

**EFQM MÜKEMMELLİK
MODELİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ
ÜZERİNE ESKİŞEHİR DOĞUM VE ÇOCUK
HASTALIKLARI HASTANESİ'NDE
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Durmuş KOCA

Kütahya - 2009

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

EFQM MÜKEMMELLİK
MODELİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ
ÜZERİNE ESKİŞEHİR DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI
HASTANESİ'NDE BİR UYGULAMA

Danışman

DOÇ. DR. GÜLTEN EREN GÜMÜŞTEKİN

Hazırlayan

DURMUŞ KOCA

200791111312

Kütahya – 2009

Kabul ve Onay

Durmuş KOCA' nın hazırladığı “EFQM Mükemmellik Modelinin Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nde Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

16/01/2009

Tez Jürisi

İmza

Doç. Dr. Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN (Danışman)

.....

Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN (Üye)

.....

Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN (Üye)

.....

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans/doktora tezi olarak sunduğum “EFQM Mükemmellik Modelinin Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nde Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

26/12/2008

Durmuş KOCA

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Çankırı'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Çankırı-Ilgaz'da tamamladı. 2005 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Sağlık Memurluğu bölümünden mezun oldu.

2006 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalında Yüksek Lisansına başladı.

Halen Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde Sağlık Memuru olarak görev yapmaktadır.

ÖZET

Artan rekabet; maliyetlerin azaltılmasını, bunun için de işletme girdilerindeki ve kaynaklarındaki kayıpların düşürülmesini zorunlu hale getirmiştir. Kayıpların azaltılması çalışmaları, belli bir zaman dilimi içinde yapıp tamamlanacak bir çalışma olmaktan ziyade, süreklilik göstermesi gereken ve sistematik bir yaklaşım içinde yürütülmesi zorunlu olan çalışmalardır. İşletmelerde, sürekli ve sistematik kayıp azaltma çalışmalarını yerleştirmek için, verimliliğe dayalı bir işletme kültürü oluşturulmalıdır. Bunun yanında; örgütün performansını artırma çalışmalarına, bu faaliyetleri yönetim sisteminin işleyişinde yer alan doğal faaliyetler haline getirerek, süreklilik kazandırılmalıdır.

Örgütsel performansın ölçülmesi yöneticilere iç ve dış değerlendirme olanakları sunarak, küresel rekabette var olabilmek için gerekli adımları atabilme olanağı sağlayan bir fırsattır.

Örgütsel performansta başarıya ulaşmada kullanılan kalite çalışmalarından biride EFQM mükemmellik modelidir. Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği hedefleyen model, tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımını, yüksek performansı ve sürekli iyileştirmeyi sağlayacak süreçleri, bunlar arasındaki ilişkileri düzenlemektedir.

Bu amaçla oluşturulan Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.

Bu çalışmada Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde uygulanan EFQM Mükemmellik Modelinin Örgütsel performansa etkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: EFQM, Mükemmellik Modeli, Performans, Örgütsel Performans.

ABSTRACT

Heightened competition makes it necessary to decrease operational wastes at the business inputs and sources so as to reduce the costs. Decreasing the operational wastes rather than a work can be accomplished in a defined period of time, it is a work that has to be making in a permanent and systematic way. It should be formed a subculture based upon the productivity to fix the working on decreasing the operational wastes in a permanent and systematic way. Besides, working on increasing the performance of the organization should be made permanent and natural activities that are inside of the process of management system.

Evaluation of the organizational performance is an opportunity which gives the possibility to take necessary steps to be able to exist in global competition.

One of the quality working used in accomplishment of the success of organizational performance is EFQM Excellence Model. Model which targets sustainable excellence in all dimensions about the performance, organizing effective and productive usage of all resources, high-performance, process that provides constant improvement and the relationship between these.

Excellent model formed for this purpose is an instrument which shows to companies where they stand on the way going to excellence and offers the usage of a significant approach to reach the appropriate solutions and to determine the obstacles.

In this paper, it is tried to determine the effect of EFQM Excellent Model which applied at Eskişehir Maternity and Child Illnesses Hospital.

Key Words: EFQM, Excellent Model, Performance, Organizational Performance

İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv
TEZ HAKKINDA	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

VE MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

1.1. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ve EFQM Ödülü	3
1.1.1. Sonuçlara Yönlendirme.....	5
1.1.2. Müşteri Odaklılık	5
1.1.3. Süreç ve Verilerle Yönetim	5
1.1.4. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	6
1.1.5. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve iyileştirme	6
1.1.6. İşbirliklerinin Geliştirilmesi	7
1.1.7. Toplumsal Sorumluluk	7
1.2. Modelin Yapısı ve Genel Değerlendirme	7
1.3. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri	9
1.3.1. Liderlik	10
1.3.2. Politika ve Strateji	13
1.3.3. Çalışanlar	16
1.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	19
1.3.5. Süreçler	21
1.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar	25
1.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	27

1.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar	30
1.3.9. Temel Performans Sonuçları	32
1.4. EFQM Mükemmellik Modelinde Kullanılan Radar Mantığı ve Uygulaması	36
1.4.1. Pusula Kartı	38
1.4.2. Radar Puanlama Matrisi	38
1.5. Özdeğerleme Yöntemleri	43
1.5.1. Soru Listesi Yöntemi	43
1.5.2. Matris Şema Yöntemi	45
1.5.3. Ekip Çalışması Yöntemi	47
1.5.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi	48
1.5.5. Ödül Benzetimi Yöntemi	50
1.5.6. Özdeğerlemede Kullanılan Yaklaşımlar	51

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.1. Performans Kavramı	54
2.1.1. Tanımı	54
2.1.2. Kapsamı	55
2.2. Örgütsel Performans	56
2.2.1. Örgütsel Performans Kriterleri	58
2.2.1.1. Ürün/Hizmet Kalitesi	68
2.2.1.2. Verimlilik	73
2.2.1.3. Yenilik	77
2.2.1.4. Çalışma Yaşamının Kalitesi-İşgücü Boyutu	82
2.2.1.5. Finansal Performans	87
2.2.1.6. Etkinlik / Etkililik	91
2.2.1.7. Müşteri Memnuniyeti	93
2.2.1.7.1. Müşteri Tatmini	94
2.2.1.7.2. Müşteri Bağlılığı	95
2.2.1.7.3. Müşteri Sadakati	97
2.2.1.7.4. Müşteri Odaklılık	98

2.2.1.7.5. Müşteri Merkezli Yönetim	99
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ
VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

3.1. Mükemmellikte Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgütü Olma Anlayışı	102
3.2. Mükemmellikte Örgütsel Performansı Geliştirmenin Önemi	103
3.2.1. Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesinin Örgütsel Performansa Etkisi	105
3.3. EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Performans İlişkisi	105
3.3.1. EFQM Mükemmellik Modeli ve Verimlilik İlişkisi.....	107
3.3.2. EFQM Mükemmellik Modeli ve Ürün/Hizmet Kalitesi İlişkisi.....	108
3.3.3. EFQM Mükemmellik Modeli ve Yenilik İlişkisi	109
3.3.4. EFQM Mükemmellik Modeli ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İşgücü Boyutu İlişkisi	110
3.3.5. EFQM Mükemmellik Modeli ve Finansal Performans İlişkisi	111
3.3.6. EFQM Mükemmellik Modeli ve Etkinlik/Etkililik İlişkisi	114
3.3.7. EFQM Mükemmellik Modeli ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi.....	115

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN ÖRGÜTSEL
PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE ESKİŞEHİR DOĞUM VE ÇOCUK
HASTALIKLARI HASTANESİ'NDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Yeri	124
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	125
4.3. Araştırmanın Metodu	125
4.4. Anakütle ve Örneklem	126
4.5. Araştırmanın Verilerin Analizi.....	127
4.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	127
4.7. Araştırmanın Bulguları	128
4.7.1. Demografik Özellikler	128

4.7.2. EFQM Mükemmellik Çalışmalarına ve Örgütsel Performansa İlişkin	
Değişkenlere Ait Sonuçlar	133
4.7.3. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	140
4.7.4. Değişkenlere Ait Hipotezlerin Test Edilmesi	144
4.8. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	146
SONUÇ.....	149
EKLER	154
KAYNAKÇA.....	156
DİZİN	163

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. EFQM Ödül boyutları.....	9
Tablo 1.2. Radar Puanlama Matrisi (Girdiler)	41
Tablo 1.3. Radar Puanlama Matrisi (Sonuçlar).....	42
Tablo 1.4. Soru Listesi	43
Tablo 1.5. Çoktan Seçmeli Soru Listesi Örneği.....	43
Tablo 1.6. Mükemmelliği Ölçmeye İlişkin Puan Durumu.....	45
Tablo 1.7. Yöntem seçiminde hesaba katılması gereken faktörler.....	52
Tablo 2.1. Rekabet Gücünü Etkileyen Önemli Faktörler	69
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	129
Tablo 4.2. Eğitim Durumu ile Görevlerin Karşılaştırılması	132
Tablo 4.3. Liderliğe İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar	133
Tablo 4.4. Politika ve Stratejilere İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar.....	134
Tablo 4.5. Çalışanlara İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar.....	135
Tablo 4.6. İşbirlikleri ve Kaynaklara İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar	136
Tablo 4.7. Süreçlere İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar	137
Tablo 4.8. Sonuç Kriterlerine İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar	138
Tablo 4.9. Örgütsel Performansa İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar	139
Tablo 4.10. Liderliğe İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 4.11. Politika ve Stratejilere İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 4.12. Çalışanlara İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları	141
Tablo 4.13. İşbirlikleri ve Kaynaklara İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 4.14. Süreçlere İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları	142
Tablo 4.15. Sonuç Kriterlerine İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	143

Tablo 4.16. Örgütsel Performansa İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	143
Tablo 4.17. Değişkenlere Ait Hipotezlerin Test Edilmesi	144
Tablo 4.18. Bağımsız Değişkenlerle Örgütsel Performans İlişkisi Modelin Regresyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo.....	145
Tablo 4.19. Hipotezlerin Sonuçları.....	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı İş Mükemmelliği Modeli	8
Şekil 1.2. Radar Mantığı.....	36
Şekil 1.3. Radar.	39
Şekil 2.1. İşletme Performans Kriterleri ile ilgili Literatür	57
Şekil 2.2. Örgütsel Performans Kriterleri Ve Kritik Boyutları	63
Şekil 2.3. Örgüt Performans Kriterleri Literatür Taraması.....	64
Şekil 2.4. Kalite Kriterleri ve Örgütsel Performans.....	73
Şekil 2.5. İnsan Kaynakları Verimlilik İlkesi	76
Şekil 2.6. Ürün Yenilik Matrisi	79
Şekil 2.7. ÇYK ile İlgili Bütünleşik Yaklaşım	86
Şekil 2.8. Finansal Performans Çatısı	88
Şekil 2.9. Pazar Yönlülük - Performans İlişkisi.....	88
Şekil 2.10. Karlılık / Bütçeye Uygunluk	90
Şekil 2.11. Etkililik ve Etkinlik.....	92
Şekil 3.1. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterlerinin Örgütsel Performans Boyutlarına Etkisi	122
Şekil 4.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	130
Şekil 4.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	130
Şekil 4.3. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı.....	131
Şekil 4.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	131
Şekil 4.5. Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımı	131

KISALTMALAR

ASQC	Amerikan Kalite Kontrol Derneği
ÇYK	Çalışma Yaşam Kalitesi
DIN	Alman Standartlar Enstitüsü
EFQM	European Foundation of Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
EOQC	Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
ISO	International Organization For Standardization (Uluslar arası Standart Organizasyonu)
JIS	Japon Sanayi Standartları Komitesi
Kal-Der	Türkiye Kalite Derneği
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜSİAD	Türkiye Sanayi ve İş Adamları Derneği

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

İşletmelerin performansları daha üst noktalara nasıl çıkarılabilir, çalışanların performansları daha etkin ve daha verimli bir hale nasıl getirilebilir?

EFQM Mükemmellik Modeli kullanılarak bir kurumun performansı nasıl artırılabilir?

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; işletmelerin performansını artırmak üzere kullanılan EFQM Mükemmellik Modelinin işletme üzerindeki etkilerini sergilemektir.

Araştırmanın Önemi

Araştırma, mükemmellik üzerine yapılmış teorik varsayımların uygulamalar karşısında ne kadar geçerli olduğunu test ederek performans ve mükemmellik literatürüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri

H₁: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından Liderlik Kriteri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₂: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından politika ve stratejiler kriteri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₃: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından çalışanlar kriteri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₄: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından işbirlikleri ve kaynaklar kriteri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır

H₅: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından süreçler kriteri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₆: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından sonuç kriterleri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır

H₇: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından

Liderlik Kriteri ile bağlantılıdır.

H₈: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından politika ve stratejiler Kriteri ile bağlantılıdır.

H₉: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından çalışanlar Kriteri ile bağlantılıdır.

H₁₀: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından işbirlikleri ve kaynaklar Kriteri ile bağlantılıdır.

H₁₁: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından süreçler Kriteri ile bağlantılıdır.

H₁₂: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından sonuç Kriterleri ile bağlantılıdır.

Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan yola çıkılmıştır:

Araştırmada kullanılan ölçme aracı yeteri kadar geçerli ve güveniliridir.

Alınacak örneklem, evreni temsil yeteneğine sahiptir.

Katılımcıların, araştırmada kullanılan anket formunu doğru ve içten yanıtladıkları ve içinde buldukları ortamı değerlendirebilecekleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma aşağıda belirtilen hususlarda sınırlılıklara sahiptir.

Araştırma sonuçları anketi yanıtlayanların 2008 Aralık ayı görüş ve düşünceleri ile sınırlıdır.

Araştırma EFQM Mükemmellik Modeli çalışmaları yürüten hastanelerden biri olan Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi çalışanları ile sınırlıdır.

