklaşımının örgütsel düzeyde sahiplenilmeyip kalite departmanının sorumluluğunda görülmesi.
4. Bir kültür değişikliği gerektirmesi ve oluşturulmaya çalışılan kültürün geleneksel kültürle örtüşmediği durumlarda başarılmasının güçlüğü.
5. TKY bütünsel bir stratejik kavram olamakla beraber, uygulama ve sonuçların değerlendirilmesine yönelik standard ölçümler görülmemesi.
6. TKY orijinal yapısında esnek olmasına rağmen bürokratik olarak algılanması.

Bu temel nedenlere farklı yaklaşımlar getirebileceği başka nedenlerde olabilir, ancak sonuçta yaşanan süreçler; TKY'nin bu ve benzeri sıkıntıların üstesinden gelebilmek ve firmaların mükemmellik arayışına teşvik etmek ve yol göstermek için mükemmellik modelleri ve mükemmellik ödülleri geliştirilmesine ön ayak olmuştur (Kocak, 2005). Ayrıca TKY'nin bir heves olarak geçmiş olabileceği veya insanların TKY söylemlerinden bıkmış olması ve bu nedenle kalite kavramının kullanılmasından ziyade mükemmellik modellerini ön plana çıkarmıştır (Hardjono and Have, 1997; Hendricks and Sighal, 2000). Bununla beraber mükemmellik kavramı ve mükemmellik modellerinin, kalite fikirlerinin ve ideallerinin, Amerikan yaklaşımıyla kurumsallaşması ve ticari bir paketleme ile Avrupa ve diğer yerlere dağılımı olduğunu öne süren görüşlerde vardır (Bendell, 2000).

Organizasyonların kalite uygulamalarının üstünlüğünü onaylamak için mükemmellik modellerine yönelik ödüller kurumsallaştırılmıştır. İl olarak Japonya'daki Deming Modeli (1951), America'da Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli (MBNQA) (1987), Kanada Mükemmellik Modeli (1989), Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Modeli (1988) ve benzeri diğer ödüllerin tümü kalite hareketinin değerlendirilmesi için geliştirilmişlerdir. Özellikle 1990'lar sonrasında daha yoğun ilgi gören bu modellerin amacı, örgütsel mükemmellik çalışmalarını değerlendirmek, mükemmellik yolundaki organizasyonlara yol göstermektir. Bu modeller yönetsel uygulamalar için temel bir yapı oluştururken, organizasyonların kendi iç süreçlerini değerlendirmelerine, çeşitli konulara ve analitik kriterlere odaklanmalarına yardımcı olurlar. Ayrıca modelleri uygulayan farklı firmaların kıyaslanmasına olanak sağlarlar (Hardjono and Have, 1997; Eskildsen et al., 2002).

Mükemmellik modellerinin en önemli özelliği kolayca adapte edilebilir ve uygulamanın TKY'nin aksine açık olması ve biraz destekle başarılabilir olmasıdır. Modeller ayrıca küçük işletmeler açısından da hem maddi anlamda karşılanabilir ve hem de teknik anlamda anlaşılabilir ve uygulama kolaylığı yaratmaktadır (Kocak, 2005).

Mükemmellik modelinin gerekleri ile ISO 9000'in gerekleri arasında da belirgin bir farklılık göze çarpmaktadır. Standartlar prosedürlerin bir denetlemesinden ibaret olmakla birlikte, modeller liderlik ve sonuçlar gibi daha

geniş konularla ilgilidir. Standartlar minimum bir ortak paydayı temsil ettiğinden, organizasyonların ISO 9000 standartlarını karşılamadan bir mükemmellik modelini gerçekleştirmesi oldukça zordur. Kısaca ISO 9000'i mükemmellik modellerine başlayacaklar için bir ilk adım olarak ortaya çıkmıştır (Russell, 2000; Kocak, 2005). Mükemmellik Modelleri ile ISO 9000:2000 Yönetim Sistemi arasında yakın bir ilişki olmakla beraber, ISO 9000:2000 Mükemmellik Modellerinin kalbi mükemmellik kavramlarının hepsini kapsamaz. Bu nedenlerden dolayı özdeğerlendirme çalışmalarında ISO 9000'in yerine mükemmellik modelleri daha çok kullanılır hale gelmiştir (Bendell, 2000). ISO 9000:2000 ile Mükemmellik Kavramları arasındaki ilişki Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Mükemmellik Kavramları ve ISO 9000:2000

Mükemmellik Kavramları	ISO 9000:2000
➤ Müşteri odaklılık	➤ Müşteri odaklılık
➤ Etkin liderlik	➤ Yönetim sorumluluğu
➤ Sürekli gelişim	➤ Sürekli iyileştirme
➤ Süreç yönetimi	➤ Süreç modeli
➤ Çalışanların katılımı, gelişimi	➤ Çalışanların katılımı
➤ Uzun vadeli bakış açısı	➤ Sistem yaklaşımı
➤ Veri ve bilgiye dayalı yönetim	➤ Gerçeklere dayalı karar verme
➤ İşbirlikleri geliştirme	➤ Tedarikçilerle karşılıklı çıkar ortaklığına dayalı ilişki
➤ Tasarım kalitesi ve önleyici yaklaşım	
➤ Toplumsal sorumluluk	

Kaynak: Peşkircioğlu, 1999, s. 37

Modelleri kullanmak ayrıca organizasyonlar açısından bir çeşit reklam olarak da kullanılmaktadır ve modelin kullanımı organizasyonun çıktıklarına olan güveni artıracığından, kuruma ve kurumun ürünlerine olan güveni artıracaktır (Kocak, 2005).

Modeller uygulayan organizasyonlar, model vasıtasıyla durum değerlendirmesi yapabilmekte ve organizasyon içi kıyaslama imkanı bulabilmekte ve organizasyonun özdeğerlendirme yapmasını sağlamasıdır (Mc. Carthy et al., 2002; Kocak, 2005). Mükemmellik modellerini en önemli ve görünen sonucu ise modelleri uygulayan pek çok organizasyonun bu modeller sayesinde önemli finansal başarılar elde etmiş olmasıdır (Hendricks and Singal, 2000; Eskildsen et al., 2002).

Mükemmellik Modelli olarak beş kuruluşun modeline ait ödüller de dikkat çekmektedir. Bunlar Deming Ödülü (Japonya), Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (Birleşik Devletler), Avusturalya Kalite Ödülü (Avusturalya) ve Avrupa Kalite Ödülü (Avrupa)'dür. Bu ödüller , kalite yönetimi ilkelerinin benimsenmesi ve yayılımı yoluyla iş performanslarında mükemmelliği yakalamış kuruluşları takdir etmek amacıyla başlatılmışlardır. Bu ödüller biraz fazla basitleştiricidir olsa, bu ödüllerin Japonya dışında 1980'li yılların sonunda ortaya çıkması kalite yönetiminin reket gücü elde etmede bir stratejik araç olarak önemi konusunda bilincin gelişmesinin bir yansıması olduğu söylenebilir (Hardjono and Have, 1997). Görüldüğü Avrupa içinde de EFQM'i temel alan Ludwig Erhard Kalite Ödülü (Almanya) olduğu gibi birçok model ve ödül ortaya çıkmıştır (Hardjono and Have, 1997; Moeller, 2001).

2.1.1 Mükemmellik Modellerinin Arkasındaki Temel Kavramlar ve Ortaya Çıkışları

Mükemmellik Modelleri toplam kalite yönetimi ile yakından ilişkilidir. Çünkü modeller TKY'nin temel ilkelerini açık ve anlaşılır şekilde kendi içlerinde sentezlemişlerdir (Bou-Llusar et al., 2003; Sandbrook, 2001). Bu nedenle modellerin arkasındaki temel kavram olan kalitenin açıklanması gerekmektedir.

2.1.1.1 Kalite Kavramı

Feigenbaum'a göre kalite "iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak tam olarak memnuniyetlerinin sağlayan hizmet ve ürünleri sağlamak için bir iş stratejisidir" Ayrıca bu strateji bütün çalışanların yeteneklerini tam kullanılmasını,

organizasyonel ve sosyal faydanın maksimize edildilmesini ve pay sahiplerinin para kazanmasını sağlar Kalite hem maliyetler hem de satışları yönlendirdiği için rekabet gücü sağlar (Marquard, 2006; Rao et al., 1996).

Kalite'nin değişik tanımları bulunmaktadır (Roa et al., 1996):

- Kalite; belirlenen şartlar altında ve belirlenen bir zaman süresi içinde istenilen fonksiyonları yerine getirebilme kabiliyetidir.
- Kalite, bir ürünün kullanım uygunluğunu belirleyen özelliklerinin tümüdür.
- Kalite, herhangi bir ürün sınıfının özelliklerinin insan topluluklarının istek potansiyelini karşılayabilme derecesidir.
- Kalite, önceden tespit edilmiş olan spesifikasyonlara ya da standartlara göre üretim yapma olgusudur.

Kalite tanımı için 5 yaklaşım kullanılabilir (Roa et al., 1996).

- Üstünlük: Kalite'nin en iyi ulaşılabilir standard olarak tanımlanmasıdır. Örneğin Da Vinci'nin Mona Lisa'sı gibi eserler en üstün noktayı gösterir. Kalite en iyiye olan yakınlık ile bilirltilir. Ancak bu ölçüm objektif değildir. Çünkü herkes için en iyi farklılık taşıyabilir.
- Ürün Odaklı: Bu anlayış ölçülebilecek bir özellik ya da karektere göre kalitenin belirlenmesidir. Ancak bu anlayışta sadece bir özelliğin olup olmamasına göre ürünün kalitesini nitelendirdiği için eksik kalmaktadır.
- Kullanıcı Odaklı: Ürünün kalitesini kullanıcı belirler. Kullanıcıyı en çok menmün eden ürün en kalitesli olandır. Bu yaklaşım Juran tarafından ortaya konulmuştur.
- Üretim Odaklı: Ürünün kalitesi ihtiyaçlara uygunluk olarak belirlenmiştir. Ürünün mühendisler tarafından belirlenen özelliklerine ne kadar uygun bir üretim sistemi kurulabilirse, o kadar kaliteli ürünler elde edilir. Bu yaklaşımda Crosby tarafından ortaya konulmuştur.
- Değer Odaklı: Kalite alınabilecek seviyedeki mükemmelliğin ve katlanılabilecek seviyedeki maliyetlerin bir birleşimidir.

Kalitenin bu yaklaşımlar paralelinde “Kalitenin Temel İlkeleri” ile ilgili aşağıdaki gibi genel kabul görmüş tanımlamalar yapılabilir (Rao et al., 1996).

- Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve bunlara cevap verilmesi

- Bütün ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin sistematik olarak sürekli geliştirilmesi
- Bütün paydaşların katılımı

2.1.1.2 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Kalite kavramının çok boyutluluğu ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin basit bir yaklaşımın ötesinde bir anlam kazanması, uluslar arası rekabetin koşullarının zorlaşması ve tüketim hareketinin evrenselleşmesi ile birlikte kalitenin bütünel bir anlayış ile ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Peşkirioğlu, 1999).

Kaliteye ve onun sağladığı sürece bütünsellik içinde bakma gereği 1980’li yılların başında “Toplam Kalite” kavramının tün dünyada yaygınlaşması neden olmuştur. Bu kavram içinde yer alana “Toplam” sözcüğü kalitenin “tüm süreçlerde”, “tüm işlerde” ve “herkesin katılımı” ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir (Rao et al., 1996). Kısaca belirtmek gerekirse TKY;

- Kapsamlı
 - ✓ Tüm birim, süreçler ve faaliyetlerde, tüm paydaşları içine alan
- Yaygın
 - ✓ Çalışanların yaygın olarak katıldığı, paylaştığı ve özümsemiği
- Sürdürülebilir
 - ✓ Sürekli ve Sistemik

bir yönetim anlayışdır.

Toplam Kalite, kalitenin standartlara ve spifikasyonlara uygunluk olarak yapılan geleneksel tanımını ötesinde bir anlam taşır. Toplam Kalite, kullanıcın ya da müşterinin tatmin olma derecesi olup, bu da ürünün kullanımı ile ilgilidir. Diğer bir deyişle toplam kaliteye ulaşıp ulaşılmadığını müşteriler belirler. Toplam Kalite için toplam müşteri tatmini gerekmekte olup, bu da kuruluş içinde bölümler, birimler ve fonksiyonlardan oluşan içsel müşterilerle birlikte kuruluş dışı alıcılar olarak tanımlanan dış müşterilerin tatminidir. Toplam Kalite hedefine, kuruluş içinde haberleşme ve iletişimin geliştirmesi, eğitim ve öğrenmenin hızlandırılarak

sürüdürülmesi, katılımın artırılması ve her alanda sürekli iyileştirme anlayışının egemen kılınması ile ulaşılabilir (Peşkirioğlu, 1999).

Modern Kalite felsefe ve kültürün ile en çok beraber anılan ve bilinen terminolojisi Toplam Kalite Yönetimidir (TKY). TKY her ne kadar modern kalite anlayışının üretim, eğitim ve kamu uygulamalarında temeli taşı olsada TKY'nin altındaki temel fikirler çok iyi tanımlanmamıştır. Ama yinede kavramsal TKY elementleri değişik çalışmalarda ortaya konulmuştur. TKY'nin başarısı akademik bir çok çalışma ile ortaya koyulmakla beraber, kurumların TKY anlayışını kurarken karşılaştığı sorunlara yönelik çalışmalara kısıtlıdır (Rao, 1996; Claver et al., 2003).

Kısaca TKY anlayışının faktörleri ortaya konulmak istenirse (Peşkirioğlu, 1999 25). Bu faktörler değişik çalışmalarda farklı adlandırmalarla ortaya çıkmaktadır (Claver et al., 2003).

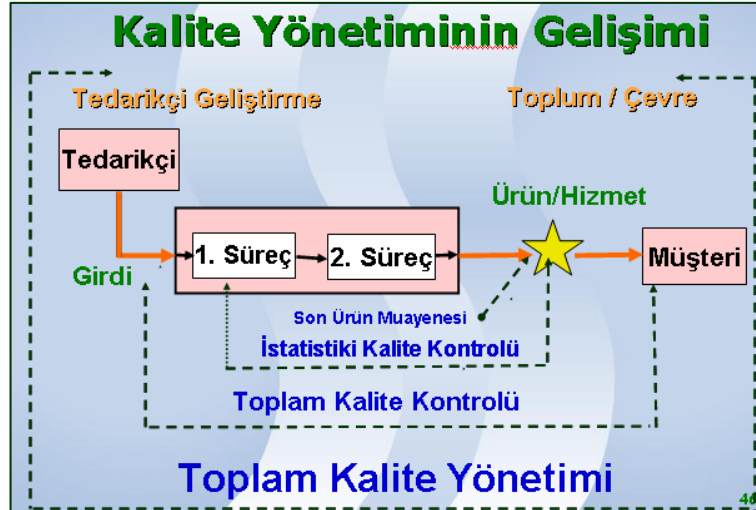
- Müşteri Odaklılık
- Süreç ve Sistem Odaklılık
- Özdeğerlendirme ve Kıyaslama
- Sürekli Gelişim ve Değişim
- Sürekli İyileştirme
- Ekip Çalışması
- Yönetimin Katılımı ve Güven
- Karar Almada Objektiflik
- Katılımcılık
- Toplumsal Sorumluluk

2.1.1.3 Kalite Tarihçesi

Modern dünyanın en çok ilgilendiği konulardan biri olan kalitenin tarihçesi çok eski çağlara uzanmaktadır. Kalite kontrolün en gerekli önceliği olan ölçme işemenin ne zaman başladığı bilinmemektedir. Ancak yapılan çalışmalarda Taş Devri sonlarında insanların karşılaştırmaya dayalı ölçme yaptıkları ve bu amaçla standart olarak kabul edilen birimle karşılaştırma yaparak, ölçüsü bilinmeyen bir nesneyi değerlendirdikleri bilinmektedir (Maquad, 2006).

Tarih boyunca sürekli olarak artan kalite bilinci özellikle endüstri devrimi ile beraber daha hızlı olarak gelişmeye başladı. 1924 yılında matematikçi W. Shewart üretim ortamında kalitenin ekonoik biçimde kontrolünü sağlamak için İstatistiksel Kalite Kontrolü uygulamaları üzerinde çalışmaya başladı. Böylelikle istatistiksel teknikler kullanılarak süreçler üzerinde kontrol kurulmaya, bir başka deyişle üretim sırasında ortaya çıkan uygunsuzluklar istaikselsel yönetimler aracılığı ile belirlenmeye ve son kontrolde ayıklanarak piyasaya sürülmeye başlandı. 2. Dünya Savaşı sonrasında kadar İSK (İstatistiksel Kalite Kontrol) uygulamaları gelişerek evrimleşti. Bu dönemde toplumda kaliteli ürüne doğru yönelimin dahada artmasıyla, bilgi paylaşımını sağlayarak organizasyonlar ihtiyaç gösterdi. 1949 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kurulmasıyla beraber, çeşitli ülkelerde benzer amaçlı kurulan organizasyonlar bu ihtiyaca yönelik ilk örnekler oldular. ASQC ile beraber kalite maliyetleri artık önemsendir hale gelmiş ve ISK uygulamaları dışında tedarikçi değerlendirme, hata analizi ve sorun çözme teknikleri ile giridi temini, tasarım, imalat, sevkiyat ve satış sonrası alanlara doğru kalite anlayışı uzanmaya başlamıştır (Peşkircioğlu, 1999).

Savaş sonrası teknoloji, bilim, Pazar, tüketici ve sosyal çevrede meydana gelen ve giderek artan gelişmeler kalitenin tanımını ve kalite anlayışını artık bir yönetim olma yoluna sokmuştur (Maquad, 2006). Bununla beraber 1960'lı yıllardaki refah yıllarında kalite yinede de daha çok üretim anlayışının gerisinde kalmıştır. 1970 yıllarda enerji krizi ile beraber kalite üreticiler için bir strateji olmaya başlamıştır (Peşkircioğlu, 1999). Günümüz yaşantısında ise artık kalite sadece firmanın kendi içinde olan ilişkileri değil, bütün çevresi ve paydaşları ile olan ilişkilerini kapsamış olup TKY anlayışı haline gelmiştir. Şekil 2.2.'de kalitenin evrimi görülmektedir (Maquad, 2005).



Kaynak:Maquad, 2006, s.4

Şekil 2.2. Kalitenin Evrimi

2.1.1.4 Kalite Hareketinin Öncüleri

Bu dönemde 1960'larda Japonya'da başlayarak kısa zamanda batılı ülkelerde ve tüm dünyada yayılan kalite hareketi ve bu hareketin oluşmasını sağlayan kalitenin ünlü öncüleri ve onların öğretilerinin anlaşılması ile daha iyi anlaşılabilir. Her bir kalite öncüsünün kalite anlayışına ve günümüz kalite prensibelerinin ortaya çıkmasında oynadıkları rolleri gözden kaçıramaz (Maquad, 2006).

W.E. Deming Japon endüstrisine üretim ve kalite anlayışlarında devrim yapmalarını sağlayan kalite öncüsü olarak bilinir. Deming, Taylor'un bilimsel yönetim sisteminin, "işlerin yönetim ve emek arasındaki kesin tanımlar yapılarak paylaşılması ve kalite sorumluluğunun sadece yöneticilere devredilmesi gerektiği görüşüne karşı çıktı. Bilimsel yönetim sistemi, üretim süreçlerinde hataların olabileceğini fakat bu hataların üretim prosesini en sonunda yakalanmasını amaçlamaktaydı. Bunun sonucu olarak fire ve hurda maliyetleri çok yüksek oluyordu. Deming bu anlayışın yerine, insan faktörüne ve motivasyona önem veren bir anlayışın gerekliliğinin savunmuştur. Deming 1951 yılında Japonya'da kalite hareketinin başlamasına öncülük ederek Japonya'daki kalite anlayışının başarısında önemli rol oynamıştır (Maquad, 2006; Rao ,1996).

Deming'in kalite yaklaşımı Tablo 2.2.'de yönetimin 14 İlkesi olarak bilinen temellere dayanır.

Tablo 2.2. Deming'in Kalite Yönetim İlkeleri

1. Sürekli ve uzun vadeli bir ürün ve hizmet iyileştirme yaklaşımını amaçlamak.
2. Kalitesiz girdileri, kusurlu ürünleri, ucuz işçiliği ve kötü hizmet anlayışını reddeden yeni felsefeyi benimsemek ve uyarlamak.
3. Kalite tasarım işi olduğunu kabul etmek , bitmiş ürün / verilmiş hizmetin denetlemesi ile elde edilemeyeceğini anlamak.
4. En düşük fiyatla girdi sağlayan tedarikçileri tercih etmekten vazgeçmek, uzun süreli tedarikçi ilişkileri kurmayı amaçlamak.
5. Ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine odaklanmak.
6. Çalışanların yetkinliklerini, mesleki becerilerini geliştirecek eğitimleri gerçekleştirmek.
7. Etkin liderlik, eşyaların değil insanların yönetimi, gözetleyen-denetleyen değil yönlendiren-eğiten yöneticilik anlayışını benimsemek.
8. Korkuyu yok etmek, çalışanlar kurum için etkin hizmet etmelerini sağlamak.
9. Birimler/bölümler arasındaki duvarları/engelleri kaldırmak.
10. Sloganlar ve sayısal hedeflerle yönetimden vazgeçmek.
11. Kotaları ve iş standartlarını terk etmek.
12. Çalışanların işlerini gururla yapmalarını zorlaştıran tüm engelleri kaldırmak.
13. Çalışanların eğitimine, öz-gelişimine yatırım yapmak.
14. İlk 13 ilkenin etkin tanıtımını ve uygulanmasını sağlayacak üst yönetim yapılanmasını gerçekleştirmek.

Kaynak: Roa et al., 1996, s. 12

Bir diğer kalite öncüsü olarak bilinen **J. Juran** kaliteyi “kullanıma uygunluk” olarak tanımlamıştır. Juran'ın geliştirdiği tasarımdan satış sonrası hizmetlere kadar

Toplam Kalite Kontrolü'nün amacı uygunluğun artırılması ve kalitesizlik nedenleri ile ortaya çıkabilecek maliyetlerin azaltılmasıdır (Maquad, 2006). Deming gibi uzun yıllar Japonya'da çalışan Juran kalite programını planlama, organizasyon ve kontrol olmak üzere üç yönetim alanına ayırır ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşım yolunda yönetimin sorumluluğunu önemle belirtir. Bu program Tablo 2.3'deki adımlardan oluşur (Peşkircioğlu, 1999).

Tablo 2.3. Juran'ın Kalite Programı

1. Kalite iyileştirme fırsatlarını yakalamak için bilinç geliştirmek.
2. İyileştirme hedeflerinin oluşturulmak.
3. Bu hedeflere ulaşmak için organizasyonel düzenlemeler yapmak.
4. Sürekli eğitim yapmak.
5. Sorun çözme projelerini gerçekleştirmek.
6. Gelişme raporlarını hazırlamak.
7. Başarıları ödüllendirmek.
8. Sonuçları duyurmak.
9. Ulaşılan hedefleri değerlendirmek.
10. Kalite programının tüm işletme süreçlerinde uygulanmasını iyileştirmeye yönelik uygulanması

Kaynak: Roa et al., 1996, s. 14

Kalitenin gelişiminde diğer bir öncü olarak bilinen **A.V. Feigenbaum** Deming ve Juran'dan farklı olarak Japon kalite anlayışı ile yakın bir ilişkide bulunmamıştır. Feigenbaum'a göre kalite işletme organizasyonunu yönetmenin bir yoludur. Bir kuruluşta kalite alanında dikkat çekici iyileştirmeler yapabilmek için herkesin katılımını sağlamak gerekir. Bu nedenle işgücü, yönetimin ne yapmaya çalıştığını çok iyi anlamalıdır. Kalite sorunlarına geçici ve anlık çözümler yerine, kuruluşta herkesin katılımı ile sağlanabilecek müşteri odaklı bir kalite yönetimini süreci yerleştirilmelidir. Feigenbaum, kalite yönetimine parasal bir yaklaşım getirmiş olup, kalitesizlik maliyetlerinin belirlenmesinin kalite yönetimi için gerekli olduğunu öne sürmüştür (Maquad, 2006; Rao,1996). Feigenbaum, yönetimin özellikle

aşağıdaki konularda destek sağlaması gerektiğinin belirtmektedir (Peşkircioğlu, 1999).

1. Kalite iyileştirme sürecinin güçlendirilmesi ve desteklenmesi
2. Kalite iyileştirmenin bir alışkanlık haline gelmesinin sağlanması
3. Kalite ve maliyetinin birbirini tamamlayıcı amaçlar olarak yönetilmesi

P. Crosby ile kez adını “sıfır hata” kavramını ile duyumuştur. Kalite yönetimi ile ilgili olarak beş temel prensip belirleyen Crosby bunları şöyle açıklamaktadır (Maquod, 2006).

1. Kalite çekicilik değil, uygunluktur.
2. Kalite sorunu diye bir şey yoktur, mühendislik sorunu ya da makine sorunu vardır, bunun kaynağına inilmesi gerekir.
3. İşleri ilk seferinde doğru olarak yapmak her zaman daha ucuzdur.
4. Temel performans göstergesi kalitesizliğin maliyetidir.
5. Temel performans göstergesi sıfır hatadır.

Optimum kalite düzeyi kavramına inanan Crosby'ye göre daha yüksek kalite düzeyine ulaşmak maliyetleri azaltırken karı artırır. Crosby çalışanlara belirli sorumlulukların verilmesinde savunmuştur (Maquod, 2006; Rao, 1996).

Japon tarzı toplam kalite stratejisinin geliştirilmesine önemli katkılarda bulunan **K. Ishikawa**, kalite kontrol çalışmalarına organizasyon düzeyinde tüm çalışmaların, tüm süreçlerin ve işlerin katılımını önermektedir. İstatistik ve analitik teknikleri tüm çalışanlarca sorunların teşhisi ve çözümü amacı ile kullanılabilir, öğrenmesi ve uygulanması basit şekillere dönüştürülerek kalite iyileştirme çalışmalarını organizasyonun tabanına yaymayı hedeflemiştir. Kalite Kontrol Çemberleri olarak bilinen ve Japon şirketlerinde çok yaygın olarak uygulanan katılımcı sorun çözme gruplarının ardında Ishikawa'nın fikirleri önemli rol oynamıştır. Neden-Sonuç ya da Balık Kılıcı Diyagramı olarak bilinen ve bir sorunun nedenlerini analitik bir bakışla inceleyip bularak en optimum çözüm stratejisinin geliştirilmesi amacı ile kullanılan yöntem Ishikawa tarafından geliştirilmiştir (Maquod, 2006; Rao, 1996). Ishikawa'da toplam kalite kontrolün başarısı için yedi başarı faktörü belirlemiştir (Peşkircioğlu, 1999).

Tablo X. Ishikawa Toplam Kalite Kontrolü Başarı Faktörleri

1. Toplam kalite kontrolün kuruluşun tamamını ya da tüm personeli kapsamı
2. Toplam kalite konusunda kapsamlı ve genişletilmiş eğitim ve öğrenme programlarının uygulanması
3. İyileştirme gereken tüm alanlarda kalite kontrol çemberlerinin kullanımı
4. Kalite sisteminin kuruluş yönetimince yılda iki kez denetlenmesi
5. Sorunların önlenmesi amacı ile istatistiksel tekniklerin yaygın kullanımı
6. Ulusal düzeyde kalite kontrol tanıtım ve bilinçlendirme programlarının geliştirilmesi
7. Yönetim ve çalışanların karşılıklı ilişkileri ile müşterilere bakışta yeni bir anlayışı hakim kılarak şikayetleri dikkatle incelemek, risk almayı teşvik etmek ve kontrol hakimiyetini geliştirme

Kaynak: Rao, 1996, s. 17

G. Taguchi ise kalite sistemini imalat öncesi ve imalat süreci olmak üzere ikiye ayırarak bir ürünün kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin imalat öncesi aşamada tasarım ve geliştirmenin mükemmelliği ile yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Taguchi kaliteyi kalitesizliğin yol açtığı maliyetlere göre şekillendirilmesi gerekliliğini görmüş ve kalitenin ancak kalitesizliğin yol açtığı maliyetin marjinal birimlerine göre karar verilmemesinin düşünmüştür. Bununla beraber Taguchi bu hesabı organizasyon içinde değil toplum seviyesinde yapılması gerektiğini ön görmüştür (Maquad, 2006).

Görüldüğü üzere TKY anlayışının günümüze kadar gelişinde ve fikirlerinin oluşumunda bir çok öncü önemli roller oynamıştır. Bu öncülerin TKY'ye geçişte ortak düşüncelerini sıralamak gerekirse (Maquad, 2006);

1. Üst yönetim değişim sürecine liderlik etmelidir.
2. Değişim süreci kültürel bir değişimi gerektirir.

3. Kalite bütün fonksiyonların bir entegrasyonu olup, ayrı bir kavram olarak ele alınamaz.
4. Kalitenin arkasında makinalar değil, insanlar vardır.
5. Kalite organizasyon içinde herkesin katılımını gerektirir.
6. Motivasyon değişim için çok önemlidir ama tek başına yeterli değildir.
7. Sürekli iyileştirme için organizasyonda sürekli eğitim gereklidir.
8. Sürekli gelişim üst yönetimin tek bir amaç ve bu işe iştiraki ile gerçekleşir.

2.1.2 Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli

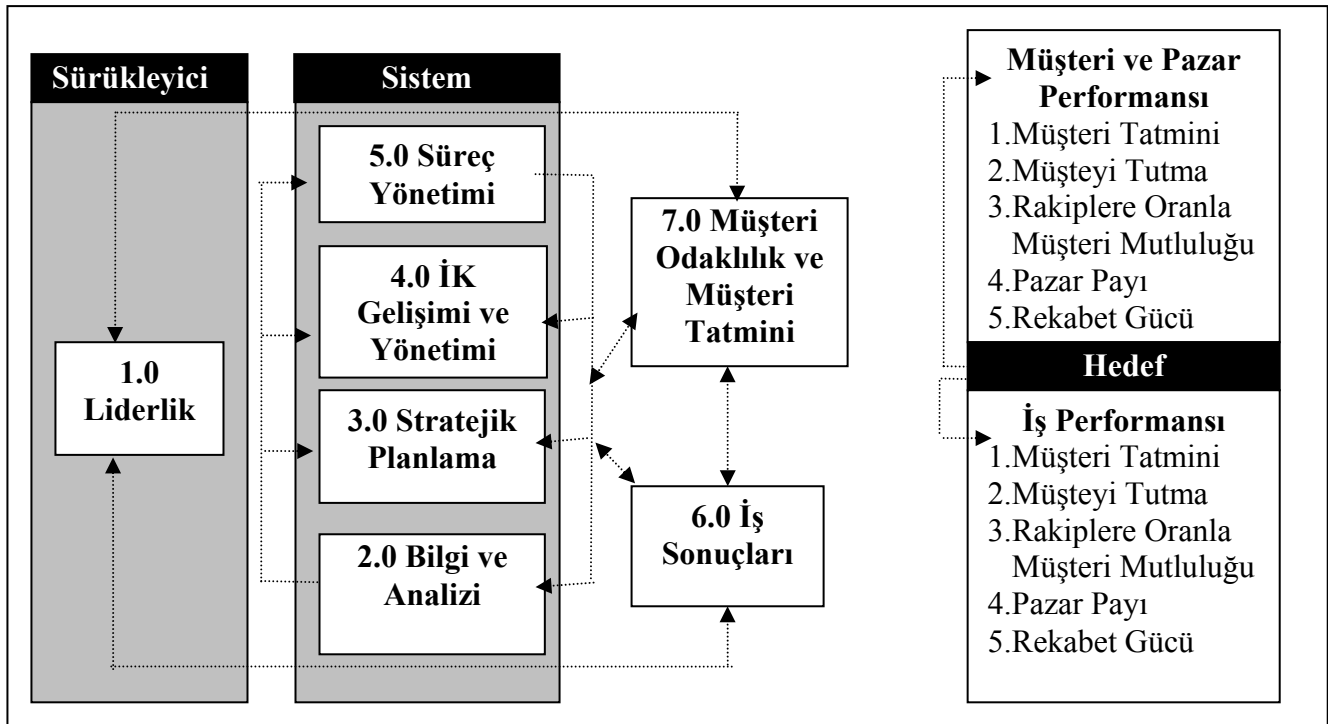
Malcolm Baldrige Ulusal Mükemmellik Modeli 1987 yılında ABD Kongresi'nin kabul ettiği 100-107 sayılı yasa ile, rekabetin uluslar arası düzeye yayıldığı bir çağda müşterilerine daha fazla kalite ve değer sağlamakta örnek bir model olarak ortaya koyulmuştur (Hardjono and Have, 1997). Malcolm Baldrige Ödülü yüksek müşteri memnuniyeti ve ana performans sonuçları yansıtan işletme uygulamalarının değerlendirilmesi amacıyla kurulmuştur. İlk olarak üretim, hizmet ve küçük işletmeler kategorilerinde verilen ödül daha sonra sağlık ve eğitim kategorileri ile beş alanda verilmektedir. Malcolm Baldrige Ödülü birçok eyalette eyalet kalite ödülü sistemleri kurmasına ön ayak olmuştur. Genelde eyaletler Ödül için Malcolm Baldrige tamamen kabul etmekle beraber, değişik şekillerini uygulamaktadır (Maguad, 2006; Roa,1996).

Malcolm Baldrige Ulusal Mükemmellik Modeli 3 temel unsurdan oluşur:

1. **Sürükleyici:** Üst yönetim liderliği yönü belirler, değerleri, hedefleri, beklentileri ve sistemleri oluşturur, müşteri ve işletme performansında mükemmelliği izler.
2. **Sistem:** Şirketin müşteri performansının ve bütünsel performansının gereklerini karşılamak için iyi tanımlanmış ve iyi tasarlanmış bir dizi süreç içerir.
3. **Hedef:** Liderliğin temel amaçları ve sistemin hedefi ikilidir.

- a. **Müşteri ve Pazar Performansı:** Müşteri ve Pazar performansı giderek daha çok artan değer sunulması, yüksek düzeyde müşteri mutluluğu ve rekabette güçlü bir pozisyon anlamına gelir.
- b. **İşletme Performansı:** İşletme performansı daha çeşitli mali ve mali olmayan sonuçlarda yansır. Bu sonuçlar arasında insan kaynakları gelişmesi ve şirket sorumluluğunda vardır (Hardjono and Have, 1997) .

Şekil 2.3’de Baldrige modelinin unsurların kriterlerinin ilişkisi verilmiştir.



Kaynak: Hardjono and Have; 1997: 58

Şekil 2.3. Baldrige Modeli'nin Unsurları

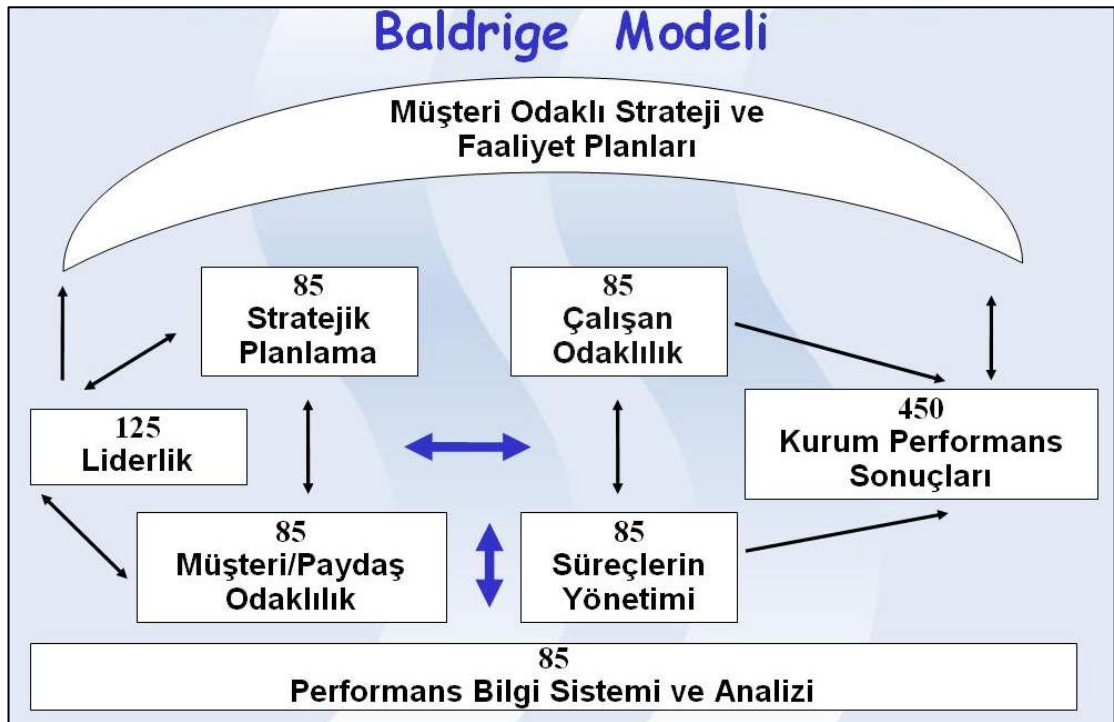
“ABD’nin ürün ve süreç kalitesindeki liderliği yabancı rakipleri tarafından güçlü bir şekilde sekteye uğratılmıştır ve son 20 yıla aşkın bir süredir ulusumuzun üretkenlik artışı rakiplerimizin gerisinde kalmıştır.” Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Geliştirme Sözleşmesi metninde modelinin hızla gelişen piyasalar ve rekabet için bir hareketin gerekliliği bu şekilde belirtilmiştir. Baldrige modeli 90’lı yılların uluslar arası rekabet ortamında yönetimin nasıl değiştiğini gösterir. Baldrige Modeli bu rekabete karşı Amerika için TQM uygulamaları için bir örnek olmuş ve organizasyonların kalite ve mükemmellik çalışmalarında aynı dili ve felsefeyi yaratan bir 7 bölümlü bir yapıya dönüşmüştür. Her ne kadar Deming ve Crosby

Baldrige Modeli'nin iş sonuçlarına ve kalite kontrolüne odaklandığını düşünselerde model Amerika'da genel bir kabul görmüştür. Model ortaya çıkışında 6 yıl sonra ayrıca revize edilmiş ve daha uygun bir model haline getirilmiştir (Udo et al., 2001).