Araştırma, alt problemlerde belirtilen sorular ile sınırlıdır.

Araştırma, Konu ile ilgili ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada İşyerindeki EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi ortaya konulmuştur. Üçü “teorik” ve biri “uygulama” olmak üzere dört bölümden oluşan bir tez hazırlanmıştır. Teorik bölümlerin oluşturulmasında konu ile ilgili bilimsel makale, araştırma, kitap ve internet üzerindeki elektronik kaynaklardan yararlanılmıştır. Araştırmada veri toplama amacıyla yüzyüze anket uygulanmasından yararlanılmıştır. Ankette yer alan ifadelerin tamamı 5’li likert ölçeğinde hazırlanmıştır. İlk bölümde yer alan demografik özelliklerle ilgili sorularda çoklu seçenekli soru tipindedir.

Araştırmanın nicel verileri araştırma alanı olarak seçilen işletme personeline uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına yüklenerek SPSS 13.0 for Windows programında istatistiksel işlemleri yapılmıştır. İşlemler sonucunda ortaya çıkan bulgular analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ
VE MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

1.1. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ve EFQM Ödülü

Avrupa Kalite Ödülü tarihi, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfıyla (EFQM) birlikte başlar. EFQM'in misyonu "Avrupa'da sürdürülebilir Mükemmelliğin itici gücü olma", vizyonu ise "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" dır.¹ "Ölçmek işlerin yapılmasını, ama takdir daha iyi yapılmasını sağlar" düşüncesinden hareketle, 1991 yılı Ekim ayında ödül hayata geçirilmiştir.² İlk ödül 1992 yılı Kasım ayında sahibini bulmuştur. Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının (EFQM) her yıl düzenlediği Avrupa Kalite Yönetimi Forum'unda verilmektedir.³

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.

Stratejik bir mecburiyet olarak, TKY'ye dikkat çekmek, kalite gelişim faaliyetlerini geliştirme konusunda işletmelere rehberlik ederek cesaretlendirmek, TKY'yi uygulayarak, işletmelerin ne gibi sonuçlar elde ettiğini diğer işletmelerle paylaşmak amaçlarını taşır.⁴ Örgütün iki temel hedefi bulunmaktadır.

Batı Avrupa Yönetim ekiplerinin küresel rekabet üstünlüğüne erişmeye yönelik kalite girişimlerinin gelişmesini desteklemek.

Avrupa'daki kalite kültürünü bir bütün olarak geliştirmek.

EFQM' in başlıca halka ilişkiler çalışmalarından biri Avrupa kalite ödülüdür. Avrupa Kalite Ödülü ve Mükafatları için başvuruda bulunacak şirketlerin, Avrupa Toplam Kalite Yönetimi Modeline dayanan bir Özdeğerlendirme formunu doldurmaları ve 75 sayfayı geçmeyen bir rapor hazırlamaları gereklidir. Avrupa

¹ KalDer, EFQM, KalDer Yayınları.

² Ahmet Cansever, Kalite Ödülleri, Önce Kalite Dergisi, Ekim 1993.

³ Sami Ünal Yalavaç, "İş Mükemmelliği Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Uygulamaları, M.Ü.Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1997.

⁴ Bruce P. Rees, "Life After ISO 9000 or Continuous Improvement", Quality Illustrated, October 1999

Kalite Ödülü Yönetim Kurulu, değerlendirici adayları için çağrı duyurusu (üst ve orta kademe yöneticiler, kalite profesyonelleri, akademisyenler) yapar. Söz konusu kişilere Avrupa Kalite Ödülü Vakfı tarafından, ödül süreci ve kriterlerini tanıtıcı üç günlük eğitim verilir. Gönderilen başvuru formlarını değerlendirmek maksadıyla, her başvuru için bir baş değerlendirici ve altı değerlendirici atanır. Her değerlendirici başvuru raporunu bireysel olarak değerlendirir, kuvvetli yönler/iyileştirmeye açık alanlar belirlenir. Uzlaşım toplantısı düzenlenerek grup değerlendirmesi yapılır. Jüri müracaat edenler arasından kalite uygulamalarını belirlemek, doğrulamak ve izlemek için saha ziyaretleri yapmak üzere gerekli yeterlilik seviyesinde olan şirketleri seçer.⁵

Saha ziyaretine kalamayan kuruluşlara değerlendirme ekibi tarafından hazırlanan ön değerlendirme raporu gönderilir. Saha ziyareti değerlendirme grubu belirlenir. Değerlendirme grubu saha ziyareti planı hazırlar. Saha ziyaretinin (ortalama 2-4 gün) amacı başvurunun doğrulanması ve açıklık kazandırılmasıdır. Değerlendirme grubu saha ziyareti değerlendirmesi sonucu raporunu hazırlar. Saha ziyareti sonuçlarına göre jüri ödüle hak kazanacak kuruluşu belirler. Kalite Ödülü'ne hak kazanan kuruluşlar açıklanır ve ödülleri takdim edilir.

Özdeğerlendirme uygulaması sonucu ortaya çıkan iyileştirme ihtiyacı olan alanlar ve bunlara ilişkin yapılan iyileştirme çalışmaları, her kuruluşa planlı olarak iyileştirilmiş sonuçlar elde etme fırsatını vermektedir. Özdeğerlendirmenin amacı, kuruluşların mevcut durumunu tespit ederek bu bilgiyi kalite yönetimi doğrultusunda yeniden yapılandırmak üzere plan geliştirmede girdi olarak kullanmaktır.⁶

EFQM Mükemmellik Modeli, TKY prensiplerine dayanmakta olup şu temel kavramları içermektedir: Sonuç odaklılık, müşteri odaklılık, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, iyileştirme, yenilikçilik ve iyileştirme, işbirliklerinin geliştirilmesi, kurumsal sosyal

⁵ Sami Ünal Yalavaç, **a.g.t.**

⁶ Muhittin Şimşek, "Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri", Alfa yayınları, İstanbul,2000, s.152.

sorumluluk.

1.1.1. Sonuçlara Yönlendirme

Mükemmellik ilgili tüm paydaşların (kuruludan parasal çıkarı olan hissedarlar kadar kurulda çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve genel olarak toplumu da kapsamaktadır.) gereksinimlerinin dengelenmesine ve karşılanmasına bağlıdır. Bu sayede;

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

1.1.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri ürün ve hizmetin kalitesini en son olarak değerlendirecek kişidir. Müşteri bağlılığını sağlamak, müşteriye elde tutmak ve pazar payı elde etmek mevcut ve potansiyel müşteri gereksinimlerine net şekilde odaklanabilmeye bağlıdır. Bu sayede;

1. Pazar payı artacak,
2. Müşteri için nasıl bir değer üretileceği net biçimde anlaşılacak,
3. Uzun vadeli başarı amaçlanacak,
4. İşlem maliyetleri aza indirgenecek ve uzun vadeli başarı elde edilecektir.

1.1.3. Süreç ve Verilerle Yönetim

İşletmeler yüksek performanslarını; birbiriyle ilişkili faaliyetler anlaşıldığı, sistematik yönetildiği, işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren

kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığında gösterirler. Bu sayede;

1. Arzu edilen sonuçlara odaklanılabilecek,
2. Çalışanlar ve kaynaklar en üst düzeyde değerlendirilebilecek,
3. Sonuçların tutarlılığı ve değişkenler kontrol altında tutulabilecek,
4. Gerçekçi hedefler saptama ve stratejik yönlendirmeye ilişkin verileri dayalı yönetim sağlanabilecektir.

1.1.4. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

İşletme çalışanlarının potansiyellerini tam olarak hayata geçirebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böylece herkesin katılımı kolaylaştırılmış olur. Bu sayede;

1. En yüksek düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral sağlanır,
2. İyi elemanlar şirkete kazandırılacak, elde tutulacak,
3. Bilgi paylaşımı etkin olarak sağlanacak,
4. Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanabilecektir.

1.1.5. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

İşletmelerin performansları; bilgi birikimi, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa, en üst düzeye kadar çıkar. Bu da;

1. Kuruma dinamiklik kazandıracak,
2. Maliyetler azalacak,
3. Fırsatlar görülecek, performans düzeyi en iyi seviyeye çıkarılacak,
4. Tüm çalışanların günlük çalışmalarında önlemeye dayalı faaliyetleri

yapmalarına imkân verecektir.

1.1.6. İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşımına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır. Böylece; tüm taraflar için değer oluşturma becerisi kazanılacak, sürekli ilişkiler sayesinde rekabet üstünlüğü elde edilecek, kaynaklar ve maliyet konusunda sinerji oluşturabilecektir.

1.1.7. Toplumsal Sorumluluk

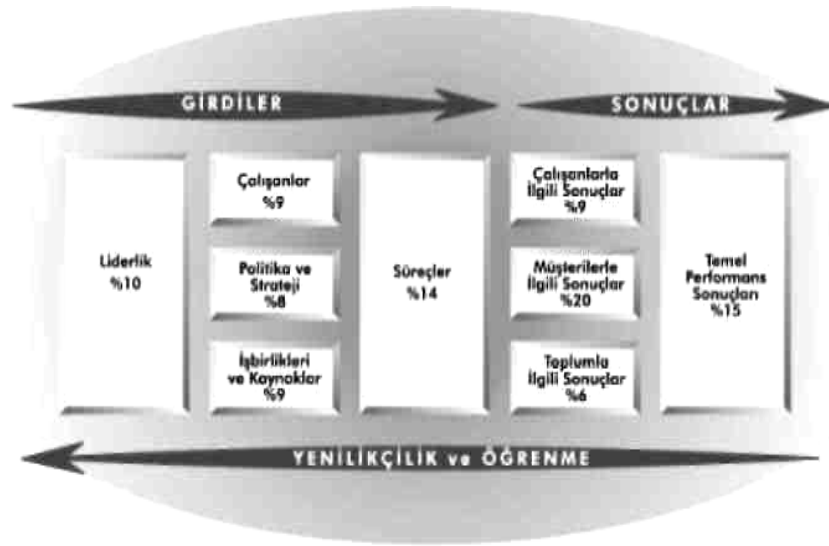
Kuruluşun ve uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır. İşletmenin toplumsal sorumluluk bilincin de olması saygınlığını artıracak, performansını yükseltecek, değerini arttıracak, toplum bilinci, güvenlik ve başkalarına ve kendine güvenin oluşmasını sağlayacaktır.

1.2. Modelin Yapısı ve Genel Değerlendirme

EFQM Mükemmellik Modeli zorunluluk içermeyen dokuz ana kriter üzerine oturtulmuş bir sistemdir. Buna göre bu kriterlerden beşi girdi, dördü ise sonuç kısmını oluşturur.

İşletmelerin başarılı olabilmeleri uygun bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolda nerede olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. TKY, işletmenin her alanını kapsayan bir kavramdır. Daha iyi bir kalite arayışı sürecindeki bir işletmenin hiçbir unsuru bu kavramın dışında tutulamaz.⁷

⁷ John G.Fisher, **Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır**, Rota Yayınları.



Şekil 1.1: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı İş Mükemmelliği Modeli⁸

EFQM mükemmellik modeli zorunluluk içermeyen dokuz ana kriter üzerine oturtulmuş bir sistemdir. Buna göre bu kriterlerden beşi girdi, dördü ise sonuç kısmını oluşturur. Girdi; kuruluşun faaliyetlerini gösterirken, sonuç; kuruluşun neleri gerçekleştirdiğini gösterir.

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model, performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir. Şeklin alt ve üst kısmındaki oklar, modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeyi sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.⁹

Modeldeki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe ulaşma yolunda gösterdiği değerlendirmeleri içeren ana kriterleri ifade eder. Her kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak için çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler

⁸ The European Quality Award 2002, EFQM; Avrupa Kalite Ödülü 'nün Tanıtım Dökümanı.

⁹ EFQM, a.g.e.

değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak, alt kriterlerin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olurlar.¹⁰

Bu ödülde 9 boyut bulunmaktadır.¹¹

Tablo 1.1: EFQM Ödül boyutları

1	Liderlik	10%
2	Politika Ve Strateji	8%
3	Çalışanların Yönetimi	9%
4	Kaynaklar	9%
5	Süreçler	14%
6	Müşteri Tatmini	20%
7	Çalışanların Tatmini	9%
8	Toplum Üzerindeki Etki	6%
9	İş Sonuçları	15%

1.3. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

EFQM Modeli şu temeli vurgulamaktadır: performans, müşteri ve toplumsal sonuçlarla mükemmel sonuçlar elde etmek, liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar ve süreçler yoluyla mümkündür. Şekil 1’de gösterilen modelin içerdiği kriterlerin detaylı tanımları ve alt kriterleri ile beraber

¹⁰ KalDer, EFQM 2000

¹¹ Benchmarking, Kal-Der yayını,1997.

açıklamaları aşağıda açıklanmıştır.¹²

1.3.1. Liderlik

Liderler kuruluşun misyonunu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar. Uzun vadede başarı için gerekli kurumsal değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun faaliyet ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler. Kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl bir rol almaktadırlar.

Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol almaktadırlar. Liderler kuruluşun organizasyonel yapısını politikasını ve stratejisini yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme yaparlar. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkilerin yürütülme şeklini belirlerler.¹³

Tüm kuruluşlarda güçlü bir liderlik yoksa kalite kültürünün var olması imkânsızdır. Diğer yandan kalitenin bilinmediği bir yerde de çağdaş bir liderlikten söz edilemez.¹⁴

Alt Kriterler

1.a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır?

- Kuruluşun misyon ve vizyonunu oluşturma.
- Kurum kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma.
- Kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve

¹² EFQM, **Mükemmellik Modeli**, 2000.

¹³ EFQM, **Mükemmellik Modeli**, Kal-Der yayınları 2000.