Malcolm Baldrige kalite yönetimi prensiblerini sadece anlaşılır ve ulaşılabilir bir dilde kodlamakla kalmamış, çalışanların katılımı artırmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak gibi bildik hedefleri ve yeni yönetim paradigması doğrultusundaki gelişimi değerlendirmek için organizasyonlara kapsamlı bir yapı sunmaktadır (Garvin, 1999).

Baldrige Modeli aşağıdaki temel elementleri içerir: Sürükleyiciler, İş Sistemi ve Sonuçlar. Her bölüm kendi içinde de ayrı kriterler içermektedir. Modelde 7 ana kriterin altında 19 alt kriter, bu 19 alt kriter altında gösterilen 32 alan ve 32 alan içinde yer alan 81 altparça bulunmaktadır (Blazey et al., 2003).

Modelde Ait Kriterlerin Birbiri olan ilişkisi Şekil 2.4.'de verilmiştir (Rao, 1996).



Kaynak: Rao; 1996: 15

Şekil 2.4. Baldrige Modeli Kriterlerinin İlişkiselliği

Tablo 2.5.'de Malcolm Baldrige kriterleri ve ağırlıkları görülmektedir (Blazey et al., 2003). Baldrige Modeli bununla beraber sektör ve şirket bazında değişik şekillerde özdeğerlendirme amacıyla kullanılmaktadır (Evans and Jack, 2003).

Tablo 2.5. Baldrige Model'inin Kriterlerinin Ağırlıkları

Kriter	Ağırlık
1. Liderlik	125
a. Organizasyonsel Liderlik	(75)
b. Sosyal Liderlik	(50)
2. Stratejik Planlama	85
a. Strateji Geliştirme	(40)
b. Stratejileri Yönetmek ve Yayımlamak	(45)
3. Müşteri, Paydaş ve Pazar Odaklılık	85
a. Müşteri, Paydaş ve Pazar Bilgisi	(40)
b. Müşteri ve Paydaş İlişkileri ve Memnuniyeti	(45)
4. Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi	90
a. Organizasyonel Performansın Ölçülmesi ve Analizi	(45)
b. Enformasyon ve Bilgi Yönetimi	(40)
5. Çalışan Odaklılık	85
a. İş Süreçleri	(35)
b. Çalışanların Öğrenmesi ve Motivasyonu	(25)
c. Çalışanların İyi Hali ve Memnuniyeti	(25)
6. Süreç Yönetimi	85
a. Ana Süreçler	(50)
b. Destek Süreçler	(35)
7. Kurum Performans Sonuçları	450
a. Ana Sonuçlar	(75)
b. Müşteri ve Paydaş Sonuçları	(75)
c. Finansal ve Pazar Sonuçları	(75)
d. Çalışan ve İş Sistemleri Sonuçları	(75)
e. Organizasyonel Verimlilik Sonuçları	(75)
f. Yönetişim ve Sosyal Sonuçlar	(75)
Toplam	1000

Baldrige Modelin'in temel değerleri Tablo 2.6.'da açıklanmaktadır (Rao, 1996).

Tablo 2.6 Baldrige Modeli'nin Temel İlkeleri

Değer	Tanım
Vizyoner Liderlik	Liderlerin (günlük faaliyetlerde ve değişim yönetiminde) tutum ve davranışlarıyla örnek olması, değerleri yaşaması, kurum için ana yönleri göstermesi
Müşteri Odaklılık	Kurum faaliyetlerinin müşterilerin ihtiyaçlarını en verimli şekilde karşılmasına çalışmak
Kurumsal ve Kişisel Öğrenme Çalışanlarına ve İş Ortaklarına Değer Verme	Kurumun sürekli gelişim için bilgi edinme, öğrendiklerini paylaşma ve kullanma becerisi İnsana yatırım yapmak – çalışanlarına ve iş ortaklarına görevlerinde başarı olmaları, imkanlarını en iyi şekilde değerlendirmeleri için destek olmak
Çeviklik	Kurumun müşteri ve paydaşların taleplerine hızlı ve esnek karşılıklar verebilme kabiliyeti
Geleceğe Odaklanma	Bir sonraki kriz dönemine veya belirsiz bir geleceğe hazırlıklı olmak için gerekli uzun vadeli yönelişe ve stratejik eylem kabiliyetine sahip olmak
Yenilikçi Yönetim	Stratejik ve taktik karşılık verme gücünü artırmak için etkili ve yaratıcı hizmetler, ürünler ve çözümler geliştirme yetkinliği
Gerçeklerle Yönetim	Kararları veriye, bilgi ve analize dayandırma
Kamu Sorumluluğu	Toplumun ve ülkenin ihtiyaçlarını karşılamaya, çevreyi korumaya, standartlara, ahlaki değerlere ve kurallara adanmışlık
<p>Bütün bu değerlere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem Yaklaşımı, Bütünsel Bakış • Sonuçlara ve Değer Üretmeye Odaklanma <p>gözüyle bakmak.</p>	

2.1.3. Deming Modeli

Deming modeli ve ödülü 1952 yılında JUSE (The Union of Japanese Scientists and Engineers) tarafından başlatılmıştır. Deming ödülünün amacı, istatistiksel süreç kontrol esasına dayanan şirket boyutunda bir kalite kontrolünün gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır. 1987 yılından itibaren Deming ödülü Japonya dışındaki firmalara da açılmıştır (Hardjona and Have, 1997).

Deming ödülü, bireysel, büyük ölçekli firmanın bütünü için, büyük ölçekli firmanın bir bölümü veya küçük ölçekli firmalar olmak üzere çeşitli kategorileri kapsamaktadır. Kişisel bazda 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. Yaklaşık olarak 55-60 arasında bir ödül şu ana kadar verilmiştir. Şirket bazında yapılan değerlendirme ise aşağıda gösterilen kriterleri kapsamaktadır (Blazey et al., 2003).

1. Anahtar işletme amaçlarına yönelik olarak kurumun politikası ve planlaması.
2. Organizasyon ve yönetimi
3. Kalite kontrol eğitimi ve yayılımı
4. Kalite bilgilerinin toplanması, yayılması ve kullanımı
5. Analiz
6. Standardizasyon
7. Kontrol (Kanri)
8. Kalite güvence
9. Sonuçlar
10. Gelecek planı

Deming ödülünde 3 kategori mevcuttur.

- Bireylere verilen Deming ödülü,
- Şirketlere verilen Deming ödülü,
- Deming fabrika ödülü

Kişisel ödülleri alanlar arasında Taguchi ve Ishikawa, şirketler arasında ise Kawasaki Iron and Steel, Mitsubishi Electric, Hitachi, Nissan Motor sayılabilir. Bu ödül uluslar arası alanda da verilmektedir (Blazey et al, 2003) .

1970'de ise bu ödüllere Japon Kalite Kontrol Ödülü eklenmiştir. Deming uygulama ödülü için 10 kriter kullanılmaktadır. Politika ve amaçlar kuruluş ve işleyiş, eğitim ve yaygınlaştırılması, etkinlikleri anlama yeteneği, analiz, standardizasyon, kontrol, kalite güvenliği, etkiler ve geleceğe dönük planlar olarak sayılabilir (Blazey et al., 2003).

2.1.4 Kanada İş Mükemmelliği Ödülü

Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü (The Canada Awards Business Excellence in Kanada Total Quality Award), ödül programının önemli bir parçası olan ulusal kalite ödülü, tüm sanayi kollarında ulaşılan olağanüstü kaliteyi onurlandırmak için özel sektöre danışılarak Kanada Hükümeti tarafından oluşturulmuştur.

Cabe ödülleri 1984 yılından beri verilmektedir. Ödüllerde 8 kategori vardır. Bunlar müteşebbislik, çevre, endüstriyel tasarım, yenilik, icat, pazarlama, küçük iş yerleri ve toplam kalite şeklinde sayılabilir. Toplam Kalite Ödülü için kullanılan değerlendirme modülü Deming' in Plan, Do, Check, Act)çevrimine benzer. Bu model dört ana bölüm ve bunların alt bölümlerinden oluşmaktadır. Bunlar; kaliteyi geliştirmeye yönelik plan ve politikalar, plan ve politikaların uygulanması, elde edilen sonuçlar ve gelişme için geleceğin planlanmasıdır. Değerlendirmeler bu bölümler dikkate alınarak yapılır (Maquod, 2006).

2.1.5 EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM modelide diğer mükemmellik modelleri gibi özdeğerlendirmeye dayanır. EFQM mükemmellik modeli EFQM tarafından geliştirilmiştir. EFQM 1988 yılında Avrupa Komisyon'nun onayı kurulmuş, üyelik sistemi ile çalışan ve kar amacı gütmeyen bir organizasyondur (Moeller, 2001). EFQM Mükemmellik Modeli sürekli mükemmelliği yakalamanın pek çok değişik yaklaşımı kullanarak da

mümkün olabileceğini kabul eden ve reçete sunmayan bir çerçevedir. (EFQM, 2003; Bou-Llusar et al., 2003; Oakland, 2005).

EFQM modelinde kalite kavramından ve TKY'den ortaya çıkmış bir modeldir. EFQM modeli TKY'nin bütün yönlerini açık ve anlaşılabilir bir dil ile tamamen ortaya koymaktadır. TKY modelinin Avrupa uygulamaları Japonya'daki kadar başarılı olmadığı bilinmektedir. Ancak zaman içinde model içindeki kalite kavramı değişime uğramıştır. 1999 yılında EFQM modelinin yenilediği ve dilinde “kalite” vurgusundan mükemmellik vurgusuna doğru önemli bir değişiklik yapmıştır. Nitekim “kalite” kelimesini ne alt kriterlerde ne de revize edilmiş modelde yer almamıştır. Hatta “Avrupa Kalite Ödülü” ismi atılarak “EFQM Mükemmellik Ödülü” olarak değiştirilmiştir. EFQM'in 2000 yılı misyon bildirisinde de kalite ifadesine yer verilmemiştir (Kocak, 2005; Bou-Llusar et al., 2003; Mc. Carthy et al., 2002).

EFQM modelinin en büyük başarısı ise, TKY modelinin en büyük eksikliği olan “Kalite” fikrinin kurumun belirli departmanlarını tarafından kontrol edilmesi ve dolayısıyla kuruluşun diğer fonksiyonlarından kopuk olması eksikliğini gidermekte ve ek olarak uygulamaların değerlendirilmesine yönelik standard ölçümleri sağlamaktadır (Hardjono and Have, 1997).

Mükemmellik yalnızca teoriden oluşmamakta olup, temel faaliyete alanlarında ve süreçlerden çıkan somut sonuçların sürdürülebilirliğine ilişkin kanıtların mevcudiyeti gerektirmektedir. Bu sonuçlar sadece finansal sonuçlardan ibarete olmayıp, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak topluma olan etkiyi içine almalıdır. Ayrıca bu sonuçlara sağlayacak kurumsal kaynakların ve faaliyetlerin gözden geçirildiği bir sistematik bir anlayışın varlığında zorunludur. EFQM Modeli bütün bu ihtiyaçlara cevap vermektedir (EFQM, 2000).

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından “Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma” misyonu ve “Avrupalı kuruluşların mükemmeliğe eriştikleri bir dünya” vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (EFQM,

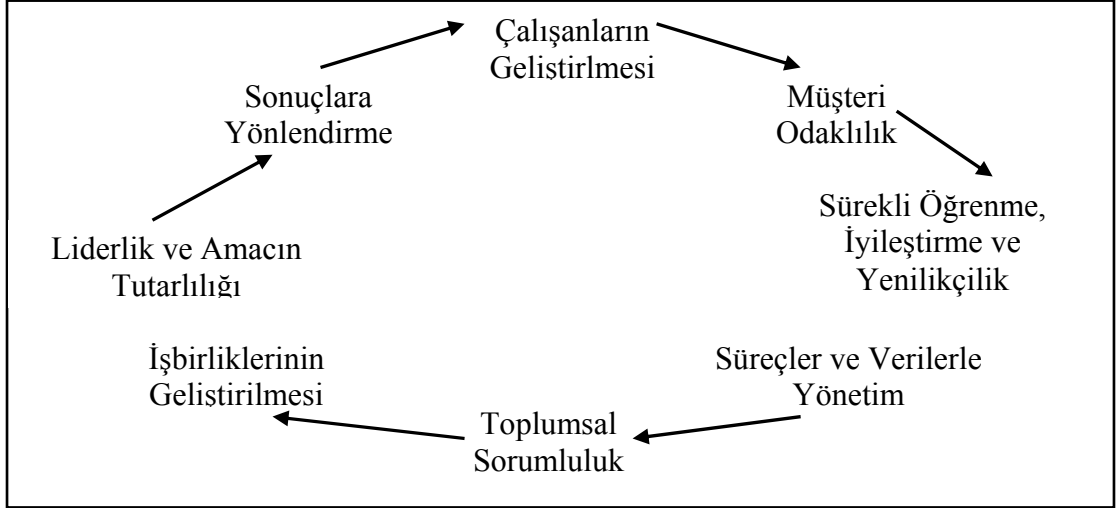
2000). EFQM'in geliştirdiği ve sahibi olduğu EFQM Mükemmellik Modeli, Toplam Kalite Yönetimi'nin yukarıda belirtilen bazı eksikleri dolayısıyla geliştirilmiş bir modeldir. 1991 yılında Avrupa Kalite Ödülünün ortaya çıkmasıyla beraber organizasyonel mükemmellik Avrupa'lı şirketlerde önemli bir kavram olmaya başladı. EFQM Modeli ise bu amaca uygun olarak Avrupa TKY'nin uygulanmasında ortak bir model olarak temsil etmeyi başarmıştır (Bou-Llusar et al., 2003; Van der Wiele, 1993).

Ayrıca model büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun yönetim sisteminin nasıl olması gerektiğini de sunmaktadır (EFQM, 2000). Model 1992 yılından kurumsal özdeğerlendirme konusunda bir iskelet oluşturarak Avrupa çapında özel ve kamu kurumlarına kendilerini değerlendirmeleri konusunda yardımcı olmaktadır (Hakes, 1997; EFQM, 2000). Modelin temel amacı iyi olamayan sonuçların analizi ve analiz sonuçlarına dayanarak iyileştirme yapılabilecek alanların belirlenmesidir (Oakland, 1999). Model Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulama örnekleri doğrultusunda sürekli geliştirmekte ve güncellenmektedir. Bu sayede model günümüzün şartlarına uyum sağlayan dinamik bir yapıya sahiptir (EFQM, 2000; Kocak, 2005). Model Amerika'daki Baldrige ödülünün aksine sadece özel sektör tarafından uygulama için kabul edilmemiş ayrıca Avrupa'daki birçok kamu kurumunda modeli uygulamaya çalışmaktadır. Ödül sürecinin başlatılmasından beri Avrupa Komisyon'nun mali desteği ile, 1995 yılında kamu sektörü için Avrupa Kalite Ödülü verimeye başlanmıştır ve ayrıca 1996 yılında da küçük ve orta ölçekli firmalar için aynı ödül değerlendirilmesi yapılmaya başlandı (Udo et al., 2001; Hardjono and Have, 1997).

EFQM mükemmellik modeline göre mükemmelliğe gerçekten erişmiş kuruluşlar paydaşları için olağanüstü sonuçlar yaratmış olanlardır. EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde mükemmel kurumu tanımlamak üzere 8 kavram tanımlanmıştır (EFQM, 2000). EFQM Modeli'nin arakasındaki mantık 8 kavram arasında nedensel bir ilişki olduğu ve bu ilişkilerin modelde girdi ve çıktı kriterleri arasındaki ilişkileri de yansıtmasıdır (Eskildsen et al., 2003; Kantarcı, 1999)). Ayrıca firmalar ve ulusal kalite kurumları genellikle modeli ana bir iskelet olarak alarak

ülkenin veya organizasyonun yapısını dikkate alarak yeni modeller modeller oluşturmuştur.

Kavramlara ait ilişkisel şema Şekil 2.5’de verilmiştir.



Şekil 2.5. Mükemmelliğin Temel Kavramları

Mükemmelliğe erişmek TKY konusunda kararlı olmayı ve bu kavramların benimsenmesini gerektirir (EFQM, 2000). Tablo 2.7’de kavramın içeriği ve kavramın kurumsal mükemmelliğe olan katkısı verilmiştir. Tablodaki sıralama hiçbir önem taşımamakta olup, ileri sahalarda kavramların kendileri ve önemleri değişebilir (Hardjono and Have, 1997).

Tablo 2.7. Mükemmellik Kavramlarının İçerikleri ve Katkıları

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

Tablo 2.7. Mükemmellik Kavramlarının İçerikleri ve Katkıları (Devam)

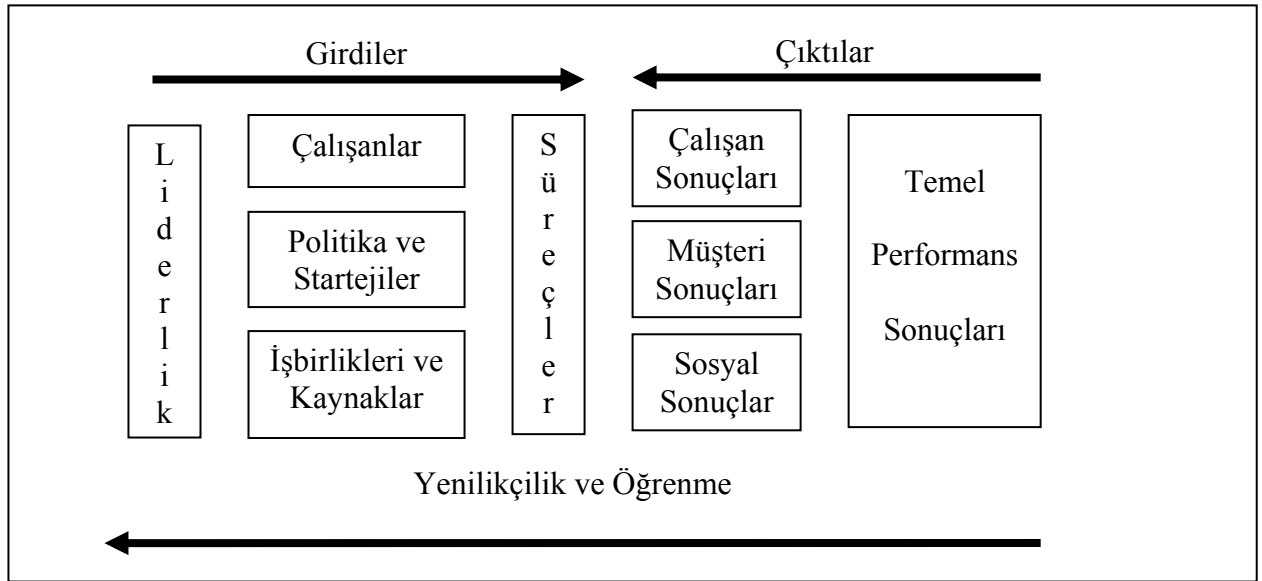
Kavram	İçeriği	Yararı
4. Süreçler ve Verilerle Yönetim	En iyi sonuçlar, birbirleri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik biçimde yönetildiği ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığını ifade eder.	<ul style="list-style-type: none"> • Arzu edilen sonuçlara odaklanması • Çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi • Sonuçların tutarlılığı ve değişkenliklerin kontrol altında tutulması • Gerçekçi hedefler saptama ve stratejilere veri sağlamaya yönelik yönetim
5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılım	Çalışanların potansiyelinin en iyi biçimde kullanılabilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkelendirme kültürü var olmasını ifade eder.	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek katılım • İyi çalışanların şirkete kuruma kazandırılması • Bilgi birikiminin etkin paylaşılması • Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması
6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	Bilgi birikiminin, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilmesi ve paylaşılması gerekliliğini ifade eder.	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal çeviklik • Maliyetlerde azalma • Performansın yükseltilmesi • Tam çalışanları katılımı ile iyileştirme faaliyetleri
7. İşbirliklerinin Geliştirilmesi	İşbirliği yapılan kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurulmasını ifade eder.	<ul style="list-style-type: none"> • Tüm taraflar için değer yaratılması • Sürekli ilişkiler sayesinde rekabet üstünlüğü sağlama • Kaynaklar ve maliyetlerde sinerji yaratılması

Tablo 2.7. Mükemmellik Kavramlarının İçerikleri ve Katkıları (Devam)

Kavram	İçeriği	Yararı
8. Toplumsal Sorumluluk	Kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadede korunmasına yönelik etik bir yaklaşımının benimsenmesini ve genel olarak toplumun beklentilerinin dikkate alınmasını ifade eder.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun saygınlığında ve değerindeki artış • Toplum bilinci, güvenlik, kendine ve başkalarına güven

Bu kavramlarla ilişkili olarak kurulan EFQM Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" ve 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. EFQM Modeli Şekil 2.6'da blok şema ile gösterilmektedir. Girdi kriterleri organizasyonun nasıl işlediği ile ilgilenirken, çıktılar organizasyonun paydaşları için ortaya koyduklarını ve onların ölçümü ile ilgilenir (Bou-Llusar, 2003).

Şeklin altında ve oklar modelin dinamikliğini ortaya koymaktadır. Bu oklar ile girdilerin iyileştirilmesini sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmeleri sağlayan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımlarını göstermektedir. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açınımları ve alt kriterleri vardır. Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların bir listesi vardır. Bu ilgili alanların kullanılması zorunluluk arz etmez ancak yol göstericidirler. EFQM Modelinin kriterleri ve alt kriterleri Ek.1'de verilmiştir (EFQM, 2000).



Kaynak: EFQM, 2003, s. 3

Şekil 2.6. EFQM Mükemmellik Modeli

Model içinde kriterlerin her birinin belirli bir ağırlığı vardır. Bu kriterlerin ağırlığı EFQM tarafında belirlenmiş olup zaman zaman gözden geçirilmektedir (EFQM, 2003). Bu kriterlerin ağırlığı modelin en temel bölümlerinden biridir. Bununla beraber farklı sektörlerden gelen organizasyonlar için aynı ağırlıkların kullanılması modelin başarısını sınırlamaktadır (Kocak, 2005; Eskildsen et al., 2002; Udo et al., 2001). Tablo 2.8’de kriterlere ait ağırlıklar verilmiştir. Tablo 2.8’den de görüleceğe üzere Girdi ve Çıktı Kriterlerinin ağırlıkları eşit olup 500’dür. EFQM Modeli’nin kriterlerinin ağırlıkları çoğu diğer modelde olduğu gibi en önemli bileşenlerden biridir. Çünkü EFQM ödül süreci ile organizasyonları bir biri ile karşılatırmak ve organizasyonu genel kabul görmüş bir tablo ile değerlendirmek amaçlanmaktadır. 1990’lı yılların başında modelin kurulması aşamasında birçok organizasyon ile çalıştaylar yapılmış ve model nihayet 1992 yılında ortaya koyulmuştur. Model her ne kadar 1992 yılından beri değişikliğe uğramışsa da bunlar alt kriterler bazında kalmıştır. Kriter ağırlıkları ile ilgili olarak ise herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Ama sektörler ve tüm model için jenerik kriterler ve kriter ağırlıkları üzerine çalışmalar yapılmıştır. Modelin yapısı üzerine bu tartışmalarda modelin mevcut kriterlerinin gerçektende mükemmellik sonuçlarını tam yansıtmadığı görülmüştür. EFQM Modeli’nin en büyük eksikliği olaraksa Girdi kriterleri arasında Müşteri Odaklılık kriterinin olmaması ve ayrıca İşbirliklerine ait sonuçların

irdelenmemesi olarak görülmüştür (Eskildsen et al., 2004; Udo et al., 2001). Bununla beraber modelin ağırlık kriterleri organizasyonlar tarafından çok dikkate alınmamaktadır. Avrupa Kalite Ödülüne Danimarka’da verilen Danimarka Kalite Ödülüne başvuru yapan organizasyonlar arasında yapılan çalışmalarda girdi kriterlerinin çıktı kriterlerinden daha çok dikkate alındığı belirlenmiştir (Eskildsen et al., 2002). Modelin kriterleri ve kriterlerin ağırlıkları üzerine bölgesel, sektörel ve organizasyonel büyüklüğü dikkate alan değişik çalışmalar devam etmektedir.

Tablo 2.8. EFQM Mükemmellik Kriterlerinin Ağırlıkları

Tür	Kriter	Ağırlık
Girdiler	Liderlik	100
	Çalışanların Yönetimi	90
	Politika ve Stratejiler	90
	Kaynaklar ve Ortaklıklar	90
	Süreçler	140
Çıktılar	Müşteri Sonuçları	200
	Çalışan Sonuçları	90
	Toplum Sonuçları	60
	Temel Performans Sonuçları	150

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır. **Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir (EFQM, 2003)**. Bu dokuz kriterin arkasındaki ana fikir, bu modüllere yönelik olarak harcanan eforun kalite çıktısı olarak geri alınacağıdır (Kunst ve Lemmink, 2000). EFQM Kriterleri ve her Kritere ait alt kriterler Ek 1’de verilmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda, EFQM modelini kullanan şirketlerin modelden büyük yararlar sağladıkları ortaya çıkmıştır (Porter and Tanner, 1998; EFQM 1999; EFQM ve BQF, 2005). Bununla beraber TKY’nin orijinalinde esnek olan yapısının EFQM gibi model uygulamasında fazla dökümantasyona yönelmesi,

temel prensiblerden uzaklaşılması ve farklı sektörde gelen organizasyonların aynı kriterle ve aynı aynı kriter ağırlıklarıyla uygulanması, farklı dış çevrelere sahip sektörlerde ölçmenin doğruluğuna gölge düşürmektedir (Kocak, 2005; Eskildsen, et al., 2002). Özellikle Danimarka’da yapılan çalışmalar organizasyonların aslında EFQM Modelinin Kriterlerinin ağırlıklarını dikkate almadıklarını göstermiştir (Eskildsen et al., 2004).

Sonuçların, Girdiler’den kaynaklandığı yönündeki değerlendirmeler, kurumların bazen Girdilerle ilgili faaliyetlere yönelik Sonuçlarla ilgili kriterleri ihmal etmelerine neden olmaktadır. Girdi kriterleri ne kadar iyi olursa olsun, bunların Sonuçlar üzerindeki etkisi görülmeden Modelin başarısından söz edilemez (Sandbrook, 2001).

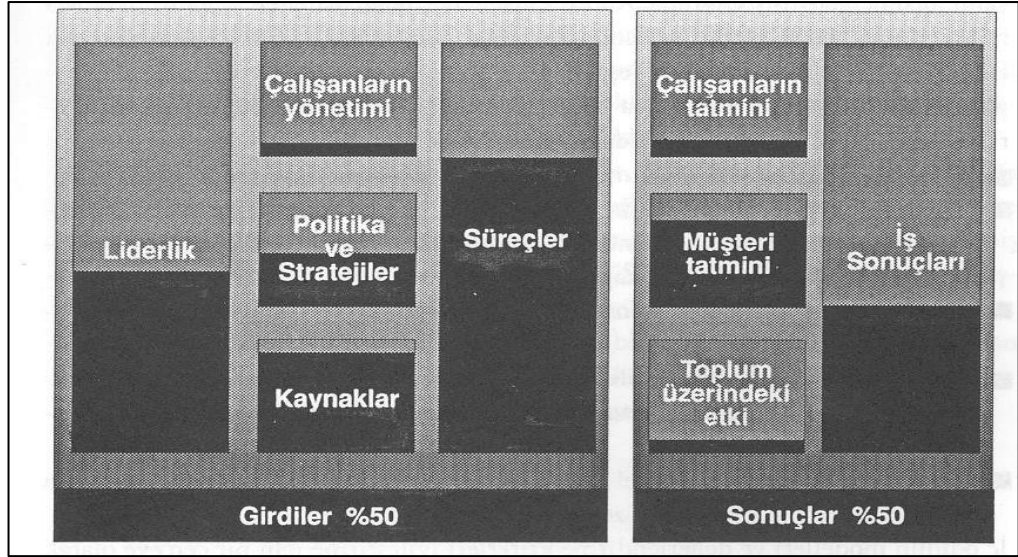
Modelin uygulanması aşamasında değişik yaklaşımlar kullanılabilir. Şekil 2.7’de EFQM mükemmellik modeli ve modele yönelik araçlar verilmiştir (Russell, 2000).

Liderlik Vizyon Misyon Değerler	Çalışanların Yönetimi IIP, MBO, Öğrenen Organizasyonlar, Performans Yönetimi, NVQs, Fırsat Eşitliği	Süreçler ISO 9000, Kaisen, SPC, BPR, Kalite Çemberleri, Kıyasalama	Çalışan Sonuçları Anketler, Öneri Sistemleri, Takım Çalışmaları	Temel Performans Sonuçları Puankartları, Kıyaslamalar , Finansal Sonuçlar, Kalite Maliyetleri
	Politika ve Stratejiler QFD, İş Planı, Politika Yayımları		Müşteri Sonuçları Anketler, Görüşmeler, Beratlar	
	İşbirlikleri ve Kaynaklar JIT, IT, Outsource, MIS, Zero Budgeting		Toplum Sonuçları ISO 14001, HASAW, QU Yönetmelikleri, Sosyal Programlar ve Sponsorluk	

Kaynak: Russel, 2000, s.7

Şekil 2.7. EFQM Modeli ve Modele Yönelik Araçlar

Şekild 2.8.'de EFQM ve ISO 9000 arasındaki ilişki verilmiştir. ISO 9000:2000'i uygulayan kurumların EFQM modelinin ancak %40'nı içselleştirdikleri söylenebilir (Hardjona and Have, 1997, s. 80).



Kaynak: Hardjona and Have, 1997, s. 76

Şekil 2.8. EFQM ve ISO ilişkisi

2.1.6 Modellerin Kriter Yönünden Karşılaştırılması

Özdeğerlendirme uygulamalarında kullanılan modellerin kriterleri açısından değerlendirmek gerekmektedir. Görüldüğü üzere modeller benzer temel kriterleri içermektedirler.

Tablo 2.9 Modellerin Kriterler yönünden Karşılaştırılması

Güney Afrika Kalite Ödülü 2004	EFQM Ödülü 1999	Deming Ödülü 1997	Avustralya Kalite Ödülü 2000	Malcolm Baldrige Kalite Ödülü 2004
Liderlik	Liderlik	Liderlik	Liderlik ve Yenilikçilik	Vizyoner Liderlik
Müşteri ve Pazar Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti	Müşteri Memnuniyeti	Pazarı ve Müşteriyi Anlama ve Cevap Verme	Müşteriye Odaklanma	Müşteri ve Pazar Odaklanma
Çalışanların Memnuniyeti	Çalışanların Memnuniyeti		İnsan Odaklılık	
Tedarikçi ve İşbirlikleri Performansı	İşbirlikleri ve Diğer Kaynakların Yönetimi	Bilginin Paylaşımı ve Kullanımı	Bilgi ve Analiz	Enformasyon ve Analiz
Kaynaklar ve Bilgi Sistemleri				
Temel Performans Sonuçları	Temel Performans Sonuçları	Temel Performans Sonuçları	Organizasyonel Performans	Temel Performans Sonuçları
Sosyal Sonuçlar	Sosyal Sonuçlar		-	
Politika ve Stratejiler	Politika ve Stratejiler	Strateji Geliştirme ve Yayılımı	Strateji, Politika ve Planlama	Stratejik Planlama
Süreçler	Süreçler	Süreç Yönetimi	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	Süreç Yönetimi
Çalışanların Yönetimi	Çalışanların Yönetimi	İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Öğrenme	Çalışanlar	İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi

Kaynak: Tari, 2005, s. 5

2.1.7. Avrupa’da Kamu Kurumlarında Özdeğerlendirme Çalışmaları

EFQM mükemmellik modeli’i TKY uygulamaları için organizasyonlara bir yol göstermektedir. Özellikle modelin içinde taşıdığı holistik yapı kamu organizasyonlar için modeli oldukça ilgi çekici bir model durumuna sokmuştur (Eskildsen et al. , 2004). Bir çok kamu kurumu ve kuruluşu EFQM Mükemmellik Modeli’nin kurumun performansında artışlar sağladığını belirtmiştir. Bununla beraber değişik kamu kurumları için modelin ayrı yapılandırılması gerekliliğide ortadadır. Eğitim, Belediyeler, Kamu Girişimleri gibi farklı tür organizasyonlar için aynı modelin kullanılması modelin başarısını gölgelemektedir (George et al., 2003). Bununla beraber EFQM Modeli, kurum yapılarının ve ülkelerinin farklılıklar gösterebileceğini dikkate alacak şekilde geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla, ülkelerim kamu sektörlerinde de yönetimlerin iyileştirilmesi veya yeniden yapılanmada vurgulanan hedeflerin farklı olması doğaldır. İngiltere gibi bazı ülkelerde kamu sektörünün kalitesinin iyileştirilmesi ile ilgili olarak, müşteri odaklı olma öne çıkarken, İtalya’da idari faaliyetlerde şeffaflık ve esneklik daha önemli olduğu, Almanya’da ise idari süreçlerin çağdaştırılması veya yönetimin etkinliğinin artırılması olarak ortaya çıkmıştır (EFQM, 2003).

Bazı kamu kurumları ise EFQM Modelini hizmetleri sürekli iyileştirme ve ölçme için kullanmaktadır. İngiltere’de bölgesel yönetimler bu oran %30 yaklaşmış ve modelin %90 oranında istenen sonuçlara götürdüğü ortaya çıkmıştır (George et al. , 2003).

Danimarka’da yapılan son çalışmalarda Kamu Organizasyonlarında kullanılan kurumsal yönetim modellerinin kullanımı Tablo 2.10’da görülmektedir. Buradanda anlaşılabilceği gibi Kamu Kurumları holistik modellere ilgi göstermekte ve özellikle bu modeller arasında EFQM Mükemmellik Modeli en çok kullanılan model olarak ortaya çıkmaktadır. Danimarka’da yapılan çalışmada EFQM Modeli’nin bu kadar başarılı olmasında Finans Bakanlığı’nın Modeli örnek olarak ortaya koymasıda etkili olmuştur (Eskildsen et al. , 2004).

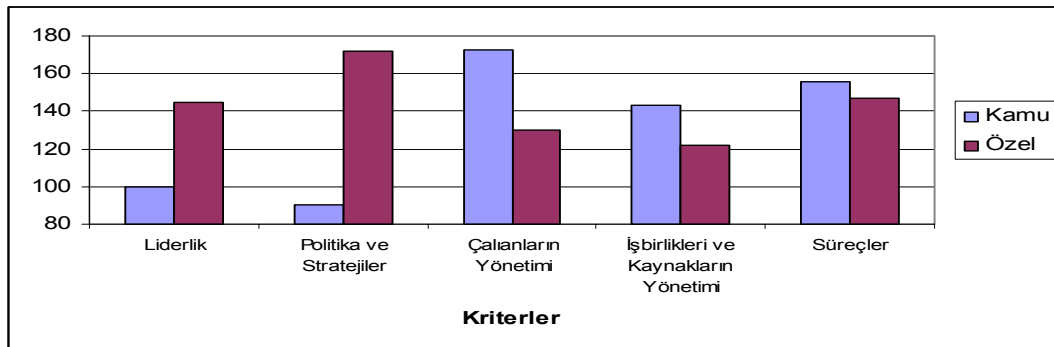
Tablo 2.10. Kamu Kurumlarında Yönetimsel Yaklaşımlar

Holisitik Model Kullanım %	Kullanılan Model	Yüzde
Evet (%59,2)	Balanced Scorecard	12,7
	EFQM Model	55,4
	ISO	4,1
	Diğer	27,8
Hayır (%41,5)	-	

Kaynak: Eskildsen et al.; 2004:51

Çoğu kamu kurumu özel sektörden farklı olarak kendileri ile ilgili stratejik kararlar alamaz. Bu kararlar genellikle politikacılar tarafından alınır. Bu kısıt kamu organizasyonların yaptığı işlerde toplumun bütünü yararı için çalışmasındaki başarısının da negatif olarak etkilemektedir. Kamu kurumları ellerindeki kaynakları mevcut ihtiyaçlar çerçevesinde dağıtmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle kamu organizasyonları hangi müşteriye hizmet edecekleri konusunda bir önceliklendirme yapmaya zorunludur. Çoğu kamu organizasyonunda insan kaynakları yönetimi ile ilgilenecek bölümlerin olmayışı ve toplu sözleşme çerçevesine getirilen haklar çalışanların işe karşı olan motivasyonları negatif yönde etkilemektedir (Eskildsen et al., 2004).

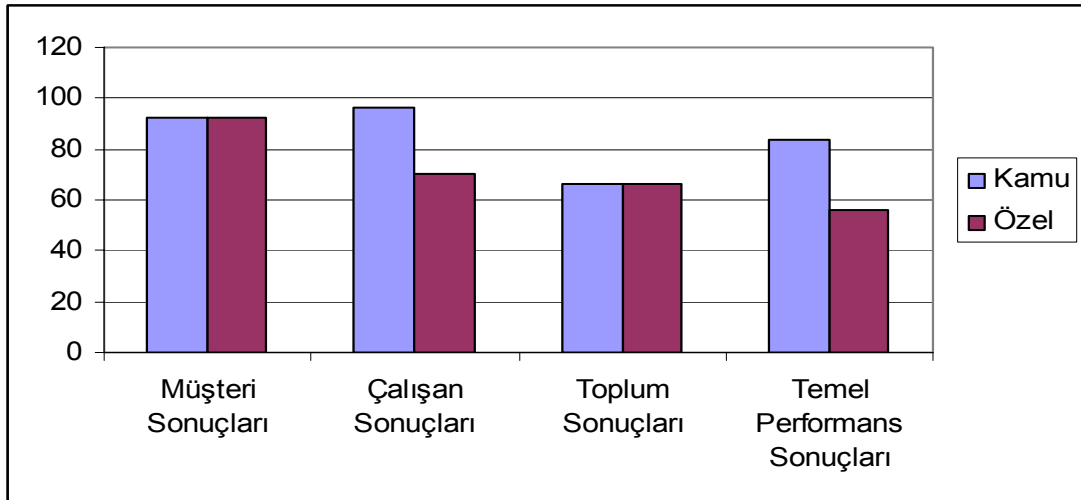
Danimarka'da yapılan özdeğerlendirme çalışmalarında ayrıca kamu ve özel sektörün model çerçevesinde değerlendirmelerde yapmıştır. Şekil 2.10'dan Girdi Kriterleri görüleceği üzere kamu ve özel sektör EFQM modeli çerçevesinde kriterlere farklı derecelerde önem vermektedir.



Kaynak: Eskildsen et al.; 2004: 52

Şekil 2.10. Kamu ve Özel Sektörün EFQM Girdi Kriterleri Ağırlıklandırmaları

Benzer farklılık Şekil 2.11’de görüldüğü Sonuç Kriterlerinde de ortaya çıkmaktadır.



Kaynak: Eskildsen et al.,; 2004: 52

Şekil 2.11. Kamu ve Özel Sektörün EFQM Çıktı Kriterleri Ağırlıklandırmaları

Her ne kadar yönetim modelleri özel sektör ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda ortaya çıkmışsada, modern kamu yönetimi anlayışında ihtiyaçlar doğrultusunda bu modeller kullanılabilir (Eskildsen et al., 2004) .

Şekil 2.10 ve 2.11’den Tablo 2.11’deki aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir.

Tablo 2.11.EFQM Ağırlık Kamu ve Özel Karşılaştırması

Farklılık
<ul style="list-style-type: none"> Kamu ve Özel Sektörde Liderlik kriterine bakış açıları farklıdır. Özel Sektör EFQM Modelinde Liderlik kriterine daha çok önem vermektedir.
<ul style="list-style-type: none"> Aynı yorum Politika ve Stratejiler kriteri içinde yapılabilir.
<ul style="list-style-type: none"> Genel olarak Özel Sektör için Girdi kriterleri daha önemlidir.
<ul style="list-style-type: none"> Kamu kesiminde Çalışan Memnuniyeti daha önemlidir.
<ul style="list-style-type: none"> Kamu kesiminde Temel Sonuç kriteri daha önemlidir.

Bu özdeğerlendirme sonuçlarından yararlanarak, kamu yönetiminin çağdaştırılması ve kamu yönetiminde yeni anlayış temaları aşağıdaki konuları kapsamaktadır (EFQM, 2003):

- Kamu hizmetlerinden yararlanaların ve müşterilerin gereksinimleri konusunda daha duyarlı olunması
- Performansa dayalı ve sonuç odaklı yönetim yapılarını oluşturulması
- Performans standartlarının uygulamaya alınması
- Sonuçların açıklıkla duyurulması
- Personel yönetimi ve mali konularda yetkelendirme
- Pazarla ilgili unsurların daha fazla dikkate alınması ve iç pazarın yaratılması
- Özel sektör tarafından kullanılan yönetim sistemlerinin kamuda yaygınlaştırılması

2.2. EFQM Özdeğerlendirme Yöntemleri

EFQM Modeli tarafından önerilen kural şeklinde önerilen bir özdeğerlendirme çerçevesi yoktur. Aksine, EFQM Modeli özdeğerlendirme sürecinin değişik bir çok metod ile yapılabileceğini söyler (Bou-Llusar et al., 2003; EFQM, 1999). Kuruluşun kültürü de göz önüne alınarak hangi Özdeğerlendirme yaklaşımının kullanılacağına, sürecin ilk uygulanmasında organizasyona katkısı ve organizasyonu rakipleri ile kıyaslama için kullanılabilirliği dikkate alınmalıdır. Bununla beraber EFQM en iyi yönetimi belirlemede yardımcı olabilecek bir Tablo 2.12'deki matrisi önermiştir. Ancak hangi metod kullanılırsa kullanılsın sonuçların eksiz ve doğru olması ayrıca yaklaşımın temel amacının organizasyonun sürekli gelişiminin gerçekleştirilmesi gerekir (EFQM, 1999). Önerilen arçalar aynı anda kurumda uygulanabilir (Eskildsen et al., 2002).

Tablo 2.12. Özdeğerlendirme Yöntemi Seçme Matrisi

Olgun Kuruluş	Uygun Soru Listesi	Bir ekip çalışması sonucu düzenlenen Özdeğerlendirme Formu	Ödül Benzetimi
Yolda Devam Etmekte	Çalıştay Tablo ve Çalıştay	Özdeğerlendirme Formu Rehber eşliğinde çalıştay uygulanması	Pilot Ödül Benzetimi Özdeğerlendirme Formu ve Çalıştay
Mükemmellik Yolculuğuna Yeni Başlamış	Başlangıç için uygun Soru Listesi Standart Matris	Standart Soru Listesi	Ayrıntılı Soru Listesi Kuruluşa Özgü Tablo
	Düşük Çaba	Orta düzeyde Çaba	Büyük Çaba

Kaynak: EFQM, 2003, s. 14

2.2.1. Soru Listesi Yönetimi

Bu yöntem; hazır ve geçerliliği kanıtlanmış bir soru listesi kullanılarak yapılan, az kaynak gerektiren ve çok kısa süree tamamlanabilecek bir yöntemdir. Organizasyon içinde çalışanların görüşlerine ilişkin bilgi toplamak açısından en iyi yöntemdir. Bu yöntem Çalıştay Yöntemi daha ayrıntılı Özdeğerlendirme çalışmaları öncesinde kapsamlı veri toplamak amacıyla kullanılabilir. Soruların cevapları evet/hayır gibi olabileceği gibi çoktan seçmeli bir şekilde de olabilir (EFQM, 1999).

Bu kullanıma göre incelendiğinde Soru Listesi Yöntemi'nin aşağıdaki avantajları ortaya çıkmaktadır (EFQM, 1999) :

1. Kullanımının kolay olması ve başlatılması için temel eğitimlerin yeterli olması
2. Çalışanların çok yüksek oranda katılımı

3. Soru listesinin kuruma göre jenerik olarak hazırlanabilmesi
4. Kuruluşa birim ve bölüm bazında geribildirim yapılabilmesi
5. Üst Yönetimi'in yayılım konusunda daha dengeli bakmasını sağlamak amacıyla pratik uygulama yaklaşımı ile paralel kullanılabilir
6. Ekipler arasında birim içindeki iyileştirme fırsatları üzerinde grup tartışmasını kolaylaştırmak için kullanılabilir

Bununla beraber yöntemin dezavantajları da vardır. Bunlar (EFQM, 1999):

1. Kapsamlı bir iyileştirmeye açık alanları ve kuvvetli yönleri ortaya çıkarmaz
2. Sonuçların doğruluğu sorulan soruların kalitesine bağlıdır
3. Organizasyon içinde listelerin fazlaca kullanılması geri cevap oranını düşürür
4. Soru listeleri insanların bekletilerini artırır ve bu bekletilerin gerçekleşmemesi motivasyonu düşürebilir
5. Soru listeleri insanların ne düşündüğünü göstermekle yetinir ve insanların niçin böyle düşündüğünü pek önemsemez
6. Mükemmellik Ödülü için yapılan puanlama profili ile karşılaştırmaya uygun değildirler

2.2.2. Matrisi Şema Yöntemi

Bu yöntemde EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kuruluşun kendine özgü başarı matrisi oluşturulur. Genel olarak 1-10 arasında değişen ya da benzer bir aralık üzerinde bir dizi başarı ifadesi içerir. Her ne kadar organizasyonlar birbirinde farklı olsalarda ve değişik konularla karşılaşlar da bu matris şemalar kriterlerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olur ve ekiplere kendi ilerlemelerini kolaylaştıran ve çabul bir şekilde değerlendirebilme olanağını sağlayan bir yöntem olarak hizmet eder. Matris Şema yaklaşımı kuruluşun herhangi bir düzeyinde, yönetim ekibi ya da Özdeğerlendirmenin başlatıldığı birimin temsilcileri tarafından kullanılabilir.

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

1. Açılış: Ekip üyelerine matrisi tanıtmak ve süreçten beklenenleri açıklığa kavuşturmak amacıyla bir açılış toplantısı düzenlenir.
2. Bireysel Puanlama: Açılış toplantısında her katılımcıya Matrisin bir kopyası verilir. Matris, puanlamanın nasıl yapılacağını izah eden bir el kitabı içinde yer alır. Üyeler, matris üzerine renkli işaretler koyarak değerlendirilen birim hakkında kendi puanlamalarını yaparlar kitap bu çalışmanın yapılabilmesi için gerekli tüm bilgileri içerir.
3. Uzlaşım Toplantısı: Yaklaşık bir ya da daha fazla hafta süre geçtikten sonra ekip bir rehberin eşliğinde bir tam gün toplaarak uzlaşım çalışmasını yapar. Rehberler her ne kadar konu ile ilgili eğitim almış bir değerlendirici ise de puanlamaya karışmaz, ekip üyelerinin puanlama üzerinde anlaşmaya varması için gerekli soruları sorar ve ekibi yönetirler.
4. Faaliyet Planlama: Son adım değerlendirme ekibinin uzlaşım puanları ve tartışma notlarını esas olarak uygulanacak iyileştirme planını hazırladığı faaliyet planlama toplantısıdır. Bu yaklaşım özellikle küçük ekipler tarafında kullanılmaya elverişlidir. İlerlemelerin sürekli olarak gözden geçirilebilmesi için on iki ayda bir bu sürecin tekrarlanması fayda vardır.

Matris Şema yönteminin avantajları:

1. Kullanımı kolay kolup temel bir bilinçlendirme eğitimi kullanımı için yeterlidir.
2. Kurulustaki herkesin özdeğerlendirme sürecine katılımını sağlamak amacıyla kullanılabilir.
3. Modelin kriterlerini anlamak için kolay bir yoldur
4. Ekiplerin ilerlemelerinin değerlendirilmesini ve görsel olarak izlemesini kolaylaştırır, boşlukların ve olası sonraki adımların görülebilmesini sağlar
5. Ekip tartışmalarını yönlendirmek ve ekip oluşturmayı kolaylaştırmak amacıyla için kullanılabilir
6. Organizasyonun üst yönetiminin kendi matris şemalarını oluşturma işine katmak kuvvetli bir stratejik süreç olabilir.

Matris Şema yönteminin dezavantajlar:

1. Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar konusunda açıklayıcı değildir
2. Mükemmellik Ödülü için başvuru yapanlar için karşılaştırma olanağı vermez

3. Matris Şema ile EFQM Modeli'nin kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur

2.2.3. Çalıştay Yöntemi

Bu yönetimin üstünlüğü Özdeğerlendirmeye uygulayacak birimin yöneticilerinin aktif katılımını öngörmesidir. Yöneticiler çalışmalarının sonucunda topladıkları verileri ve bulguları diğer yöneticilere sunmak ile yükümlüdürler. Bu sayede, yönetim ekibi içinde uzlaşma sağlanması kolaylaşır. Bu çalışmaların görev alacak değerlendiricilerin daha önceden tam bir eğitim almış olması gerekmektedir. Değerlendiricilerden biri değerlendirilen birimden, diğerinin ise kuruluşun bir başka bölümünden ya da dışarıdan bir kuruluştan olmasında fayda vardır. Çalıştay yönetimi beş adımda meydana gelir.

1. Eğitim: Genel olarak eğitim başlamanın önce EFQM örnek olaylarından oluşan yaklaşık 3 saatlik bir ön okuma çalışması gerçekleştirilir. Eğitimin ilk günün sonrası EFQM Modeli ve puanlama sistemi anlatılarak önceden verilen örnek olay üzerinde çalışma yapılır. Daha sonrasında bir puanlama çalışması yapılarak eğitimden 4-6 hafta sonra yapılacak çalıştayın etkili olmasını sağlamak amacıyla ele alınacak konular üzerinde bir fikir birliğine varılmasına çalışılır.
2. Veri Toplama: Çalıştay yönetimini kullanan organizasyonlar deneyimleri, veri toplama işinin yönetim ekibi için baştan gelen öğrenme fırsatlarından biri olduğunu göstermektedir. Üst Yönetimin bu işin gereğince yapılabilmesi için yeterli zamanı vermesi gerekir.
3. Puanlama: Üst Yönetimin bir üyesinin belli bir alt kriterin sunuşunun nasıl yapılacağına yönelik bir çalışmadır. Dokuz kriterin nasıl bir sırayla inceleneceği değişebilir. Bununla beraber Liderlik kriteri başlanmaması gerektiği genel kabul görmektedir.
4. İyileştirme Faaliyetleri Üzerinde Uzlaşma: Çalıştayın tamamlanmasının ardından hemen iyileştirme planının hazırlanması aşamasına geçilmelidir. Uygulama çalışmalarının daha zor olacağı düşünülürse, sürecin bir parçası olarak iyileştirme planlarının tartışılması için bir plan yapılmalıdır. Genel

uygulamada üst yönetim ekibinin Özdeğerlendirme uygulama çalışmalarında belli alanlarda sahipliği üstlenmeleri ve sonraki iyileştirme planı toplantısında sunulmak üzere bir dizi öneri geliştirmeleridir.

5. Gözden Geçirme: Kaydedilen ilerlemelerin iyileştirme planları ile karşılaştırılmasının yapıldığı gözden geçirme çalışmalarının ayrı bir faaliyet olarak görülmeyip normal iş süreçlerinin bir parçası haline getirilmesi çok önemlidir. İyileştirmenin sürekliliği için bu adım belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır.

Birimler genelde Çalıştay bir yada iki günde tamamlar. Sonuç kriterlerinde görüş birliğine ulaşmak Girdi kriterlerine göre daha kısa süre sürmektedir.

Çalıştay yönetiminin avantajları:

1. Üst yönetimin modeli anlamalarında ve uygulama konusunda kararlılıklarının sağlanmasında iyi bir yöntemdir
2. Üst yönetimin kuruluşun kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları üzerinde tartışmaları ve görüş birliğine varmaları konusunda yardımcı olur
3. Üst yönetimin sonuçları sahiplenmesi ve daha sonra yapılacak çalışmalar için öncelik belirlemesini sağlar
4. Üst yönetim için ekip kurmayı kolaylaştırır
5. İyileştirme çalışmalarına yön verecek, iyi bir kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar listesi ortaya çıkarır

Çalıştay yönetiminin dezavantajları:

1. Ödül benzetim yönetimine göre daha zayıf, daha gevşek bir süreçtir
2. Yüksek bir yaklaşım riski taşıyıp mükemmel hazırlık ve yönlendirme gerektirir
3. Organizasyonun süreçlerinin yayılımını gösteren kanıtların değerlendirilmesi zor olabilir
4. Gerçekçi olmayan puanlamalar ortaya çıkarabilir

2.2.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi

Ödül Benzetimi yöntemine göre daha az emek isteyen diğer bir yaklaşımda, her alt kriter için bir sayfalık özdeğerlendirme formunun hazırlanmasıdır. Alt kriterin açıklaması sayfanın en üstüne yapılır ve ele alınacak konular bunun altına sıralanır. Sayfanın geri kalan kısmı kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılacağı şekilde düzenlenir. Özdeğerlendirme formu kuruluş içinde kişiler ya da ekipler tarafından hazırlanabilir ve eğitimli değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Ayrıca sonuçlar organizasyon dışında da değerlendirmeye tutulabilir. Bu yaklaşımın kritik başarı faktörü veri toplamının kalitesidir. Değerlendiricilerin çalışanlarla görüşerek ve dökümantasyon üzerinde çalışarak kanıt toplamalarından önce Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme ile Sonuçlar ve Kapsam verilerinin nerede ve kimlerde olduğunu tam olarak belirlemek çok önemlidir. Görüşme teknikleri konusunda uzman olan kişiler alt kriter ve onun alanları üzerinde yoğunlaşmaya çalışmalıdır.

Bu yöntemin avantajları:

1. Veri toplama süreci gerçeklere dayalı kanıtların elde edilmesini sağlar
2. İyileştirme çalışmalarına yön vermek kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanların bir listesi ortaya çıkarılır
3. Puanlama kriterleri doğruluk açısından oldukça tutarlıdır
4. Farklı bölümlerin ve farklı düzeyde çalışanların veri toplama sürecine katılımlarını sağlama potansiyeli vardır

Bu yöntemin dezaavantajları:

1. Özdeğerlendirme formları kuruluşun tümü için bir bilgi vermez, ancak özet bir bilgi verir.
2. Veri toplamda çıkabilecek sorunlar çalışmayı oldukça tehlikeye sokar.

2.2.5. Ödül Benzetimi Yönetimi

Bu yöntem EFQM Ödülü ya da aynı çerçevede verilen Ulusal ödüllerden bir tanesine başvurma sürecinin bir kopyasıdır. Özdeğerlendirmenin yapılacağı birim ya

da kuruluş EFQM başvuru kitapçığında açıklanan kurallara uygun olarak başvuru belgesini baştan sona düzenler. Sonra bu rapor eğitilmiş bir grup değerlendirici tarafından değerlendirilir. Eğer söz konusu olan bir birim ise değerlendiricilerin kuruluşun bir başka bölümünden ya da bağlı olan kuruluşlarından alınabilir. Eğer süreç firmanın tamamını içeriyorsa dışarıdan değerlendiriciler kullanılmalıdır.

Yöntemin avantajları;

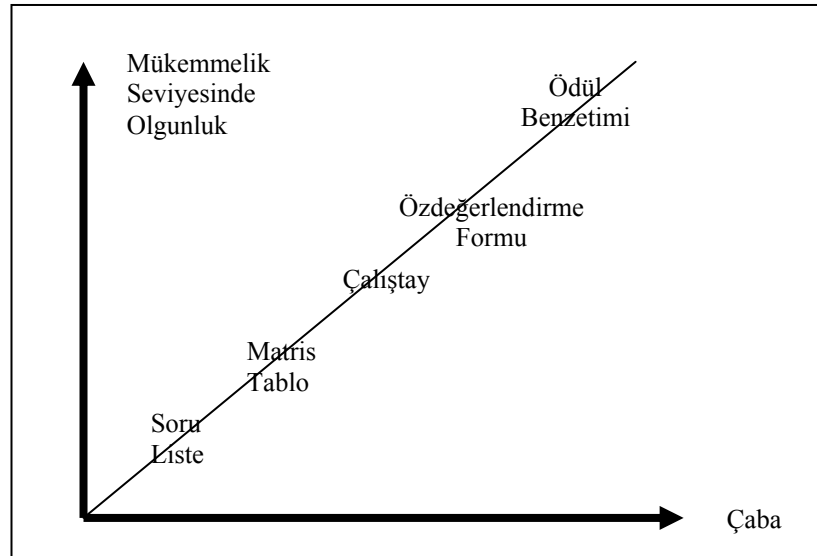
1. Kuruluşun kültürünü ve performansını yansıtan kuvvetli ve öznlü bir yoldur.
2. Kuvvetli Yönler ve İyileştirmeye Açık alanlar listesi hazırlanır.
3. Veri toplama sürecinde katılım ve iletişim için mükemmel bir fırsat sağlar.
4. Kuruluş içinde ve dışında paylaşılacak mükemmel bir referans belgesi ve harika bir iletişim aracıdır.
5. Sonraki raporların hazırlanmasını kolaylaştırır.
6. Kuruluş içindeki birimlerin süreçlerini ve sonuçlarını karşılaştırmalarını ve paylaşılacak iyi uygulamaları görmelerini kolaylaştırır.
7. EFQM Ödülü veya ulusal ödüller için başvuruda bir prova yapılmasını sağlar.

Yönetimin dezavantajları;

1. Yönetim ekibinin sürece daha az katılımı ve sonrasında sahiplenmeme olasılığı
2. Gerçeklerden ziyade hayali raporların yazılması.
3. İlk başlayanlar için bir hayli iddealı olması.

Özdeğerlendirme Yöntemlerin Karşılaştırılması

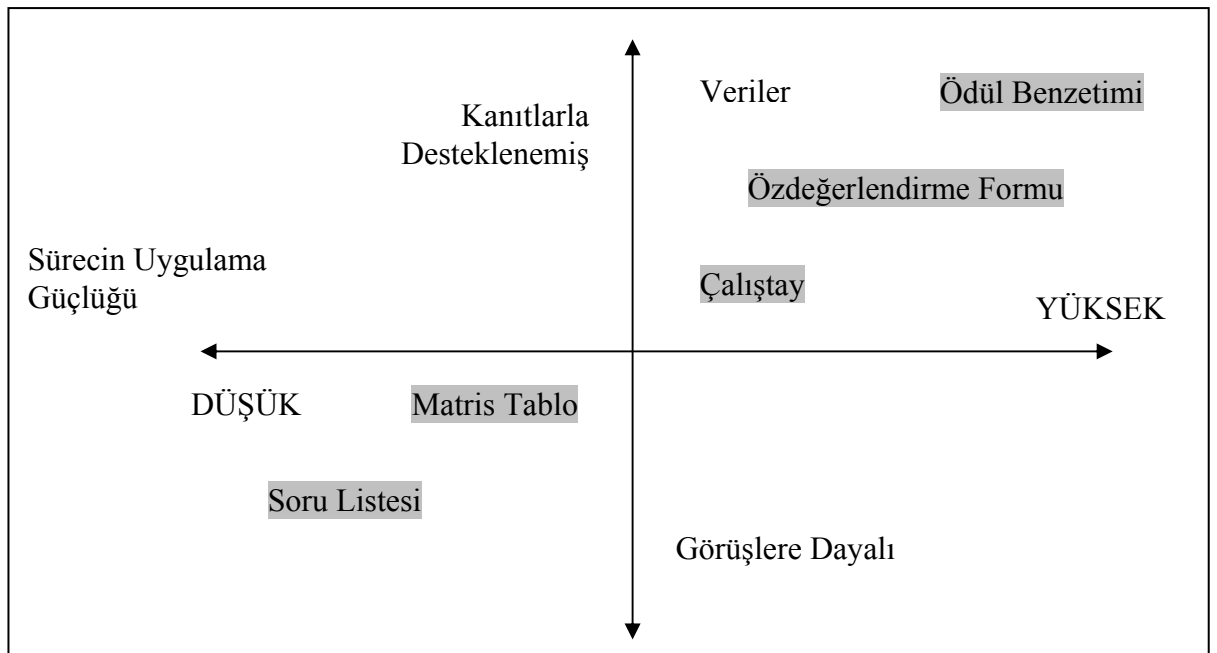
Özetlemek gerekirse Özdeğerlendirme konusunda yukarıda belirtilen 5 yöntemde geçerli olup, her birinin kendine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Yönetim seçimi kuruluşun kültürüne ve bu süreçten neler beklendiği ile yakından ilgilidir. Bununla beraber Şekil 2.13 kurumun mevcut düzeyi ve yöntem için harcanacak çaba konusunda bir fikir vermektedir.



Kaynak: EFQM, 2003, s. 25

Şekil 2.13. Kurum Mükemmellik Seviyesi ve Gereken Çaba

Farklı yöntemlerin uygulanması ile toplanan verilerin kalitesi arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki Şekil X'de verilmiştir.



Şekil X. Özdeğerlendirme Yöntemlerinde Çıkan Sonuçların Karşılaştırılması

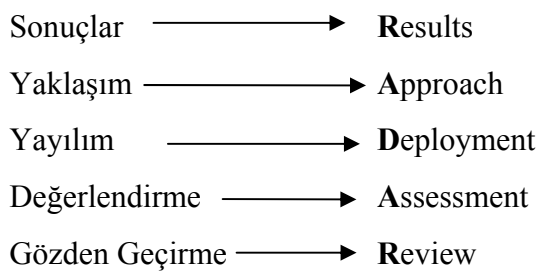
Tablo 2.13'de yöntemler seçimlerinde kullanılacak kriterler çerçevesinde karşılaştırılmışlardır.

Tablo 2.13. Yöntem Seçim Kriterleri Karşılaştırması

	Soru Listesi	Matris Şema	Çalıştay	Özdeğerlendirme Formu	Ödül Benzetimi
Kuvvetli ve İyileştirmeye Açık Alanlar	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet
Puanlamanın Doğruluğu	Düşük	Düşük	Orta	Orta-Yüksek	Yüksek
Model Hakkında Bilgi	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet
Saha Ziyareti	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet
Eğitilmiş Değerlendirici İhtiyacı	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet
Kaynak İhtiyacı	Düşük-Orta	Düşük-Orta	Orta	Orta	Yüksek

2.2.7. RADAR Mantığı

EFQM ile özdeğerlendirmenin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. RADAR beş boyuttan oluşur (EFQM, 2003).



Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakileri yapmasını gerektirir.

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koyması ve bu sonuçların kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamaması

- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiri ile bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları getirmek
- Yaklaşımların, tam olarak yaşam geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden geçirmek. Bu temelde hareket ederek gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak.

Modelin kuruluşlarda uygulanması sırasında, örneğin özdeğerlendirme amacıyla, RADAR Puanlama Matrisinin Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme boyutları Girdi alt kriterleri ile ve Sonuçlar boyutu da Sonuç alt kriterleri ile ilişkilendirilmelidir.

2.2.7.1. Sonuçlar

Sonuçlar boyutu kuruluşun neler elede ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçları, olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performansı yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımlardan kaynaklanmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsmalıdır.

2.2.7.2. Yaklaşım

Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın sağlam temelli olması; yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenir.

2.2.7.3. Yayılım

Yayılım bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir.

2.2.7.4. Değerlendirme ve Gözden Geçirme

Bu boyut, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmeliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir.

2.2.7.5. Radar Puanlama Matrisi

Radar Puanlama Matrisi Avrupa Kalite Ödülü ve Avrupa'dak Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin pel çoğunda ödül başvurularını değerlendirmek amacıyla kullanılan bir değerlendirme aracıdır. RADAR kuruluşta özdeğerlendirme, kıyaslama ve diğer amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanığı sağlar.

Herhangi bir kuruluş puanlama amacıyla RADAR Puanlama Matrisi kullanarak değerlendirildiğinde her kriter için ağırlıklar kullanılır. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa çapında yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda elde edilmiş olup, çok geniş bir çerçevede kabul görmüştür. EFQM tarafından zaman zaman gözden geçirilip düzeltmeler yapılmaktadır. Genel olarak her alt kriterin ağırlığı ana kriterin alt kriter sayısına bölünmesi ile bulunmaktadır. Ancak 6, 7 ve 8 kriterlerde bu durum değişmektedir. Bu kriterlerde ilk alt kriterler toplam ağırlığın %75'ni geri kalan %25'i ise ikinci alt kriter oluşturmaktadır.

2.3. EFQM Modeli'nde Kriterler ve Kriterler Arası İlişkiler

EFQM modelinde 9 ana kriter arasında temel ilişki “Sonuç”ların “Girdi”lerden kaynaklandığı şeklinde belirtilmiştir. Performansa, Müşterilere, Çalışanlara ve Topluma yansıyan sonuçlar, Liderlik aracılığı ile, Politika ve Stratejiler, Çalışanların Yönetimini, İşbirlikleri ve Kaynaklar ve Süreçler yönlendirmesi ile gerçekleştirilmektedir (EFQM, 2000).

Bununla beraber kriterlerin önemi ve kriterler arası ilişkilerin literatürde gözden geçirilmesi EFQM modelinin kapsamının ve EFQM ile yapılacak özdeğerlendirme çalışmalarında fayda sağlayacaktır.

2.3.1. EFQM Modeli'nin Kriterleri'nin Geçerliliği

EFQM Model'i TKY konseptinden çıktığına daha önce değinilmişti. Bununla beraber EFQM ve TKY uygulamalarında çıkan faktörlerin kapsam olarak birbiri ile tutarlıklarında literatürde araştırılmıştır (Claver et al, 2003). Toplam Kalite Uygulamaları'nda ülkeler bazından oluşan kritik faktörleri üzerine yapılan çalışmada, TKY uygulamalarının kritik faktörlerinin ülkeler arası değişiklikler gösterdiği görülmüştür. Çalışma 23 ülkede ve yapılan 76 ayrı çalışmanın sonuçlarını birleştirmiştir (Sila and Ebrahimpour, 2003). Oluşan faktörler Tablo 2.14'de verilmiştir. Genel olarak faktörler EFQM'in Modeli ile geniş ölçüde ortak bir içeriği kapsamaktadır. Örneğin EFQM'in Süreç Yönetimi kendi arasında Müşteri Odaklılık, Sürekli Gelişim ve Süreçler olarak incelenerek ele alınabilir (Claver et al., 2003). Kurumların finansal performansları dışında, performanslarını ölçmede kullanılacak diğer faktörlerde (Yönetim, Toplumsal İmaj, Müşteri Memnuniyeti, Çalışan Memnuniyeti, Doğaya Saygı ve Sosyal Yönler) değişik çalışmalarda belirtilmiştir (Westlund and Kristensen, 2004).

Tablo 2.14. Kalite Yönetimi Kritik Faktörleri

TKY Kritik Faktörü	Çalışmalarda Çıkma Frekansı	Ülkelerde Çıkma Frekansı
Üst Yönetimin Katılımı ve Liderlik	67	23
Müşteri Odaklılık ve Memnuniyeti	53	21
Enformasyon ve Analiz	53	17
Eğitim	50	19
Tedarikçilerin Yönetimi	47	17
Stratejik Planlama	38	16
Çalışanların Katılımı	32	18
İnsan Kaynakları Yönetimi	26	16
Süreç Yönetimi	26	13
Takım Çalışması	22	9
Ürün ve Hizmet Geliştirme	21	11
Süreç Kontrol	21	8
Kıyaslama	16	12
Sürekli İyileştirme	16	10
Çalışanların Güçlendirilmesi	16	6
Kalite Güvence	15	12
Sosyal Sorumluluk	10	9
Çalışan Memnuniyeti	9	6

Kaynak: Sila and Ebrahimpour, 2003, s. 5

Claver et al. (2003)'in yaptığı çalışmada da kalite yönetimi için kritik faktörler belirlenmeye çalışılmış ve çıkan faktörler EFQM kriterleri ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlara bakıldığında Claver et al.'nda belirlediği faktörlerin EFQM modeli ile uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır (Claver et al., 2003).

Lee et al. (2003)'te yaptıkları geniş kapsamlı literatür araştırmasında da TKY'nin kritik faktörlerini belirten ampirik sonuçları sınıflandırmışlardır. Tablo 2.15'de Lee et al. (2003)'nin hazırladığı literatür özeti bulunmaktadır.

Tablo 2.15. Kalite Yönetimi Kriterleri Faktörleri

Çalışma (yılı)	TKY Faktörleri
Saraph (1989)	Liderlik, Çalışanlar, Ürün ve Hizmet Tasarımı, Tedarikçi Kalitesi, Süreç Yönetimi, Enformasyon ve Analiz, Çalışanların Memnuniyeti
Dow and Samson (1994)	Çalışanların Katılımı, Vizyonun Paylaşımı, Müşteri Odaklılık, Kıyaslama, Takım Çalışması, Teknoloji Kullanımı, Tedarikçilerle İlişkiler
Anderson et al. (1995)	Vizyoner Liderlik, İç ve Dış İşbirliği, Süreç Yönetimi, Sürekli Gelişim, Çalışan Memnuniyeti, Müşteri Memnuniyeti
Flynn et al. (1995)	Üst Yönetimin Desteği, Müşteri İlişkileri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ürün Geliştirme, Süreç Akışı Yönetimi, Geribildirim
Black and Porter (1996)	İnsan Kaynakları Yönetimi, Müşterilerin Yönetimi, Tedarikçi yönetimi, Enformasyonun Paylaşımı, Stratejik Yönetim, Müşteri Memnuniyeti, Takım Çalışması, Kalite Planlama, Kalite Ölçme Sistemi, Kurumsal Kalite Kültürü
Ahire et al. (1996)	Üst Yönetimin Katılımı, Müşteri Odaklılık, Tedarikçilerin Yönetimi, Tedarikçi Performansı, Kalite Kontrol Tasarımı, Ürün Kalitesi, Kıyaslama, İstatistiksel Proses Kontrol, Çalışanların Yetkelendirilmesi, Çalışanların eğitimi
Forza and Fillippini (1998)	Kalite Odaklı Davranış, Tedarikçi İlişkileri, Müşteri İlişkileri, Süreç Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi

Lee et al. (2003)'nın çalışmasında da anlaşıldığı üzere TKY çalışmalarında bazen birbiri ile aynı içrekte olan bir çok kalite faktörü ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak Calvo-Mora et al. (2005) araştırmasında Toplumla ilgili sonuçları Toplum Memnuniyeti ve Çevrenin Korunması olarak iki yarı faktör halinde ortaya çıkmıştır.

Yapılan TKY çalışmalarında Girdi ve Çıktı kriterleri ile ilgili değişik ortalama rakamları ortaya çıkmıştır. Tablo 2.16 ve 2.17’de bunlarla ilgili ortalama rakamlar verilmiştir. Brah and Tee (2002)’nin yaptığı bu çalışmada 7’li ölçek kullanılmıştır.

Tablo 2.16. Kalite Girdi Faktörleri’nin Ortalama Değerleri

	Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
Kalite Girdi Faktörleri	Kurumsal Planlama	4,09	0,68
	Liderlik	4,00	0,72
	Müşteri Odaklılık	4,04	0,65
	İnsan Kaynakları Yönetimi	4,00	0,70
	Süreç Yönetimi	3,89	0,69
	Kalite Yönetimi	3,96	0,71
	Informasyon ve Analiz	3,93	0,70

Kaynak:Brah and Tee; 2002: 370

Tablo 2.17. Kalite Çıktı Faktörleri’nin Ortalama Değerleri

	Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
Kalite Çıktı Faktörleri	Tedarikçi Performansı	3,97	0,68
	Çalışan Hizmet Kalitesi	4,06	0,70
	Hizmet Kalitesi	3,97	0,74
	Çalışanların Memnuniyeti	3,94	0,70
	Müşteri Memnuniyeti	4,06	0,66
	Hizmet Süreç Kalitesi	4,16	0,77

Kaynak:Brah and Tee; 2002: 370

2.3.2. Kriterler Arası İlişkiler

Organizasyonel kullanımında EFQM Modeli şüphesiz emin bir modeldir, ancak modelin kendi içindeki tutarlılığı ve kriterler arasındaki nedensellik ilişkileri ile ilgili akademik seviyede halen belirsizlikler bulunmaktadır. Bu nedenle bu ilişkilerin belirlenmesi üzerine daha çok çalışma yapılması gerekmektedir (Boullusar et al., 2003; Westlund, 2001; Eskildsen et al., 2003).

EFQM Modeli sadece her bir kriter grubunun kendi içinde ilişkiselliğini yansıtmaz ve girdiler ile çıktılar arasında ilişkiler kurar. Bu nedenle EFQM kriterleri arasındaki ilişkiler aslında iki ayrı kısım olarak ele alınabilir. İlk olarak sadece girdi veya sadece çıktı kriterlerinin kendi aralarındaki ilişkiler gözden geçirilebilir. İkinci olaraksa girdi ve çıktı kriterlerinin karşılıklı ilişkileri ele alınabilir (Bou-Llusar et al., 2003; Rusjan, 2005). Bunula beraber kriterlerin ilişkiselliğinin bir bütün olarak değil, kriter bazlı incelenmesi EFQM Modeli'nin holistik bakış açısıyla uyuşmamaktadır. Bu nedenle daha doğru ilişkisellikleri açıklamak için Model'in tamamını dikkate alan ampirik modeller kullanılmalıdır. Bu tür kullanımlar model'in bütünsel kullanımı ile elde edilebilecek yararları göstermeyebilir (Eskildsen et al., 2004; Bou-Llusar et al., 2003; Sandbrook, 2001).