¹⁴ Manuel Dians Ferreira, **Portekiz kalite federasyonu başkanı kalite 96 uluslararası kalite konferansı tebliğleri**, 1996.

gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma.

- İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol alma.
- Yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme; Örneğin, kuruluşun organizasyonel yapısını değiştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama.
- Öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma.
- İyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama.
- Kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme.

1.b. Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar?

- Kuruluşun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme.
- Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama.
- Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama.
- Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama.
- Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama.

1.c. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler?

- Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama.
- İşbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma.

- Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma.
- Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı ya da örneğin bağlılıkları nedeniyle takdir etme.
- Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma.
- Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma.

1.d. Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile nasıl sağlamlaştırmaktadırlar?

- Kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme.
- Erişilebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme ve yanıtlama.
- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma.
- Çalışanları, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma.
- Kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme.

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

- Kuruluşun iç ve dış etkenlerini anlama.
- Kuruluştaki organizasyon modeli ve dış ilişkilerinde yapılmasına ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirleme ve seçme.
- Değişim planlarının geliştirilmesine liderlik yapma.

- Değişim için yatırım, kaynaklar ve desteği güvence altına alma.
- Değişim programlarının gerçekleştirilmesini ve risklerini yönetme.
- Değişimin etkin gerçekleşmesini sağlama ve ilgili paydaşları yönetme.
- Değişimi ve nedenlerini çalışanlara ve diğer paydaşlara iletme.
- Değişimi yönetmek için çalışanları destekleme ve olanak sağlama.
- Değişim etkenliğini ölçme, gözden geçirme ve kazanılan deneyimleri paylaşma.

1.3.2. Politika ve Strateji

Birbirine çok benzeyen bu iki kavramın en belirgin ortak özelliği ikisinin de uzun dönemli olarak saptanmasıdır. Ancak strateji belirsizliklerin olduğu bir ortamda tasarlama, tahmin etme ve sezme ile ilgili bir kavram iken, politika birtakım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur.¹⁵

Kuruluş misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirmektedir.

Alt Kriterler

2.a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır?

- Kuruluşun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı

¹⁵ Recai Coşkun, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ders Notları**, Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya 2000, s.6.

ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi.

- Müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, toplumun ve hissedarların uygun gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması ve önceden tahmin edilebilmesi.
- Rakiplerin faaliyetleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilmesi.

2.b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır?

- Kuruluş içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi.
- Öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi.
- Rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarının analiz edilmesi.
- Toplumsal, yasal ve çevresel konuların değerlendirilmesi.
- Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi.
- Yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi.
- Paydaşların fikirlerinin değerlendirilmesi ve bu fikirlerden yararlanılması.

2.c. Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirmekte ve güncelleştirilmektedir?

- Paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan elde edilen bilgiler temel alınarak politika ve stratejinin kuruluşun misyon, vizyon ve değerleri ile uyum içinde oluşturulması.
- Paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi.

- Kısa ve uzun vadedeki baskı taleplerin dengelenmesi.
- Risklerle başa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması.
- Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün veya fırsatları değerlendirebilme kapasitesinin belirlenmesi.
- Kuruluşun politika ve stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların politika ve stratejileriyle uyumunun sağlanması.
- Mükemmellik anlayışının temel kavramlarının politika ve stratejiye yansıtılması.
- Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi.
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi.
- Politika ve stratejinin gözen geçirilmesi ve güncelleştirilmesi.

2.d. Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir?

- Kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi, oluşturulması ve duyurulması.
- Politika ve stratejinin paydaşlara duyurulması ve buna ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi.
- Plan, amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması, yayılımın sağlanması, duyurulması ve gerçekleştirmelerin izlenmesi.
- Gelişmenin izlenmesi için kuruluşun bütününde raporlama mekanizmalarının oluşturulması.

1.3.3. Çalışanlar

Kuruluş, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde nasıl yönetmekte, geliştirmekte ve özgürce kullanılmalarını sağlamaktadır. Bu faaliyetleri politika ve stratejisini, süreçlerinin etkin bir biçimde işlenmesini destekleyecek şekilde nasıl planlamaktadır.

İşletme içinde iyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılım sağlanmalı ve bu durum özendirilmelidir. İşletme içinde konferanslar ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımı artırılmaya çalışılmalıdır. Çalışanlarla kuruluş arasında iletişim politikaları, stratejiler ve planlar geliştirmelidir. Yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Çalışanlar takdir edilmeli ve gözetilmelidirler.

Alt Kriterler

3.a. İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir?

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması.
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması.
- İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile uyum içinde olmasının sağlanması.
- İşe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi.
- İstihdamın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması.
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanların geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması.
- Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım

ve yöntemlerinden yararlanılması. Örneğin, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması, fonksiyonlar arası ekip çalışanlarının geliştirilmesi, esnek ekip çalışanlarına yönelmesi, üstün performanslı ekiplerin kurulması.

3.b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir?

- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması.

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

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

- Çalışanların iş deneyimi ile geliştirilmesi.

- Ekip becerilerinin geliştirilmesi.

- Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması.

- Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi.

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

3.c. Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır?

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

- Kuruluş içi konferanslar ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi.

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

- Çalışanların, kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkelendirilmeleri.

- Çalışanların ekip halinde çalışmalarını için özendirilmesi.

3.d. Çalışanlar ile kuruluş arasında nasıl bir diyalog söz konusudur?

- İletişim gereksinimlerinin saptanması.

- İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerin ve planların geliştirilmesi.

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

- En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikiminin paylaşılması.

3.e. Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir?

- Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması.

- Çalışanların katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları.

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

- Yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi.

- Sosyal ve kültürel faaliyetlerin özendirilmesi.

- Çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlanması.

1.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Kuruluş, politika ve stratejisini ve süreçlerin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetmektedir.

Alt Kriterler

4.a. Kuruluş dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir?

- Politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi.
- Katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi.
- İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi.
- Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak sinerji yaratılması.

4.b. Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir?

- Finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması.
- Finansal strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması.
- Maddi ve maddi olmayan aktiflere yapılan yatırımların değerlendirilmesi.
- Etkin ve verimli bir finansal kaynak yapısı oluşturmak amacıyla finansal mekanizmalardan ve parametrelerden yararlanılması.

- Finansal kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi.

4.c. Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?

- Aktiflerin politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması.
- Aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi.
- Aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi.
- Kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi.
- Malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması.
- Yardımcı kaynakların optimum bir biçimde kullanılmasının sağlanması.
- Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması.
- Yenilenemeyen küresel kaynakların korunması için önlem alınması.
- Ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasının sağlanması.

4.d. Teknoloji nasıl yönetilmektedir?

- Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi.
- Teknoloji portföyünün yönetimi.
- Mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılması.
- Teknolojide yenilikler yapılması.
- Teknolojiden, iyileştirilmeye destek olacak biçimde yararlanılması.
- Eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi.

4.e. Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir?

Bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yöneltmesi.

- Kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması.
- Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması.
- Müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması.
- Bilgi birikimini kazanmanın, artırmanın ve etkin biçimde kullanmanın yollarının aranması.
- İlgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması.¹⁶

1.3.5. Süreçler

Kuruluş, politika ve stratejisini destekleyecek, müşterini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini nasıl tasarlamakta, yönetmekte ve iyileştirmektedir.

Alt Kriterler

5.a. Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir?

- Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması.
- Kullanılacak süreç yönetimi sisteminin kurulması.
- Süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemlerini kapsayan standartların uygulanması.
- Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi.

¹⁶ KalDer , EFQM 2003.

- Süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, kuruluşun kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması.

5.b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir?

- Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi.

- Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması.

- Çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması.

- Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması.

- Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması.

- Yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulamanın denetimi.

- Süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi.

- Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması.

- Süreç değişikliklerinin uygulanması ile öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması.

5.c. Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirmektedir?

- Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de

gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması.

- Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi.

- Müşterilerin gereksinim ve beklentilerine yanıt verecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi.

- Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması.

- İşbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte yeni ürünler geliştirilmesi.

5.d. Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır?

- Tasarımlara ve geliştirilmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi yada sağlanması.

- Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere duyurulması.

- Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması.

Bu ölçümler dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.

Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- Genel İmaj

- Erişilebilirlik.

- İletişim.

- Esneklik.

- Önleyici davranış.
- Yanıt verebilme.
- Adil olma, nezaket ve anlayış.
- Ürün ve Hizmetler
 - Kalite.
 - Değer.
 - Güvenirlilik.
 - Tasarımda yenilik.
 - Teslimat ve sunum.
 - Çevre üzerindeki etki.
 - Ürün ve Hizmetlerin uygunluğu.
- Hizmet/ürün sonrası destek
 - Çalışanların Yeterlik ve Davranışları.
 - Tavsiye ve Destek.
 - Müşteriyi Bilgilendirme ve Teknik Dokümanlar.
 - Şikayetleri ele alma.
 - Ürüne ilişkin eğitim.
 - Yanıt verme süresi.
 - Teknik destek.
 - Garanti kapsamındaki karşılıklar.
- Müşteri sadakati
 - Hizmeti/ ürünü tekrar talep etme eğilimi.
 - Kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini talep etme isteği.

- Kuruluşu başkalarına önerme isteği.

5.e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması, şikayetler dahil olmak üzere, güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi, müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla, önleyici davranılması, müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla, satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi, müşteri, satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi, düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla, kullanılması konuları incelenir.¹⁷

1.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

İşletme dışı müşterilerle ilgili olarak ne gibi sonuçların elde edildiği konusu irdelenir. Kuruluş dış müşterilerinin gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesini, sayısal eğilimler, hedefler, rakipler ve sınıfının en iyisi kuruluşlar ile karşılaştırmalarla sergilemelidir. Ölçütler müşteri açısından önem derecesini de kapsmalıdır.

Alt Kriterler

Gerek algılamaya gerekse performansa ilişkin göstergeler, işletmenin açık denizdeki yön göstericileridir. Rekabetçi bir ortamda hayatlarını sürdürmeye çalışan günümüz işletmelerinin, en fazla önem vermeleri gereken müşteri memnuniyeti göstergelerinin bu şekilde mümkün olduğunca, objektif hale getirilmesi ve ayrıntılı olarak incelenmesi bir taraftan modelin güvenilirliğini öne çıkarırken, diğer yandan müşteriye verilen önemi de kanıtlar.

¹⁷ Tüsiad,1999.

6a. Dış müşterilerin, kuruluş ürün, hizmet ve müşteri ilişkilerine ilişkin algılama ölçümleri.

Ölçümlerin dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikâyet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş veriler; şu konuları içerir:

Genel imajla ilgili; erişilebilirlik, iletişim, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme, ürün ve hizmetlerle ilgili; kalite, değer, güvenilirlik, tasarımda yenilik, teslimat ve sunum, çevre üzerindeki etki, satış ve satış sonrası destekle ilgili; çalışanların yeterlilik ve davranışları, tavsiye ve destek, müşteriyi bilgilendirme ve teknik dokümanlar, şikâyetleri ele alma, ürüne ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamındaki karşılıklar; müşteri bağlılığı ile ilgili; yeniden satın alma eğilimi, kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini satın alma isteği, kuruluşu başkalarına tavsiye etme isteğidir.¹⁸

6.b. Performans Göstergeleri

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

Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- Genel İmaj
 - Alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme.
 - Basında yer alma.
- Ürün ve Hizmetler.
 - Rekabet gücü/hizmet/ürünün ödentiye karşılama düzeyi.
 - Kusur ve hata oranları.

¹⁸ Tüsiad,1999:s.25.

- Müşteri odaklı amaçlara yönelik performans.
- Şikâyetler.
- Lojistik göstergeler.
- Ürün ömrü.
- Tasarımda yenilik.
- Pazara sunma süresi.
- Satış ve satış sonrası destek.
- Eğitim talebi.
- Şikâyetlerin ele alınması
- Yanıt verme oranı.
- Müşteri sadakati.
- İlişkinin sürekliliği.
- Etkin öneriler.
- Siparişlerin sıklığı/değeri.
- Ömür değeri.
- Şikâyet ve övgülerin sayısı.
- Kazanılan ve/veya kaybedilen işler.
- Müşteriyi elde tutma.

1.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Kuruluş, çalışanları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Alt Kriterler

7.a. Algılama ölçümleri

Bu ölçümler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- Motivasyon
 - Kariyer geliştirme.
 - İletişim.
 - Yetkilendirme.
 - Fırsat eşitliği.
 - Katılım.
 - Liderlik.
 - Öğrenme ve başarıma fırsatı.
 - Tanıma.
 - Hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi.
 - Kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi.
 - Eğitim ve geliştirme.
- Tatmin
 - Kuruluşun yönetilmesi.
 - İstihdam koşulları.
 - Çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler.
 - Sağlık ve güvenlik koşulları.
 - İş güvencesi.
 - Ücret ve ücret dışı ödemeler.

- Çalışma arkadaşları ile ilişkiler.
- Değişimin yönetimi.
- Kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi.
- Kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü.
- Çalışma ortamı.

7.b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kuruluşun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- Başarılar

- Yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması.

- Üretkenlik.

- Hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çabalarının başarı oranları.

- Motivasyon ve katılım

- İyileştirme ekiplerine katılım.

- Öneri sistemlerine katılım.

- Eğitim ve gelişme düzeyleri.

- Ekip çalışmasının ölçülebilir yararları.

- Bireylerin ve ekiplerin tanınması.

- Çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları.

- Tatmin

- Devamsızlık ve hastalık oranları.
- İş kazaları düzeyi.
- Şikayetler.
- İşe alma eğilimleri.
- Personel devir oranı.
- Grevler.
- Ücret dışı haklardan yararlanma.
- Kuruluşun sağladığı olanaklardan yararlanma (eğlence, kreş vb.).
- Kuruluş tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler.
- Çalışanların idare işlerinde doğruluk ve duyarlılık.
- İletişimin etkinliği.
- İsteklerin yanıtlanma hızı.
- Eğitimin değerlendirilmesi.