Tablo 2.18'de EFQM Modeli ile Mükemmellik Kavramları arasındaki ilişki gösterilmektedir. EFQM Modeli'nin anlaşılmasında ve kriterler arasında ilişkilerin bulunmasında önemli bir yarar sağlayacaktır.

Yine EFQM tarafından, Modelin alt kriterleri ile bazı kurumsal kavramlar arasında Tablo 2.19'daki ilişkiler verilmiştir. EFQM Modeli ile kavramlar arası bu ilişkisellerde modelin anlaşılmasını ve kriterler arası ilişkileri bulmada yardımcı olacaktır. EFQM Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan veya dolaylı çeşitli ilişkisi bulunmaktadır. Tablo 19'da verilen temel kavramlar ve Model'in kriterleri arasındaki bazı ilişkiler başka açılardan da ortaya koyulabilir. Ayrıca her bir temel kavramın bir diğeri üzerinde etkisi vardır (EFQM, 2003).

Modelin kriterleri arasındaki ilişkiler değişik açılardan ele alınabilir. Tablo 2.19'da iyileştirme faaliyetlerinin uygulanması sırasında herhangi bir konuyla ilgili olarak birden fazla alt kriterlerle bağlantı bulunduğunu vurgular. Kesin ve net bir tanım gibi ele alınmaması gerekmele beraber tablo bazı önemli ilişkileri göstermektedir (EFQM, 2003).

Tablo 2.18. Mükemmellik Kavramları ve EFQM Modeli Arasında EFQM Tarafından Önerilen İlişkiler

Kriter → Alt Kriter → Kavram ↓	Girdiler																				Sonuçlar														
	Liderlik					Politika ve Stratejiler					Çalışanlar					İşbirlikleri ve Kaynaklar					Süreçler					Müşteri		Çalışan		Toplum		Temel Performans			
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	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	X	X
Müşteri Odaklılık			X			X		X															X	X	X	X	X								
Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	X	X	X	X	X			X																				X							
Süreçler ve Verilerle Yönetim		X				X	X		X	X										X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı				X		X		X			X	X	X	X	X													X	X						
Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	X		X	X	X		X				X	X	X							X		X	X												
İşbirliklerin Geliştirilmesi			X			X		X								X							X		X							X	X		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	X		X	X		X	X	X		X				X		X	X	X	X	X	X									X	X				

Kaynak: EFQM; 2003; 10

Tablo 2.19. Bazı Kavramlar ve EFQM Kriterleri ile ilişkileri

Kavram	Alt Kriter İçeriği
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	1a Çalışmaları başlatan ve cesaretlendiren liderlik
	2b Yaratıcılığın politika ve stratejilerin oluşturulması sırasında
	3c Yaratıcı ve yenilikçi davranışlar konusunda fırsatlar yaratılması
	4a İşbirlikleri sırasında yaratıcılık ve yenilikçiliğin özendirilmesi
	4e Yaratıcılık ve yenilikçiliğin yaşama geçirilebilmesi için bilgi ve birikimin kullanılması
	5b Süreçleri değiştirmek ve iyileştirmek için paydaşların yaratıcı ve yenilikçiliğinin kullanılması
	5c Ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi için yaratıcılık ve yenilikçiliğin kullanılması
	5e Müşteri ilişkilerini zenginleştirmek için yaratıcılık ve yenilikçiliğin kullanılması
	6, 7, 8, 9 Yaratıcılık ve yenilikçilik süreçlerinin etkinliğinin ölçülmesi
Yönetişim	1b Kuruluşun etkin yönetişimi için gerekli süreçlerin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi
	2a Paydaşların gereksinim ve beklentilerine ilişkin verilerin toplanması
	2b Politika ve stratejinin oluşturulması için gerekli verilerin toplanması
	4b Tüm düzeylerde temel yönetişim sürecinin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi
	9a Finansal sonuçlara ilişkin raporlama
	9b Finansal sonuçlara ilişkin raporlama

Tablo 2.19. Bazı Kavramlar ve EFQM Kriterleri ile ilişkileri (Devam)

Kavram	Alt Kriter İçeriği
Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)	1a Vizyon, değerler ve etik kavramlar kuruluşun KSS konusundaki konumunu yansıtır.
	1c Dış paydaşlarla ilişkiler
	1d İç paydaşlarla ilişkiler
	1e Dış çevre ile ilgili değişikliklerin analizinde liderlik
	2a Strateji konusunda paydaşlardan elde edilen veriler
	2b Çevresel ve demografik etkenler de dahil olmak üzere iç göstergelerden elde edilen veriler
	2c Stratejinin KSS stratejisini de içerecek biçimde yayılımı
	2d Stratejinin tüm paydaşları içerecek biçimde yayılımı
	3a İstihdam ve işe alma koşullarında etik ve adil değerlerin kullanılması
	3b Çalışanların geliştirilmesi
	3c Çalışanların kuruluş dışı projelerde ve konferanslarda yer alması
	3e Kültürel ve sosyal faaliyetlerde yer alan çalışanlara değer verilmesi
	4a Toplum kuruluşları ve yerel tedarikçileri de içeren işbirlikleri
	4b KSS stratejilerini destekleyen finansal stratejiler
	4c Çevre yönetimi
	5c Ürün konusunda müşteri ve işbirliği ortaklarından toplanan veriler
	5d Geri dönüşümlü malzemeler vb. göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen üretim
	5e Müşterilerle günlük ilişkiler
	6a İmaj konusunda müşterilerin algılaması
	7a Çalışanların bir kuruluşa ilişkin algılamaları
8 Kriterin tüm içeriği	
9 İşbirlikleri, finansal, süreç verimliliği, standartlara göre gerçekleşen performans	

Tablo 2.19. Bazı Kavramlar ve EFQM Kriterleri ile ilişkileri (Devam)

Kavram	Alt Kriter İçeriği
Müşteriler	1c Liderlerin müşterilerle ilişkilerde yer alması
	2a Müşteri gereksinimleri ve beklentilerinin belirlenmesi
	2c Gereksinim ve beklentilerin dengelenmesi
	5b Süreçlerin müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla iyileştirilmesi
	5c Müşterilerle doğrudan ilişkili süreçler
	5d Müşterilerle doğrudan ilişkili süreçler
	5e Müşteri ilişkileri yönetimi
	6a Müşterilerin algılama sonuçları
	6b Müşterilerle ilgili iç göstergeler
Bilgi Birikimi	2b Politika ve stratejilerin oluşturulması için bilgi birikiminin kullanılması
	3d Çalışanların bireysel bilgi birikimlerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi
	4e Kuruluşun bilgi birikiminin yönetilmesi
	7 Bilgi birikiminin artırılması yoluyla memnuniyetin ölçülmesi ve çalışanlarla ilgili bilgi birikiminin izlenmesi
	9 İş iyileştirme konusunda bilgi birikiminin kullanılması
Çalışanlar	1d Liderlerin çalışanlarla ilişkilerde yer alması
	2a Çalışanların gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi
	2c Gereksinim ve beklentilerin belirlenmesi
	3a Çalışanlarla ilgili planlama ve yönetim
	3b Çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi
	3c Çalışanların faaliyetlerde yer almasının sağlanması ve yetkelendirilmesi
	3d Çalışanlarla kurumsal iletişim
	3e Çalışanların tanınması, takdir edilmesi ve onlara değer verilmesi
	7a Çalışanların algılamalarına ilişkin sonuçlar
	7b Çalışanlarla ilgili iç sonuçlar

Tablo 2.19. Bazı Kavramlar ve EFQM Kriterleri ile ilişkileri (Devam)

Kavram	Alt Kriter İçeriği
Tedarikçiler / İşbirliği Yapılana Kuruluşlar	1c Liderlerin tedarikçiler ve işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerde yer alması
	2a Gereksinim ve beklentilerin blirlenmesi
	2c Gereksinim ve beklentilerin dengelenmesi
	4a İşbirliklerinin yönetilmesi
	9a İşbirlikleri ve tedarikçilere ilişkin temel performans çıktıları
	9b İşbirlikleri ve tedarikçilere ilişkin temel performans göstergeleri
Pazar ve Pazar Tanımı	2a Pazarın ve kuruluşla ilgili payının belirlenmesi için bilgi toplanması
	2b Kuruluşun dış imajı, marka ve rakiplere göre performansı konularına ilişkin göstergelerin toplanması
	2c Kuruluşun pazardaki durumunun güçlendirilmesi
	3b Kuruluşun mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri ve çalışanların potansiyellerinin ilişkilendirilmesi
	4a İşbirlikleri yoluyla müşteri /tedarikçi zincirine katma değer sağlanması
	5c Mevcut ve gelecekteki pazarlara yönelik yeni ürünler geliştirilmesi
	5d Ürünlerin pazarlanması, duyurulması ve satılması
	6a Müşteri algılamaları
	6b Kuruluş içi göstergeler
	7a Çalışanların kuruluş içi algılamaları
	7b Bağlılık
	8a Toplumsal ianaj
9Pazar payı ve kuruluşun pazardaki konumu	
İletişim	1c Liderlerin dış paydaşlarla iletişimi
	1d Liderlerin iç paydaşlarla iletişimi
	2e Politika ve stratejilerin duyurulması
	3d Kuruluş içi iletişim
	5b Sürekli değişiklikleri ve iyileştirmeleri duyurmak
	6, 7 ve İletişime ilişkin tatmin ve etkinliğin ölçülmesi

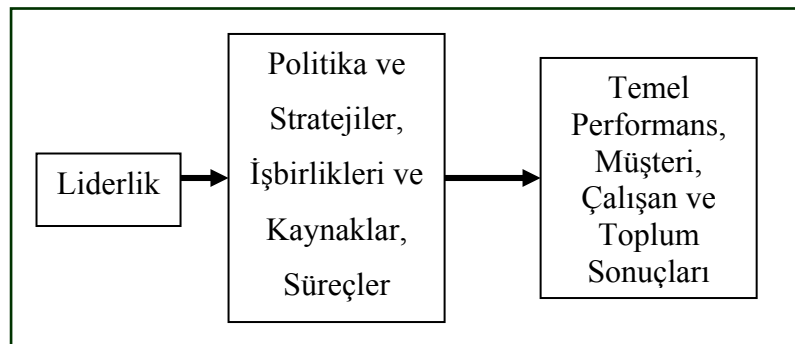
Tablo 2.19. Bazı Kavramlar ve EFQM Kriterleri ile ilişkileri (Devam)

Kavram	Alt Kriter İçeriği
Süreç Metodolojisi	1b Süreçlerin yönetimine ilişkin olarak bir sistemin oluşturulması ve yönetim sisteminin bir parçası olarak süreç sahiplerinin belirlenmesi
	5b Süreç iyileştirme sisteminin tanımlanması
	6 } 7 } Süreçlerin etkinliğinin ölçülmesi 8 } 9 }
Sürdürülebilirlik	1b Yönetim çerçevesinin oluşturulması
	1c Gelecek nesillerin hak ve çıkarlarını güvence altına almaya yönelik yapılan faaliyetlerin duyurulması, desteklenmesi ve bu faaliyetlerin içinde yer alınması
	2a Hem bugüne hem de geleceğe ait gereksinimlere ilişkin verilerin toplanması
	2c Kısa ve uzun vadeli gereksinimlerin dengelenmesi
	3b Mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimler konusunda müşterilerin geleceğe yönelik gereksinimlerinin tahmin edilmesi ve zenginleştirilmesi
	5c Ürün tasarımı ve geliştirilmesi konusunda müşterilerin geleceğe yönelik gereksinimlerinin tahmin edilmesi ve zenginleştirilmesi
	6 } 7 } Sonuçların sürdürülebilirliği 8 } 9 }

Kaynak: EFQM, 2003, s. 26

“Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, çalışanlar ve işbirlikleri ve kaynakları süreçler ile hayata geçiren politika ve stratejinin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir” (EFQM, 2003). EFQM’in önerdiği ilişki Şekil 2.14’deki modeli ortaya koymaktadır. Bununla beraber EFQM’in önerdiği ilişkiler ampirik olarak açıklanmış spesifik bir model değildir. Ayrıca EFQM’in önerdiği bu ilişkisellik modeli her bir kriterin birbiri ile olan ilişkileri hakkında fazla bir bilgi vermemekte olup, bu yapı araştırmalara değil de davranışlara ve inanışlara dayanmaktadır (Eskildsen et al., 2003; Dijkstra, 1997). Ama yinede girdiler ve çıktılar arasında bir ilişki olduğu ampirik olarak gözlemlenmiştir (Bou-Llusar et al., 2003; Dahlgard and Eskildsen, 2000; Dijkstra, 1997).

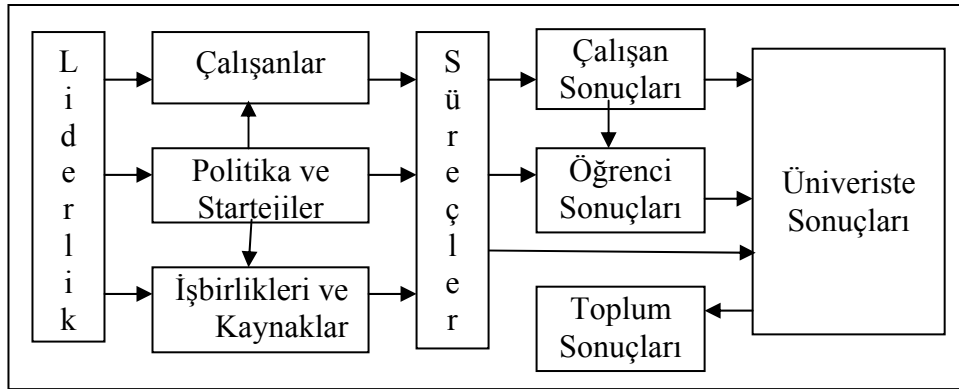
EFQM modeli bu varsayımı girdi kriterleri arasında içsel yapı bir yapının varlığında mantıksal olarak ortaya koymaktadır. Liderliliğin, Politika ve Stratejiler, Çalışanların Yönetimi ve İşbirlikleri ve Kaynakların etkisiyle uygun Süreçler ile Sonuçlara ulaşmaktadır (EFQM, 2003; Bou-Llusar et al., 2003). Bu açıklama Girdi kriterleri arasındaki ilişkiselliği vermektedir. Bu ilişkisellik Girdi kriterlerinin temelinde yer alan genel latent bir faktörden kaynaklandığı belirtilmiştir (Dijkstra,1997).



Kaynak: Eskildsen et al., 2003; s. 2

Şekil 2.14. EFQM İlişkisellik Modeli

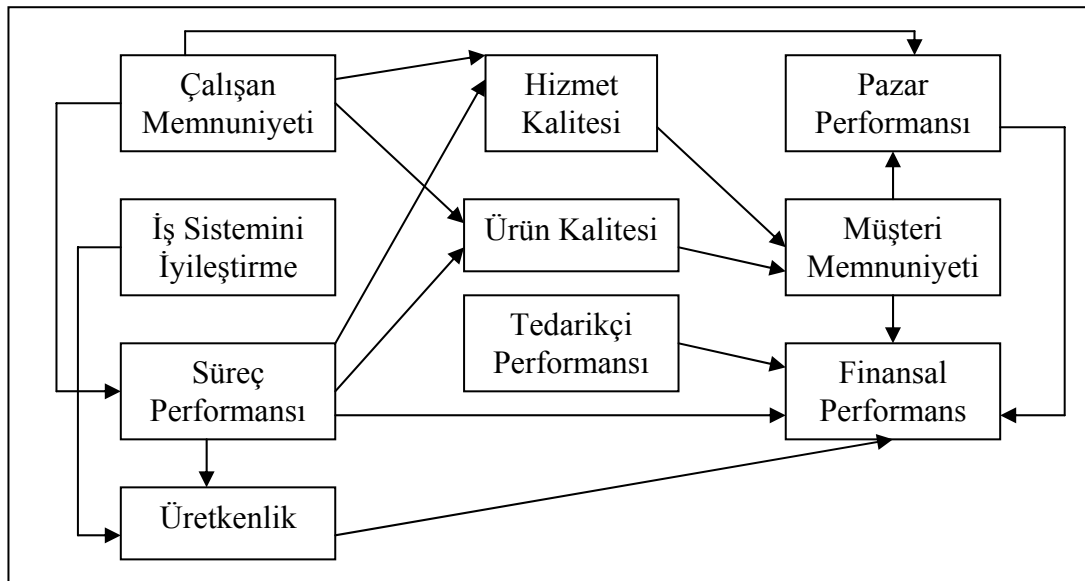
Girdi kriterleri arasındaki ilişki aslında Çıktı kriterleri içinde bulunabilir. TKY ile ilgili ampirik çalışmaların büyük kısmı TKY’nin kurumsal sonuçlara olan etkisine yöneliktir. Bu çalışmalardan Çıktı kriterleri arasında da aslında ilişkisellikler olduğu ortaya çıkmaktadır (Westlund, 2001; Eskildsen et al., 2003; Evans and Jack, 2003). Daha önce belirtildiği gibi en iyi sonuçlara paydaşların beklentilerinin



Kaynak: Calvo-Mora et al, 2005, 755

Şekil 2.16. Calvo-Mora et al.'ın EFQM Nedensellik Modeli

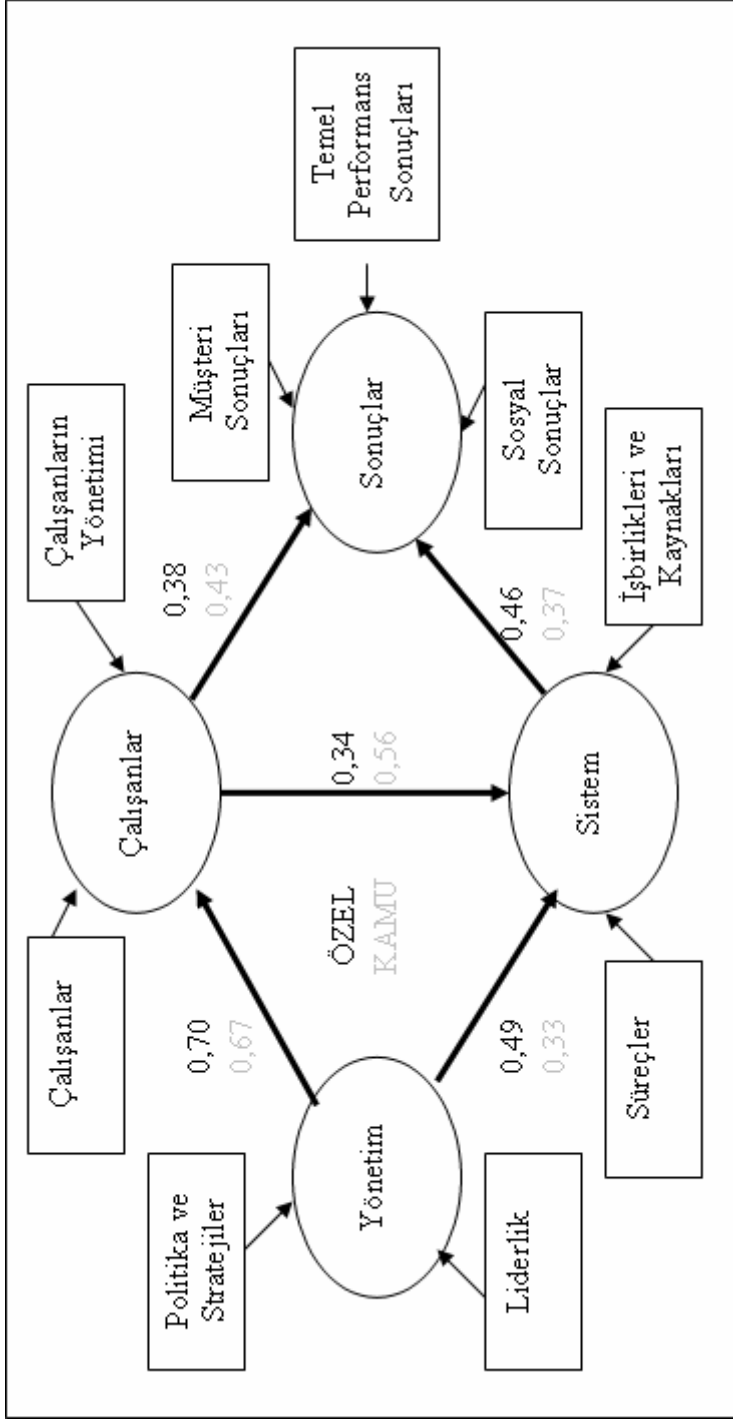
Ayrıca Evans ve Jack (2003) Baldrige Modeli için tasarlanan modelde şekil 2.17'de görüldüğü gibi Baldrige Modeli için doğrulamıştır.



Kaynak: Evans and Jack; 2003: 15

Şekil 2.17. Evans ve Jack'in Baldrige Modeli İlişkisellik Modeli

Bu iki modele ek olarak EFQM Modeli'nin basitleştirilip üzerinde nedensellik ilişkilerinin kurulduğu Danimarka Mükemmellik İndeksi dikkat çekicidir (Eskildsen et al., 2003). Danimarka Mükemmellik İndeksi'nin bileşenleri Şekil 2.18'de verilmiştir. Bu model aslında daha önce yapılan çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkmıştır.



Kaynak: Eskildsen et al., 2004: 53

Şekil 2.18. Danimarka Mükemmellik Şeması Nedensellik İlişkisi

TQM Kriterlerinin girdiler ve çalışan sonuçları arasında ilişkileri açıklamak ta kullanılabilecek diğer bir modelde Hackman ve Oldham'ın (1972) iş dizayn Modelidir Hackman ve Oldham'ın iş dizaynı modeli hem teknik hem de insani süreç teşkilde etmedeki temel prensipleri ortaya koymaktadır. Bu modelde sonuçlar işin ana iş kriterleri tarafından etkilenen üç temel psikolojik safha ile oluşturulmaktadır. Ayrıca ana iş kriterleri safhalar sırasında ve sonuçlarda pozitif ya da negatif etkileyen ve moderatör değişkenler bulunmaktadır. Bu ana iş kriterleri, psikolojik aşamalar ve sonuçlar arasındaki ilişkiler bir çok organizasyonda yapılan çalışmalar ile doğrulanmıştır (Eskildsen and Dahlgaard, 2000).

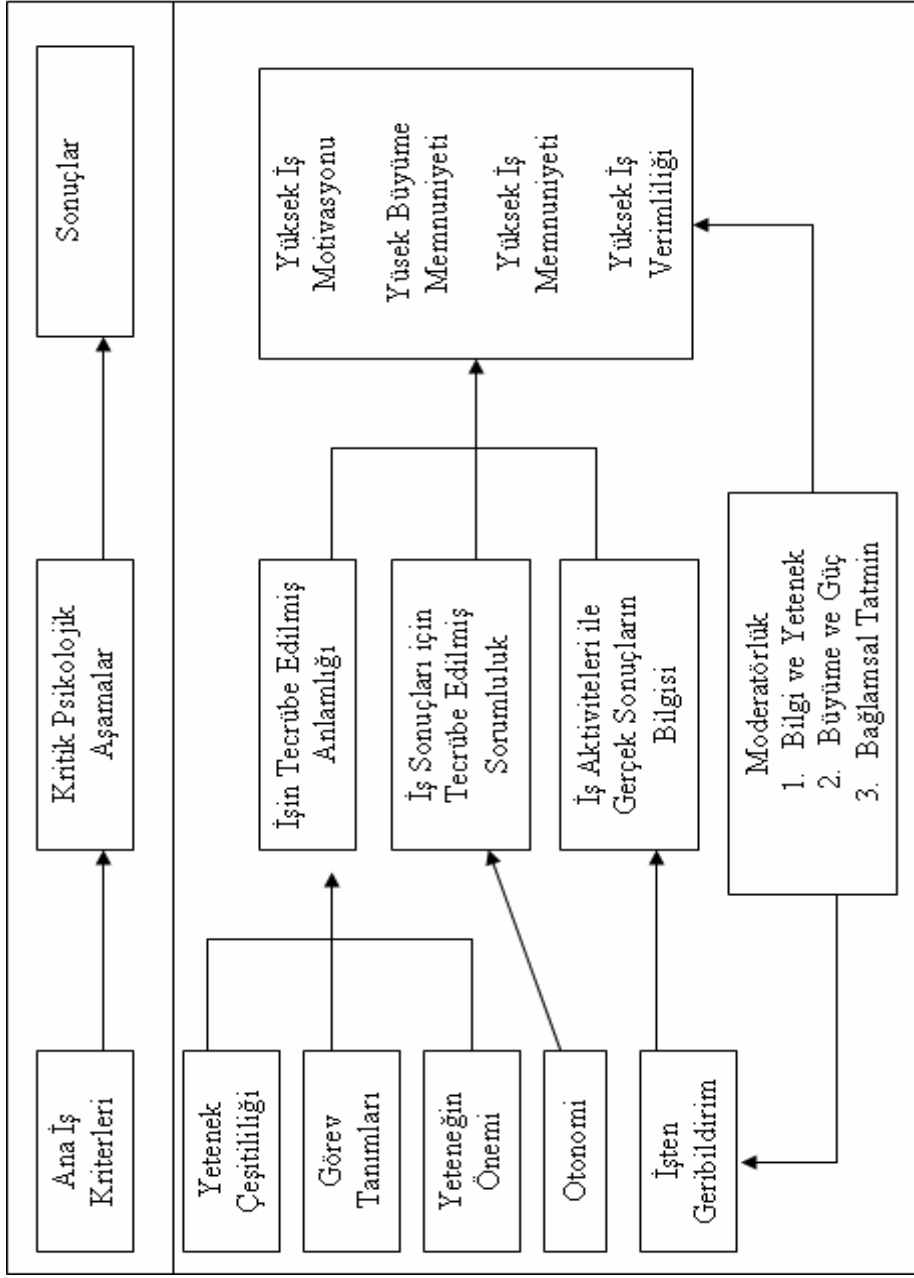
İş dizaynı modeli ana iş kriterleri, psikolojik safhalar ve sonuçlar arasında bazı ilişkilerin varlığını kabul etmektedir. Bu ilişkileri EFQM Modeli'nin bakışı yönünden görmek, EFQM Modeli'nin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Eskildsen and Dahlgaard, 2000).

İki model arasında temelde iki fark vardır. EFQM'in Girdi kriterleri İş Dizayn Modeli'nin kriterlerinden çok daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Bununla beraber İş Dizayn Modeli kendi içinde ilişkişel nedenleri açıklayan bir nedensellik modelidir. Bu İş Dizayn Modeli'nin nedensellik kullanılarak EFQM Modeli içinde Girdiler arası ilişkiler kurulabilir (Eskildsen and Dahlgaard, 200; Eskildsen et al., 2003)

Bu modelden bir kurumun iyi sonuçlara ulaşması için aşağıdaki çalışan yönetimi uygulamaları tarafından desteklenen sistemleri edinmiş olması gerekir (Eskildsen et al., 2003).

1. Gçlendirme ve Katılım (İşin Anlamlığı)
2. Proses Sahipliği (Otonom)
3. İş Geliştirme ve Rotasyonu (yetenek çeşitliliği ve görev tanımları)
4. Performans Geribildirimini (İş aktivitelerinden elde edilen sonuçlar)

EFQM'in Girdi kriterlerinin ve bunların Çalışanlarla İlgili sonuçlarının ilişkilerinin açıklanmasında İş Dizayn Modeli ve EFQM'in kendi önerdiği ilişkişel şema kullanılarak Girdi kriterlerinin kendi arasındaki ilişkiler açıklamakta kullanılmıştır (Eskildsen and Dahlgaard, 2000).



Kaynak: Eskildsen and Dahlgard; 2000: 584

Şekil 2.19. Hackman ve Oldam'ın İş Dizayn Modeli

2. 3.2.1. Liderlik ve Diğer Kriterler Arası İlişkiler

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 (EFQM, 2003). EFQM Liderlik kriteri altında yukarıdaki tanımı vermektedir. Liderlik doğru şeylere yoğunlaşmaktır; yönetim ise doğru yapmakta yoğunlaşmaktır. Bir kurum için her ikisi de hayati fonksiyonlardır. Liderler; vizyon sahibi olmak, vizyonu ve bilgiyi paylaşmak, değişikliklere açık olmak ve yeni projeler üretmek, insanlarla bireysel olarak ilgilenmek, kişilere güvenini ifade edebilmek, sorun çözmek ve karar vermek, işlerin akışını yönetmek, organizasyonun iletişim kanalları ve hizmetkarı olmak, çatışan amaçları dengelemek, öncelikleri saptamak, cesaretlendirici olmak, zor kararları almak, analitik ve kavramsal düşünebilmek, profesyonel ahlaka sahip olmak, merhametli, güvenilir olmak ve duyguları anlayabilmek, rehber ve işbirlikçi olmak, hizmetkar olmak noktalarında sorumluluk taşımaktadırlar (Dessler, 2000). Geleceğin liderinin özellikleri: sürekli öğrenme, global bakış açısı, örgüt/bireye önem verme, vizyonerlik, gurubun bir parçası olma, çoklu kültüre imkan tanıma, liderliği kurumsallaştırma ve güven kazanma olacaktır (Hammer, 1997).

Liderlik, bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak biraraya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir (Dahlgard and Eskildsen, 2000). Liderliğin diğer bir benzer tanımı ise, “Ait olduğu kurumun hedeflerini belirleyerek, insanları bu hedefler doğrultusunda arkasından sürüklemeye işidir” şeklinde verilmiştir (Ökmen ve Dönmez, 2005). O zaman liderler organizasyonel sonuçların mükemmeliği için organizasyon içinde dengeli ve planlı bir çaba göstermelidir (Bou-Llusar et al., 2003).

Toplam Kalite Yönetimi Literatüründe de Liderlik ve diğer Toplam Kalite Yönetimi faktörleri arasında yakın bir korelasyondan söz edilmektedir (Eskildsen et

al., 2003). EFQM Mükemmellik Modeli, kalitenin iyi yönetilmesi için gerçekten kaliteli bir yönetim yaratılması gerektiği yolundaki kavrayışın ana ürünüdür. Modelin en büyük başarısı TKY ile Stratejik Planlama anlayışlarını daha sıkı bir ilişki içine sokması ve üst yönetimin işin içine daha derinden girmesini sağlamasıdır (Hardjono and Have, 1997). Liderlik Toplam Kalite Yönetimi literatüründe mükemmelliğin temel nedeni olarak belirlenmiştir (Eskildsen et al., 2003; Ökmen ve Dönmez, 2005). Liderlik eğer başarılı olmak istiyorsa bütün işlere katılım sağlamalıdır. Liderlik insan, materyel ve finansal kaynakların kullanımını politika ve stratejiler yoluyla yapar. Liderlik bütün paydaşlara odaklanacak sistemi kurmalı ve sürekliliğini sağlamalı, uzun dönemli stratejik planlamayı önem vermeli, takımları ve biriyeleri motive etmeli ve sonuçları denetlemelidir (Calvo-Mora et al., 2005). Artık dünyada yönetici ve liderin görevi, yalnızca eski deyimle sevk ve idare değil; çalışanların bireysel yaratıcılığını desteklemek, kurumda grup içi aktif ilişkilerde bulunabilecek ortam ve organizasyonları oluşturmak, ortaya çıkan yeni fikirleri bir araya getirerek anlamlı hale sokmaktır (Ökmen ve Dönmez, 2005).

Liderlik kriteri ve diğer kriterler arasındaki ilişki, Hackman ve Oldham'ın İş Dizayn Modeli'ni temel alan Eskildsen ve Dahlggaard (2000) çalışması ile değişik seviyelerde açıklanmıştır. Hackman ve Oldham'ın İş Dizayn Modeli dikkate alındığında, eğer iş dizaynı, yetkelendirme ve katılım (yeteneğin önemi), süreç sahipliği (otonomi), iş zenginleştirme ve rotasyonu (yetenek çeşitliliği ve görev tanımları) ve geribildirim ile liderlik tarafından uyumlu şekilde ortaya koyulmuşsa işin kalitesi ve çalışanların memnuniyeti artırır (Eskildsen and Dahlggaard, 2000). Ayrıca liderlik organizasyonun sürekli gelişimi sağlar ve kalite yönetimi eforununun yayılımını kolaylaştırır (Lee et al., 2005). Liderlik ayrıca organizasyon içinde yeni gelişen veya alternatif teknolojilerin kullanımına karar verir (Calvo-Mora et al., 2005).

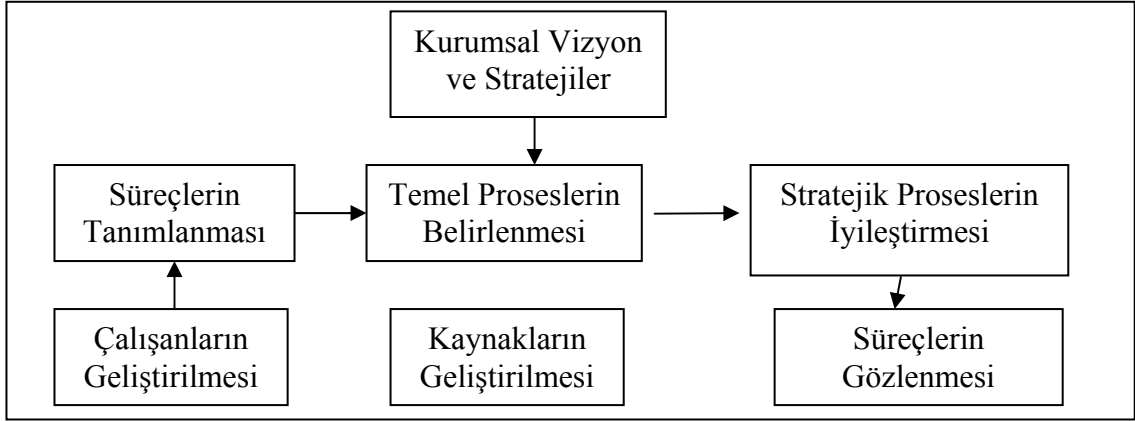
Liderlik, mükemmeliği aramak ve ulaşmak için kamu kurumlarının yeniden yapılanmasında olmazsa olmaz koşuludur. Liderliğin kurum kültürünün oluşmasında en önemli etkenlerden biri olduğu TKY literatüründe belirtilmiştir. (Ökmen ve Dönmez). Kurum kültürünün organizasyonun performansına olan etkisinde Alvesso'un (1988) çalışmaları ile ortaya koyulmuştur.

Özellikle Dahlgaard ve Eskildsen (2000)'in çalışması Liderlik ve diğer girdi kriterlerinin açıklanmasında önemli bir başlangıç olmuş olup, daha sonrasında (Calvo-Mora et al.,2005;Eskildsen et al.,2003) tarafından da doğrulanmıştır.