1.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Kuruluş, içinde bulunduğu toplumla (yerel, ulusal veya uluslar arası) ilişkili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Alt kriterler

8.a. Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarını anketler, raporlar, kamu oyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir.

Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir.

- Toplumsal sorumluluk sahibi bir kuruluş olarak.
- Toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması.
- Fırsat eşitliği uygulamaları.
- Yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etki.
- İlgili yetkililerle ilişkiler.
- Etik davranış.
- Faaliyetlerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım.
 - Eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım.
 - Muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek.
 - Spor ve eğlence faaliyetlerine destek.
 - Gönüllü çalışmalar ve hayır işleri.
- Kuruluşun faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar.
 - Sağlığa ilişkin riskler ve kazalar.
 - Gürültü ve koku.
 - Tehlikeler (güvenlik).
 - Kirlilik ve zehirli atıklar.
- Kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması.
 - Taşıma biçiminin seçimi.
 - Gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması.
 - Ekolojik etki.
 - Hammadde ve diğer girdilerin ikamesi.

- Atıkların ve ambalajlamanın azaltılması ya da kaldırılması.

8.b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Topluma ilişkin iç performans göstergeleri 8a' da sıralanan konuların yanı sıra kuruluşun amacına bağlı olarak, aşağıdaki konuları da içerebilir.¹⁹

- İstihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması.
- Basında yer alma.
- Yetkili ve resmi kuruluşlarda ilişkiler.
- Belgelendirme.
- Onay ve izinler
- İthalat / ihracat.
- Planlama.
- Hizmet / ürünü topluma sunma izni.
- Kazanılan ünvan ve ödüller.

1.3.9. Temel Performans Sonuçları

Kuruluş, planlanmış olan performansıyla ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Alt Kriterler

Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları (9a) kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler Temel Performans Göstergeleri (9b) kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum söz konusu olabilir.

¹⁹ Tüsiad,1999:29. EFQM.

9.a. Temel Performans Çıktıları

Kuruluşun amaç ve hedefleriyle doğrudan bağlantılı bu ölçümler kuruluş tarafından planlanmış olan temel sonuçlar olup, aşağıdaki konuları içerebilir:

- Finansal sonuçlar
 - Bütçenin gerçekleştirilme düzeyi.
 - Gelirler, bağışlar ve harcamalar da dahil olmak üzere denetlenmiş hesaplar.
 - Yatırımların getirisi.
 - Bütçe fazlaları / fon yaratma / kar.
- Finansal olmayan sonuçlar
 - Pazar payı.
 - Hizmet / ürün pazara sunma süresi.
 - İş hacimleri (satış miktarı gibi büyüklükler).
 - Misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyi.
 - Yasa ile tanımlanan ve diğer kurumsal denetim ve değerlendirmelerin sonuçları.
 - Yasa, yönetmelik v.b. ile uyumluluk.

9.b. Temel Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Temel performans göstergeleri kuruluşun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak aşağıdaki konuları içerebilir :

- Süreçler
 - Performans.
 - Yayılım.
 - Değerlendirmeler.
 - Yenilikler.
 - İyileştirmeler.
 - Çevrim süreleri.
 - Hata oranları.
 - Olgunluk.
 - Üretkenlik.
 - Pazara sunma süresi.
- Dış kaynaklar (işbirlikleri dahil)
 - Tedarikçi performansı.
 - Tedarikçi fiyatı.
 - İşbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer.
 - İşbirliği yapılan kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer.
 - İşbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer.
 - İşbirliği yapılan kuruluşların katkılarının tanınması.
- Finansal
 - Nakit akışı
 - Bilanço

- Amortisman
- Bakım giderleri
- Öz sermaye getirisi
- Net aktif getirisi
- Kredi notu

- Binalar, donanım ve malzemeler

- Hata oranları
- Stok devir hızı
- Yardımcı kaynakların tüketimi
- Yararlanma

- Teknoloji

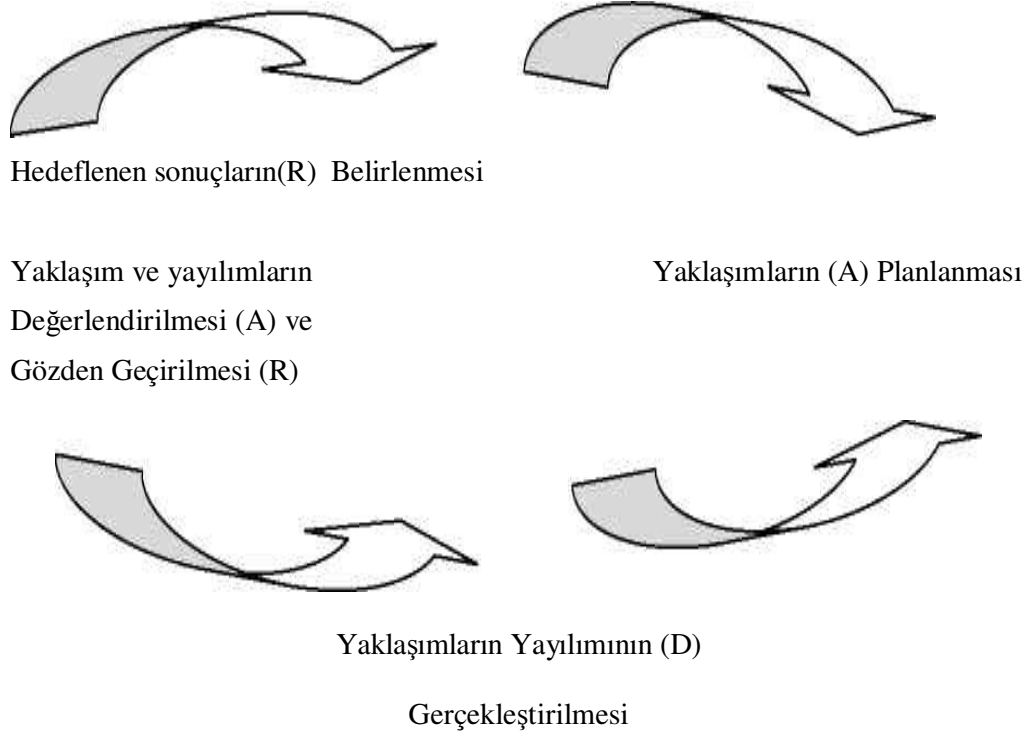
- Entelektüel mülkiyetin değeri
- Patent sayısı
- Kullanım hakları
- Yenilik oranı

- Bilgi ve bilgi birikimi

- Erişilebilirlik
- Bütünsellik
- Uygunluk
- Zamanında hazır olma
- Bilginin paylaşılması ve kullanımı
- Entelektüel birikimin değeri

1.4. Radar Mantığı ve Uygulanması

EFQM modelinin kalbi “radar” mantığından oluşur. Radar dört boyuttan oluşur: sonuçlar, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme.



Şekil. 1.2 Radar Mantığı²⁰

Radar mantığını oluşturan dört önemli boyut vardır. Bunlar: sonuçlar(R), yaklaşım (A), yayılım(D) , değerlendirme(A) ve gözden geçirme(R) boyutlarıdır.

Radar mantığında sonuçlar kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalıdır. Kuruluş

²⁰ KalDer , EFQM 2000.

diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında daha yüksek performansa sahip olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımından kaynaklanıyor olmalıdır. Ayrıca sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri de kapsamalıdır.

Yaklaşım boyutu kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunun sebeplerini içerir. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluşta yaklaşım iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşlarının gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olmalıdır. Ayrıca yaklaşımın kuruluşun politika ve stratejisiyle de uyumlu olması gerekmektedir.

Yayılm boyutu bir kuruluşun yaklaşımını hayata geçirmek için neler yaptığı anlamına gelmektedir.

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu ise, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluşta yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçümü ve öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirilme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir.²¹

Bu mantığa göre bir kuruluş şu faaliyetleri gerçekleştirmelidir:

- Kuruluş hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymalıdır. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.

- Kuruluş mevcut durumda ve gelecekle hedeflediği sonuçlara erişebilmek için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmelidir.

- Kuruluş yaklaşımları tam olarak hayata geçirebilmek için sistematik

²¹ EFQM 2000, a.g.e.

bir biçimde yayılım sağlamalıdır. Kuruluş elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Buna göre gerekli yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır.

Modelin değerlendirme ve puanlama amacıyla kullanımı sırasında uygulayıcılara yardımcı olmak için EFQM, destekleyici iki yöntem geliştirmiştir. Bunlar pusula kartı ve radar puanlama matrisidir.

1.4.1. Pusula Kartı

Pusula Kartı İyileştirme fırsatlarını tespit için kullanılan bir öz değerlendirme aracıdır. Pusula Kartının amacı öz değerlendirme sayesinde iyileştirme fırsatlarını tespit edebilmek ve bu verilerle iyileştirme planı oluşturabilmektir. Bir puanlama aracı değildir. Pusula Kartı öz değerlendirme uygulamasına yönelik olarak kolayca cevaplanabilecek içinde bir çok soruyu ihtiva eden bir soru listesinden oluşur. Sistem radar yaklaşımını yansıtır, kuruluşların mükemmelliğe giden yolda atması gereken adımları içeren bir rehber niteliğindedir. Ana kriter veya alt kriter düzeyinde uygulanabilir.

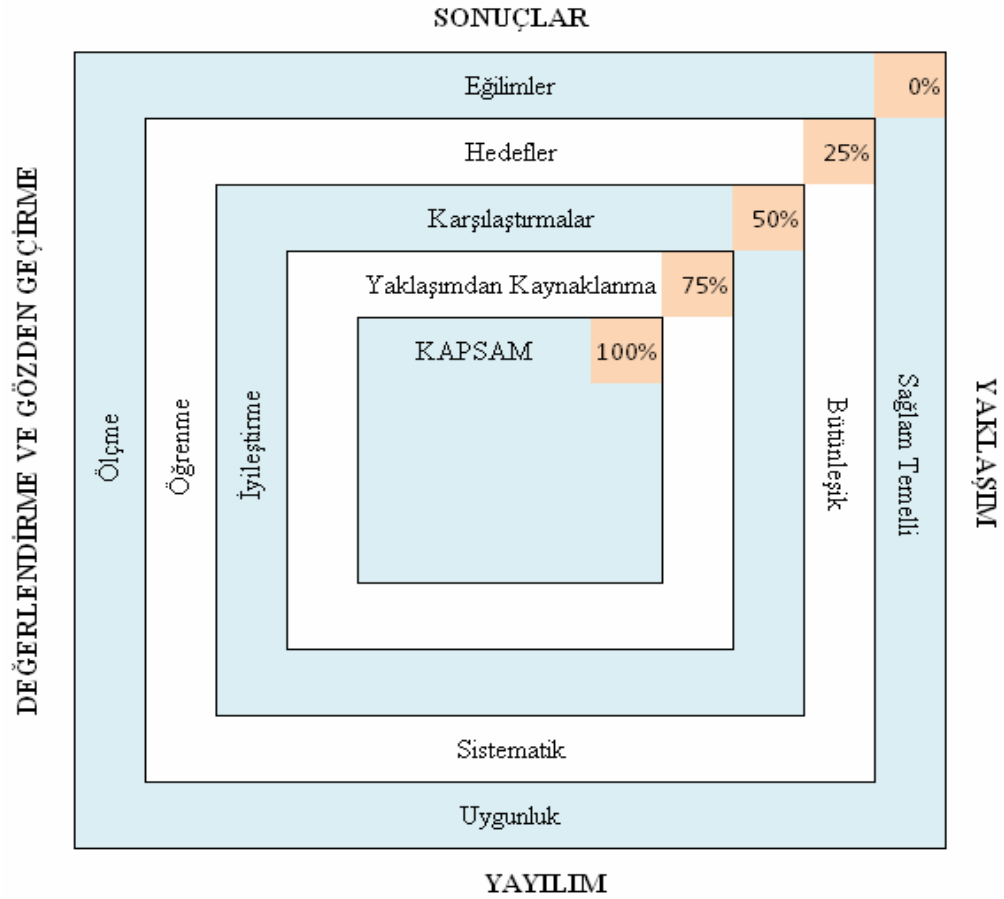
Sistemin kullanımı için bir kriter seçilmelidir. Pusula Kartının ilgili sonuç ya da girdi bölümünde bulunan ve soru listesinde yer alan sorular sorulmalıdır. İyileştirme faaliyetine görüş ayrılığı olan noktalarda başvurulmalıdır.

1.4.2. Radar Puanlama Matrisi

Radar Puanlama Matrisi Avrupa Kalite Ödülü başvurularını değerlendirmek için hazırlanmış olan bir değerlendirme aracıdır. Buna göre radar, kuruluşa, kıyaslama ve diğer çeşitli amaçlarda kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar. Bir kuruluş puanlama amacıyla Radar Puanlama Matrisi kullanılarak değerlendirildiğinde her kriter için bazı ağırlıklar kullanılır. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa çapında yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda belirlenmiştir. Zaman zaman ağırlıklar EFQM tarafından gözden geçirilmektedir.

Genelde her alt kriter eşit ağırlıklıdır. Örneğin, 1a kriteri Liderlik kriteri

için belirlenmiş olan ağırlığın % 20'si kadar ağırlıklandırılır.



Şekil 1.3: Radar²²

Bu kuralın üç istisna durumu vardır. Bunlar:

1.6a alt kriteri 6. kriterin %75'ine, 6b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir.

2.7a kriteri 7. kriterin %75'ine, 7b alt kriteri geri kalan %25'ine etki

²² KalDer , EFQM 2000.

etmektedir.

3.8a alt kriteri 8. kriterin %25'ine, 8b alt kriteri geri kalan %75'ine etki etmektedir.