2.3.2.2. Politika ve Stratejiler ve Diğer Kriterler

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

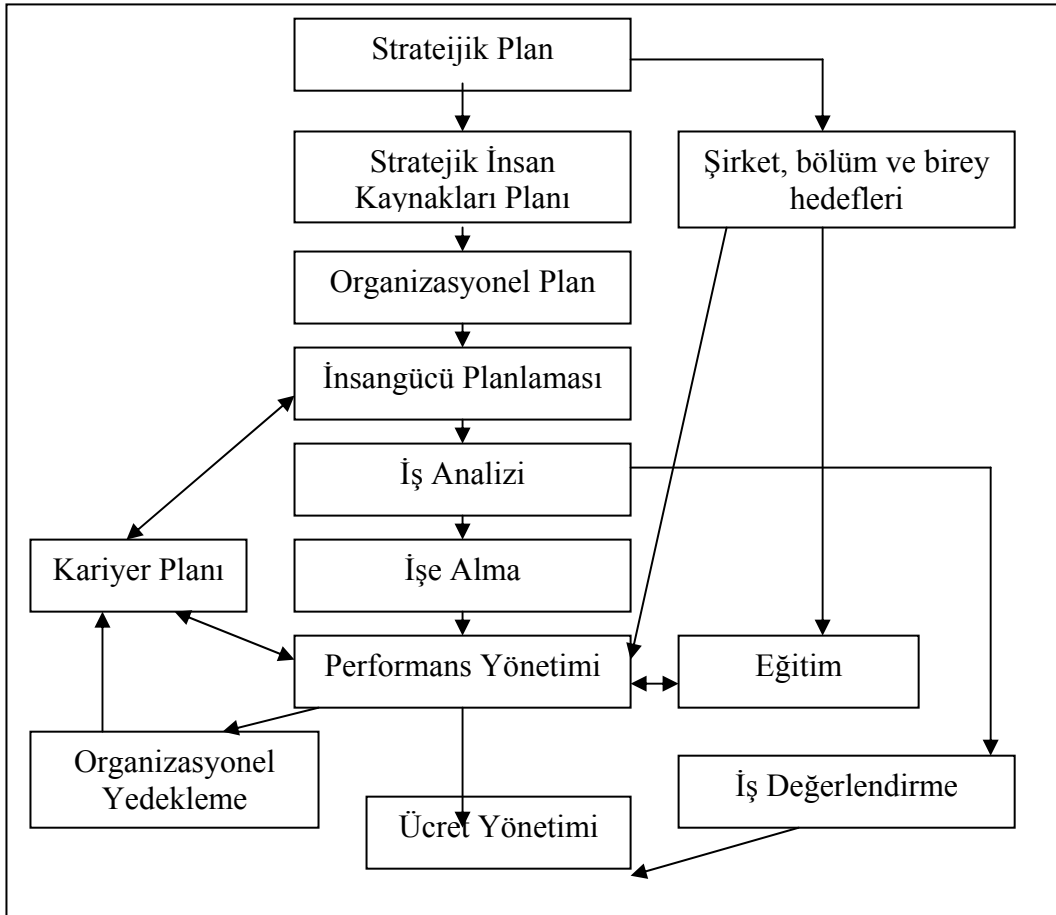
Strateji ve Politikalar, bir kuruluşun misyon ve vizyonu, temel paydaşları beklentileri temelinde ve uygun politikalar, planlar, amaçlar hedefler ve süreçler ile gerçekleştirme yoludur (EFQM, 2003). Stratejinin rolü kurum içindeki kaynakların arzu edilen sonuçlara ulaşmada için rehberlik etmektir (Brewer et al., 2001). Politika ve Stratejiler yönetimin kurumun gelecek davranışları ile ilgili gündemi belirleyen kriterdir. Gerçektende yönetimin davranışları kurumun geliştirdiği insan kaynakları, performans ve kalite strateji ve planlarını üzerinden büyük bir etkisi vardır (Dahlgaard and Eskildsen, 2000; Calvo-Mora et al., 2005; Dessler, 2000). EFQM Modelin'de de kaynakların kullanımını organizasyonun Politika ve Stratejileri doğrultusunda belirlenmesi gerekliliği vurgulanmıştır (EFQM, 2003). Mükemmeliğe ancak uzun vadeli organizasyonel stratejilerle ulaşılacağı ve bu stratejilerin aksiyon planlarını geliştirilmesinde ve uygulanmasını işaret etmektedir (Lee et al., 2003; Kantarcı, 1999). Ayrıca Model temel Süreçlerin belirlenmesinde ve bunların geliştirilmesinde Strateji ve Politikalar'ın önemini ve mükemmel Sonuçlara ulaşılmasında ortaya bunların kullanımını koymuştur. Şekil 2.20'de Stratejik "S" modelinden de görüldüğü Temel Süreçlerin belirlenmesinde ve buna uygun olarak kaynak ve çalışanların geliştirilmesine olan etkisi gözlenmektedir (Sandbrook, 2001).



Kaynak: Sandbrook; 2001: 88

Şekil 2.20. Statejik "S" Modeli

Stratejik Yönetim ile İnsan Kaynakları arasında ilişkinin varlığında Şekil 2.21'de verilen model ile gösterilebilir. Görüldüğü üzere İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinin tasarımı ve uygulanması kurumun Stratejik Planına bağlıdır (Tanyaş, 2001).



Kaynak: Tanyaş; 2001: 2

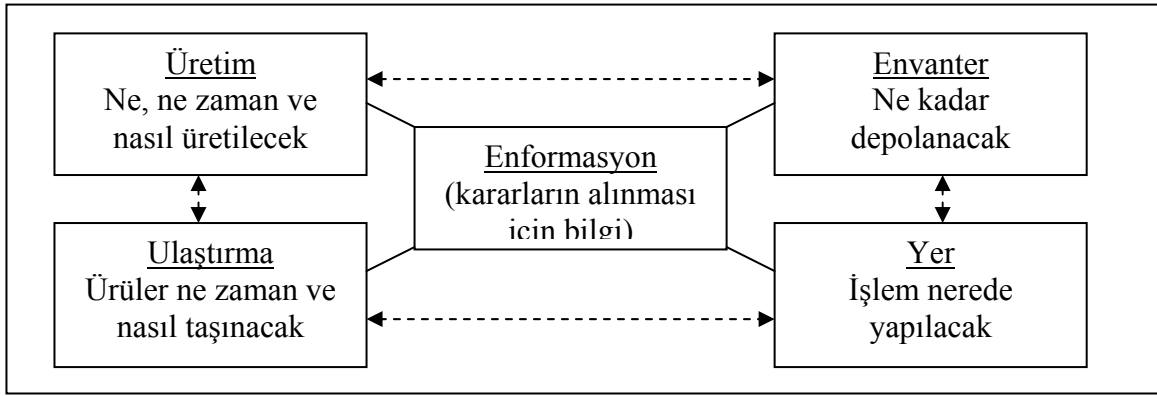
Şekil 2.21. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişkisi

2.3.2.3. Kaynaklar ve İşbirlikleri ve Diğer Kriterler

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 gereksinimlerini dengeler (EFQM, 2003).

Kaynaklar ve İşbirlikleri'nin yönetimim önemi TKY literatüründe sık sık belirtilmiştir (Calvo-Mora et al., 2005). Tedarik Zinciri Yönetim sistemleri müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin farklılığının en optimum şekilde çözülmesinin sağlayan sistemlerdir. Bu yönüyle iyi şekilde tasarlanmış bir Tedarik Zinciri Yönetimi Sistem'i hem müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak hem de bunu en uygun maliyet ile gerçekleştirecektir (Hugos, 2003).

Tedarik zinciri, müşteri için ürün ve hizmet satınalma, üretme ve sunma faaliyetlerinin bütünsel yapısıdır. Tedarik zinciri, müşteri için ürün ve hizmet satınalma, üretme ve sunma faaliyetlerinin bütünsel yapısıdır ve bu zincir tedarikçiler ile başlar (EFQM, 2003; Dessler, 2000; Kantarcı, 1999). Şekil 2.22'de Tedarik yönetimi zinciri'nin temel adımlarına bakıldığında, firmanın duran kaynakları ve enformasyon sisteminin kullanımının etkinliği kurumun tedarik yönetimi zinciri'nin etkinliğinde artıracaktır. Bu da dolayısıyla müşteri memnuniyetini artıracak ve finansal performansa maliyetler yönünden önemli bir kazanç sağlayacaktır (Hugos, 2003). Yönetim bilgi sistemleri'nin kullanılmasında aynı Şekil 2.2'de görüldüğü üzere süreçler'in daha iyi işlenmesini sağlamaktadır (Wilson and McFarlene, 2002).



Kaynak: Hugos, 2003, 17

Şekil 2.22. Tedarik Zinciri Yönetimi'nin Ana Sürücülere

Bugünün rekabetçi dünyasında başarı sağlamak firmaların en son teknolojileri takip etmesini, elde etmesini ve uygun bir şekilde kullanmasını gerektirmektedir. Bu teknolojilerin seçimi firmanın stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Stratejilerle uyumlu bir teknoloji stratejisi istenilen Finansal Sonuçlara ulaştırabilir (Zahra,1996).

2.3.2.4. Süreçler ve Diğer Kriterler

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirir (EFQM, 2003).

Mümkün olduğunca yalın ve şeffaf bir organizasyon yapısına sahip olmak önemlidir. Bilgi teorisinin de söylediği gibi her yeni katman gürültüyü ikiye katlayacak ve mesajı yarıya indirecektir. Kamu kurumlarının, toplum ve toplumsal değerler üzerinde düşünmesi demek, aynı zamanda hem kendisi, yani içinden çıktığı toplumsal koşullar üzerinde, hem de vazettiği değerlerin toplum tarafından nasıl benimsenip uygulanacağı üzerinde düşünmesi demektir. İnsan, makine, malzeme, para, bilgi, zaman gibi kaynakları işleyip değer katarak (iç veya dış) müşteri istek ve beklentilerini karşılayacak çıktıları üreten eylem ve işlemler dizisidir (Hugos, 2003). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, Süreçte

- İnsan, makine, malzeme, para, bilgi, zaman gibi kaynaklar işlenir,
- Bunlara değer katan eylemler yapılır,

- (İç veya dış) müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayacak çıktılar üretilir.

Bu tanımdan yola çıkarak süreçlerin maliyetler ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi açıktır. Süreç sistemlerini kurmuş ve buna göre yapılanmış kurumların aşağıdaki konularda daha başarılı oldukları görülmüştür (EFQM, 2003; Sterman, 2000).

- Çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşması, böylece beceri düzeylerini geliştirebilmeleri,
- Çeşitli fonksiyonların (maliye, personel, bakım, ...) merkezileştirilmesinin maliyetleri düşürmeye yaraması,
- Çalışma ortamında herkesin nereye ait olduğunu, kendisinden hangi işlerin beklendiğini bilmesi,
- Organizasyon yapısının kolay tanımlanabilmesi, çizilebilmesi, sunulabilmesi...
- Fonksiyonel amaçların, kurum amaçlarının önüne çıkması
- Karar alma
- İletişim
- Gereksiz tekrarlar (sürecin bütününe görememe)
- Gri alanlar (sorumlusu net olarak tanımlanmamış işler)
- İşlem zamanları
- Kaynak israfı
- Bilgiye ulaşım zorluğu
- Müşteri beklentilerinin gözden anlaşılmaması

Bir organizasyonda süreçler sadece organizasyonun teknik ihtiyaçları üzerine değil aynı zamanda çalışanların insani ihtiyaçlarına göz önüne alarak geliştirilmelidir. Sürekli iyileştirilen süreçler kaliteyi ve üretkenliği artırır. Ancak süreçler çalışanların ihtiyaçlarını göz önüne alırsa, moral ve motivasyon artar ve buda kalite ve üretkenlikte daha da büyük artışları beraberinde getirir (Kristensen et al., 2003).

EFQM Modeli'nin temel dayanağı Sonuçların sistematik olarak iyileştirmesini hedefler (Bou-Llusar et al., 2003). Müşterilerin ihtiyaçlarına ve

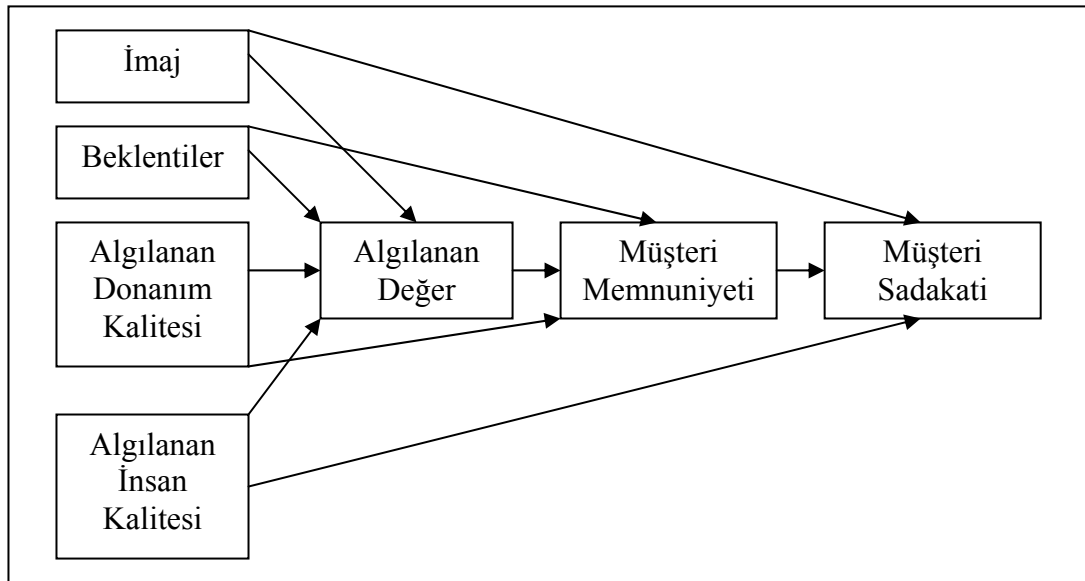
beklentilerine yönelik olan süreçlerin iyileştirmesi ve tasarlanması kurumun müşterilerinin bağlılığını artıracaktır. Baldrige Modeli'nde Müşteri ve Pazar Odaklılık, müşteri ve Pazar beklentilerinin kurum tarafından ne kadar iyi şekilde belirlendiği ve bunun takip edilmesiyle ilgilidir (Lee et al., 2003).

Süreç sistemindeki iyileşmeler üretkenliği artıracak ve buda dolayısıyla Finansal Performansı yükselmesini sağlayacaktır. Ayrıca Süreç Sistemindeki iyileşme süreçlerin performansını iyileştirecek, Süreç performansındaki iyileşmeler ürün ve hizmet kalitesini ve Finansal Performansı artıracaktır (Evans and Jack, 2003).

Tedarik Zinciri Yönetim sisteminin varlığı işlerliği kurumsal süreçlerin işlerliği ile yakından ilişkilidir. Tedarik Zinciri, müşteri için ürün ve hizmet satınalma, üretme ve sunma faaliyetlerinin bütünsel yapısıdır (EFQM, 2003). Sürecin çeşitli girdiler kullanımı sonucunda istenen çıktıların üretilmesini sağlayan ve katma değer yaratan işlemler dizisi tanımlanır, Tedarik Zinciri Sistemine göre tasarlanmış Süreçlerin kurumsal performansa olumlu yönden etkilemesi kaçınılmazdır (Evans and Jack, 2003).

İyi Süreç Sistemlerinin tasarımı aynı zamanda, çevre sistemlerini kurulmasında etki etmektedir. Süreçlerin uygulaması sırasında çıkacak her türlü zararlı madde süreçlerin daha iyi tasarımı ile ortadan kaldırılabılır (Eskildsen et al., 2003)

Avrupa'da en çok kullanılan Müşteri Memnuniyeti Modeli olan ECSI (Şekil 2.23.) Müşterilerle ilgili Sonuçların açıklanmasında kullanılabilir. Modelin geçerliliği bir çok araştırmada doğrulanmıştır. Algılanan donanım kalitesi, müşteriye sağlanan hizmet ve servis ve verilen hizmetlerin nasıl tasarlandığı ve geliştirildiği dolayısıyla süreçlerle ilişkilidir (Eskildsen, 2003).



Kaynak: Eskildsen; 2003, 4

Şekil 2.23. ECSI Modeli

EFQM 5 b ve c kriterlerinde geçen müşteri ve paydaşların yararı doğrultusunda yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi ve tasarlanması. Süreçler ile Müşteri Sonuçları ve yeniliklerin yapılması arasında bir ilişkide olduğu ortaya çıkmaktadır (Eskildsen et al. 2003). Bu ilişki Baldrige Modeli üzerine yapılan çalışmalarda da doğrulanmıştır (Evans ve Jack, 2003). Ayrıca Raju ve Lonial'ın (2002) çalışmasında da Pazar ve Müşteri Odaklılığın kurumun Finansal ve Yenilik performansını etkilediği görülmüştür. Özellikle süreç iyileştirme yoluyla düşürülecek maliyetler finansal verimliliği yükseltecektir (Ökmen ve Dönmez; 2005).

2.3.2.5. Çalışanların Yönetimi ve Diğer Kriterler

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkelendirir. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlara önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar (EFQM, 2003). Günümüzde bir kurumun başarısı fiziksel varlığından çok

entellektüel ve sistem kapasitesine bağlıdır. Amacı ve çapı ne olursa olsun, çağdaş bir sivil örgüt yapılanmasının başarısının temeli ekiptir. Ekip temel olunca, tek elden karar alma, uygulama ve merkezîyetçilik mümkün olmadığı gibi klasik buyurgan hiyerarşi de ortadan kalkmaktadır. Ekibi doğru tanımlamak, amacın bilincinde olmak, ekibin başarısını değerlendirmek, kurumun genel yapısında ekibin yerini belirlemek bu süreçte önem taşıyan unsurlardır. Karar alma ve uygulama süreçlerine katılmak, bütünde cereyan eden olaya kendi zenginliklerini katmak isteyen ve bunu en doğal hakları sayan bireylerin performanslarını arttırmak için maddi ödüller yerine açık fikirli olmak ve içtenlik çoğu zaman yeterlidir. Başarı halinde teşekkür, dinlemeye zaman ayırma, performansları hakkında görüş bildirme, açık ve güvenli bir iş ortamı, karar alma sürecine katılım, sahiplik duygusu aşılama ve yeni beceriler edinmelerine imkan verme motivasyonun kaynaklarıdır. Bireyin verimliliğini; “görev nedir ?” sorusunu sormak, kendi verimliliğinden sorumlu olmak, özerklik, sürekli yenilik, sürekli öğrenme ve çıktı kalitesi belirler (Ökmen ve Dönmez, 2005).

Çalışanlar, İşbirlikleri ve Süreçler yoluyla en iyi ürünleri ortaya koyarlar. Bu nedenle mükemmeliyetin en temel sürücü faktörü çalışanlardır. Hackman ve Oldham’ın Modeli’nde ise ilk safha olan “İşin Tecrübe Edilmiş Anlamlılığı”, çalışanların sosyal sosyal kabulü ve itibarı ile ilgili ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların sağlanabilmesi için insan kaynakları planlaması ile bu ihtiyaçlar entegre edilmelidir. İnsan Kaynakları planlaması ayrıca çalışanların yaratıcılığının, yenilikçiliğinin ve ayrıca bütün bunların uygulanmasına yönelik arzunun organizasyonel bir göstergesidir (Eskildsen and Dahlgard, 2000). Ayrıca çalışanlara gerçekleştirdiği performansın belirli ve objektif standartlar ile göstermek ve performansını artırması için tanımlanmış hedefler vermek çalışanın performansını artırmaktadır. Buna ek olarak İnsan Kaynakları Sistemleri kariyer planlamasına olan katkısı, adil ve dengeli bir ücret sisteminin kurulması, terfi tayin gibi kararların etkinliği ve çalışanların bilgi ve becerilerine göz önüne alınarak kararlar alınmasını sağladığı için hem kurumun performans sonuçları hem de çalışanların memnuniyeti ile yakından ilişkilidir (Tanyaş, 2001). TKY’de, kariyer süreci içerisinde çalışanların tatmininde etkili olan değişkenler araştırılmıştır. Çalışanların tatmininde etkili olan değişkenler belirlenerek, bu değişkenlerden hangilerinin kariyer süreci içerisinde etkili olduğu incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda kariyer süreçleri farklı olan çalışanların iş

tatminlerinde de farklı değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür (Kitapçı ve Sezen, 2004).

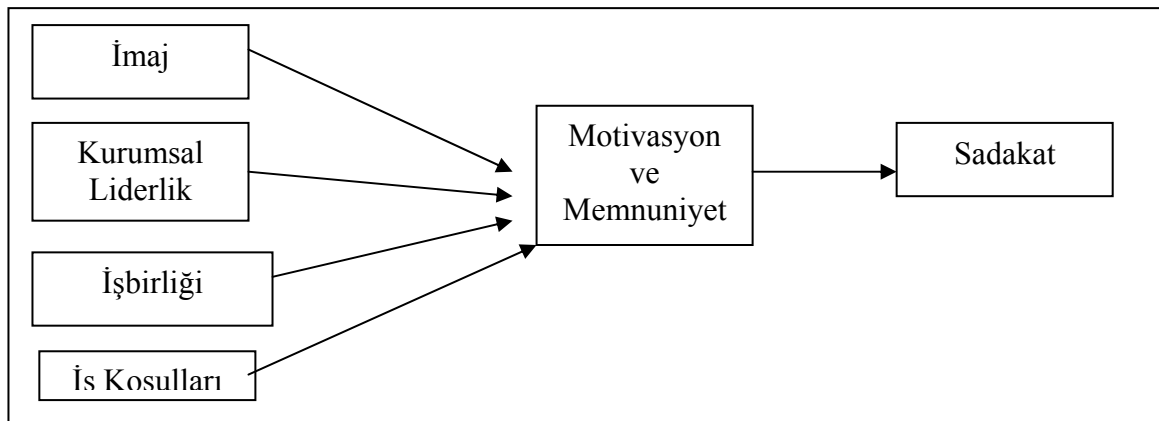
Hurriyet İnsan Kaynakları'nın 7543 kişi ile yaptığı çalışmada da çalışanların memnuniyeti ile müşterilerin memnuniyeti arasında yüksek pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı belirtilmiştir (Hürriyet, 2004). Çalışanlar ile Çalışanlarla İlgili Sonuçlar arasında pozitif bir olduğunu dair aşağıdaki çalışmalarda bulunmuştur (Eskildsen and Dahlgaard, 2000; Eskildsen et al., 2003; Calvo-Mora et al., 2005; Ehrlich, 2006).

Çalışanların katılımı organizasyonda sürekli gelişmesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu daha önceki çalışmalarda da bulunmuştur (Eskildsen et al., 2003; Calvo-Mora et al., 2005).

2.3.2.6. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar ve Diğer Kriterler

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler (EFQM, 2003).

Çalışanlara ilgili sonuçlar deyince genel olarak Çalışan Memnuniyeti anlaşılmaktadır. Çalışan Memnuniyeti çalışanın işin aldığı haz, zevk ve refah olarak tanımlanmaktadır (Eskildsen and Nüssler, 2000). Avrupa'da kullanılan çalışanların memnuniyeti ve sadakati için geliştirilen Çalışan Endeksi modeli Şekil 2.24'de verilmiştir.



Kaynak: Westlund and Kristensen, 2003, s.65

Şekil 2.24. Avrupa Çalışan Endeksi

TKY çalışmaları sadece Temel Performans Sonuçları'ndan ibaret olmayıp iç müşteriler olarak değinilen Çalışanlarla ilgili Sonuçlarında içermektedir (Calvo- Mora, et al, 2005). Çalışanların memnuniyeti sürekli iyileştirmenin ve memnun müşterilerin temel iki sürükleyicisi olduğu TKY literatüründe belirtilmiştir (Deming, 1986; Juran, 1989). Memnun Çalışanlar memnun olmayan çalışanlardan daha iyi performans gösteriler ve bunun en doğal sonucuda maliyetlerin düşmesidir. Tatmin olmamış ve motivasyonsuz çalışanların iyi Müşteri sonuçları ve mükemmel ürünler ortaya koymaları mümkün değildir (Rusjan, 2005; Kantarcı, 1999).

Evans ve Pack'in (2003) Baldrige Modeli için yaptığı ilişkiyel açıklamada da Çalışan Memnuniyeti'nin Süreç Performansını, Ürün ve Hizmet Kalitesi'ne direk olarak etkilediği tespit edilmiştir. Eskildsen ve Nüssler'in Danimarka'da yaptığı çalışmada da çalışanların memnuniyetinin ve sadakatinin kurumsal performans üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur (Eskildsen and Nüssler, 2000).

Yenilikçilik, düşüncelerin uygulamada yeni ürünlere, hizmetlere, süreçlere, sistemlere ve toplumsal ilişkilere dönüştürülmesidir (EFQM, 2003). Memnun çalışanların daha çok iyileştirme, yenilikçilik ve geliştirme çalışmalarına katıldığı belirlenmiştir (Evans and Jack, 2003; Eskildsen et al., 2003).

2.3.2.7. Müşterilerle İlgili Sonuçları ve Diğer Kriterler

Mükemmel kuruluşlar müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler (EFQM, 2003).

Bir mal ya da hizmetten yararlanan nihai tüketicii kullanıcı ve faydayı sağlayan ve satın alan tarafa Müşteri denmektedir. Müşteri'nin Memnuniyeti ise ürünün nasıl, hangi süreçle, kim tarafından, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığına, kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, ihtiyaç ve beklentilerine uygunluğuna ve verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiği ile ilgilidir (Ökmen ve Dönmaz, 2005).

Memnun Müşteriler hizmet ya da ürün aldıkları kurumları, çevrelerine tavsiye ederler. Bu tavsiyeler kurumun toplumdaki imajının oluşmasındaki en büyük etkendir (Westlund, 2001).

Müşterisi memnun olan kurumların Finansal Performansı'da yüksektir. Bu ilişki değişik araştırmalarda doğrulanmıştır (Evans ve Jack, 2003; Lee, 2003)

2.3.2.8. Toplumla İlgili Sonuçlar ve Diğer Kriterler

Mükemmel kuruluşlar toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler (EFQM, 2003).

Toplumla İlgili Sonuçlar, Müşteri, Çalışanlar ve Toplumla ilgili alanlar dışında kalan ve kuruluşun elde etmeyi amaçladığı sonuçlardır. EFQM tarafından Toplum Çalışanlar, İşbirlikleri ve Müşteriler dışında kuruluştan etkilenen tüm taraflar olarak tanımlanmıştır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk çevre bilinciyle ilişkili performansını ve topluma etkisini, bu alanlarda toplumdaki imajını, toplumla ve paydaşlarla iletişimi ile belirleneceğini belirtmiştir (EFQM, 2003).

Westlund (2001) EFQM Modelini kullanan kurumlar üzerinde yaptığı çalışmada Sosyal Sonuçlar ile kurumun imajı ve temel performansı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. EFQM Modeli içinde toplumdaki imajın müşteri memnuniyetine bir etkisi olduğu 8a kriteri içinde belirtilmiştir (EFQM, 2003).

2.3.2.9. Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel bir kavramdır (EFQM, 2003).

Parkison Yasası (1974), Kamu yönetiminde, kırtasiyeciliğin artması sonucu iş veriminin düşeceğini belirten iktisadi yasadır. Bu yasaya göre her bürokratik görev

sonunda mevcut zaman sınırlarını zorlar ve yeni personel ihtiyacını doğurur. Yeni personel alınması, verimin düşmesi demektir. Kamu yönetiminin yeniden örgütlenmesi halinde dahi istihdam politikası nedeniyle kadrolarda bir tensikat yapılamaz ve yeni örgüt şemasında yeri olmayan personele yeni görevler ihdas edilmeye çalışılır. Bunun sonucunda kamu yönetiminde azalan verim kanunu çalışır (Parkinson, 1974). Bu verimsizliğin ülkenin ekonomik gelişmesinde etkilediği görülmüştür (Rauch and Evans, 2000).

Bürokratik ve Hiyerarşik organizasyonel yapıların ve süreçlerin kurumların finansal performansını etkilediği ortaya çıkmıştır. Temel Performans Sonuçları arasında yer alan Yenilik Performansı, Bürokratik Etkinlik ve Finansal Etkinlik arasında yakın ilişkiler bulunmuştur (Raju ve Lonial; 2002).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE HİPOTEZ TESTLERİ

3.1. Çalışma'nın Amacı

Çalışmanın amacı, Türk kamu sektörünün EFQM modeli çerçevesinde özdeğerlendirmesinin yapılması ve özdeğerlendirme yapacak kurumlara yönelik olarak EFQM modelinin girdi - girdi ve girdi - çıktı kriterleri arasında ilişkilerini belirlemeye çalışılmasıdır. EFQM'in kriterlerinin ilişkiselliği kamu sektörü çerçevesinde açıklayan bir çalışma olarak, EFQM modelinin ilişkiselliğini üzerine yapılacak literatür çalışmalarına katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışma sonuçları kamu yöneticileri kendi kurumlarında başlatacakları kalite yönetimi ve mükemmellik modeli esaslı yaklaşımların uygulanmasında da rehberlik teşkil edecektir. Çalışmada esas amaç girdi – çıktı kriterleri arasında anlamlı bir ilişkinin EFQM'in önerdiği gibi var olup olmadığı ve hangi kriterin diğer kriterleri hangi ölçüde etkilediğini bulmaktır. Araştırma sonuçları kamu yöneticileri için girdilere yönelik dengelenmiş yaklaşımı nasıl kuracakları konusunda değerli bilgiler sağlayacaktır. Kurum yöneticilerine en iyi sonuçları hangi girdilerle elde edecekleri konusunda bir fikir verecek olan çalışma, EFQM ya da diğer kalite yönetim sistemleri için daha hızlı ve etkin geçiş ve kurulum yaklaşımlarını sağlayacaktır. Araştırma sonuçları girdi kriterleri açısından sonuçlara bütünsel yaklaşım sağlamayı amaçlamakta ve EFQM'in bütünsel bakış açısıyla uyuşmaktadır.

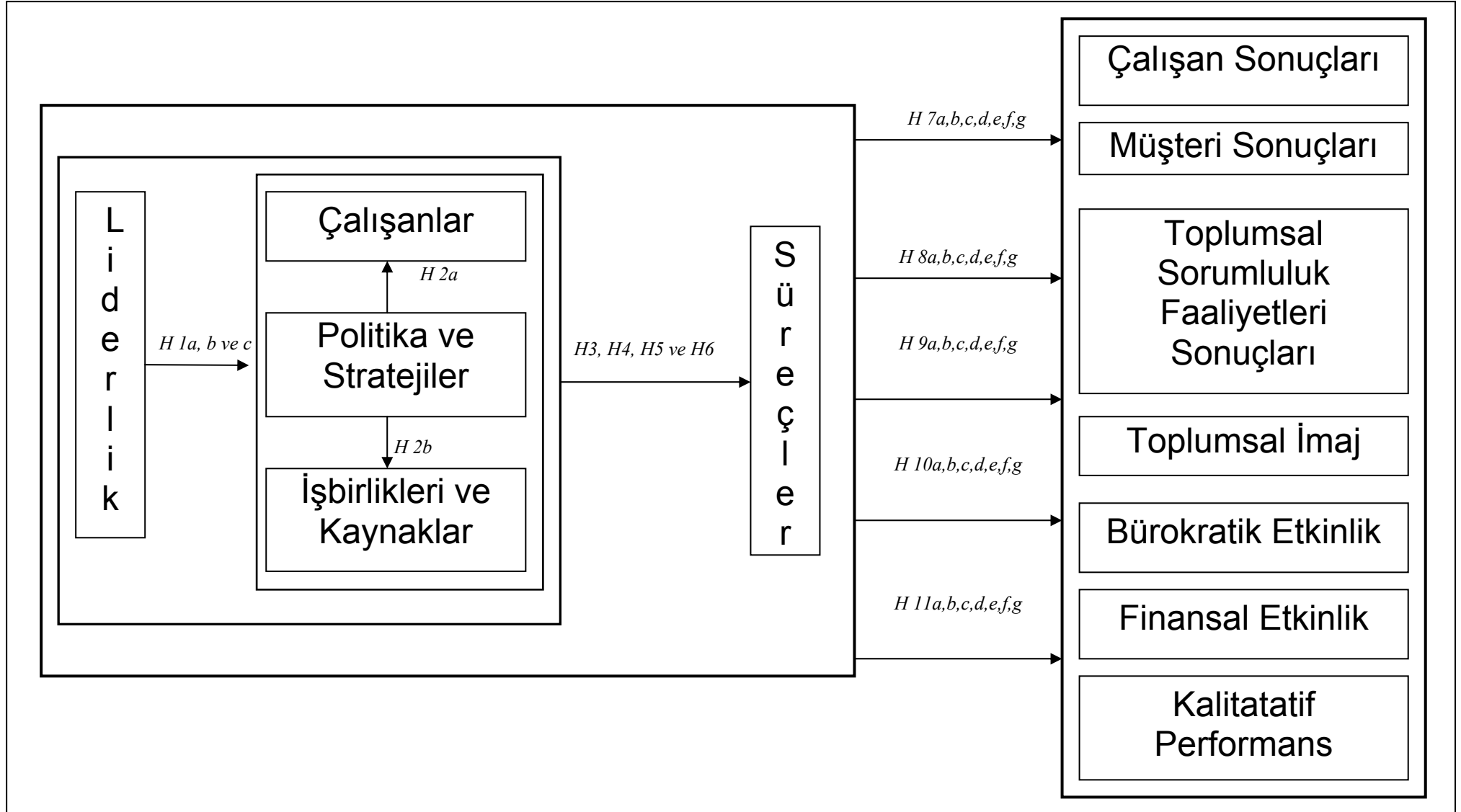
3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun olarak, EFQM'in Girdi – Girdi ve Girdi – Çıktı kriterleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla çoklu regresyon modeli kullanılmıştır ve araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilerek test edilmiştir. Hipotezler kavramsal olarak EFQM (2003)'ün verdiği temel ilişkisellik bilgisine dayanmaktadır. Ancak, faktör analizi çalışması sonucu çıkan faktörler hipotezlere eklenmiştir.

- H1a: Liderlik, Politika ve Stratejileri pozitif yönde etkiler.
- H1b: Liderlik, İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H1c: Liderlik, Çalışanların Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H2a: Politika ve Stratejiler, Çalışanların Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H2b: Politika ve Stratejiler, İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimini pozitif yönde etki eder.
- H3: Liderlik, Süreçlerin Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H4: Çalışanların Yönetimi, Süreçlerin Yönetimini pozitif yönde etki eder.
- H5: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Süreçlerin Yönetimini pozitif yönde etkiler.
- H6: Politika ve Stratejiler, Süreçlerin Yönetimine pozitif yönde etkiler.
- H7a: Liderlik, Toplumsal İmajı pozitif yönde etkiler.
- H7b: Liderlik, Toplum Sorumluluk Faaliyet Sonuçlarını pozitif yönde etkiler.
- H7c: Liderlik, Müşterilerle İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.
- H7d: Liderlik, Çalışanlarla İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.
- H7e: Liderlik, Finansal Etkinliği pozitif yönde etkiler.
- H7f: Liderlik, Bürokratik Etkinliği pozitif yönde etkiler.
- H7g: Liderlik, Kalitatif Performansı pozitif yönde etkiler.
- H8a: Politika ve Stratejiler, Toplumsal İmajı pozitif yönde etkiler.
- H8b: Politika ve Stratejiler, Toplum Sorumluluk Faaliyet Sonuçlarını pozitif yönde etkiler.
- H8c: Politika ve Stratejiler, Müşterilerle İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.
- H8d: Politika ve Stratejiler, Çalışanlarla İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.
- H8e: Politika ve Stratejiler, Finansal Etkinliği pozitif yönde etkiler.
- H8f: Politika ve Stratejiler, Bürokratik Etkinliği pozitif yönde etkiler.
- H8g: Politika ve Stratejiler, Kalitatif Performansı pozitif yönde etkiler.
- H9a: Çalışanların Yönetimi, Toplumsal İmajı pozitif yönde etkiler.

- H9b: Çalışanların Yönetimi, Toplum Sorumluluk Faaliyet Sonuçlarını pozitif yönde etkiler.
- H9c: Çalışanların Yönetimi, Müşterilerle İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.
- H9d: Çalışanların Yönetimi, Çalışanlarla İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.
- H9e: Çalışanların Yönetimi, Finansal Etkinliği pozitif yönde etkiler.
- H9f: Çalışanların Yönetimi, Bürokratik Etkinliği pozitif yönde etkiler.
- H9g: Çalışanların Yönetimi, Kalitatif Performansı pozitif yönde etkiler.
- H10a: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Toplumsal İmajı pozitif yönde etkiler.
- H10b: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Toplum Sorumluluk Faaliyet Sonuçlarını pozitif yönde etkiler.
- H10c: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Müşterilerle İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.
- H10d: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Çalışanlarla İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.
- H10e: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Finansal Etkinliği pozitif yönde etkiler.
- H10f: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Bürokratik Etkinliği pozitif yönde etkiler.
- H10g: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Kalitatif Performansı pozitif yönde etkiler.
- H11a: Süreçlerin Yönetimi, Toplumsal İmajı pozitif yönde etkiler.
- H11b: Süreçlerin Yönetimi, Toplum Sorumluluk Faaliyet Sonuçlarını pozitif yönde etkiler.
- H11c: Süreçlerin Yönetimi, Müşterilerle İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.
- H11d: Süreçlerin Yönetimi, Çalışanlarla İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.
- H11e: Süreçlerin Yönetimi, Finansal Etkinliği pozitif yönde etkiler.
- H11g: Süreçlerin Yönetimi, Kalitatif Performansı pozitif yönde etkiler.
- H11f: Süreçlerin Yönetimi, Bürokratik Etkinliği pozitif yönde etkiler.

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen yukarıdaki hipotezlerin, araştırmada kullanılan değişkenler ile olan ilişkisi araştırma modeli üzerinde aşağıda Şekil 2.25' de gösterilmiştir.



Şekil 2.25. Araştırma Hipotezlerinin Araştırmada Kullanılan Değişkenler İle Olan İlişkinin Araştırma Modeli Üzerinde Gösterimi

3.3. Anket Formunun Hazırlanması

Anketin oluşturulmasında EFQM 2003 yılında son revize ettiği Mükemmellik Modeli dikkate alınmış. Kriterler ve alt kriterler dikkatle incelenmiş ve bu kriterlerin nasıl ölçülebileceği EFQM Modeli çerçevesinde düşünülmüştür. Belirlenen araştırma konusu kapsamında bir literatür taraması yapılarak (Eskildsen et al., 2003; Bou-llusar et al., 2003., Dijkstra, 1997; Tari et al, 2003; Mora et al., 2005; Allen and Meyer, 1984) EFQM Kriterlerinin ve TKY uygulamalarının ölçümü ile ilgili anket tabanlı çalışmalardan sorular alınmıştır. Bununla beraber Mora'nın çalışması dışındaki çalışmalar özel sektör ile yapılmış çalışmalar olduğu için, özellikle Sonuçlar ile ilgili kriterler ile ilgili ölçeklerin oluşturulmasında zorluklarla karşılaşmıştır. Girdi kriterlerinin özel ya da kamu için fark etmemesi Girdi kriterleri ilgili soruların aşağı yukarı daha önce yapılan çalışmalardaki ölçekler ile benzer ya da aynı olmasını sağlamıştır. Sonuç kriterlerinde ise daha kapsımlı olarak Avrupa'da EFQM ve Amerika'da Malcolm Baldrige Modelini kullanan ve başarı sağlayan kamu kurumlarının Sonuçlarını nasıl ölçtükleri araştırılmış. Bununla beraber Mora'nın (2005) çalışmasında kullanılan anketin üniversitelerde yapılmış olması, ölçeklerin oluşturulmasında büyük rol oynamıştır. Bununla beraber ölçeklerin bütün kamunun performansını ölçmesi gerektiği düşünüldüğünde, Mora'nın oluşturduğu ölçeklerin katkısı belli noktalarda kısıtlı kalmıştır. Bu nedenle özellikle, Temel Performans ve Toplum ile İlgili Sonuçlar'ın ölçümünde EFQM Kamu Modeli kapsamlı olarak gözden geçirilmiş ve sorunlar oluşturulmuştur. Bütün bunlara ek olarak anketin soruları daha önce EFQM ödülüne aday olmuş Türkiye'den bir kamu kurumun üst düzey yöneticiyle ve bir EFQM denetçisiyle değerlendirilmiştir.