Radar Puanlama Matrisi'nin kullanımının ilk aşaması her alt kriter için bir puanın verilmesidir. Modeldeki tüm alt kriterler matristeki boyutlar ve unsurlar göz önüne alınarak puanlanır. Toplam Puan Özet Tablosu verilen puanların birleştirilerek 0 ile 1000 arasındaki genel toplam puanın belirlenmesi amacıyla kullanılır.

Tablo 1.2: Radar Puanlama Matrisi (Girdiler)²³**RADAR Puanlama Matrisi****Girdiler**

Boyutlar	Unsurlar	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
	Sağlam Temelli a) Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması b) İyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlerin varlığı c) Yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Bütünlük a) Yaklaşımın politika ve strateji ile uyum içinde olması b) Yaklaşımın diğer yaklaşımlarla uygun biçimde ilişkilendirilmiş olması		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Toplam		110 5 110	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100 I
Boyutlar	Unsurlar	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
	Uygulama a) Yaklaşımın uygulanması		Kanıt yok veya hikayemsi	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'sinde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde uygulanmakta
	Sistematiiklik a) Yaklaşımın yapısal ve düzenli biçimde yayılımı		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Toplam		110 5 110	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100 I
Boyutlar	Unsurlar	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
	Ölçme a) Yaklaşımın ve yayılımın etkinliğinin düzenli olarak ölçülmesi		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Öğrenme a) Öğrenme faaliyetlerinin en iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	İyileştirme a) Ölçme ve öğrenme sonuçlarının, analiz edilmesi ve iyileştirmelerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Toplam		110 5 110	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100 I
Genel Toplam			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

²³ KalDer , EFQM 2003, s.31

Tablo 1.3: Radar Puanlama Matrisi (Sonuçlar)²⁴

RADAR Puanlama Matrisi

Sonuçlar

Boyutlar	Unsurlar	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
	Eğilimler a) Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya b) İyi performansın sürdürülmesi		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi	Sonuçların 1/2'sinde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi	Sonuçların 3/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi
	Hedefler a) Hedeflere erişim b) Hedeflerin uygunluğu		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde uygun hedefler mevcut ve	Sonuçların 1/2'sinde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar	Sonuçların 3/4'ünde uygun hedefler mevcut ve	Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre
	Karşılaştırmalar a) Sonuçların dış kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması ve/veya b) Sonuçların dünya çapında sınıfında en iyi olarak kabul edilen kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde	Sonuçların 1/2'sinde	Sonuçların 3/4'ünde	Sonuçların tümünde
	Yaklaşımdan Kaynaklanma a) Sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 1/2'sinde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 3/4'ünde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi açık
	Toplam		110 5 110	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100 1
Boyutlar	Unsurlar	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
	Kapsam a) Sonuçların ilgili alanları kapsamaması b) Sonuçlarda uygun kısırlılıkların varlığı		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'sinde	İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde	İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde
	Toplam		110 5 110	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100 1
Genel Toplam			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

²⁴ KalDer , EFQM 2003.

1.5. Özdeğerlendirmede Kullanılan Yaklaşımlar

1.5.1. Soru Listesi Yaklaşımıyla Ölçüm Sistemi

Soru Listesi Yöntemi kuruluş içinde çalışanların görüşlerine ilişkin bilgi toplamada mükemmel bir yöntemdir. Bu yöntemde evet/hayır türü basit soru listeleri kullanılmaktadır.

Bazı kuruluşlar ise kuvvetli yönlerini ve iyileştirmenin gerekli olduğu alanlarını tespit etmek için detaylı soru listesi kullanırlar. Bu tür soru listelerinde evet / hayır yanıtları” yerine çoktan seçmeli yanıtlar istenir.

Tablo 1.4: Soru Listesi²⁵

		Evet	Hayır
1.	Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar.		
2.	Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulmasında aktif rol almaktadır.		

Tablo 1.5: Çoktan Seçmeli Soru Listesi Örneği²⁶

		D	C	B	A
1.	Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.				
2.	Finansal kaynaklar yönetilir.				

²⁵ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2000, s.14

²⁶ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2000, s.15

Soru listesi yöntemi kullanımı kolay bir yöntem olup, çalışanların çok sayıda katılımının sağlayarak, soruların kuruluşun Özelliklerine göre hazırlanmasına imkan veren, kuruluşa geri bildirim verebilen, yönetimin yayılım konusuna daha dengeli bakmasını sağlamak amacıyla kullanılabilen avantajlı bir yöntemdir.

Bu avantajların yanı sıra yöntemin dezavantajları da mevcuttur. Bu yöntemde kuvvetli yönlerin ve iyileştirmeye açık alanların listesi ortaya çıkmamaktadır. Sonuçların doğruluğu soruların kalitesine bağlıdır, soru listelerinin çok sayıda kişiye gönderilmesi insanların beklentilerini artırır ve beklentileri yerine gelmediğinde de motivasyon kaybı oluşur, bu yöntemle kişilerin ne düşündükleri öğrenilir niçin öyle düşündükleri ise öğrenilemez. Sonuç olarak Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunanların puanlama profilleri ile karşılaştırma yapmaya uygun bir yöntem değildir.²⁷

Mükemmelliği ölçme başlığı altında; (1)Liderlik, (2)Politika ve Strateji, (3)Çalışanlar, (4)İlişkiler ve Kaynaklar, (5)Süreçler, (6)Müşteriler ile ilgili Sonuçlar, (7)Çalışanlar ile ilgili Sonuçlar, (8)Toplumla ilgili Sonuçlar, (9)Temel Performans Sonuçları olmak üzere dokuz boyut ele alınmıştır. Ankette yer alan 50 sorudan her birinin toplam puan üzerindeki katkısı eşittir. Kendi kendine puanlamayı yapmayı daha pratik bir hale getirebilmek amacıyla her soru için yalnızca dört yanıt hazırlanmıştır. Kuruluşun temsilcilerinin, sorulara ayrı ayrı yanıt vermeleri beklenir. D'den A'ya doğru 4 puan seçeneği ile değerlendirmekle kuruluşun şu andaki durumunu en gerçekçi biçimde değerlendireceği öngörülmektedir.²⁸

²⁷ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2000, s.15.

²⁸ KalDer , 1999.

Tablo 1.6: Mükemmelliği Ölçmeye İlişkin Puan Durumu

PUAN	DURUM
D (Henüz Başlamamış)	Bir takım iyi fikirler üretilmiş, ancak bunlar henüz iyi niyetin ötesine geçmemiş durumda, herhangi bir gerçekleşme söz konusu değil.
C (İlerleme Kaydetmiş)	Faydalı bir takım faaliyetler olduğuna ilişkin bazı kanıtlar var. Rasgele ve çok az sıklıkta yapılan gözde geçirmeler, iyileşme ve gelişmelerin olduğunu gösteriyor. Başarılı uygulama yada sonuç odacıkları var.
B (İleri Aşama)	Bu konunun gerektiğince ele alındığına ilişkin kanıtlar var. Düzenli ve rutin inceleme ve gözden geçirmeler. Bu konunun tüm alanlarda, tüm yönleriyle tam olarak ele alınmadığına ilişkin bir takım kaygılar var.
A (Olgun Düzeyde)	Olağan üstü bir yaklaşım yada konun tüm alanlarda ve tüm yönleriyle tam olarak ele alındığını gösterir bir sonuç. Örnek model olacak bir çözüm yada başarı, son derece önemli bir iyileşme kaydedilmiş

1.5.2. Matris Şema Yöntemi

Matris şema yaklaşımı, kuruluşun herhangi bir düzeyinde, yönetim ekibi ya da Özdeğerlendirmenin başlatıldığı birimin temsilcilerince kullanılabilir. Bu yöntemde EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kuruluşun başarı matrisi oluşturulur. Genel olarak 1-10 arasında değişen ya da benzer bir aralık üzerinde bir dizi başarı ifadesini içerir. Matris şemalar kriterlerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olabilir ve ekiplere kendi ilerlemelerini kolay ve çabuk bir şekilde değerlendirebilme olanağını sağlar. Matris şema, yönetim ekiplerine kendi birimleri içinde planlama ve sürekli iyileştirme çalışmalarına katılma, bunların sahibi olma olanağını veren dört adımlık Çalıştay yaklaşımının bir parçasını oluşturur.

1. Adım: Açılış

Ekip üyelerine matrisi tanıtmak ve süreçten beklenenleri açıklığa kavuşturmak amacıyla bir açılış toplantısı düzenlenir.

2. Adım: 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.

3.Adım: Uzlaşım Toplantısı

Yaklaşık bir hafta ya da daha fazla bir süre geçtikten sonra ekip bir rehberin eşliğinde bir tam gün toplanarak uzlaşım çalışması 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 yönlendirir.

4.Faaliyet Planlama

Değerlendirme ekibinin uzlaşım puanlarını ve tartışma notlarını esas alarak uygulanacak iyileştirme planını hazırladığı faaliyet planlama toplantısıdır.

Bu yaklaşım özellikle küçük ekipler tarafından kullanılmaya elverişlidir, ilerlemelerin sürekli olarak gözden geçirilebilmesi için her altı ya da on iki ayda bir bu sürecin tekrarlanması yarar vardır.

Avantajları: Kullanımı kolay olup temel bir bilinçlendirme eğitimi yeterlidir. Kurulustaki herkesin özdeğerlendirme sürecine katılımını sağlamak amacıyla kullanılabilir. Modelin kriterlerini anlamak için pratik bir yoldur. Ekiplerin ilerlemeleri değerlendirmesini ve görsel olarak izlemesini kolaylaştırır, boşlukların ve olası sonraki adımların görülebilmesini sağlar. Ekip tartışmalarını yönlendirmek ve ekip oluşturmayı kolaylaştırmak için iyi bir yaklaşımdır. Kuruluşun yönetim ekibinin kendi matris şemalarını oluşturma işine katmak kuvvetli bir stratejik süreç olabilir. Bu yaklaşım yöneticileri tartışmaya, fikir birliğine ulaşmaya, ortak vizyonlarını dile getirmeye ve her dokuz kriter alanında bunu gerçekleştirmek için adım atmaya zorlar.

Dezavantajları: Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlara ilişkin bir liste ortaya çıkmaz. Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunan kuruluşlarla karşılaştırma yapılmasına uygun değildir. Matris şemadaki adımlar ile EFQM

Mükemmellik Modeli'nin alt kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur.²⁹

1.5.3. Çalıştay (Workshop) Yöntemi

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

1.Adım: Eğitim

Eğitim başlamadan önce yönetim ekibine EFQM örnek olaylarından oluşan yaklaşık 3 saatlik bir ön okuma çalışması verilir. Eğitimin ilk sabahı tüm ekip üyelerine EFQM Modeli ve puanlama sistemi verilen örnek olay üzerinde çalışma yapılarak anlatılır. Öğleden sonra bir puanlama çalışması yapıp, eğitimden 4-6 hafta sonra yapılacak çalıştayın etkili olması için ele alınacak konular üzerinde fikir birliğine varmaları sağlanır.

2.Adım: Veri Toplama

Yönetim ekibi için başta gelen öğrenme fırsatlarından biridir. Yönetim ekibinin bu işi gereğince yapabilmesi için onlara yeterli zaman verilmelidir.

3.Adım: Puanlama

Yönetim ekibinin her bir üyesi belli bir alt kriterin sunuşunu yönlendirir. Dokuz kriterin hangi sıra ile ele alınacağına dikkat edilmelidir. Örneğin süreç liderlik kriterinin tartışılması ile başlatılmayabilir.

4.Adım: İyileştirme Faaliyetleri Üzerinde Uzlaşma

²⁹ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, a.g.e.,s.16

Çalıştay tamamlanınca hemen iyileştirme planı hazırlanmamalıdır. Çünkü uygulama kolay değildir. Fakat yönetim ekibi iyileştirme planlarının tartışılması için bir tarih belirlemelidir. Yönetim ekibi üyeleri özdeğerlendirme uygulaması sonucu, belirli alanların sahipliğini üstlenip, sonraki iyileştirme toplantısında sunmak üzere bir dizi öneri geliştirirler.

5.Adım: Gözden Geçirme

Kaydedilen ilerlemelerin iyileştirme planları ile karşılaştırılması yapılır. Gözden geçirme ayrı faaliyet olarak görülmeyip normal süreçlerin parçası haline getirilmelidir ve uygun aralıklarla tekrarlanmalıdır.

Avantajları: Yönetim ekibinin modeli anlama ve uygulama konusunda kararlılıklarını sağlamada mükemmel bir yoldur. Yönetim ekibinin kuruluşun kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları üzerinde tartışmaları, ortak bir görüş oluşmasına yardımcı olur. Yönetim ekibinin sonuçları sahiplenip, sonraki faaliyet planlarına öncelik vermesini kolaylaştırır. Yönetim için ekip oluşturmayı kolaylaştırır. İyileştirme çalışmalarına yön verecek kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar listesi üzerinde anlaşılır.

Dezavantajları: Ödül benzetimi yaklaşımına göre daha zayıf ve esnetilmeye uygun bir süreçtir. Yüksek risk taşır. Mükemmel bir hazırlık ve yönlendirme yapılmasını gerektirir. Kuruluşun süreçlerinin yayılımını gösteren kanıtları değerlendirmek zor olabilir. Gerçekçi olmayan puanlamalara sebep olabilir.¹⁶³

1.5.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi

Ödül benzetimi yöntemi ile karşılaştırıldığında daha az işgücü gerektiren bir diğer yaklaşım, her alt kriter için bir sayfadan oluşan 32 sayfalık Özdeğerlendirme formu hazırlamaktır. Alt kriterin açıklaması sayfanın en üstünde yapılır ve ele alınacak konular bunun altına sıralanır. Sayfanın geri kalanı kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılacağı şekilde düzenlenir. Özdeğerlendirme formu kuruluş içinden kişiler ya da ekipler tarafından hazırlanabilir

ve eğitimli değerlendiriciler tarafından değerlendirilebilir veya ekip, değerlendirme işini de kendi sorumluluk alanı içinde görebilir. Ekiplerce yapılan Özdeğerlendirme sonuçlarının kuruluş dışından ekiplerce kontrol edilmesi de önerilebilir.