Bu yönüyle anket ölçeklerinin kamuda EFQM Modeli için bir ilk olmuştur. EFQM Modeli Ana ve Alt Kriterleri sayısı dikkate alınmışsada, anketin katılımcıların için dolduralabilir bir anket olması gerekliliği nedeniyle, bütün kriterleri içerecek bir anket hazırlanmamıştır. Bununla beraber hangi sorunun hangi alt kriteri ölçtüğü anket öncesinde belirlenmiştir ve buna uygun olarak düzenlemeler yapılmıştır.

3.3.1. Anket Ölçekleri ve İçeriği

Anket formunun Literatürden alınan ölçekler Türkçe'ye çevrilmiş, ancak sorular soru formu ve içeriğine bağlı kalmak suretiyle Likert tipi ölçeğe uygun hale getirilmiştir. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir. 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Araştırma amacı doğrultusunda çalışmaya temel oluşturacak verilerin elde edilmesine yönelik, EFQM Kriterlerindeki gibi toplam 9 bölüm ve 89 sorudan oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Girdi kriterleri ile ilgili 5 bölümde 46 soru , Çıktı kriterleri ile ilgili ise 4 bölümde 43 soru verilmiştir. Ayrıca demografik niteliklerin öğrenilmesi amacıyla 5 soruda anket formunda yer almıştır. Anketin örneği Ek-2'de verilmiştir.

Anketteki soru sayısı, anketin tasarımı ve uygulanması yönüyle, anketin genel kabul göre kurallara ve formata uygun olmasına dikkat edilmiştir.

Anketin aşağıdaki ana bölümlerden oluşmaktadır:

1. kısım 6 sorudan oluşmakta ve EFQM Liderlik kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Liderlik Kriteri ile ilgili sorulara L1, L2, L3, L4, L5 ve L6 olarak değinilenecektir.
2. kısım 9 sorundan oluşmakta ve Strateji ve Politikalar kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Strateji ve Poltikalar kriteri ile ilgili sorular SP7, SP8, SP9, SP10, SP11, SP12, SP13, SP14 ve SP15 olarak değinilenecektir.
3. kısım 11 sorudan oluşmakta ve Çalışanların Yönetimi kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Çalışanların Yönetimi kriteri ile ilgili sorular ÇY16, ÇY17, ÇY18, ÇY19, ÇY20, ÇY21, ÇY22, ÇY23, ÇY24, ÇY25 ve ÇY26 olarak değinilenecektir.
4. kısım 8 sorudan oluşmakta ve İşbirliklikleri ve Kaynaklar Yönetimi kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda İşbirliklikleri ve Kaynaklar

Yönetimi kriteri ile ilgili sorular İBK Y27, İBK Y28, İBK Y29, İBK Y30, İBK Y31, İBK Y32, İBK Y33 ve İBK Y34 olarak değinilenecektir.

5. kısım 12 sorudan oluşmakta ve Süreçlerin Yönetimi kriterini ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Süreçlerin Yönetimi kriteri ile ilgili sorular SY35, SY36, SY37, SY38, SY39, SY40, SY41, SY42, SY43, SY44, SY45 ve SY46 olarak değinilenecektir.
6. kısım 8 sorudan oluşmakta ve Müşteriler ile İlgili Sonuçları ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Müşteriler ile İlgili Sonuçları kriteri ile ilgili sorular MS47, MS48, MS49, MS50, MS51, MS52, MS53 ve MS54 olarak değinilenecektir.
7. kısım 12 sorudan oluşmakta ve Çalışanlar ile İlgili Sonuçları ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Çalışanlar ile İlgili Sonuçları kriteri ile ilgili sorular ÇS55, ÇS56, ÇS57, ÇS58, ÇS59, ÇS60, ÇS61, ÇS62, ÇS63, ÇS64, ÇS65 ve ÇS66 olarak değinilenecektir.
8. kısım 8 sorudan oluşmakta ve Toplum ile İlgili Sonuçları ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Toplum ile İlgili Sonuçları kriteri ile ilgili sorular TS67, TS68, TS69, TS70, TS71, TS72, TS73 ve TS74 olarak değinilenecektir.
9. kısım 15 sorudan oluşmakta ve Temel Performans Sonuçlarını ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki aşamalarda Temel Performans Sonuçları kriteri ile ilgili sorular TPS75, TPS76, TPS77, TPS78, TPS79, TPS80, TPS81, TPS82, TPS83, TPS84, TPS85, TPS86, TPS87, TPS88 ve TPS89 olarak değinilenecektir.

Ölçeklerin içsel güvenirliklerin bulunması amacıyla Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı hesaplanmıştır. İlgili katsayılar Güvenirlik Analizi tablosunda gösterilmiştir.

3.3.2. Anket Formunun Oluşturulması

Hazırlanmış olan soruların açık ve anlaşılır ve en kısa sürede cevaplanabilmesi için anketin tasarımına özen gösterilmiştir. Bu sayede hem anketlerden elde edilecek dönüş oranları hem de toplanacak verilerin kabul edilebilir

ölçüde güvenilir olması sağlanmaya çalışılmıştır. Ölçekteki değişkenler gruplar halinde ankete yerleştirmiş ve anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiştir. Ayrıca anket formunun ön kısmına ölçeklerin daha iyi anlaşılması için TKY ve EFQM ile ilgili temel kavramlarını, anketin amacı, kapsamı ve elde edilen kurumsal bilgilerin gizli tutulacağı konusunda bir açıklama kısmı anketin başına eklenmiştir.

3.4. Anketlerin Uygulanması

Çalışmanın uygulanması kısmında, araştırmanın amacına uygun olarak yapılan bu analizler ve bu analizlerden çıkan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Uygulama için TÜSSİDE’de eğitim alan kamu kurum yöneticilerine elden verilmiş ve katılımcılar bu anketleri sınıflarda bulunan sandıklara atmışlardır. Anket sonuçları daha sonrasında optik okuyucu ile bilgisayar ortamına geçirilmiş ve SPSS 11.0 programında faktör, alfa güvenilirlik, korelasyon ve regrasyon analizleri yapılmıştır.

3.4.1. Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anketle veri toplama yöntemi sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır.

Anketlerin bir kısmı TÜSSİDE’de eğitim alan kamu kurum çalışanlarına elden verilmiş ve katılımcılar bu anketleri sınıflarda bulunan sandıklara atmışlardır. Bu yönüyle anketi dolduran katılımcılar, anketi güven içine ve tarafsız bir şekilde doldurmuşlar, kimliklerini belli edecek herhangi bir anket toplama yöntemine maruz kalmamışlardır. Bu şekilde verilen 549 anketten 255 adedi geri dönmüştür. Ayrıca 72 kamu kurumunda anket formu gönderilmiş, bununla beraber 20 anket formu geriye dönmüştür. Özellikle posta ile gönderilen anketler birebir takip edilmiş ve anket formlarının geri dönmesi için kurumlarla yakından iletişime geçilmiştir. Ayrıca anket formlarından ikisi kullanılamayacak şekilde doldurulduğundan analizlere katılmamıştır. Toplamda değerlendirilmeye alınan 273 anket 52 değişik

kamu kurumundan sağlanmıştır. Bunlardan 47 tanesi hizmet geri kalan 5 tanesi üretim kurumudur.

Verilerin analizinde, SPSS 11.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

3.4.2. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan cevaplayan kişilere ilişkin cinsiyet, medeni durum firmadaki görevi, kaç yıldır bu görevde çalıştığına ilişkin bilgilerde tablolar halinde verilmiştir. Ancak anketlerde bu bölümleri her zaman tam olarak doldurulmadığı için verilen bilgiler eksiktir.

Tablo 3.1 Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	%
Erkek	145	62,8
Kadın	86	37,2
Toplam	231	100,0

Araştırmaya katılanların ve cinsiyetlerini beyan edenlerin %62.8'i erkek ve %37,2'si bayandır.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları

	Frekans	%
Bekar	52	24,0
Evli	165	76,0
Toplam	217	100,0

Araştırmaya katılanların ve medeni durumunu beyan edenlerin %24'ü bekar ve %76'sı evlidir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Görevleri

	Frekans	%
Üst Düzey	174	69,2
Orta Düzey	80	30,8
Toplam	254	100

Araştırmaya katılanların ve pozisyonunu durumunu beyan edenlerin %69,2'si üst düzey ve ve %30,8'i orta düzey yöneticidir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri

	Frekans	%
2-5 Yıl	50	21,8
6-10 Yıl	39	17,0
11-15 Yıl	53	23,1
16 Yıl ve Üzeri	87	38,0
Toplam	229	100,0

Araştırmaya katılanların ve çalışma süresini belirtenlerin %21,8'i 2 ile 5 yıl, %17'si 6 ile 10 yıl, %23,1'i 11 ile 15 yıl arası ve %38'i 16 yıl ve üzeri süreden beri kurumlarında çalışmaktadırlar.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu

	Frekans	%
İlk veya Ortaokul	5	2,1
Lise	27	11,6
Lisans	152	65,2
Lisans Üstü	49	21,0
Total	233	100,0

Araştırmaya katılanların ve eğitim durumlarını belirtenlerin %2,1'i ilk ve ya ortaokul, %11,6'ı lise, %65,2'si lisans ve %21'i lisans üstü eğitime sahiptir.

3.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi çalışması sonucunda anket formundan 15 soru ilgili kriteri ölçmedikleri için çıkarılmıştır. Bu sorulardan 6 tanesi Girdi kriterleri ve 10 tanesi Çıktı kriterleri ile ilgilidir. Ayrıca 2 sorusunda daha önceden düşünüldüğü gibi ilgili EFQM kriterine değil, başka bir kriterle ait olduğu anlaşılmıştır. Çıkarılan sorular, araştırmanın Crombach Alpha güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi kısımlarında kullanılmamıştır.

Faktör analizi çalışmasında Girdi kriterlerini oluşturan 40 soru faktör analizinde beklendiği 5 faktöre ayrılmıştır. Ortaya çıkan faktörler Liderlik, Politika ve Stratejiler, Çalışanların Yönetimi, İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ve Süreçlerin Yönetimi'dir. Çıktı Kriterleri oluşturan 33 soru beklenenin aksine 4 yerine 7 faktöre ayrılmıştır. Ortaya çıkan faktörler Çalışanlarla ilgili Sonuçlar, Müşterilerle ilgili Sonuçlar, Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları, Toplumsal İmaj, Bürokratik Etkinlik, Finansal Etkinlik ve Kalitatif Performans'tır. Toplumla ilgili Sonuçlar Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları ve Toplumsal İmaj olarak iki faktöre ayrılmıştır. Temel Performans Sonuçları Bürokratik Etkinlik, Finansal Etkinlik ve Kalitatif Performans olarak 3 faktöre ayrılmıştır.

Uygulama sonuçları sonrasında ankette çıkarılan sorular şunlardır.

- SP7: Anketin 7. ve Strateji ve Politikalar'ın 1. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- SP13: Anketin 13. ve Strateji Politikalar'ın 7. sorusu Faktör Analizi sonucu anket formundan çıkarılmıştır.
- ÇY25: Anketin 25. ve Çalışanların Yönetimini 11. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- ÇY27: Anketin 27. ve İşbirlikleri ve Kaynaklar'ın 1. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.

- İBKY32: Anketin 32. ve İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi 6. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- SY36: Anketin 36. ve Süreçler'in 2. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- ÇİS64: Anketin 64. ve Çalışanlar ile İlgili Sonuçlar'ın 10. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- ÇİS65: Anketin 65. ve Çalışanlar ile İlgili Sonuçlar'ın 11. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- ÇİS66: Anketin 66. ve Çalışanlar ile İlgili Sonuçlar'ın 12. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- TPS75: Anketin 75. ve Temel Performans Sonuçları'nın 1. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- TPS76: Anketin 76. ve Temel Performans Sonuçları'nın 2. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- TPS77: Anketin 77. ve Temel Performans Sonuçları'nın 3. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- TPS78: ve Temel Performans Sonuçları'nın 4. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- TPS81: Anketin 81 ve Temel Performans Sonuçları'nın 7. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- TPS82: Anketin 82. ve Temel Performans Sonuçları'nın 8. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.
- TPS73: Anketin 73. ve Temel Performans Sonuçları'nın 9. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerden çıkarılmıştır.

Faktör analizi sonucunda başka bir EFQM kriterine geçen sorular aşağıda verilmiştir.

- SP14: Anketin 14. ve Strateji ve Politikaların 8. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerde Çalışanların Yönetimi kısmında yer alarak kullanılmıştır.
- İBKY33: Anketin 33. ve İşbirlikleri ve Kaynaklarının 7. sorusu Faktör Analizi sonucu değerlendirmelerde Süreçlerin Yönetimi kısmında yer alarak kullanılmıştır.

Tablo 3.6. Girdi Kriterleri İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

	ÇY	SY	SP	L	İBKY
ÇY17	,749				
ÇY20	,731				
ÇY19	,692				
SP14	,678				
ÇY21	,644				
ÇY22	,622				
ÇY24	,606				
ÇY18	,584				
ÇY23	,577				
ÇY16	,545				
ÇY26	,451				
SY41		,709			
SY42		,688			
SY43		,676			
SY46		,667			
SY40		,645			
SY35		,617			
SY38		,604			
SY44		,594			
SY37		,583			
SY39		,537			
İBKY33		,520			
SY46		,517			
SP10			,781		
SP11			,752		
SP9			,738		
SP8			,735		
SP15			,533		
SP12			,518		
L1				,701	
L3				,535	
L2				,676	
L4				,669	
L5				,646	
L6				,570	
İBKY34					,406
İBKY30					,752
İBKY29					,661
İBKY31					,599
İBKY28					,458

ÇY: Çalışanların Yönetimi, SY: Süreç Yönetimi, SP: Strateji ve Politikaları, L Liderliği ve İBKY: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimini ifade etmektedir.

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks, Açıklanan Toplam Varyans: 65,12

Faktör analizi çalışmasında Çıktı kriterlerini oluşturan 33 soru faktör analizinde 7 faktöre ayrılmıştır. Ortaya çıkan faktörler Çalışanlarla ilgili Sonuçlar, Müşterilerle ilgili Sonuçlar, Toplumla ilgili Sonuçlar ve Temel Performans Sonuçları'dır.

Tablo 3.7. Çıktı Kriterleri İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

	ÇS	MS	TI	TSFS	FE	KP	BE
ÇS62	,824						
ÇS61	,821						
ÇS58	,808						
ÇS57	,774						
ÇS60	,774						
ÇS56	,755						
ÇS59	,728						
ÇS55	,667						
ÇS63	,504						
MS49		,799					
MS50		,768					
MS48		,750					
MS51		,743					
MS54		,742					
MS53		,729					
MS47		,702					
MS52		,685					
TS72			,893				
TS70			,822				
TS71			,781				
TS73			,645				
TS74			,462				
TS68				,784			
TS67				,760			
TS69				,401			
TPS89					,835		
TPS88					,828		
TPS87					,603		
TPS86					,576		
TPS80						,746	
TPS79						,733	
TPS85							,893
TPS84							,608

ÇS: Çalışanlarla ilgili Sonuçlar, MS: Müşterilerle ilgili Sonuçlar, TI: Toplumsal İmaj, TSFS: Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları, FE: Finansal Etkinlik, KP: Kalitatif Performans ve BE: Bürokratik Etkinliği ifade etmektedir.
 Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.
 Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.
 Açıklanan Toplam Varyans: 70,752

Çıktı ve Girdileri faktör analizi sonuçları sonrasında anket soruları faktörler bazında aşağıdaki aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

Tablo 3.8. Anket Sorularının Faktörlere Göre Dağılımı

Faktör	Sorular
Liderlik	L1, L2, L3, L4, L5 ve L6
Strateji ve Politikalar	SP8, SP9, SP10, SP11, SP12 ve SP15
Çalışanların Yönetimi	SP14, ÇY16, ÇY17, ÇY18, ÇY19, ÇY20, ÇY21, ÇY22, ÇY23, ÇY24 ve ÇY26
İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi	İBKY28, İBKY29, İBKY30, İBKY31 ve İBKY34
Süreçlerin Yönetimi	İBKY33, SY35, SY37, SY38, SY39, SY40, SY41, SY42, SY43, SY44, SY45 ve SY46
Çalışanlarla ilgili Sonuçlar	ÇS55, ÇS56, ÇS57, ÇS58, ÇS59, ÇS60, ÇS61, ÇS62 ve ÇS63
Müşterilerle ilgili Sonuçlar	MS47, MS48, MS49, MS50, MS51, MS52, MS53 ve MS54
Toplumsal İmaj	TS67, TS68 ve TS69
Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları	TS70, TS71, TS72, TS73 ve TS74
Finansal Etkinlik	TPS86, TPS87, TPS88 ve TPS89
Kalitatif Performans	TPS79 ve TPS80
Bürokratik Etkinlik	TPS84 ve TPS85

EFQM kriterlerinin ilişkiselliğine yönelik akademik çalışmaların azlığı nedeniyle, EFQM kriterlerinin ile ilgili ölçeklerin yetersiz kalmıştır. Ayrıca mevcut ölçekleri özel sektör uygulamalarına yönelik olması anketin tasarımını zorlaştırmıştır. Buna ek olarak EFQM Modeli'nin kriterleri ve Toplam Kalite Yönetimi üzerine yapılan başka çalışmalarda da farklı faktörlerin mükemmelliği ortaya çıkardığı görülmüştür (Oakland, 2005; Calvo-Mora, 2005, Claver et al., 2003; Eskildsen and Dahlgaard, 2000; Anthony, 2002; Nabitz, 2001; Gosh, 2002; Brah et al., 2002; Baidoun, 2003). Ayrıca Malcolm Balrige Modeli ile ortaya çıkan faktörler karşılaştırıldığında da benzer sonuçlar görülmektedir.

3.4.3. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri analiz edilmelidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir. Tablo 3.10'da bakıldığında görüleceği üzere cronbach alpha değerleri Bürokratik Etkinlik değişkeni dışında 0,80 ile 0,93 oranları arasında oluşu değişkenlerin içsel tutarlılığına sahip olduğu görülmüştür.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 3.9'da ilgili değişkenler ve alfa güvenlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 3.9. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Liderlik	6	,88
Strateji ve Politikalar	6	,93
Çalışanların Yönetimi	11	,93
İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi	5	,83
Süreçlerin Yönetimi	12	,84
Çalışanlarla ilgili Sonuçlar	9	,92
Müşterilerle ilgili Sonuçlar	8	,93
Toplumsal İmaj	3	,83
Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları	5	,83
Finansal Etkinlik	4	,87
Kalitatif Performans	2	,80
Bürokratik Etkinlik	2	,53

Amprik çalışmalarda en çok kullanılan metod olan Crombach Alpha katsayısı'nın 0,7 olan değeri kabul edilebilir bir değerdir. Bununla beraber model açıklama çalışmalarda 0,55 düzeyide kabul edilir. Bürokratik Etkinlik değişkeninin Cronbach Alpha değerinin 0,53 düzeyinde kalması ilgili değişken ile ilgili soru sayısının azlığından kaynaklanıyor olabilir (Claver et al., 2003).

3.4.5. Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 3.10'da modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,79 ile 0,97 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.10'da verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır .Bu bağlamda, Tablo 3.11'de ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Tablo 3.10'daki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenlerin hepsinin arasında $\rho < 0,01$ düzeyinde pozitif bir anlamlılık olduğu görülmektedir.

Bu tabloya göre; İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ile Süreçlerin Yönetimi arasından en yüksek ilişkide $p < 0,01$ (,789) olduğu görülürken, en düşük ilişki Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları ile Bürokratik Etkinlik arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (,272) düzeyinde anlamlıdır.

Bu sonuçlara bakarak Liderliğin, Politika ve Stratejilere, İşbirlikleri ve Kaynakları ve Çalışanların Yönetimine olan pozitif etkisi görülebilir. Politika ve Stratejilerin, Çalışanların Yönetimi ve İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimine olan pozitif yönlü ilişki de açıklanabilir.

Tablo 3.10. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	Std. Sapma	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Liderlik (1)	3,14	,9398	,88	1	,694	,753	,627	,678	,553	,441	,576	,468	,542	,169	,505
Strateji ve Politikalar (2)	3,00	,9913	,93	,694	1	,736	,646	,726	,513	,375	,530	,490	,471	,199	,412
Çalışanların Yönetimi (3)	2,81	,9420	,93	,753	,736	1	,744	,772	,642	,528	,586	,555	,451	,139	,469
İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi (4)	3,12	,8513	,83	,627	,646	,744	1	,789	,666	,463	,581	,557	,531	,246	,501
Süreçlerin Yönetimi (5)	3,11	,8173	,84	,678	,726	,772	,789	1	,695	,535	,593	,606	,566	,171	,532
Müşterilerle ilgili Sonuçlar (6)	3,29	,8623	,92	,553	,513	,642	,666	,695	1	,572	,670	,426	,426	,227	,493
Çalışanlarla ilgili Sonuçlar (7)	3,37	,9737	,93	,441	,375	,528	,463	,535	,572	1	,524	,370	,301	,193	,422
Toplumsal İmaj (8)	3,54	,8813	,83	,576	,530	,586	,581	,593	,670	,524	1	,489	,418	,214	,441
Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları (9)	3,11	,8695	,83	,468	,490	,555	,557	,606	,426	,370	,489	1	,429	,138	,420
Kalitatif Performans (10)	3,38	,8824	,80	,491	,455	,401	,504	,527	,398	,261	,390	,389	1	,317	,608
Bürokratik Etkinlik (11)	3,11	,7923	,53	,169	,199	,139	,246	,171	,227	,193	,214	,138	,357	1	,440
Finansal Etkinlik (12)	3,28	,8140	,87	,505	,412	,469	,501	,532	,493	,422	,441	,420	,668	,440	1

Ort: Ortalama Std. Sp.: Standart Sapma α : Crombach Alpha Katsayısı *Bütün değerler için korelasyon 0,01 değeri için anlamlıdır. (iki kuyruklu)

3.4.6. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

3.4.6.1. Matematiksel Modeller

Genel anlamda regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n$ şeklindedir. Bu çalışmada mevcut hipotezleri test etmek amacı ile dokuz regresyon modeli öne sürülmüştür. Araştırmada kullanılan regresyon modelleri aşağıda sırası ile verilmiştir:

1. Model 1 – Liderlik, Politika ve Stratejileri, İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Çalışanların Yönetimi'nin Süreç Yönetimi üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
2. Model 2 – Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin Çalışanlarla ilgili Sonuçlar üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
3. Model 3 – Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin Müşterilerle ilgili sonuçlar üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
4. Model 4 – Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Toplumsal İmaj üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
5. Model 5 – Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
6. Model 6 – Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Kalitatif Performans üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
7. Model 7 – Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Bürokratik Etkinlik üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
8. Model 8 - Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Finansal Etkinlik üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,

Yukarıda sıralanan regresyon modelleri, ayrıntılı bir şekilde aşağıda açıklanmaktadır:

Model 1- Liderlik, Politika ve Stratejileri, İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Çalışanların Yönetimi'nin Süreç Yönetimi üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4$$

Modelde kullanılan; Y_1 = Süreç Yönetimi, β_0 = Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y 'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ = Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y 'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 = Liderlik, X_2 = Politika ve Stratejiler, X_3 = Çalışanların Yönetimi, X_4 = İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetim'ini temsil etmektedir.

Model 2- Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin Çalışanlarla ilgili Sonuçlar üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_2 = Çalışanlarla ilgili Sonuçları, β_0 = Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y 'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ = Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y 'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 = Liderlik, X_2 = Politika ve Stratejiler, X_3 = Çalışanların Yönetimi, X_4 = İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, X_5 = Süreç Yönetimi'nin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 3- Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin Müşterilerle ilgili Sonuçlar üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_3 = Müşterilerle ilgili Sonuçlar, β_0 = Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y 'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1,$

$\beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ = Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 = Liderlik, X_2 =Politika ve Stratejiler , X_3 =Çalışanların Yönetimi, X_4 =İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, X_5 =Süreç Yönetimi'nin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 4- Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Toplumsal İmaj üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_4 = Toplumsal İmaj, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 = Liderlik, X_2 =Politika ve Stratejiler , X_3 =Çalışanların Yönetimi, X_4 =İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, X_5 =Süreç Yönetimi'nin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 5- Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_5 = Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 = Liderlik, X_2 =Politika ve Stratejiler , X_3 =Çalışanların Yönetimi, X_4 =İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, X_5 =Süreç Yönetimi'nin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 6- Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Kalitatif Performans üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_6 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_6 = Kalitatif Performans, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 = Liderlik, X_2 =Politika ve Stratejiler , X_3 =Çalışanların Yönetimi, X_4 =İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, X_5 =Süreç Yönetimi'nin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 7- Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Bürokratik Etkinlik üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_7 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_7 = Bürokratik Etkinlik, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 = Liderlik, X_2 =Politika ve Stratejiler , X_3 =Çalışanların Yönetimi, X_4 =İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, X_5 =Süreç Yönetimi'ni temsil etmektedir.

Model 8- Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Finansal Etkinlik üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_8 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modellerde kullanılan; Y_8 = Finansal Etkinlik, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 = Liderlik, X_2 =Politika ve Stratejiler , X_3 =Çalışanların Yönetimi, X_4 =İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, X_5 =Süreç Yönetimi'ni temsil etmektedir.

3.4.6.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 11.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar sırası ile açıklanmıştır.

1. Liderlik, Politika ve Stratejiler, İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Çalışanların Yönetimi'nin, Süreç Yönetimi üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi.

Tablo 3.11.'de Liderlik, Politika ve Stratejileri, İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Çalışanların Yönetimi'nin, Süreç Yönetimi üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablo'da da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=179,232$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,729 olarak bulunmuştur. Buna göre Süreç Yönetimini modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 72,9 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 3.11. Liderlik, Politika ve Stratejileri, İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Çalışanların Yönetimi'nin, Süreç Yönetimi Üzerine Olan Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Liderlik	,086	,095
Strateji ve Politikalar	,228*	,000
Çalışanların Yönetimi	,230*	,000
İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi	,416*	,000

* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : 0,729 F:197,232 ρ : 0,000

Modeldeki bağımsız değişken Strateji ve Politikalar ($\rho=0,00$), Çalışanların Yönetimi ($\rho=0,00$) ve İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ($\rho=0,00$) ile

$p < 0,01$ seviyesinde, Süreç Yönetimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Liderlik ile Süreç Yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo X’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin desteklenmiş ve desteklenmemiş olmaları görülmektedir.

Tablo 3.12. Regresyon Modeli 1 Hipotez Analizleri Sonuçları

H3: Liderlik, Süreçlerin Yönetimini pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H4: Çalışanların Yönetimi, Süreçlerin Yönetimini pozitif yönde etki eder.	Desteklenmiş
H5: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Süreçlerin Yönetimini pozitif yönde etki eder.	Desteklenmiş
H6: Politika ve Stratejiler, Süreçlerin Yönetimine pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş

3. EFQM’in Girdi kriterleri’nin Çalışanlarla ilgili Sonuçlar üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi.

Tablo X’de EFQM’in Girdi kriterleri’nin, Çalışanlarla ilgili sonuçlar üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablo’da da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F =$, $p = 0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,331 olarak bulunmuştur. Buna göre Süreç Yönetimini modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 33,1 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 3.13. Girdi Kriterleri Çalışan Sonuçları İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Liderlik	,077	,344
Strateji ve Politikalar	-,176**	,034
Çalışanların Yönetimi	,312*	,002
İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi	,010	,907
Süreç Yönetimi	,362*	,000

* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) $R^2 : 0,331$ $F:26,216$ $p: 0,000$

** 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Modeldeki bağımsız değişken, Çalışanların Yönetimi ($\rho=0,02$) ve Süreç Yönetimi ($\rho=0,00$) ile $\rho<0,01$ seviyesinde, Çalışanlarla ilgili Sonuçlar arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Strateji ve Politikalar ($\rho=0,034$) ile $\rho<0,05$ seviyesinde Çalışanlarla ilgili Sonuçlar arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Liderlik ve İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ile Çalışanlarla ilgili Sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.14’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin desteklenmiş ve desteklenmemiş olmaları görülmektedir.

Tablo 3.14. Regresyon Modeli 2 Hipotez Analizleri Sonuçları

H7d: Liderlik, Çalışanlarla İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H8d: Politika ve Stratejiler, Çalışanlarla İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş
H9d: Çalışanların Yönetimi, Çalışanlarla İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş
H10d: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Çalışanlarla İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H11d: Süreçlerin Yönetimi, Çalışanlarla İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş

Model 3 –EFQM’in Girdi kriterleri’nin Müşterilerle ilgili sonuçlar üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi.

Tablo X’de Bütün EFQM Girdi kriterlerinin, Müşterilerle ilgili Sonuçlar üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablo’da da görüldüğü üzere model oldukça ($p<0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=60,846$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,537 olarak bulunmuştur. Buna göre Müşterilerle ilgili Sonuçlar modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 53,7 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 3.15. Girdi Kriterlerinin, Müşterilerle ilgili Sonuçlar Üzerine Olan Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Liderlik	,076	,264
Strateji ve Politikalar	-,118	,091
Çalışanların Yönetimi	,179**	,031
İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi	,248*	,001
Süreç Yönetimi	,396*	,000

* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : 0,537 F:60,846 ρ : 0,000

** 0.005 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Modeldeki bağımsız değişken Süreç Yönetimi ($\rho=0,00$) ve İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ($\rho=0,01$) ile $\rho<0,01$ seviyesinde ve Çalışanların Yönetimi ($\rho=0,031$) ile $\rho<0,05$ seviyesinde, Müşterilerle ilgili Sonuçlar arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Liderlik ve Strateji ve Politikalar ile Müşterilerle ilgili Sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo X'de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin desteklenmiş ve desteklenmemiş olmaları görülmektedir.

Tablo 3.16..Regresyon Modeli 3 Hipotez Analizleri Sonuçları

H7c: Liderlik, Müşterilerle İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H8c: Politika ve Stratejiler, Müşterilerle İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H9c: Çalışanların Yönetimi, Müşterilerle İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş
H10c: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Müşterilerle İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş
H11c: Süreçlerin Yönetimi, Müşterilerle İlgili Sonuçları pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş

Model 4 – Bütün EFQM’in Girdi kriterleri’nin, Toplumsal İmaj üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi.

Tablo 3.17’de Bütün EFQM Girdi faktörlerinin, Toplumsal İmaj üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablo’da da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=40,147$, $p=0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,431 olarak bulunmuştur. Buna göre Müşterilerle ilgili Sonuçlar modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 43,1 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 3.17. Girdi Kriterlerinin, Toplumsal İmaj Üzerine Olan Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Liderlik	,227*	,003
Strateji ve Politikalar	,051	,502
Çalışanların Yönetimi	,100	,266
İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi	,194**	,016
Süreç Yönetimi	,171	,056

* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) $R^2 : 0,431$ $F: 40,147$ $\rho: 0,000$

** 0.005 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Modeldeki bağımsız değişken Liderlik ($\rho=0,03$) ile $\rho < 0,01$ seviyesinde ve İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ($\rho=0,016$) ile $\rho < 0,05$ seviyesinde, toplumsal İmaj arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Strateji ve Politikalar, Çalışanların Yönetimi ve Süreç Yönetimi ile Toplumsal İmaj arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.18’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin desteklenmiş ve desteklenmemiş olmaları görülmektedir.

Tablo 3.18. Regresyon Modeli 4 Hipotez Analizleri Sonuçları

H7a: Liderlik, Toplumsal İmajı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş
H8a: Politika ve Stratejiler, Toplumsal İmajı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H9a: Çalışanların Yönetimi, Toplumsal İmajı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H10a: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Toplumsal İmajı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş
H11a: Süreçlerin Yönetimi, Toplumsal İmajı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş

Model 5 –EFQM’in Girdi kriterleri’nin, Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi.

Tablo 3.19’da Bütün EFQM Girdi faktörlerinin, Toplumsal Faaliyet Sorumluluk Sonuçları üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablo’da da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=34.009$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,301 olarak bulunmuştur. Buna göre Müşterilerle ilgili Sonuçlar modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 30,2 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 3.19. Girdi Kriterlerinin, Toplumsal Faaliyet Sorumluluk Sonuçları Üzerine Olan Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Liderlik	,009	,911
Strateji ve Politikalar	,025	,747
Çalışanların Yönetimi	,150	,109
İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi	,148	,078
Süreç Yönetimi	,347*	,000

* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : 0,301 F:34,009 ρ : 0,000

** 0.005 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Modeldeki bağımsız değişken Süreç Yönetimi ($\rho=0,000$) ile $\rho<0,01$ seviyesinde Toplumsal Faaliyet Sorumluluk Sonuçları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Liderlik, Strateji ve Politikalar, Çalışanların Yönetimi ve İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ile Toplumsal Faaliyet Sorumluluk Sonuçları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.20’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin desteklenmiş ve desteklenmemiş olmaları görülmektedir.

Tablo 3.20. Regresyon Modeli 5 Hipotez Analizleri Sonuçları

H7b: Liderlik, Toplumsal Faaliyet Sorumluluk Sonuçlarını pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H8b: Politika ve Stratejiler, Toplumsal Faaliyet Sorumluluk Sonuçlarını pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H9b: Çalışanların Yönetimi, Toplumsal Faaliyet Sorumluluk Sonuçlarını pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H10b: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Toplumsal Faaliyet Sorumluluk Sonuçlarını pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H11b: Süreçlerin Yönetimi, Toplumsal Faaliyet Sorumluluk Sonuçlarını pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş

Model 6 - EFQM’in Girdi kriterleri’nin, Kalitatif Performans üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi.

Tablo 3.21’de Bütün EFQM Girdi faktörlerinin, Kalitatif Performans üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablo’da da görüldüğü üzere model oldukça ($p<0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=28.104$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,351 olarak bulunmuştur. Buna göre Müşterilerle ilgili Sonuçlar modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 35,1 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 3.21. Girdi Kriterlerinin, Kalitatif Performans Üzerine Olan Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Liderlik	,293*	,000
Strateji ve Politikalar	,110	,183
Çalışanların Yönetimi	-,319*	,001
İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi	,248*	,005
Süreç Yönetimi	,302*	,002

* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : 0,351 F:28.104 ρ : 0,000

** 0.005 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Modeldeki bağımsız değişken Liderlik ($\rho=0,000$), İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ($\rho=0,005$) ve Süreç Yönetimi ($\rho=0,002$) ile $\rho<0,01$ seviyesinde, Kalitatif Performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların Yönetimi ($\rho=0,001$) ile $\rho<0,01$ seviyesinde, Performans arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Strateji ve Politikalar ile Kalitatif Performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.22’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin desteklenmiş ve desteklenmemiş olmaları görülmektedir.

Tablo 3.22. Regresyon Modeli 6 Hipotez Analizleri Sonuçları

H7g: Liderlik, Kalitatif Performans pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş
H8g: Politika ve Stratejiler, Kalitatif Performans pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş
H9g: Çalışanların Yönetimi, Kalitatif Performans pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H10g: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Kalitatif Performans pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H11g: Süreçlerin Yönetimi, Kalitatif Performans pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş

Model 7 - EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Bürokratik Etkinlik üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi.

Tablo 3.23'de Bütün EFQM Girdi faktörlerinin, Bürokratik Etkinlik üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablo'da da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=4,407$, $\rho=0,01$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,079 olarak bulunmuştur. Buna göre Müşterilerle ilgili Sonuçlar modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 7,9 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 3.23. Girdi Kriterlerinin, Bürokratik Etkinlik Üzerine Olan Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Liderlik	,063	,517
Strateji ve Politikalar	,156	,117
Çalışanların Yönetimi	-,198	,091
İşbirlikleri ve Kaynaklarının Yönetimi	,324*	,002
Süreç Yönetimi	-,089	,443

* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) $R^2 : 0,079$ $F:4,407$ $\rho: 0,01$

** 0.005 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Modeldeki bağımsız değişken Liderlik ($\rho=0,002$) ile $\rho < 0,01$ seviyesinde, Bürokratik Etkinlik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Liderlik, Strateji ve Politikalar, Çalışanların Yönetimi ve Süreç Yönetimi ile Kalitatif Performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.24'de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin desteklenmiş ve desteklenmemiş olmaları görülmektedir.

Tablo 3.24. Regresyon Modeli 7 Hipotez Analizleri Sonuçları

H7g: Liderlik, Bürokratik Etkinlik pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H8g: Politika ve Stratejiler, Bürokratik Etkinlik pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H9g: Çalışanların Yönetimi, Bürokratik Etkinlik pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H10g: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Bürokratik Etkinlik pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş
H11g: Süreçlerin Yönetimi, Bürokratik Etkinlik pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş

Model 8 - Bütün EFQM'in Girdi kriterleri'nin, Finansal Etkinlik üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi.

Tablo 3.25'de Bütün EFQM Girdi faktörlerinin, Finansal Etkinlik üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablo'da da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=25,969$ $\rho=0,00$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,335 olarak bulunmuştur. Buna göre Müşterilerle ilgili Sonuçlar modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 33,5 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 3.25. Girdi Kriterlerinin, Finansal Etkinlik Üzerine Olan Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Liderlik	,284*	,001
Strateji ve Politikalar	-,076	,368
Çalışanların Yönetimi	-,046	,644
İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi	,165	,065
Süreç Yönetimi	,302*	,002

* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) $R^2 : 0,335$ $F:25,969$ $\rho: 0,00$

** 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Modeldeki bağımsız değişken Liderlik ($p=0,001$) ve Süreç Yönetimi ($p=0,002$) ile $p<0,01$ seviyesinde, Finansal Etkinlik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Strateji ve Politikalar, Çalışanların Yönetimi ve İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ile Finansal Etkinlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

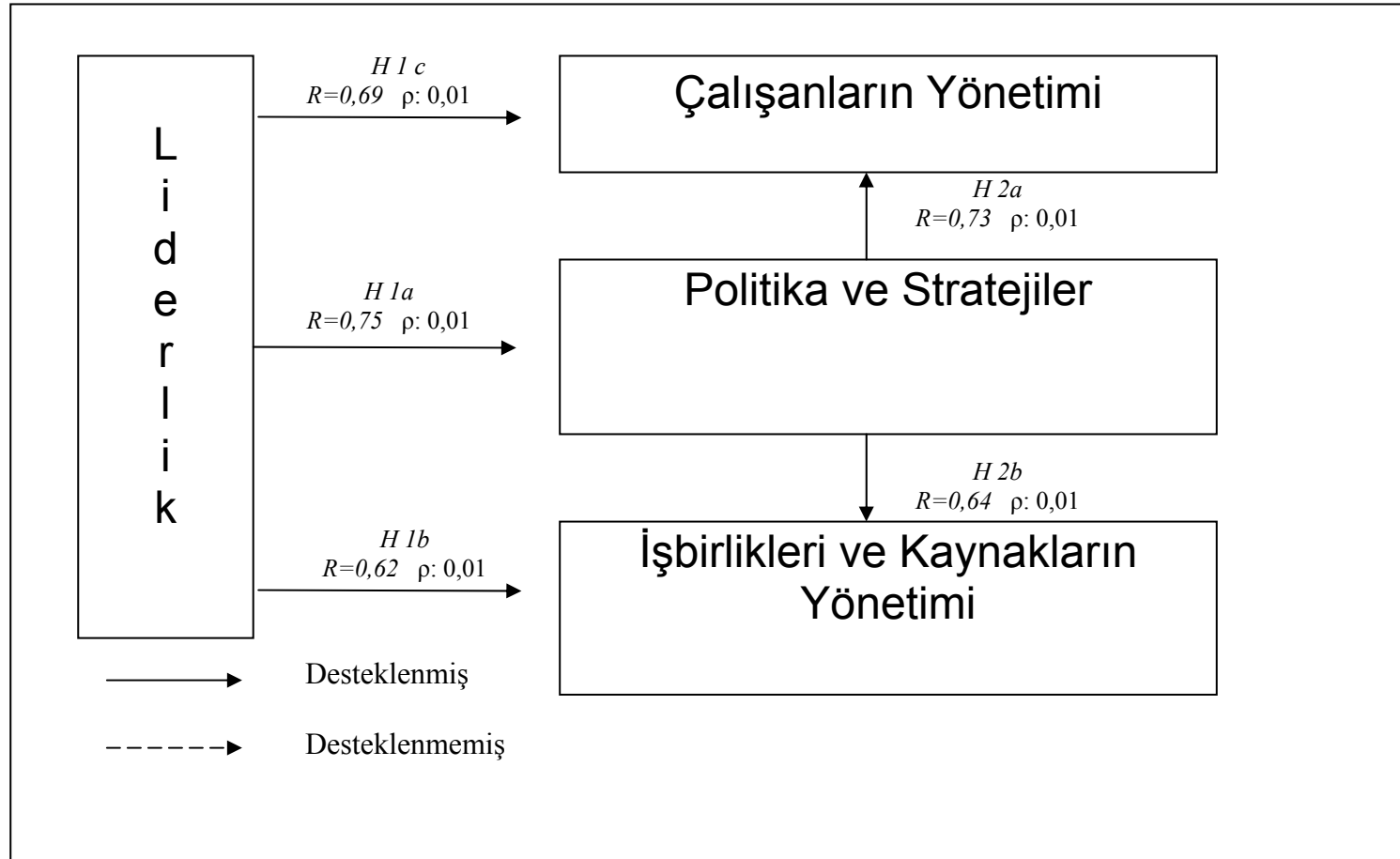
Tablo 3.26'da yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin desteklenmiş ve desteklenmemiş olmaları görülmektedir.

Tablo 3.26. Regresyon Modeli 8 Hipotez Analizleri Sonuçları

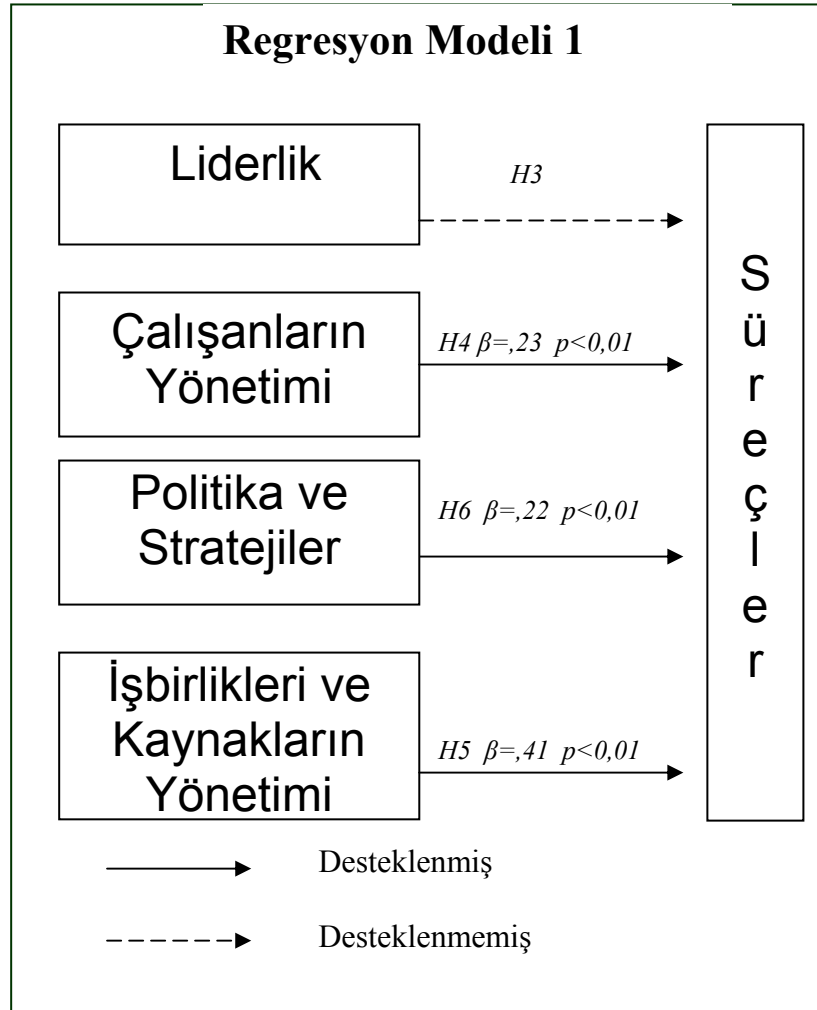
H7g: Liderlik, Bürokratik Etkinlik pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş
H8g: Politika ve Stratejiler, Bürokratik Etkinlik pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H9g: Çalışanların Yönetimi, Bürokratik Etkinlik pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H10g: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi, Bürokratik Etkinlik pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiş
H11g: Süreçlerin Yönetimi, Bürokratik Etkinlik pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiş

3.4.6.3. Sonuç Modeli

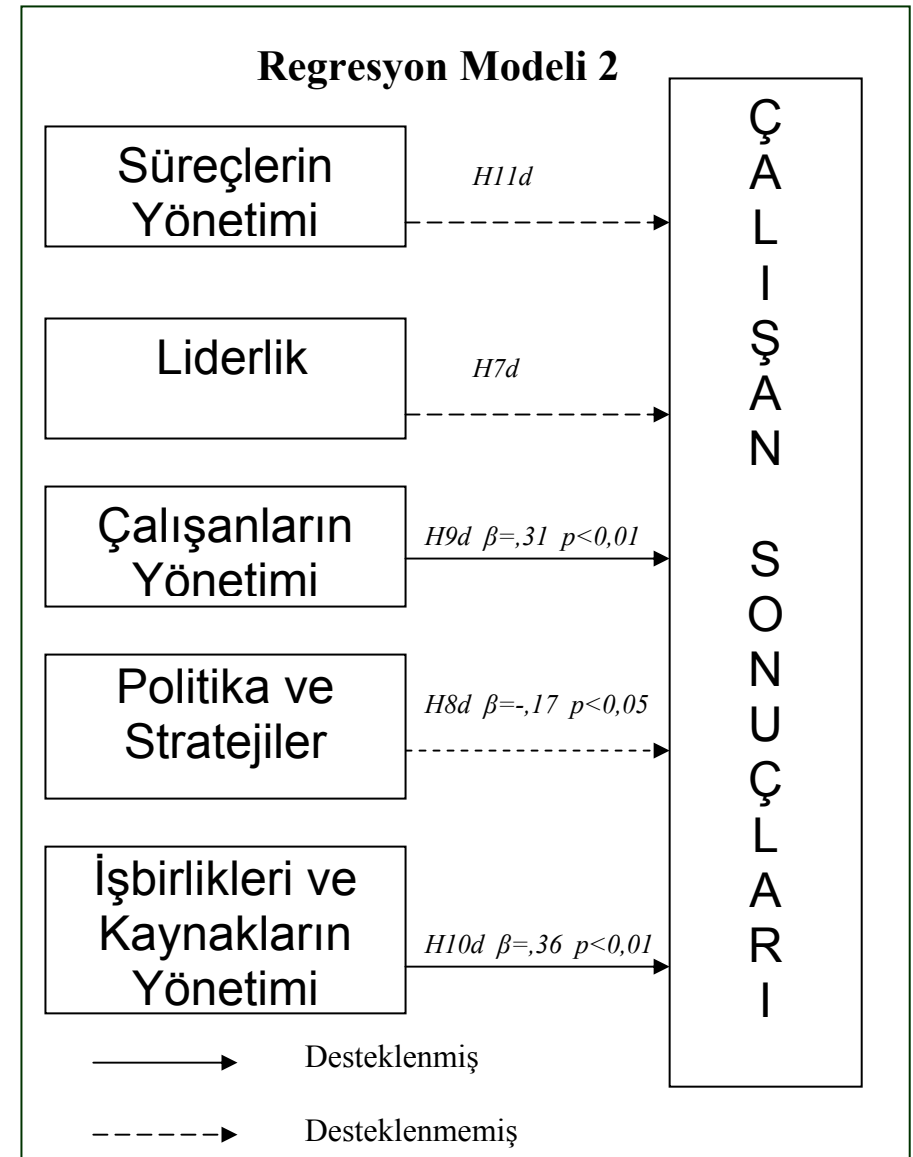
Regresyon ve Korelasyon analizlerine bakarak aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur.



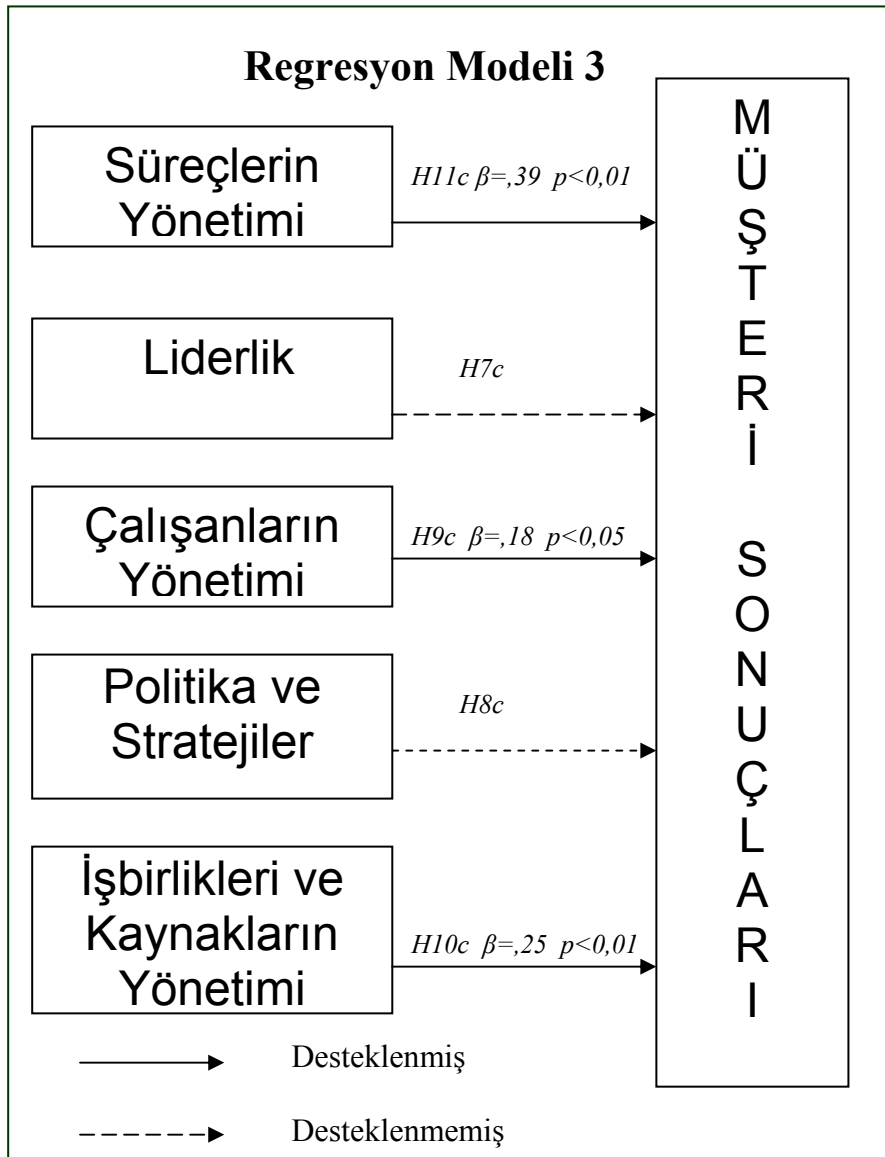
Şekil 3.1. Korelasyonların Etkileri



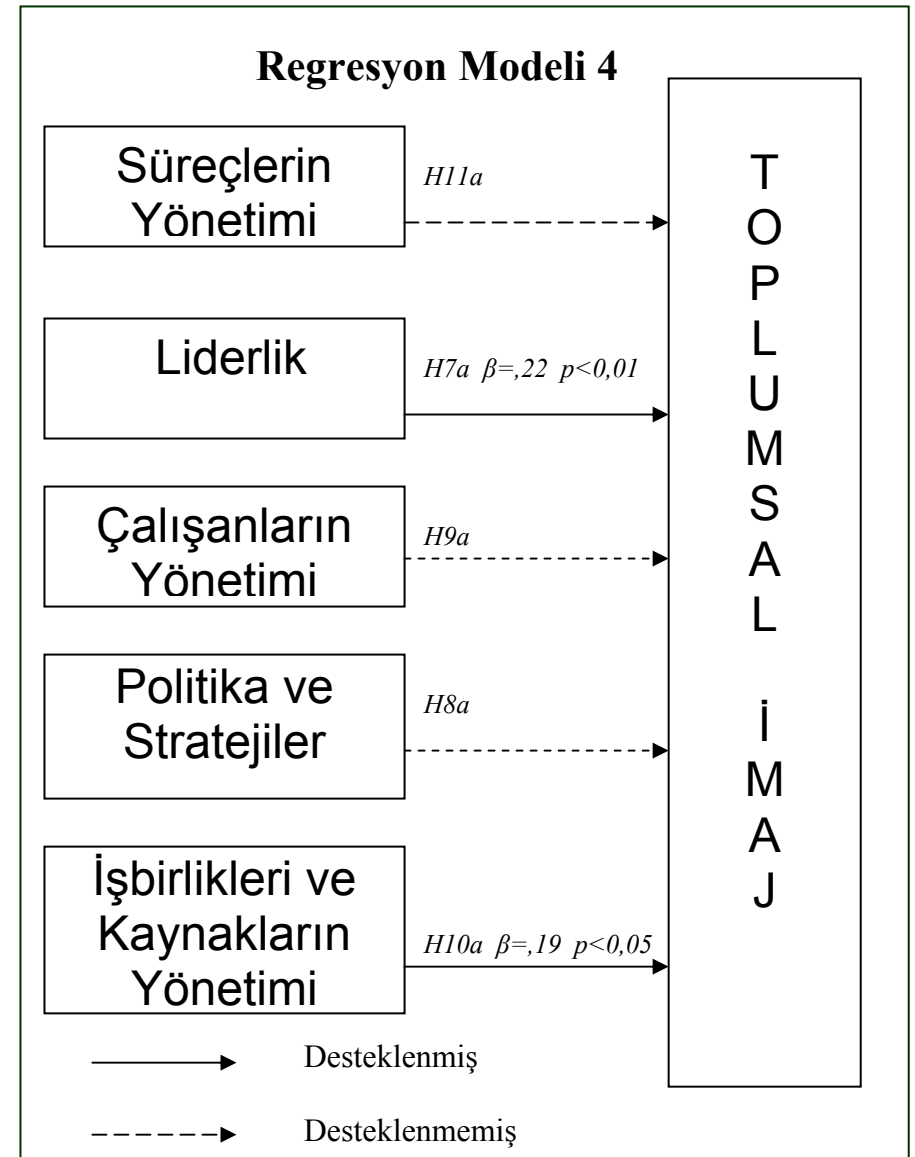
Şekil 3.2. Süreç Yönetimi ve Diğer Girdi Kriterleri



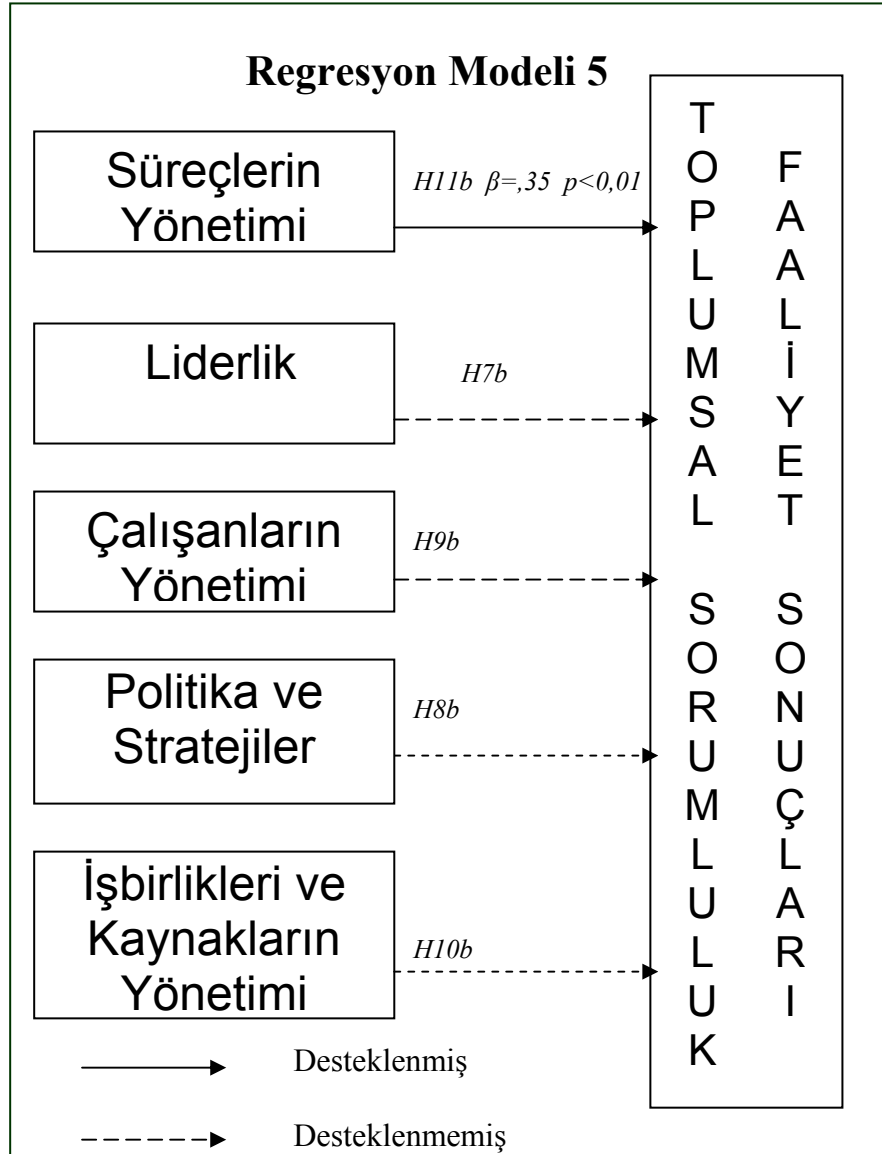
Şekil 3.3. Çalışan Sonuçları ve Girdi Kriterleri



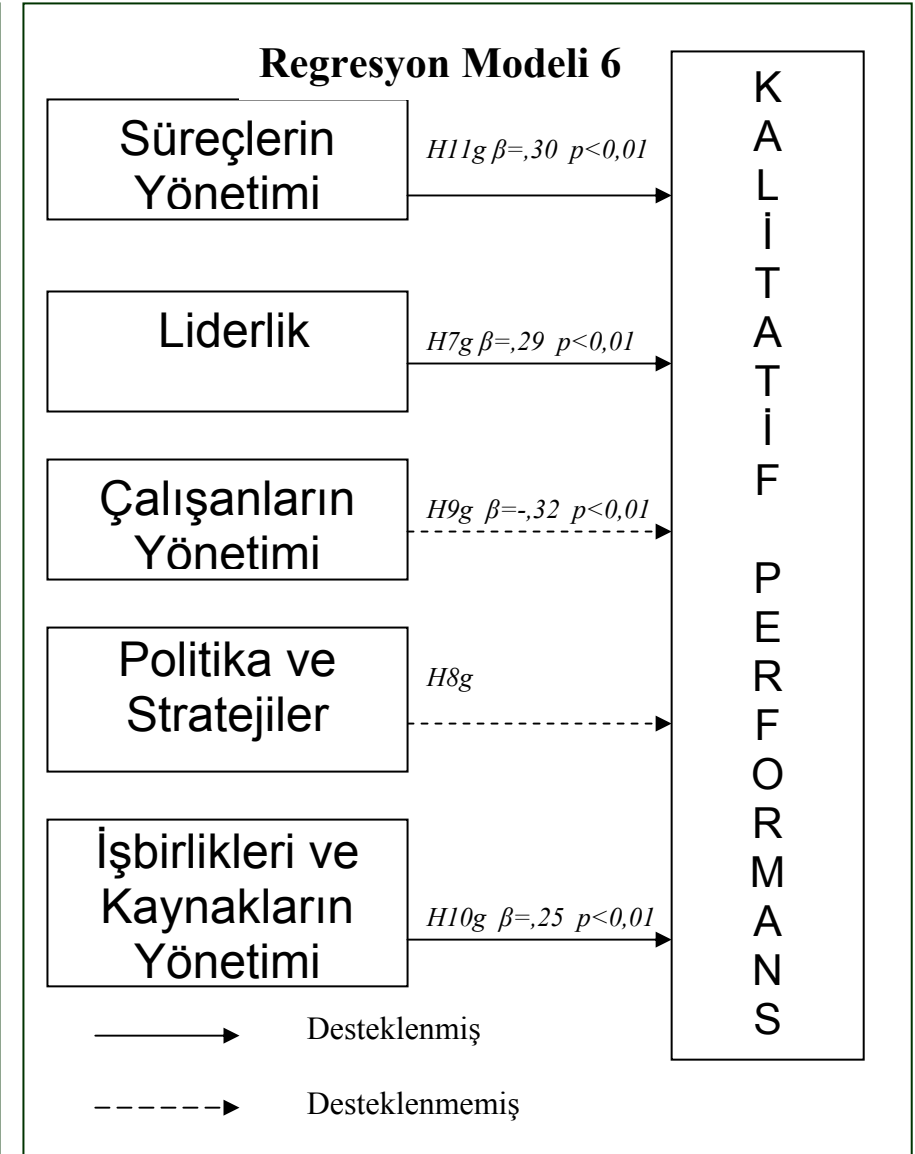
Şekil 3.4. Müşteri Sonuçları ve Girdi Kriterleri



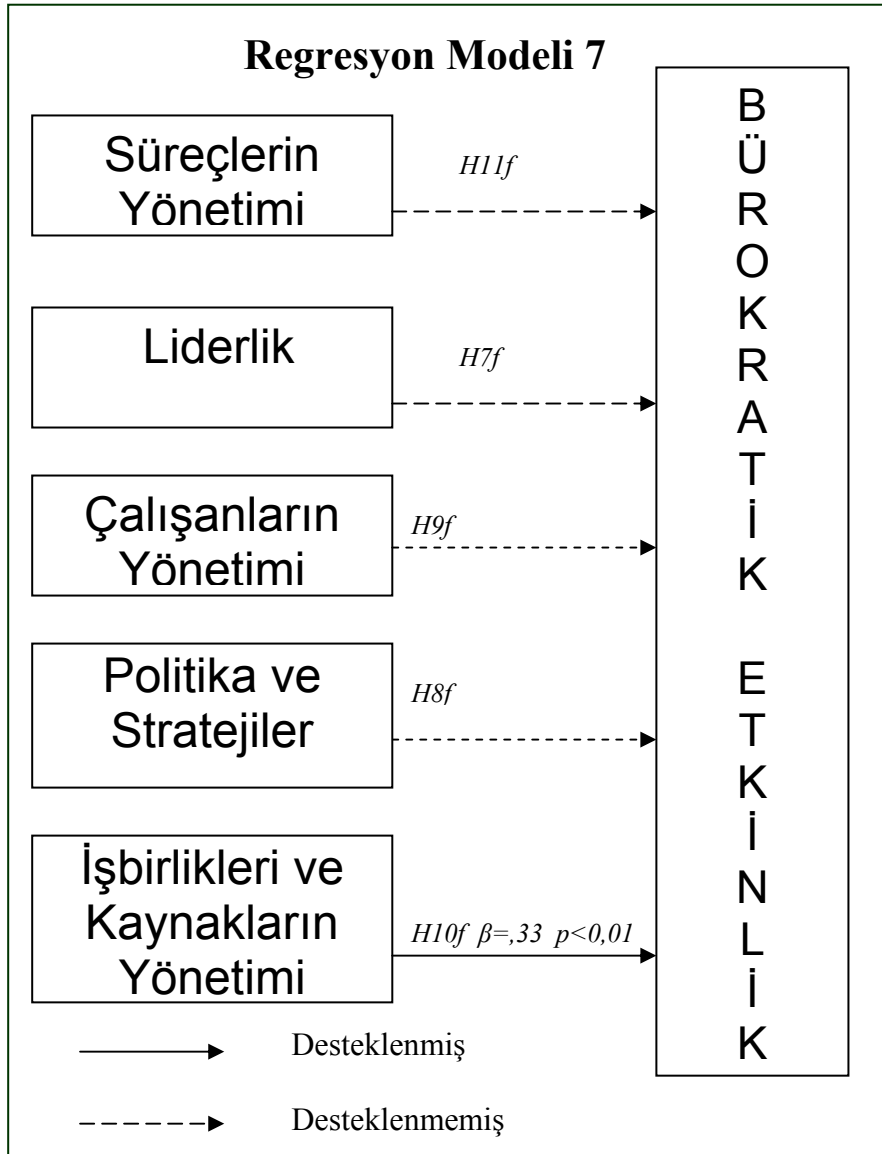
Şekil 3.5. Toplumsal İmaj ve Girdi Kriterleri



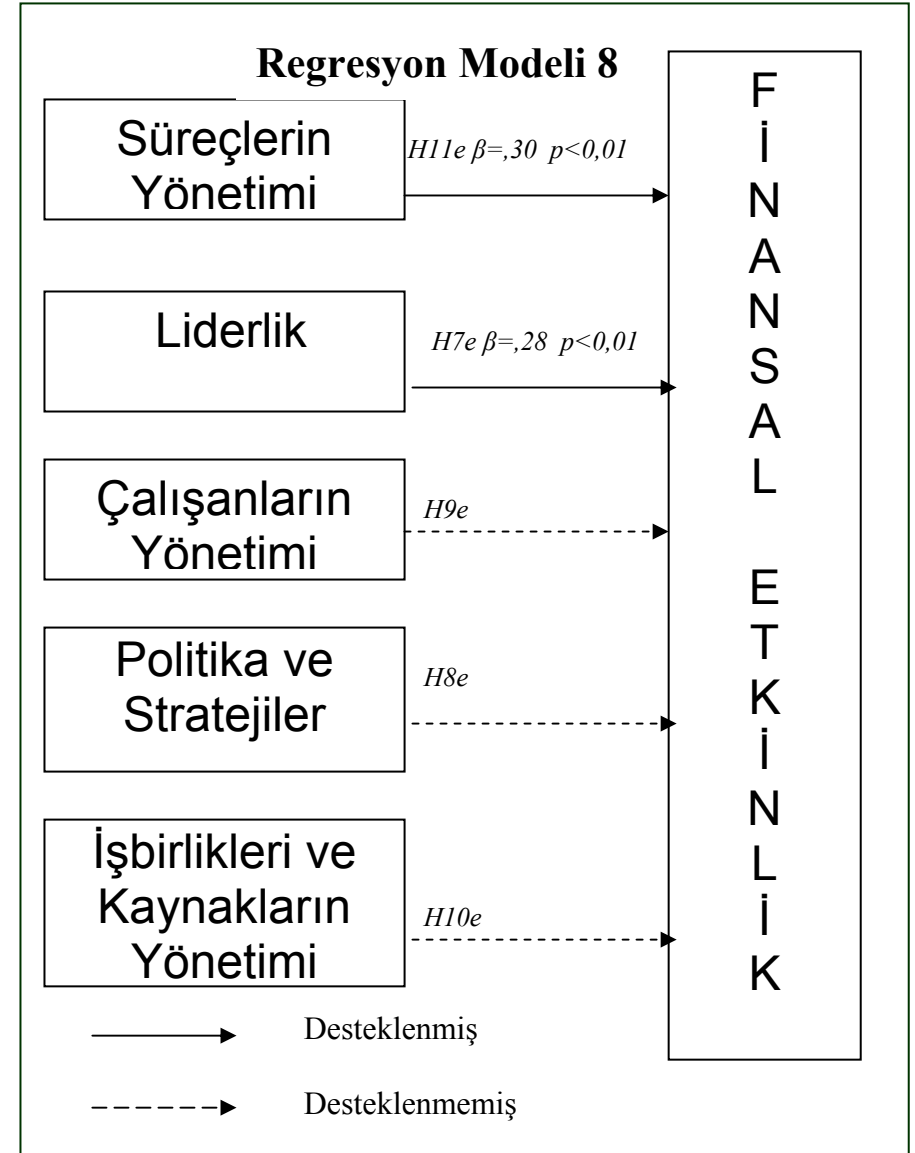
Şekil 3.6. Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları ve Girdi Kriterleri



Şekil 3.7. Kalitatif Performans ve Girdi Kriterleri



Şekil 3.8. Bürokratik Etkinlik ve Girdi Kriterleri



Şekil 3.9. Finansal Etkinlik ve Girdi Kriterleri

4. SONUÇLAR

Bu araştırma 51 kamu kuruluşunda, 273 kamu çalışanın doldurduğu ankete dayanan ve EFQM kriterleri bazında Türk Kamu yapısının bir resmini çekmek, mevcut anlayışının belirlemek ve belirlenen faktörlere bakarak kamuda yapılacak özdeğerlendirme çalışmalarına rehberlik edecek bir çalışmadır.

Anket literatürdeki soruları dikkate alarak EFQM kriterlerini dikkate alarak hazırlanmış, ancak EFQM'in kriterlerinde farklı olarak 9 yerine 12 faktör bulunmuştur. Toplumla ilgili Sonuçlar, Toplumsal İmaj ve Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları olarak iki faktöre bölünmüştür. Temel Performans Sonuçları ise Bürokratik Etkinlik, Kalitatif Performans ve Finansal Etkinlik olarak 3 faktöre bölünmüştür. Girdi faktörlerinde bir değişiklik görülmemiştir. Çıkan faktörler kalite yönetimi ve mükemmellik modelleri çalışmalarına uygundur (Eskildsen and Westlund, 2001; Evans and Jack, 2003; Lee et al., 2003; Kunst and Lemmink; 2000). Bununla beraber Sosyal Sonuçlara bağlı olarak çıkan Toplumsal İmaj faktörü Calvo-Mora'nın (2005) çalışması dışında EFQM uygulamalarında faktör olarak ortaya çıkmamıştır. Ancak araştırmanın kamu sektörüne yönelik olması Toplumsal İmaj'ın bir faktörün kurumun sonuçlarını gösteren önemli bir faktör olarak ortaya çıkmasını açıklar.

Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, çalışanlar ve işbirlikleri ve kaynakları süreçler ile hayata geçiren politika ve stratejinin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir” (EFQM, 2003). Çalışmanın korelasyon tablosundan da görüleceği üzere, Liderlik kriterinin Politika ve Stratejiler, Çalışanların Yönetimi ve İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ile olan yakın ilişkisi daha önce yapılan çalışma sonuçları ile uyumludur (Lee et al., 2003; Eskildsen et al., 2003; Eskildsen et al., 2004; Calvo-Mora et al., 2005). Burdanda anlaşılacağı üzere Liderlik modelin sağlıklı işlemesi ve sürekli gelişimin sağlanmasındaki anahtar kriter durumundadır. Strateji ve Politalar ise çalışanlarla, süreçlerle ve kaynakların kullanımı için temel teşkil etmektedir. Korelasyon tablosundan İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ile Süreçlerin Yönetimi arasından en yüksek ilişkide $p < 0,01$ (,789) olduğu görülürken, en düşük ilişki

Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları ile Bürokratik Etkinlik arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (,272) düzeyinde anlamlıdır.

Süreçlerin Yönetimi'nin regresyon modeli analizi sonuçlarında görüldüğü gibi Çalışanların Yönetimi, Politika ve Stratejiler ve İşbirlikleri ve Kaynakları'ndan anlamlı şekilde pozitif olarak etkilenmektedir. Bu sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalarla ile de tutarlılık göstermektedir (Eskildsen et al., 2003; Calvo-Mora et al., Lee et al., 2005).

Çalışanlarla ilgili Sonuçları, Çalışanların Yönetimi ve İşbirlikleri ve Kaynakları'nın Yönetimi kriteri ile anlamlı bir şekilde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışanlara ilgili Sonuçların, Çalışanların Yönetimi ile olan ilişkisi daha önce yapılan bir çok çalışma ile uyumludur (Lee et al., 2003; Eskildsen et al., 2003; Calvo-Mora et al., 2005; Eskildsen and Dahlgaard, 2000; Tanyaş, 2001; Ehrlich, 2006). Gerçekatende EFQM'in Çalışanların Yönetimi kriteri, Çalışanlarla ilgili Sonuçlara etki edecek bir çok sistemin kurulmasını ve işletilmesini sorgular. İşbirlikleri ve Kaynakları Yönetimi kriterinin, Çalışanlarla ilgili Sonuçlara etkisi ise, çalışanların kurum kaynaklarının daha verimli olarak kullanılması ve dış paydaşlarla daha iyi ilişkiler kurulmasından çalışan olarak memnun olmaları ile açıklanabilir. Çalışan Sonuçları ile Politika ve Stratejiler arasındaki negatif ilişki ise kurum içinde faaliyetlerin çok belirli esaslar üzerine oturtulmuş olmasının çalışanların bu durumdan rahatsız oldukları durumunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç uygulanan politika ve stratejilerin kurumsallaşmadan, kişisel farklılıklar ile farklılıklar gösteren uygulamalara dönüşmüş olmasıdır.