Birkaç birimden oluşan daha büyük kuruluşlarda değişik birimlerden gelen Özdeğerlendirme formları bir arada değerlendirilerek kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar belirlenebilir. Böylece var olan strateji gözden geçirilebilir ve kuruluş genelinde iyileştirme planları hazırlanabilir.

Bu yaklaşım için kritik başarı faktörü veri toplamanın kalitesidir. Değerlendiricilerin çalışanlarla görüşerek ve dokümantasyon 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 üzerinde uzman olan görüşmeciler konunun kendisi ile görüşülen çalışanın kişisel durumuna kaymamasına, ele alınan alt kriter ve onun alanları üzerinde yoğunlaşmasına çok dikkat etmelidirler. Diğer yaklaşımlarda olduğu gibi bu yaklaşımda da süreç belirli zaman aralıkları ile tekrarlanarak sürekli iyileştirme için ortam yaratılmalıdır.

Avantajları: Veri toplama süreci gerçeklere dayalı kanıtların elde edilmesini sağlar, iyileştirme çalışmalarına yön vermek üzere kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanların bir listesinin ortaya çıkmasını sağlar. Puanlama profilleri doğruluk açısından Ödül Benzetim yaklaşımına yakın olabilir. Farklı bölümlerin ve farklı düzeylerde çalışanların veri toplama sürecine katılımlarını sağlama potansiyeli vardır.

Dezavantajları: Özdeğerlendirme formlarının toplanması kuruluşun tümünün ne durumda olduğunu göstermez, ancak bir özet verir ve olay canlılığını yitirebilir. Veri toplamanın yetersiz olması sonuçların doğruluğunu tehlikeye sokabilir.³⁰

³⁰ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, a.g.e.,s.22.

1.5.5.Ödül Benzetimi Yöntemi

Bu yöntem Avrupa Kalite Ödülü ya da aynı çerçevede verilen Ulusal ödüllere bir tanesine başvurma sürecinin bir kopyasıdır. Özdeğerlendirmenin yapılacağı birim ya da kuruluş Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığında açıklanan kurallara uygun olarak bir başvuru belgesini baştan sona düzenler. Sonra bu rapor eğitimli bir grup değerlendirici tarafından değerlendirilir. Eğer söz konusu olan bir birim ise değerlendiriciler kuruluşun başka bir bölümünden ya da bağlı kuruluşlarından olabilir. Eğer süreç kuruluşun tümünde uygulanacaksa dışarıdan değerlendiriciler de kullanılabilir.

Değerlendirilecek birimin yöneticileri Ödül Benzetimi yaklaşımını kullanarak bir Özdeğerlendirme yapılması üzerinde anlaşılır. Sürecin tümünü yönetmek üzere bir proje yöneticisi atanır, bu kişi aynı zamanda raporu son haline getirme görevini de üstlenecektir. Yönetim ekibinin üyeleri bir ya da daha fazla belirlenmiş kriterin sorumluluğunu üstlenirler ve rapor hazırlama ekibi için uygun personel seçilir. Rapor hazırlama ekibine eğitim verilir. Rapor hazırlama ekibi verileri toplar ve raporun bölümlerini oluşturacak şekilde bir araya getirir. Rapor mimarı rapora son halini verir. Rapor hazırlama ekibinin üyeleri raporu üst yönetime sunarlar. Üst yönetim raporu söz konusu birimi doğru yansıtan bir belge olarak kabul eder. Değerlendirme ekibi oluşturulur ve eğitilir, 75 sayfalık raporun kopyaları kendilerine verilir. Değerlendirme ekibinin üyeleri bağımsız olarak kuvvetli yönleri, iyileştirme yapılması gereken alanları belirler ve büyük olasılıkla raporu puanlarlar. Baş değerlendiricinin önderliğinde değerlendiriciler arasında uzlaşım sağlanır ve bir geribildirim raporu hazırlanır. Raporda "saha ziyareti" sırasında karşılaşılan konulara ilişkin ve proje yöneticisi ile görüşülerek varılan uzlaşım noktaları da yer alır. Değerlendiriciler bulgularını değerlendirilen birimin yöneticilerine sunarlar. Yönetim ekibi kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları öncelik sırasına koyar. Yönetim ekibinin sahipliğinde iyileştirme planları hazırlanır. Yönetim ekibi Özdeğerlendirmeler arasındaki sürelerde düzenli olarak iyileştirme planlarını izler. Sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için süreç düzenli aralıklarla tekrarlanır.

Avantajları: Kuruluşun kültürünü ve performansını yansıtmaya kuvvetli

ve özlü bir yoludur. Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanların bir listesi hazırlanır. Veri toplama sürecinde katılım ve iletişim için mükemmel bir fırsat sağlar. Kuruluş içinde ve dışında paylaşılacak mükemmel bir referans belgesi ve harika bir iletişim aracıdır. Sonraki raporların hazırlanması daha kolaydır. Saha ziyareti ve değerlendirme ekibinin yaptığı sunuş katma değeri olan iki-aşamadır. Bir kuruluş içindeki birimlerin süreçlerini ve sonuçlarını karşılaştırmalarını ve paylaşılacak iyi uygulamaları görmelerini kolaylaştırır. Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunan kuruluşların puanlama profilleri ile karşılaştırma yapılabilmesini sağlar. Avrupa Kalite Ödülü ya da aynı çerçevede verilen ulusal veya bölgesel ödüllere başvuruda bulunmadan önce bir prova yapılmış olur.

Dezavantajları: Yönetim ekibinin işleri başkalarına delege ederek sürece daha az katılması riski vardır. Gerçek sorunların gizlenerek bazı kısımları hayali bir rapor yazılmasına olanak tanıyabilir. Mükemmellik yolculuğuna yeni başlamış olanlar için bu yaklaşımın ilk girişim olması fazla iddialı bir tutum olabilir.³¹

1.5.6. Farklı Yöntemlerin Özeti

Özdeğerlendirme konusundaki beş farklı yöntem de geçerlidir, kullanılmaktadır ve hiç biri için "en iyi yaklaşımdır" denilemez. Kuruluş için "en iyi" nin hangisi olduğu, kuruluşün kültürüne ve bu süreçten ne gibi yararlar elde etmek istediğine bağlıdır.

³¹ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, a.g.e.,s.26.

Tablo 1.7: Yöntem seçiminde hesaba katılması gereken faktörler³²

	Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar	Puanlamanın doğruluğu	Model hakkında bilgi	Saha ziyareti	Eğitimi değerlendirici ihtiyacı	Kaynak ihtiyacı
Soru Listesi	HAYIR	DÜŞÜK	HAYIR	HAYIR	HAYIR	DÜŞÜK-ORTA
Matris Sema	HAYIR	DÜŞÜK	HAYIR	HAYIR	HAYIR	DÜŞÜK-ORTA
Çalıştay	EVET	ORTA	EVET	HAYIR	EVET	ORTA
Özdeğerlendirme Formu	EVET	ORTA-YÜKSEK	EVET	HAYIR	EVET	ORTA
Ödül Benzetimi	EVET	YÜKSEK	EVET	EVET	EVET	YÜKSEK

³² Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2000, s.29.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.1. Performans Kavramı

Son dönem ülkemizde de günlük dilde dahi yoğun olarak kullanılan performans kavramı kısa yazılımının ardında önemli bir kapsama ve öneme sahip bir kavramdır.

2.1.1. Tanımı

Performans kavramı belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır³³. Bir iş sisteminin performansı, o sistemin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur³⁴.

Diğer bir tanıma göre performans, bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır³⁵. Görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi amacı gerçekleştirilmesi olarak da tanınan performans³⁶ kavramı yalın görünüm ardında değerlendirme kavramıyla bütünleştiğinde işletme literatüründe daha da önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans değerlendirme kavramı ise; kişi, birim ya da örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansı” bazında ölçülmesini içeren bir süreci ifade etmekle birlikte pek çok tanımı mevcuttur. Bireysel bazda personel değerlendirme; “bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ölçme yoluyla personelin işindeki performansının değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır³⁷. Çalışanları daha iyi

³³ Sayıştay, “Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri”, **Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi** (Çev. KAYA Safye, ARAL Can Suat), , Ankara, 2000.

³⁴ Zuhâl Akal , **İşletmelerde Performans Ölçü Ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)**, MPM yayınları Yayın No :473, Ankara, 1992.

³⁵ Zuhâl Akal, **Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi**, MPM, Ankara 2003, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm.

³⁶ **Performans Yönetim Sistemi**, <http://www.student.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/5.html>.

³⁷ Margeret J. Palmer, Winters T. Kenneth, **İnsan Kaynakları**, (Çev: Doğan Şahinler) Reponosol Matbaası, İstanbul, 1993,S.9.

tanımasına olanak sağlayan performans değerlendirme³⁸ bireysel bazda bireyin görevdeki başarısını, istek tutum ve davranışlarını, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına dair katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır³⁹.

Örgütsel temelde ise performans değerlendirme aynı esaslarda örgüt başarımının belirlenmiş standart ya da kıyaslama ile değerlendirilmesinden başka bir şey değildir. Küresel rekabetin kıyasıya arttığı, bilgi teknolojileri çerçevesinde radikal fırsatların ve hayati engellerin var olduğu günümüz işletme yaşamında örgütsel performansın değerlendirilmesi başarının sürekliliğini sağlamada önemli bir çerçeveyi oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme kavramı bireysel performans ve örgütsel performans değerlendirme kavramları olarak iki ana alt bölüme ayrılmaktadır.

2.1.2. Kapsamı

Performans, işletme bazında anlam bulduğu değerlendirme çerçevesinde geniş ve önemli bir kapsama sahiptir. Performans değerlendirme kavramı işletme başarısının ortaya konulmasında bir süreç olarak bireysel performans değerlerinden örgütsel performans değerlerine kadar geniş bir kapsama sahiptir.

Günümüz rekabet ortamında değişen konjonktüre uyum sağlamak, mevcut yeniliklere adapte olmak, bireyden başlayıp örgüte kadar çeşitli kademelerde hem teknik hem de psikososyal çabayı gerekli kılan bir kapsama sahiptir.

Performans değerlemede en önemli hedef örgütsel başarının kontrolünde gerekli olan performans bilgisine sahip olmak için performans bilgi sistemini kurabilmektir. Bu nedenle değerlemenin yapılacağı çerçevenin belirlenmesi önemli bir gereklilik olup iyi bir performans bilgi sisteminin niteliklerinin performans bilgisi dokusunun aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür⁴⁰.

³⁸ Gökhan Şenol, **İş Değerlemesinde Performans Değerlerine Giriş**, [http:// isguc.org/ arcviev.php?ex=31](http://isguc.org/arcviev.php?ex=31).

³⁹ Zeyyat, Sabuncuoğlu **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000 s..160.

⁴⁰ Sayıştay, **Doğru Dokunun Seçimi Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve**, (Çev. Hakan M.

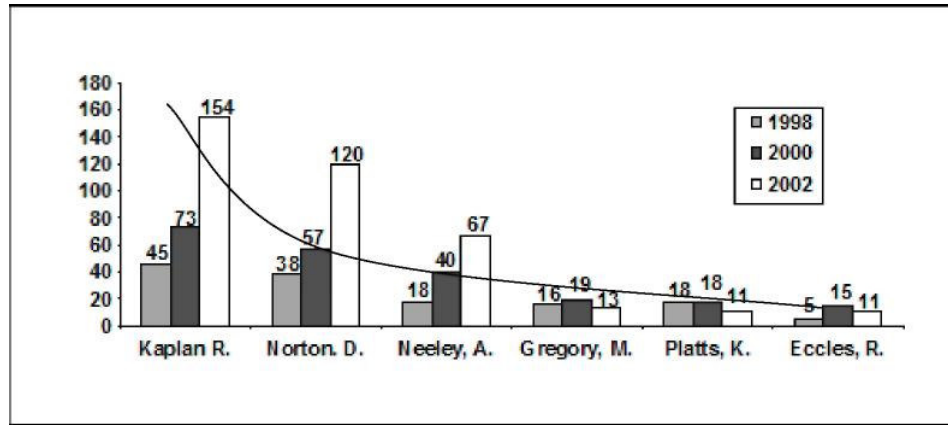
- Örgütün amaçlarına ve hedeflerine odaklanmış,
- Örgütün yaptıklarını işin tüm önemli yönlerini içerecek şekilde dengeli,
- Kurumsal değişimlere veya bireysel ayrılmalara karşı koyacak şekilde sağlam,
- Bilgiden elde edilen kazançları maliyetlerle dengeleyecek şekilde etkin.

Performans değerlendirme yöneticilere iç ve dış değerlendirme olanakları sunarak küresel rekabetle varolabilmek için gerekli adımları atabilme olanağı sağlayan bir fırsattır. Performans kavramı hem bireysel bazda hem örgütsel bazda işletmelere başarının sürekliliğini sağlamada yöneticilere önlerini görmelerini sağlayan önemli bir araçtır.

2.2. Örgütsel Performans

Genel olarak örgütsel performans kavramına değindikten sonra örgütsel performans değerlendirme sürecini oluşturan faktörleri irdelemek gerekmektedir.

Örgütsel performans değerlendirme süreci üzerine yapılmış çok fazla çalışma bulunmasa da araştırmacılar ve akademisyenler bu konu ile ilgili olarak metodolojiler, modeller, kurallar, aşamalar üretmişler ve önermişlerdir. Konu ile ilgili çalışan yazarlar ve yayınları yıllara göre incelenmiş ve önemli bir tarama sonucuna ulaşılmıştır. Bu tarama sonuçlarını Şekil 2.1. de görmek mümkündür.



Şekil 2.1. İşletme Performans Kriterleri ile ilgili Literatür

Kaynak: MARR Bernard, SCHIUMA Gianni, "Business Performance Measurement – Past, Present and Future", **Management Decision**, 41/8, 2003, s.682.

Örgütsel performans değerlendirme çalışmalarında işletmelerin hangi tür ölçütleri kullanması gerektiği sorusuna cevap aranmış ancak genel bir ölçüt bulma konusunda başarılı bir öneriye ulaşılamamıştır. Çok farklı ölçütlerin çıktığı örgütsel performans değerlendirme çalışmalarında genel görünüm sağlamak ve yerel optimizasyonların önüne geçmek amacıyla bütünlük performans ölçüm sistemleri geliştirilmiş ancak bu sistemlerinde avantajları yanında kısıtlamalarının da bulunması, beklenen seviyede bir değerlendirme sistemine henüz ulaşamadığını göstermektedir⁴¹.

Örgütsel performans ve örgütsel performans değerlendirme kavramları görüldüğü üzere çok boyutlu ve önemli kavramlardır. Bu kavramları önemli kılan yakın çağın gereği olan değişim ve gelişim süreçlerinin ana ayaklarını oluşturmasıdır. Küresel rekabet ortamında işletmeler sürekli gelişim trendini yakalamada, sürekli performans gelişimini zaruri bir gereklilik olarak görmekte ve performansını yönetmek amacıyla kalite çalışmalarının sunduğu fırsatlardan da istifade ile kendi performanslarını sürekli olarak değerlendirerek gerekli tedbirleri almaktadır.

⁴¹ Ghalayını ve Noble, **a.g.e.**

Örgütsel performans kavramının en önemli ayağını oluşturan örgütsel performans kriterleri genel bir bakış açısıyla değerlendirilecek ve yerli ve yabancı literatür taranarak bu kavrama çalışmanın kendi bakışı oluşturulacaktır.

2.2.1. Örgütsel Performans Kriterleri

Örgütsel performans değerlendirme sürecinin başlangıç ayağı olan “kriterlerin belirlenmesi” aşaması titiz bir çalışma gerektiren bir aşamadır. Yerli ve yabancı literatürde konu, çeşitli faktörlere göre çeşitli şekillerde belirlenmiş ancak genel geçer bazı kriterler belirlenmesine rağmen literatürde net bir kriter yapısına rastlanılmamıştır. Biz bu bölümde dünya literatürünü tarayarak en optimum kriterlere ulaşmaya ve kriter yapısına genel geçer bir yapı oluşturmaya gayret edeceğiz.

Performans kriterlerinin neler olduğunun irdelenmesine geçmeden önce performans kriterlerinin belirlenmesinde dikkate alınması gereken faktörlere bir göz atmakta yarar vardır. Performans kriterlerinin belirlenmesi ve performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dikkat edilmesi gereken faktörler şu şekilde sıralanabilir⁴².

- Kriterlerin işletme stratejisi ile bağlantısı kurulmalıdır.
- Finansal olmayan kriterlere ağırlık verilmelidir.
- Kriterlerin anlaşılması ve kullanılması kolay olmalıdır.
- Kriterlerin bölümler arasında farklılıklar gösterebileceği dikkate alınmalıdır.
- Kriterler hızlı geri bildirim sağlamalıdır.
- Kriterler basit bir kontrol aracı olarak değil sürekli gelişimi sağlayıcı biçimde tasarlanmalıdır.
- Kriterler işletme performans boyutlarının değerlendirilmesine olanak sağlamalıdır.

⁴² Beamon, **a.g.e.**, S.276 ve Neely Vd., **a.g.e.**, S.1130'dan aktaran Yüksel, **a.g.e.**, s.93

- Gerekli olan veriler ölçülebilir olmalıdır.
- Kriterler işletme amaçları ile tutarlı olmalıdır.
- Kriterler işletme stratejisi doğrultusunda tasarlanmalıdır.
- Her bir kriterin amacı açık olarak belirlenmelidir.
- Kriterlerle ilgili veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir.
- Kriterlerin belirlenmesinde müşteri, çalışan ve yöneticilerin katkısı sağlanmalıdır.
- Süreç gözden geçirmeye olanak sağlamalı, kriterler koşullar değiştiğinde yeniden değerlendirilmelidir.
- Nesnel performans kriterleri, öznel performans kriterlerine tercih edilmelidir.
- Oranlara dayalı performans kriterleri, mutlaka sayılara dayalı performans kriterlerine tercih edilmelidir.

Performans kriterleri işletmeler bazında önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılığın ana nedeni ise performans kriterlerinin direkt olarak işletme stratejilerine bağlılık göstermesi ve işletme stratejilerinin çoğunlukla birbirinden farklılık göstermesidir. Farklı performans ölçüm temel ve kriterleri geliştirilmiş olmasına rağmen örgütsel performans ölçümünde genel geçer sistematik bir yaklaşım geliştirilememiştir. Farklı sistem ve stratejiler farklı kriterler ve karakteristikler gerektirmekte; bu ise genel bir yaklaşımın geliştirilmesini güçleştirmektedir⁴³.

Örgütsel performans kriterleri literatürde benzer ancak küçük farklılıklar gösteren yapılara sahiptirler. Araştırmacıların örgütsel performans kavramına bakışları, performans kriterlerini doğrusal olarak etkilemektedir. Bu açıdan

⁴³ Beamon, "Measuring Supply Chain Performance" **International Journal Of Operations & Production Management**, Vol.:19,No:3, 1999.

bakıldığında, örneğin LAI ve CHENG, örgütsel performansı dört performansın ortak sonucu olarak görmüşler ve bu dört performansı aşağıdaki gibi sıralamışlardır⁴⁴.

- Motivasyon performansı
- Pazar performansı
- Verimlilik performansı
- Sosyal performans

SHORT ve PALMER ise örgütsel performansı örgütsel kimlik ve örgütsel imajın bir sonucu olarak oluşan bir süreç olarak görmüşlerdir⁴⁵.

Örgütsel performans kriterlerini SCHMITZ ve PLATTS mantık, toplam kalite yöntemi ve karlılık çerçevesinde edinilen bir süreç olarak değerlendirmiştir⁴⁶.

LEE ve arkadaşlarına göre örgütsel performans, finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki ana kategoriye bölünebilir. Finansal olmayan performansın ölçümleri esas olarak bilgi sistemlerinin stratejik değerleri üzerine odaklanır ve fiziksel olmayan faydaları kapsamaktadır⁴⁷.

ROLSTADAS örgütsel performans kriterlerini aşağıdaki şekilde belirlemiştir⁴⁸:

⁴⁴ Keerm Hung Lai , Edwin Cheng., “Effect of Quality Manamegent And Marketiy And Organizational Performance”, **Journal of Business Research**, Elsevier Inc, 2003.

⁴⁵ Jereny C. Short And Timothy B. Palmer, “Organizational Performance Referents: An Empirical Examination of Their Content and Influences”, **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, Academic Press, USA, 2003.

⁴⁶ J. Shımtz Ve K.W Platts “ Supplier Logistics Performance Measurement: Indications From A Study In The Otomotive Industry”, **International Journal Of Production Economics**, Elsevier Ltd., 2004.

⁴⁷ Sang M. Lee, v.d.,”Impact Of Data Warehousing On Organizational Performance Of RetailingFirms”, **International Journal Information Technology & Decision Making**, 2004, Vol.3, No.1.

⁴⁸ Asbjarn Rolstadas, ”Enterprise Performance Measurement” **International Journal Of Operations & Production Manamegent**, Vol 18, No:9/10.

- Etkililik
- Etkinlik
- Kalite
- Verimlilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık
- Uyumluluk

GILLEY ve arkadaşları performans kriterlerini aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir⁴⁹:

- Mal dönüşü
- Para dönüşü
- Her türlü finansal performans
- Ar-ge gideri
- Süreç yenilikleri
- Ürün yenilikleri
- Personel gelişimi/ değişmezliği
- Personel morali
- Müşteri ilişkileri

⁴⁹ Matthew K. Gilley, Charles R. Greer, Abdul A Rasheed, "Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms", **Journal Of Business Research**, Elsevier Science Inc, 57, 2004.

- Tedarikçi ilişkisi

TONI ve TONCHIA yaptıkları araştırmalar sonucunda performans kriterlerini dört boyutla belirlemişlerdir. Bu kriterler;

Maliyet / verimlilik,

Süre,

Esneklik,

Kalitedir⁵⁰.

HUDSON ise örgütsel performans kriterlerini çizelge 2.2'de görüldüğü gibi kalite, süre, esneklik, finans, müşteri tatmini ve insan kaynakları olarak belirlemiştir.

⁵⁰ A.D. Tonı, S. Tonchia, "Performance Measurement Models, Characteristics And Measures", **Internatınonal Journal Of Operations & Production Management**, Vol.21, No: ½, 2001.

KALİTE	SÜRE	ESNEKLİK	FİNANAS	MÜŞTERİ TATMİNİ	İNSAN KAYNAKLARI
Ürün Performansı	Tedarik süresi	Üretim etkinliği	Nakit akışı	Pazar payı	Çalışanlar Arası İlişkiler
Dağıtım güvenilirliği	Dağıtım Güvenirliği	Kaynak kullanımı	Pazar payı	Hizmet	Çalışan Katılımı
Atık Güvenirlik	Süreç Süresi	Hacim esnekliği	Genel gider azaltımı	İmaj	Çalışanların Becerileri
Yenilik	Verimlilik	Yeni ürün tanıtımı	Envanter performansı	Müşteri ile bütünleşme	İş Gücü Etkinliği
	Çevrim Süresi	Bilgisayar sistemleri	Maliyet kontrolü	Rekabetçilik	İş Yaşamının Kalitesi
	Teslim Hızı	Maliyet	Satışlar	Maliyet	Kaynak Kullanımı
	Teslim Hızı	Gelecekteki büyüme	Karlılık	Yenilik	Verimlilik
	İş gücü Etkinliği	Ürün Yenilikleri	Etkinlik	Dağıtım Güvenirliği	Öğrenme
	Kaynak kullanımı		Ürün maliyetlerinin azaltılması		

Şekil 2.2. Örgütsel Performans Kriterleri Ve Kritik Boyutları

Kaynak: HUDSON M.SMART A., BOURNE M. "Theory And Practice In SME Performance Measurement Systems" **International Journal Of Operations & Production Management** Vol.21, No:8,2001,s.1102 den aktaran YÜKSEL, A.g.e..

CROTEAU ve BERGERON Örgütsel performans kriterleri satış büyümesi ve karlılık gibi finansal kriterler olarak belirlemiştir⁵¹.

KAYNAK bir literatür çalışmasında örgütsel performans kriterlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Bazı araştırmacılara göre performans kriterleri Şekil 2.3.'te gösterilmiştir⁵².

⁵¹ Amne-Marie Croteau, François Bergeron, "An Information Technology Trilogy: Business Strategy, Technological Deployment And Organizational Performance", **Journal of Strategic Information Systems**, 10,2001.

⁵² M. Forza C. Rungtusanatham, R. Fıllıppını, J.C Anderon, "A Replication Study Of A Theory Of Quality Management Underlyng The Deming Method: Insinghts From An Italian Context", **Journal Of Operations Management** 17, 1998; B.B Flynn., R.E Schroeder, S. Sacakıbara, "The Impact of Quality Managemen Practice on Performance and Competitive Advantage", **Decision Sciences**, 26,1998; S.A. Mohrman, R.V. Tenkası, E.E. Cawler, G.G. Ledform, "Tqm: Printice And Outcomes in The Largest US Firms" **Employee Relations**, A(3), 1995; DOW P., Samson D., Ford S., " Exploding

Şekil 2.3. Örgüt Performans Kriterleri Literatür Taraması

ARAŞTIRMACILAR	PERFORMANS KRİTERLERİ
RUNGTUSANATHA	Müşteri memnuniyeti
FLYNN vd.	Pazar kalitesi Karşılaştırmalı avantajlar (birim maliyet, dağıtım hızı,
MOHRMAN vd.	Kazançlılık Kalite ve Hız İmalat, fiyat, Maliyet Verimlilik Müşteri memnuniyeti
DOW, SAMSON TERHOUSM	Ürün kalitesi Dağıtım performansı Müşteri memnuniyeti Moral Verimlilik
DAS vd.	Pazar payı Pazar pay artışı Müşteri memnuniyeti
WILSON and COLLIER	Pazar payı Pazar payı büyümesi Müşteri memnuniyeti
DOUGLAS and JUDGE	Kar Büyümesi Pazar payında değişim Uzun vadeli kar artışı Endüstri ihracat artışı
HO vd.	Ürün Kalitesi

KAYNAK : KAYNAK Hale, "The Relationship Between TQM Practice And Their Effects On Firm Performance", **Journal Of Operation Management**, Elsevier Inc, 342,2003, ss.6-7.

the Myth: do All Quality Management Practice Contribute to Superior Quality Performance?", **Production And Oparition Management**, 8,1998; DAS A, Handfield R.B., Calantone R.J., Ghost S., "A Contingent View of Quality Management-the Impact of International Competition on Quality" **Decision Science**, 31, 2000; Douglas T.J., Jouge W.Q., "TQM Implementation and Competitive Advantage: The Race of Structural Control and Exploration", **Academy Of Management Journal**, 44, 2001; Ho D.C.K., Duffy Their Effects On Firm Performance", **Journal Of Operation Management**, Elsevier Inc, 342,2003.

V.G., Shih H.M.," TQM An Imprical Test For Mediation Effect", **International Journal Of Production Research**, 39,2001.

GRAGG, KING ve HUSSIN ise örgütsel performans kriterlerini aşağıdaki gibi belirlemeye çalışmışlardır⁵³.