Müşteri Sonuçları, Süreç Yönetimi, Çalışanların Yönetimi ve İşbirlikleri ve Kaynakları'nın Yönetimi kriterleri ile anlamlı bir şekilde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar (Lee et al., 2003; Eskildsen et al., 2003; Calvo-Mora et al., 2005; Evans and Jack, 2003) ile uyumludur. Süreçlerin müşteri odaklı olması ve sonuçlarının ölçülmesi doğal olarak Müşteri Sonuçlarını etkileyecektir. Ayrıca teknolojinin ve taşınmaz varlıkların verimli kullanımında Müşteri Sonuçlarına pozitif yönde etki yapacaktır. Çalışan Yönetimi'nin Müşteri Sonuçları üzerine olan pozitif etkisi ise Çalışan Yönetimi kriteri ile Çalışana Sonuçları arasındaki pozitif ilişkiyle açıklanabilir. Çalışanları memnun olmayan kurumların Müşterileride

memnun olmaz (Eskildsen and Dahlgaard, 2000). Bu Avrupa Çalışan Endeksi modeli ile uyumlu sonuçlar sağlamaktadır. Benzer uyumlu sonuçlar ECSI ile de tutarlıdır.

Toplumsal İmaj, Liderlik ve İşbirlikleri ve Kaynakları kriterleri ile anlamlı bir şekilde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. İşbirlikleri ve Kaynakları ile Toplum Sonuçları arasında ilişki literatürde de belirtilmiştir (Eskildsen, 2003). Ülkemizde özellikle gündemde kamu kaynaklarının kullanımı ile bir gündemin olması ve kaynak kullanımında verimsiz olan kurumların toplumsal imajını negatif yönden etkilemektedir. Mevcut kaynakların daha verimli kullanılması bu yönüyle toplumsal imajı olumlu yönde etkileyecektir. Liderlik kriterinin etkisi ise, kamu çalışanlarının liderlerinin aslında kurumlarının dışı açılan yüzü olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. Kamu kurumlarında kurumsallaşmanın olmaması lider odaklı bir yönetim anlayışını ortaya çıkarmış olup, liderin bütün davranış ve görüşleri kurumun davranış ve görüşü olarak algılanmaktadır.

Toplumsal Sorumluluk Faaliyet Sonuçları ile Süreç Yönetimi kriteri ile anlamlı bir şekilde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu ilişki literatürde deki çalışmalar ile de uyumludur (Eskildsen, 2003; Westlund, 2000). Süreçler kriteri altında geri dönüşümlü malzemelerin kullanımı, ürün ve hizmetler konusunda paydaşlarla işbirliği gibi alt kriterler bu ilişkiyi sağlamaktadır. Bu sonuç Çevre Yönetim Teorisi ile uyusmaktadır (Westlund, 2000).

Kalitatif Performans, Liderlik, Süreçlerin Yönetimi ve İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi ile pozitif bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Kalitatif Performans ile Süreç Yönetimi'nin ilişkisi literatürde değişik çalışmalarda belirtilmiştir (Eskildsen, 2003). Süreç Yönetimi kriteri altında 5b, 5c ve 5e alt kriterleri süreçlerin değiştirilmesi, iyileştirilmesi ve yenilikçilik kavramlarını içermektedir. Bu yönüyle Süreç Yönetimi'nin Kalitatif performans ile olan ilişkisi açıklanabilir. Liderlik kriteri ise yenilik çalışmalarını başlatma ve cesaretlendiren kalitatif performansı artıracaktır. Buna benzer çalışma sonuçları literatürde de görülmüştür (Calvo-Mora, 2005). Yeni teknolojilerin takibi ve paydaşlarla sürekli iyileştirmeyi hedefleme İşbirlikleri ve Kaynakları kriteri ile Kalitatif Performans arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Kalitatif Performans ile Çalışanların Yönetimi arasındaki negatif ilişki ise, kamu

çalışanlarının kendileri için kurulan bu sistemlerin sonuçlarını kurumsal iyileştirme sonuçlarına tam olarak aktaramamaları, günlük çözümlerle uğraşmaları ve sonuç olarak bu sistemleri kötüye kullanmaları ile açıklanabilir. Mevcut istihdam politikalarında çalışanların yenilik süreçlerine katılımlarını engelliyor olabilir. Bu negatif sonuç bununla beraber İnsan Kaynakları sistemlerinin kamuda kurulumunun gereksizliğini ortaya koymaz.

Bürokratik Etkinlik ile İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi arasında pozitif bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Kurum içi teknolojik değişimlerin takibi ve fiziksel varlıkların verimli kullanımı, işlem adımları ve işlem süreleri gibi bürokratik etkinliği oluşturan faktörleri etkileyecektir. Yaratıcılık ve yenilikçiliğin yaşama geçirilmesi için bilgi birikimin ve fiziki kaynakların kullanılması zorunludur. Bu noktada teknoloji kullanımının aslında bürokratik etkinliğin artışında önemli katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır.

Finansal Etkinlik ile Süreç Yönetimi ve Liderlik arasında pozitif bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Süreç Yönetimi süreçlerin ölçülmesi, iyileştirilmesini ve kontrol edilmesini gerektirmektedir. Bu yönüyle süreçlerin işlem maliyetlerinde düşüşler sağlanacaktır. Liderliğin, Finansal Performans ile olan ilişkisinde, kurumlarda liderlerin finansal ve verimlilik ile ilgili konuları yakından takip etmesi ve buna uygun olarak sürekli önlemler alması ile açıklanabilir.

Faktörlerin ortalamaları genel olarak daha önce yapılan çalışmalarla uyumludur. Ancak en dikkat çeken durum Çalışanların Yönetimi faktörünün belirgin bir şekilde diğer kriterlere göre düşük olmasıdır. Aslında bu genelleme Girdi ve Çıktı'ların arasında da bir fark varlığına kadar götürülebilir. Kamu çalışanları genel olarak Girdi'lere düşük değerlendirmekle beraber, Sonuç'ları daha daha yüksek değerlendirmektedir. Bunun nedeni Sonuç kriterlerinin ölçümünde kamu kurumu çalışanlarının objektif olamaması olabilir. Kriter ortalamaları Brah and Tee'nin (2002) 7 ölçekli çalışmasının sonuçları uyumlu olduğu söylenebilir.

5. ÖNERİLER

Çalışmada kullanılan anket ölçekleri EFQM çalışmalarından alınmış olması ve faktör analizinden çıkan faktörlerinin güvenilirliklerinin yüksekliği kamu kurumlarında yapılacak kalite yönetimi ve mükemmellik modeli çalışmalarında, kurumların mevcut durumunu ve sonuçlarına iyileştirmeye yönelik olarak hangi girdilerinin iyileştirmeleri gerektiği konusunda açık bilgiler vermektedir. Bununla beraber EFQM mükemmellik modeli kriterleri arasındaki ilişkilerin açıklanması için daha kapsamlı ve Sonuçlar arasındaki ilişkileri dikkate alan daha bütünsel çalışmalara ihtiyaç vardır. Literatürde savunulduğu üzere sadece bir kriter üzerine efor sarf etmektense bütünsel bakış açısı ile kriterler arası dengeli bir yaklaşım kurulabilir (Bou-Llusar et al., 2003). Bu çalışmanın sonuçları bu açıdan EFQM ödül sürecine başlamak isteyen kamu kurumlar içinde iyileştirmeye yönelik alanların belirlenmesi için rehberlik yapabilir. Çalışmanın sonuçları ile,

- Kurumların bütün nitelikleri ve bunların organizasyonun performansı ile olan ilişkileri,
- Kurumların kendi performansları ile kamunun genel yapısını karşılaştırabilecekleri bir aracın gelişimi,
- Sürekli iyileştirmeye yönelik alanların seçimine rehberlik edecek bilgiler,

elde edilmiştir.

Strateji ve liderlik konuları ne yazık ki kamu yöneticileri tarafından fazla bilinmeyen kavramlardır. Strateji, temel kurumsal amaçları ve faaliyetleri bir mantık çerçevesinde bütünleştirirken, liderlik mükemmelliği aramak ve ulaşmak için en önemli koşuldur. Kamu yöneticileri, klasik kamu yöneticiliği anlamında da yönetici değilse, liderlik sorumluluklarını alan kişiler olamaya başladıkları zaman mükemmelliğe ulaşmak mümkün olabilir.

Kamu kurumlarında kurumsal esneklik için mevcut aşırı dik ve hiyerarşik yapının, yalınlaştırılıp yatay bir yapıya dönüşmeside gerekmektedir. Yalın organizasyonlar vatandaşların isteklerine ne iyi şekilde cevap verecek ve katma değer yaratmayan iş süreçlerinin eliminasyonunu sağlayacaktır. Esneklikte ikinci şart

teknolojik şartlardır. Bbilgi teknolojileri hem süreçlerde hızlılık hem de belirli bir standart getirecektir. Bilgi teknolojilerinde en büyük adım ise e-devlet ya da e-kamu anlayışının yaygınlaştırılmasıdır. Özellikle İşbirlikleri ve Kaynakları kriterinde kamu kaynaklarının daha verimli ve teknoloji ile uyumlu kullanılması, Sonuçlarla ilgili önemli gelişmeler sağlayacağını ortaya koymuştur. Ayrıca Süreçlerin sürekli gözden geçilmesi ve sonuçlarını ölçülmesi de Sonuçlara iyi yönde yansıyacaktır. Bu açıdan tüm iş süreçleri incelenmeli ve değer yaratmayan süreler ve adımlar kaldırılmalıdır. Süreçlerin yeniden tasarımı ve yapılandırılması iyi Sonuçlara ulaşmada kritiktir. Her ne olursa olsun iyi Sonuçlara ulaşmada en önemli etken Liderlik'tir. Liderler kurumda işleyen her türlü sisteminin varlığını ve faaliyetini etkilemektedirler. Bütün bu faaliyetlerin yine vatandaş odaklı olması için, gelişen piyasalar ve koşullar çerçevesinde yeni hizmetlerin yaratılması gereklidir. Bu bakımdan bu süreçleri izleyecek yeni yapılarında kurulması gerekli olabilir. Kamuda değişmesi gereken en önemli anlayış ise, personel yönetimi anlayışıdır. Kamu kurumları ancak daha yetkin ve nitelikli personel istihdam ederse, mükemmelliği yakalayabilir. Çalışanların etkin olmadığı bir durumda belirlenen stratejilerde teknoloji de bir işe yaramayacaktır.

Bütün bu bulgulara ve yorumlara rağmen çalışmanın da bazı limitleri bulunmaktadır. Anketlerin özellikle hizmet sektörüne yönelik kamu kurumlarında seçilmesi, çalışma sonuçlarının daha çok bu kesim için anlamlı hale getirmiştir. Sonuçlar arası ilişkilere bakılarak daha kapsamlı bir ilişkisellik modeli çıkarılabilir. Ayrıca kurumsal başarının sadece kurumun çalışanları tarafından değerlendirilmesi, sonuç kriterlerinde çalışanların objektif bakamayışından dolayı daha yüksek gözükmiştir. Kurumsal sonuçları ölçecek ayrı bir müşteri anketi ile beraber yürütülecek bir ilişkisellik açıklaması daha sağlıklı açıklamalar getirecektir.

Bundan sonraki çalışmalarda özellikle daha bütünsel yaklaşımlar dikkate alınarak, Girdi – Girdi, Girdi – Çıktı ve Çıktı – Çıktı arasındaki nedensellik daha iyi bir şekilde ortaya çıkarılabilir. Ayrıca hizmet sektörü dışında Kamu İktisadi Kuruluşlarından da alınacak sonuçlar ile kapsamlı bir kamu modeli çıkarılabilir. Model oluşumunda SPSS 11.0 programı yerine PLS ya da Lisrel gibi yapısal model oluşturan programların kullanımı modelin kriterleri arasındaki ilişkiselliğinin açıklanmasında daha doğru sonuçlar ağlayacaktır. Bütün bunların ötesinde kamu açısından EFQM faktörlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekli olabilir. Daha da

ötesinde mevcut ağırlıklarıyla EFQM kriterleri gerçekten mükemmelliği ne kadar yansıtmaktadır ve Türk kamu anlayışı EFQM kriterlerine nasıl ve ne miktarda önem vermektedir gibi sorulara ilerleyen çalışmalarda cevap aranmalıdır. Bu çalışmaların sonuçları ayrıca diğer bütünsel modellerin sonuçları ile de karşılaştırılmalıdır. Bu açıdan geliştirilecek modeller, kurumlar açısından daha uygun özdeğerlendirme çalışmalarının yapılmasını sağlayacaktır.

Ayrıca benzer çalışmalar hizmet yapısı farklı olmakla beraber özel hizmet veren veya üretim sektöründe yer alan kurumlarda da uygulanabilir ve çıkan sonuçlar hizmet kalitesi ve yönetim uygulamaları açısından kıyaslanabilir.

KAYNAKLAR

1. Bendell, T. (2000), "The Implications of the Changes to ISO 9000 for Organisational Excellence, Measuring Business Excellence", Vol. 4, No. 3, pp 11-14
2. Blazey, M. L., Ettinger, J. E., Grizzell, P. L., Janczak, M. J (2003)., *Insights to Performance Excellence in Health Care 2003: An Inside Look at the 2003 Baldrige Award Criteria for Health Care, American Society for Quality, Wisconsin, Milwaukee, Wisconsin*
3. Bou-Llusar, C. J., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I. (2003), "To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 22, No. 4, pp 337-353
4. Brewer, A.M., Button, K.J., Hensher, D.A (2001), *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management*, Pergamon, Sydney
5. Dessler, G. (2000), *Management: Leading People and Organization in the 21st Century*, Prentice Hall, 2. Edition, New Jersey
6. Dijkstra, L. (1997), "An Empirical Interpretation of the EFQM Framework, *European Journal of Work and Organizational Psychology*", Vol.6, No.3, pp 321-341
7. Burke R.J., Graham J., Smith F., "Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship", *The TQM Magazine*. Bedford: 2005.Vol.17, Iss. 4; pg. 358-364
8. EFQM and BQF(British Quality Foundation) (2005), *Organizational Excellence Strategies and Improved Financial Performance*, EFQM, Bruxelles
9. EFQM, (1999), *Self-Assessment Tools ve Application Guide*, EFQM, Bruxelles
10. EFQM, (2000), *EFQM Excellence Model (Public Sector)*, EFQM, Bruxelles
11. EFQM, (2003), *EFQM Excellence Model Brochure*, EFQM, Bruxelles
12. Ehrlich, C. (2006), "The EFQM Model and Work Motivation", *Total Quality Management*, Vol.17, No.2, pp 131 – 140,
13. Eskildsen, J. K., Dahlgaard, J.J (2000), "A Causal Model for Employee Satisfaction, *Total Quality Management*", Vol. 11, No. 8, pp 1081-1094
14. Eskildsen, J. K.; Nüssler, M., L. (2000), "The Managerial Drivers of Employee Satisfaction and Loyalty", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 4

15. Eskildsen, J.K, Kristensen, K, Juhl, H. J.(2002), "Trends in EFQM criterion weights: the case of Denmark 1998-2001", *Measuring Business Excellence*, Vol.2, No.6, pp 22-28
16. Eskildsen, J.K, Kristensen, K, Juhl, H. J.(2003), "The Causal Structure of the EFQM Excellence Model", *First International Research Conference on Organizational Excellence in the Third Millennium*, Estes Park, CO, 6-9 August, pp. 75-83
17. Eskildsen, J.K, Kristensen, K, Juhl, H. J.(2004), *Private versus Public Sector Excellence*, *The TQM Magazine*, Vol.16, No.1, pp 50-56
18. Evans, R. J., Jack, E.P. (2003), *Validating Key Results Linkages in the Baldrige Performance Excellence Model*, *The Quality Management Journal*, Vol.10, No.2, pp. 7-24
19. Garvin, D.A. (1991), "How the Baldrige Award Really Works?", *Harvard Business Review*, November-December, 80-93
20. George, C., Cooper, F and Douglas, A., *Implementing the EFQM Excellence Model in a Local Authority*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, No.2, pp 122-127
21. Goodstein, L. D., Nolon, T.M., Pfeifer, J. W. (1993), *Applied Strategic Plan: A Comprehensive Guide*, Mc Graw Hill, New York
22. Hakes, C., (1997), *The Corporate Self Assessment Handbook*, Chapman Hall, London
23. Hammer, M. (1997), *Beyond Reengineering*, Harper Business, New York
24. Hardjono, T.W. and Have, S.ten, (1997), *The European Way to Excellence*, *European Commission*, Den Haag
25. Hendricks, K. B., Singhal, V.R. (2000), "The Impact of Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners", *American Society for Quality*, Vol.109, No. 213, pp 1056-1081
26. Hugos, M. (2003), *Essentials of Supply Chain Management*, Wiley, New Jersey,
27. Hürriyet İnsan Kaynakları (2004), *Canım Şirketim*, Sayı. 440, s.1
28. Kantarcı, H. (1999), *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi*, Marmara Üniversitesi Teknoloji Vakfı, İstanbul
29. Kocak, G. N. (2005), "Mükemmellik Modelleri Kalite Yönetimine Alternatif Olabilir mi?", *Standard*, Vol.44, No. 527, pp 101-105
30. Kunst, P., Lemmink, J. (2000), *Quality Management and Business Performance in*

- Hospitals: A Search for Success Parameters, Vol.11, No.8, pp. 11123-1133
31. Lee, S.M., Rho, B.H. (2003), Impact of Malcolm Baldrige National Quality award on Organizational Quality Performance, International Journal of Production Management, Vol.41, No.9, pp 2003 – 2020
 32. Maguad, B.A.(2006), “The Modern Quality Movement: Origins, Development and Trends”, Total Quality Management, Vol.17, No.2, pp. 179-203
 33. Mahajan, V., Subramaniam, S., Netemeyer, R. (1992), Should we expect the Baldrige Award to Predict a Company’s Financial Success?: Lessons from the Financial Performance Excellent Firms, Technological Forecasting and Social Change, No. 42, pp 325-334
 34. Mc Carthy, G., Greatbaks, R., Yang, J.B. (2002), “Guidelines for assessing organizational performance against the EFQM Model of Excellence using the Radar Logic”, MSM Working Paper Series, Vol. 0203, pp. 1-18
 35. Mc Grathy, G. (2005), “Leadership Practices in German and UK Organizations, Journal of European Industrial Training”, Vol. 29, No.3, pp 217-234
 36. Moeller, J. (2001), “The EFQM Excellence Model: German Experiences with the EFQM Approach in Health Care”, International Journal of Quality in Health Care, Vol. 13, No.1, pp 45-49
 37. Oakland (2005), “From Quality to Excellence in the 21st Century”, Total Quality Management, Vol. 16, No. 8–9, pp.1053–1060
 38. Parkinson N. (1996), *Parkinson Kanunu*, Vadi Yayınları, Ankara,
 39. Peşkircioğlu, N., (1999), *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, Milli Produktivite Merkezi, Ankara, 1999
 40. Porter, L. J., Tanner, S. J., (1998), *Assessing Business Excellence*, Butterworth-Heinemann, Oxford
 41. Roa, A. (1996), *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley&Sons, Canada
 42. Rosete, D. (2006), “The impact of organisational values and performance management congruency on satisfaction and commitment”, Asia Pacific Journal of Human Resources. London: Apr 1, 2006.Vol.44, Iss. 1; pg. 7
 43. Russell, S. (2000), ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or Co-operation?, Total Quality Management, Vol. 11, Nos. 4/5&6, pp 657-665
 44. Sandbrook, M. (2001), “Using the EFQM Excellence Model as a Framework for Improvement and Change”, Journal of Change Management, Vol.2, No.1, pp 83-90

45. Udo, N., Severens, P., Brink. W. V. D., Jansen, P., (2001), Improving the EFQM Model: An Empirical Study on Model Development and Theory Building Using Concept Mapping, *Total Quality Management*, Vol.12, No. 1, pp 69-81
46. Van der Wiele, A. (1998), *Beyond Fads: Management Fads and Organizational Change With Reference to Quality Management*, Eburon Publishers
47. Westlund, A. H. (2001), “ Measuring Environment Impact on Society in the EFQM System”, *Total Quality Management*, Vol. 12, No.1, pp. 125 – 135
48. Wilson G., McFarlane D., *Quality Congress: ASQ Annual Quality Congress Proceedings*, 2002, ABI/INFORM Global

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Devrek'te doğdu. İlk ve Orta Öğretim hayatını Devrek'te tamamladıktan sonra, parasız yatılı olarak Bursa Fen Lisesi'nde eğitim hayatına devam etti. 1996 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi endüstri mühendisliğine girmeye hak kazandı. Bir yıllık İngilizce hazırlık sonrası, üniversitedeki öğretim hayatına başladı ve 2001 yılında endüstri mühendisi olarak mezun oldu. 2001 yılından beri TÜBİTAK-TÜSSİDE'de çalışmakta olup, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde Bilim ve Teknoloji Stratejileri adlı master programına devam etmektedir. Barış Çarıkcı İngilizce ve Almanca bilmektedir.

Ek.1 EFQM Alt Kriterleri

GİRDİ KRİTERLERİ

1. Liderlik

- a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.
- b. Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.
- c. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler. Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.
- d. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

2. Politika ve Stratejiler

- a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.
- b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.
- c. Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
- d. Politika strateji duyurulur ve kilit süreçler çevresi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

3. Çalışanlar

- a. İnsan kaynakları planlar, yönetir ve iyileştirir.
- b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
- c. Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır.
- d. Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.
- e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

- a. Kuruluş dışı işbirlikleri yönetir.
- b. Finansal kaynaklar yönetir.
- c. Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.
- d. Teknoloji yönetilir.
- e. Bilgi ve bilgi birikimi yönetir.

5. Süreçler

- a. Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.
- b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.
- c. Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.
- d. Ürün ve hizmetler üretir, sunulur ve servisi bağlanır.
- e. Müşteri ilişkileri yönetir ve geliştirilir.

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

- a. 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 veriler.
- b. Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

- a. Bu ölçümler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler sistematik performans değerlendirmeleri, gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.
- b. Performans Göstergeleri : Bu göstergeler kuruluşun, çalışanların performansını incelemek, anlamak tahmin etmek ve iyileştirmek;

algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir.

8. Toplumla İlgili Sonuçlar

- a. 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.
- b. Performans Göstergeleri : Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergeler.

9. Temel Performans Sonuçları

- a. Temel performans çıktıları : Bu göstergeler kuruluş tarafından tanımlanmış, politika ve stratejiler kapsamında kararlaştırılmış 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.
- b. Temel Performans Göstergeleri : Bu göstergeler kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Ek. 2 Çalışmada Kullanılan Anket

Sayın Katılımcı,

Ekte gördüğünüz anket formu Yrd.Doç.Dr. Ercan ERGÜN yönetiminde gerçekleştirdiğim yüksek lisans tez çalışmam için hazırlanmıştır. Araştırma, EFQM Özdeğerlendirme Modeli mevcut kamu uygulamalarındaki görünümünü ve bu kriterlerin kurum başarısına olan etkilerinin incelenmesidir. Sizin düşünce ve değerlendirmeleriniz bu amacın gerçekleşmesine yönelik önemli bir kaynaktır. Aşağıda açıklanan Anket Değerlendirme Ölçeğine göre her anket ifadesi hakkındaki fikrinizi en iyi karşılayan harf seçeneğini verilen 5. ve 6. sayfada ki Değerlendirme Formu üzerinde işaretleyiniz.

Ankette konu ile ilgili hazırlanmış çeşitli ifadeler yer almaktadır. İfadelerin doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Sizden istenen her bir ifadeyi kurumunuz için değerlendirerek ifadeye katılma derecenizi ilgili seçenekleri işaretleyerek belirtmenizdir. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar genel ortalamalar şeklinde olacaktır. İlginiz için teşekkürler sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımla,

TANIMLAR

Değerler	Kurum mensuplarının davranış biçimlerini tanımlayan ve tüm iş ilişkilerini etkileyen (olumlu) anlayış ve beklentiler
Doğal Kaynaklar	Kurumun faaliyetleri gerçekleştirmek için kullandığı su, hava vb. kaynaklardır.
Etik	Kurum'un benimsediği ve uyduğu evrensel ahlak kurallardır.
İç Müşteri	Kurum süreci içinde hizmet sunulan kurum çalışanıdır
İnsan Kaynakları Yönetimi	Kurumun ihtiyaç duyduğu personelin gelişimi, motivasyonu, kariyeri, performansının belirli bir sistematik içinde kurumun amaçları doğrultusunda yapılmasını sağlamaktır.
İşbirlikleri	Kurum'un müşterileri için katma değer yaratmak amacıyla iş ilişkisine girdiği ortaklar (dağıtıcılar, tedarikçiler vb.)
Kültür	Kuruluş çalışanları tarafından aktarılan, uygulanan ve pekiştirilen davranışların, etik kuralların ve değerlerin toplamıdır.
Misyon	Kuruluşun amacını ya da varlık nedenini açıklayan ifadedir.
Müşteri	Kurum'un hizmet/ürünlerinden yararlanan kurum, kuruluş ve bireyler, toplum kesimleri
Paydaş	Kurum'un faaliyetlerinde ve başarılarında menfaati olan tüm taraflar (müşteriler, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlar, çalışanlar, hükümet, toplum, kural koyucular vb.)

Politikalar	Kurum yönetiminin kurum işlerini düzenleme ve yürütme yöntemleri.
Strateji	Uzun vadede belirlenen amaçlara ulaşmak için kullanılabilecek metodlar, yapılacak hamleler ve alınacak kararlar bütünü
Süreç	Çeşitli girdilerin kullanımı sonucunda istenen çıktıların üretilmesini sağlayan ve katma değer sağlayan işlemler dizisi.
Tepe Yönetim	Kurum bünyesinde kuruluştan menfaati olan tüm tarafları koordine eden ve bunların çıkarlarını dengeleyen, aralarında üst yönetim ekibi, diğer tüm yöneticiler ve ekip liderliği konusunda olanlar ya da liderlik rolünü üstlenmiş kişiler.
Toplum	Çalışanlar, müşteriler ve işbirliği ortakları dışında kuruluştan etkilenen ya da etkilendiğine inanan tüm taraflar.
Vizyon	Kuruluşun gelecekte nasıl bir yerde olmak istediğini tanımlayan ifadedir.

A= Kesinlikle katılmıyorum; B= Katılmıyorum; C= Kararsızım; D= Katılıyorum; E= Kesinlikle katılıyorum

Liderlik

- L.1. Tepe Yönetimi kurumun misyonunu, vizyonunu ve temel (öz) değerlerini belirlemiştir.
- L.2. Tepe Yönetimi kurumumuzun uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirlemiştir.
- L.3. Tepe Yönetimi çalışanların karar alma sürecine katılabilecekleri bir ortam sağlamıştır.
- L.4. Tepe Yönetimi kurumsal değişim ihtiyacını belirlemesine ve değişimine öncülük etmektedir.
- L.5. Tepe Yönetimi kurumun başarısını arttırmak için gerekli tedbirleri alır.
- L.6. Tepe Yönetimi toplumsal sorumluluk bilinciyle davranır (karar alır/yönetir).

Strateji ve Politikalar

- SP.7. Kurum misyon, vizyon ve değerlere uygun olarak belirlenmiş strateji ve politikalarla yönetilir.
- SP.8. Kurumda stratejik planlama sürecinin adımları yazılı dokümanlar haline getirilmiştir.
- SP.9. Kurumun başarısı için stratejik hedeflerin nasıl belirleneceğini gösteren belirli bir prosedür vardır.
- SP.10. Her bir stratejik hedefe ne zaman ulaşılması gerektiğini gösteren bir zaman planı yapılmıştır.
- SP.11. Her bir stratejik hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren eylem planı yapılmıştır.
- SP.12. Temel stratejik hedefler kurumun ve paydaşlarını ihtiyaçları göz önüne alınarak belirlenmiştir.
- SP.13. Kurumda kararlar, belirlenen plan ve hedeflere uyacak şekle alınır.
- SP.14. Alınan kararlarla ilgili, belirlenen plan ve hedefler hakkında çalışanların görüşleri alınır ve bilgilendirme yapılır.
- SP.15. Her bir eylem planının yürütüldüğünü takip eden belirli bir kontrol sistemi kurulmuştur.

Çalışanların Yönetimi

- Y.16. Çalışanların kuruma aidiyet ve motivasyonlarını artırmak için çalışma/eğitim/etkinlikler yapılır.
- Y.17. Çalışanların daha akılcı / daha verimli, yenilikçi ve yaratıcı çalışmaları teşvik edilir.
- Y.18. Çalışanlar işlerini yapmaları için gerekli olan yetkiye ve yeterliliğe sahiptir.
- Y.19. Çalışanların yönetime iletteği öneri ve istekler dikkate alınır, gereği yapılmaya çalışılır.
- Y.20. Çalışanların takdir/taltif/teşvik edilmesi ve onurlandırılması için sistematik bir yaklaşım vardır.
- Y.21. Çalışanların işbirliği içerinde çalışmasını sağlayacak ortam ve sistemler oluşturulmuştur.
- Y.22. Çalışanlar kurumun içindeki iyi çalışmalar ile ilgili olarak düzenli olarak bilgilendirilirler ve bunlar paylaşılır.
- Y.23. Çalışanların daha iyi sosyal ve sağlık hizmeti alması sağlanmaya çalışılır.

- ÇY.24. Kurumun insan kaynakları süreçleri kurumun ihtiyaçları ile uyumludur.
- ÇY.25. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırabilecekleri eğitim programları geliştirilir.
- ÇY.26. Çalışanların işe alınması ve görevlendirilmesi kurumun hedeflerine uygun olarak yapılır.

İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi

- İBKY.27. Kurumsal performansın tespitine yardım eden belirli veri analiz metotları vardır.
- İBKY.28. Çalıştığımız sektördeki teknolojik değişimler yakından takip edilir ve benimsenmeye çalışılır.
- İBKY.29. Finansal ve finansal olmayan kurum kaynaklarının dağıtımı denetlenir ve kurumun stratejileri doğrultusunda değiştirilir.
- İBKY.30. Tedarikçiler ile uzun vadeli ve katma değer yaratan ortaklık ilişkileri kurmaya özen gösterir.
- İBKY.31. Kurum bina ve malzemelerini verimli ve etkin bir biçimde kullanır.
- İBKY.32. Kurum bilgileri düzenli ve güvenilir olarak saklanır.
- İBKY.33. Kurum tedarikçilerinin kalite ve performansını değerlendirerek sürekli iyileştirmeyi hedefler.
- İBKY.34. Kurum tedarikçilerle ilişkilerini düzenleyen belirli bir sistematik belirlemiştir ve bunu uygular.

Süreç Yönetimi

- SY.35. Kurumda hangi işten kimin sorumlu olduğu açıkça belirlenmiştir.
- SY.36. Kurumumda hangi iş için kime başvuracağımı biliyorum.
- SY.37. Kritik süreçlerin hangileri olduğu belirlenmiştir.
- SY.38. Bu kritik süreçlerin hizmetler üzerindeki etkileri ölçülür ve değerlendirilir.
- SY.39. Kurumsal performansa katkısı olmayan faaliyetler belirlenir ve önlemler alınır.
- SY.40. Her bir temel iş süreci başından sonuna kadar işleyişini takip eden süreç sorumlusuna sahiptir.

- SY.41. Müşteriler yeni hizmet ve ürünler ile ilgili olarak bilgilendirilir.
- SY.42. Müşterilerin ve paydaşların ihtiyaç, beklenti ve tercihleri kurumumuzca belirlenmiştir.
- SY.43. Birbirinin müşterisi olan (birbirini tamamlayan ya da takip eden) süreçlerin koordinasyonuna çok önem verilir.
- SY.44. Temel iş süreçlerinin işleyişleri, sonuç veya çıktıları yakından takip edilir.
- SY.45. Süreçlerin işleyişindeki değişiklikler takım çalışması yapılarak ve süreç tüm paydaşlarla birlikte gözden geçirilerek gerçekleştirilir.
- SY.46. Süreçlerin sonuçları periyodik olarak kontrol edilir ve sonuçlar değerlendirilir.

Müşteri Sonuçları

- MS.47. Verilen hizmet/ürünler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygundur.
- MS.48. Müşterilerin kurumla ilgili şikayetleri azalmıştır.
- MS.49. Müşteriler ile ilişkiler güçlüdür.
- MS.50. Müşterilerin sorunlarına zamanında ve etkin olarak çözüm bulunur.
- MS.51. Müşteriler kurumun onlara adil davranacağına inanır.
- MS.52. Kurumumuzla aynı işi yapan başka bir kurum olsa, müşterilerimiz yine de bizi tercih eder.
- MS.53. Kurum ürettiği hizmet/ürünleri müşterilere zamanında ve yerinde sağlar.
- MS.54. Müşteriler bizi başkalarına önerir.

Çalışan Sonuçları

- ÇS.55. Bir çalışan olarak, yaptığım işten gurur duyuyorum.
- ÇS.56. Tekrar işe girecek olsam kurumumda çalışmak için yine başvururum.
- ÇS.57. Kendimi kurumumun bir parçası olarak görüyorum.
- ÇS.58. Yaptığım işi başkasına tavsiye ederim.
- ÇS.59. Şu anki işim hayalimdeki işe uyar.
- ÇS.60. Kendimi kurumun ailesinin bir ferdi olarak görüyorum.
- ÇS.61. Bu kurumda çalışmanın benim için özel bir anlamı var.
- ÇS.62. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu kılar.

- ÇS.63. Kurum çalışanlarına fırsat eşitliği sağlar.
- ÇS.64. Kurumun bana adil davranacağına güvenim tamdır.
- ÇS.65. Kurumda çalışanlar ile yönetim takımı arasında güven düzeyi yüksektir.
- ÇS.66. Kurum toplumda güven verici ve saygı duyulan bir kurum olarak bilinir.

Toplumla İlgili Sonuçlar

- TS.67. Kurum toplumda güven verici ve saygı duyulan bir kurum olarak bilinir.
- TS.68. Kurumun toplum üzerindeki etkisinin olumlu olduğunu düşünüyorum.
- TS.69. Kurum şeffaf bir kurum olarak bilinir.
- TS.70. Kurum bulunduğu bölgedeki spor ve eğitim faaliyetlerine gönüllü destek sağlamaktadır.
- TS.71. Halkın çeşitli kesimlerine yönelik olarak bilgi ve danışmanlık hizmeti verilmektedir.
- TS.72. Kurum bulunduğu bölgedeki gönüllü çalışmalara destek sağlar ve katılır.
- TS.73. Kurum iyi sonuçlarını toplumla paylaşır.
- TS.74. Kurum doğal kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanır.

Temel Performans Sonuçları

- TPS.75. Kurumumuz başka kamu kurumları tarafından örnek alınır ve önerilir.
- TPS.76. Kurumun sağladığı hizmet/ürünleri başka bir kurum daha iyi yapabildi.
- TPS.77. Yurtdışı benzer kurumların verdiği hizmet/ürünler benim verdiklerimden daha iyidir.

Son üç yılı dikkate alarak, aşağıdaki her bir başarı kriteri açısından kurumunuzdaki gelişmeleri ve yönelimleri değerlendiriniz.

A= Büyük Düşüş; B= Düşüş; C= Değişmemiş; D=Yükseliş; E= Büyük Yükseliş

- TPS.78. Kurumun faaliyetlerinin finansal açıdan sürdürülebilirliği.

- TPS.79. Mevcut ürün/hizmetlere ek olarak, yeni ürün/hizmetler eklenmiştir.
- TPS.80. İş süreç ve yöntemlerindeki gelişmeler.
- TPS.81. Kurumumuzun misyonunu ve vizyonu doğrultusundaki başarı düzeyi.
- TPS.82. Kurumun işlerini yaparken yasa ve yönetmelikler ile çelişmemesi.
- TPS.83. Kurum hakkında çıkan olumsuz yazılar.
- TPS.84. Hizmet/Ürün işlem süreleri.
- TPS.85. Ürün/hizmet aşamalarının çokluğu (bürokrasi).
- TPS.86. Kurumun verimliliği.
- TPS.87. Kurumumuzun genel performansı.
- TPS.88. Kurumun bütçe hedefleri ile uyumu.
- TPS.89. Kurumun kendi kendine finansal yeterlilik düzeyi.

Cinsiyetiniz	:	Erkek ()	Kadın ()
Medeni durumunuz:		Bekar ()	Evli ()
Yaşınız	:	a) 30 yaş ve altı	b) 31-40 yaş
		c) 41- 50 yaş	d) 51 yaş ve üzeri
Eğitim Durumunuz:		a) İlk veya Orta okul (Üniversite)	b) Lise
		c) Yüksek öğretim	d) Lisans üstü
Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?		a) 2-5 Yıl	b) 6-10 Yıl
		c) 11-15 Yıl	d) 16 yıl ve üzeri
İşyerindeki konumunuz ve Bağlı Olduğunuz Kurum			
.....			

Lütfen cevap anahtarında seçtiğiniz şıkkı iyice doldurarak işaretleyiniz ●