Hizmet kalitesi	Ürün kalitesi
Etkili üretim	Yeni Pazar
Yeni ürün	Ürün çeşitlendirme
Ürün farklılaştırma	Yoğun pazarlama
Maliyet düşüşü	Uzun vade karlılığı
Satış büyümesi	Finansal kaynaklar
İmaj ve müşteri sadakati	

AKALIN ise örgütsel performans kriterlerini 30 başlık altında toplamış olup kriterler aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁵⁴:

- Toplam verimlilik
- Prodüktivite
- Kar
- Nitelik
- İş kazaları

⁵³ Paul Cragg, Malcolm King, Husnayaati Hussin, "IT Aligment And Firm Performance In Small Manufacturing Firms " **Stratagic Information Systems**, 2002.

⁵⁴ Mete Murat Akalın, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel Etkinlik Ve Toprak Mahsulleri Ofisi Müdürlüğünde Bir Uygulama" **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü, Ankara, 1992.

- Büyüme
- Aşırı devamsızlık
- İşten Çıkarma, Değişme oranı
- İş tatmini
- Motivasyon
- Gönül gücü
- Denetim
- Çatışma – bağımlılık
- Esneklik – uyum
- Planlama ve amaçları belirleme
- Amaç birliği
- Örgütsel amaçların belirlenmesi
- Rol ve normların uygunluğu
- Yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde ustalığı
- Yöneticilerin işteki ustalığı
- Bilgi Yönetimi
- Örgütsel iletişim
- Hazır olma
- Çevreyi kullanma
- Örgüt dışındakilerin değerlendirilmesi

- Denge
- İnsan kaynaklarının değeri
- Katılma ve yetkinin paylaşımı
- Eğitim ve geliştirmeye özen verme derecesi
- Başarıya önem verme

Tüm bu örgütsel performans kriterleri incelendiğinde sektörel ve dönemsel kaynaklı farklılıkların ötesinde aslında benzer kriterler olduğu anlaşılmaktadır. Bizde bu çalışmada yapmış olduğumuz irdeleme sonucunda tüm kriterlerin belli başlı yedi kriterin altında toplandığını belirlemiş bulunmaktayız. İsimler farklı olsa da aynı temelde birleşen bu kriterler örgütsel performansı ortaya koyan kriterler olarak belirlenebilmektedir. Bu kriterler aşağıdaki şekilde belirlenebilir.

- Kalite
- Etkililik, Etkinlik
- Yenilik
- Verimlilik
- Finansal Performans (Karlılık ve Bütçeye uygunluk)
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Müşteri memnuniyeti

Şimdi bu kriterler ve kapsamaları geniş bir açı ile değerlendirerek örgütsel performans kavramı daha net anlaşılmasına çalışılacaktır.

2.2.1.1. Ürün/Hizmet Kalitesi

Yüzyılın getirdiği önemli teknolojik yenilikler ve bilgi teknolojileri işletmeleri küresel rekabet ile birlikte önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmıştır. Bu yoğun rekabet ortamında var olabilmek önceden olduğu gibi yalnızca üretim üstünlüğü gibi faktörlerle mümkün olamamakta, çok yönlü ve çeşitli faktörleri gerekli kılmaktadır. Bu konuda yapılmış bir TUSİAD çalışması Çizelge 2.4.'te görüldüğü gibi rekabet gücü elde etmenin en önemli faktörlerinden birinin de kalite olduğu göstermektedir.

Kalite kavramı artık ürüne üretim sürecinden sonra takılan bir aksesuar olmaktan ziyade tasarımda başlayan, kaynakların verimliliğini sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutu olarak karşımıza çıkmakta ve artık işletmeler kalitenin üretim sürecinde gözetilebilmesini gerekli görmekte ve kalite kontrol sistemleri geliştirmektedirler.

Rekabet gücü elde etmede önemli faktörler	%
Kalite	9,08
Özellikler	9,03
Teknoloji	8,24
Hammadde Bulunabilirliği	8,16
İşgücü verimliliği	8,05
Sermaye Maliyeti	7,47
İşgücü Maliyeti	7,39
Altyapı	7,21
Coğrafi Konum	6,79
Dış bağlantılar	6,63
Yurt içi rekabet ortamı	6,32
Nitelikli iş gücü	6,05
Ülke imajı	5,42
Benzersizlik	4,74

Tablo 2.1. Rekabet Gücünü Etkileyen Önemli Faktörler

Kaynak: TÜSİAD, **21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi**, Tüsiad Yayınları, İstanbul, 1991 den aktaran DOĞAN Özlem İpekgil “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi” **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Ocak, Şubat, Mart 2000, İzmir.

Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Garvin, tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta incelemekte olup bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir⁵⁵.

- Performans
- Özellikler
- Güvenilirlik
- Uygunluk
- Dayanıklılık

⁵⁵ D.A.GARVIN, **Managing Quality**, The Free Press, New York, 1988, s.217; GARVIN, “Competing On The Eight Dimension Of Quality”, **IEEE Engineering Management Review**, Spring, 1996.

- Hizmet göre yeteneği
- Estetik
- Algılanan Kalite

Kalite ile ilgili pek çok tanım mevcuttur. Literatürde geçen tanımları aşağıda görmek mümkündür.

Kalite Kuruluşların Tanımları

- Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) Bir mal yada hizmetin belli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümü.
- Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) Belirli bir malın veya hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesi
- Alman Standartlar Enstitüsü (DIN) Bir ürünün öngörülen ve şart koşulan gereklere uyum yeteneği
- Japon Sanayi Standartları Komitesi (JIS) Ürün yada hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi.

Kalite Çalışmaları Yapan Bilim Adamlarına Göre Tanımlamalar

- Taguchi (1965) Kalite ürünün toplumda neden olduğu minimal zarardır.
- Deming (1968) Kalite, gereksinimleri tatmin edebilme kapasitesidir.
- Gilmore (1974) Kalite, özel bir ürünün özel bir müşterinin gereksinimlerini karşılama derecesidir.
- Crosby (1979) Kalite ihtiyaçları uygunluktur.
- Feigenbaum (1983) Kalite, bir ürünün tasarım yada özelliklere uygunluk derecesidir.
- Price (1985) Kalite, ilk defada doğruyu yapmaktır.
- Deming (1986) Kalite, Mevcut ve gelecekteki müşteri gereksinimlerinin karşılanması için gayret etmektir.
- Juran (1988) Kalite, Kullanıma uygunluktur.
- Kano (1993) Kalite, insan gereksinimlerinin karşılanması hatta aşılmasıdır.

- Karakoğlu (1990) Yaratılan kalite, müşterinin gerçek gereksinimini müşteriden de iyi bilip bunu karşılamaktır.

Kalite kavramını bir mal yada hizmetin müşteri gereksinimi ve beklentilerini karşılayabilme yeteneği⁵⁶ olarak tanımın yanında kısa ve öz çeşitli tanımlarında bazıları aşağıya çıkarılmıştır⁵⁷.

- Kalite bir hayat felsefesidir.
- Kalite bir yönetim tarzıdır.
- Kalite mutlu vatandaşdır.
- Kalite vatandaşlarımızın ihtiyaç ve makul beklentilerinin karşılanmasıdır.
- Kalite rekabet gücünün yükseltilmesidir.
- Kalite israfın önlenmesidir.
- Kalite verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen fakat en az yatırım gerektiren bir yoldur.
- Kalite vatandaş ile hizmet ve ürün satışını birleştiren toplu bir sistemdir.
- Kalite daimi bir iyileştirme sürecidir.

Kalite kamu, özel yada hizmet üreten, kar amacı olan yada olmayan her türlü organizasyona uygulanabilir⁵⁸. Kalitenin en son boyutu ve yakın dönemin en popüler kavramlarından olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı örgütlerin rekabet yarışında önemli bir araç olarak karşımıza çıkmıştır.

TKY, “uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi

⁵⁶ Haluk Erkut, “Hizmet Kalitesi”, **Toplam Kalite Yönetimi Dergisi**, 1995.

⁵⁷ Aziz Akgün, “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl:5 S.26, Mart Nisan, 1999.

⁵⁸ Eyüp Zengin, Ayhan Erdal “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi” **Journal Qafqaz University**, Volum III, Number 1, Azerbaycan, 2000.

personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış, tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modeli” olarak tanımlandığı gibi⁵⁹ “müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, örgütün ürün ve hizmetleri yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir çalışma yada yönetim uygulaması” olarak da tanımlanmaktadır⁶⁰.

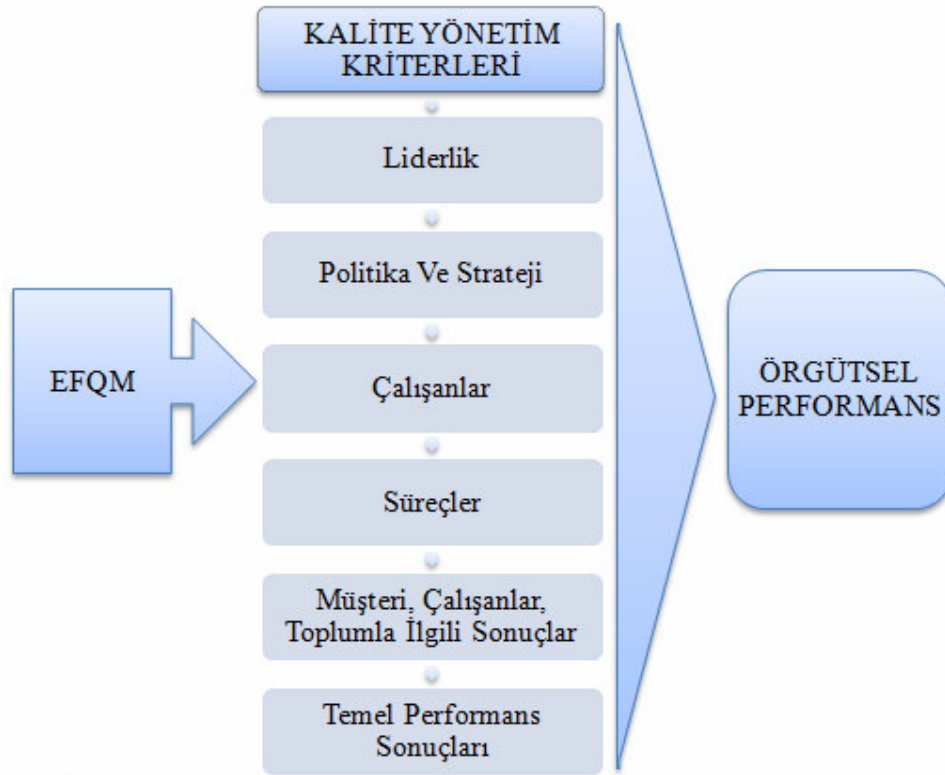
Kalite ve örgütsel performans arasındaki ilişki ile ilgili pek çok çalışma yapılmış olup ürün ve hizmet kalitesini geliştirme ve ürün ve hizmet kalitesini yakalamada kullanılan yöntem ve yönetim şekillerinin örgütsel performansın gelişiminde önemli bir yere sahip olduğu ve geleneksel yöntem anlayışından farklı olarak performansın önemli bir boyutu olduğu anlaşılmaktadır⁶¹.

Nitekim rekabet aracı olarak gören bir firma için bir fırsat iken değişime uyum sağlayamayan işletme için piyasadan kayboluşunun başlangıcı olarak değerlendirilebilmektedir. Müşteriye istediği kaliteli ürünü sunabilmek, sürekli ve etkin değişimi gerektirmesi nedeniyle zorluklar içermesine rağmen yüzyılın küresel yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir performansın önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Şekil 2.4’de kalite yönetimi kriterlerinin örgütsel performansı bir süreç olarak nasıl etkilediği görülmektedir.

⁵⁹ İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 110, Bursa, 1996, s.29.

⁶⁰ Zuhul Akal, “TKY Ve Personel Ölçme Değerlendirme Sistemleri”, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, 1995.

⁶¹ M. Raju, “ Starting Total Quality Management From ISO 9000”, **The TQM Magazine**, Vol.6, No.1.; RAHMAN S, “A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SEMES With and Without ISO 9000 Certification” **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol 18, No 1.



Şekil 2.4. Kalite Kriterleri ve Örgütsel Performans

2.2.1.2. Verimlilik

Verimlilik tarih boyunca işletmeler açısından çeşitli yaklaşımlarla dolaylı yada dolaysız ulaşılmaya çalışılan bir kriter olmuştur.

Verimlilik kavramı; örgütlerin özel ilgi alanları ve durumlarına bağlı olarak farklı anlamlarda kullanılabilir. Dolayısıyla verimliliğe ulusal düzeyde yaklaşan iktisatçı, kendi örgütünün performans çerçevesinde düşünen yönetici ve esas olarak işin ölçülmesi ile ilgilenen mühendisin verimliliğe bakış açısı ve verimliliği algılayışında farklılıklar mevcuttur⁶². Bu nedenle günümüze kadar pek çok verimlilik

⁶² Türkiye İşverenleri Sendikası Konfederasyonu, "Birinci Verimlilik Eğitimi Semineri", İstanbul, 29.30 Nisan 1991.

kavramı tanımlanmıştır⁶³. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Verimlilik; emek, sermaye ve toprak gibi üretimde kullanılan bir birim girdi başına üretilen mal ve hizmet miktarı ifade etmektedir⁶⁴.

Verimlilik; üretim miktarının, çalışma saatlerine bölünmesiyle elde edilen işgücü verimliliğidir. Ancak bilinmelidir ki, verimlilik yalnızca iş gücünün üretime katkısından oluşmamaktadır; daha etkin makine ile çalışan işgücü daha fazla üretim yapar.⁶⁵ Bu nedenle firmalar, endüstriler ve ülkeler arasında verimlilik karşılaştırmaları yaparken sermaye denetimindeki farklılıkları göz önüne almak gerekir⁶⁶.

Verimlilik; girdinin çıktıya oranı olarak da ifade edilebilir⁶⁷.

Verimlilik; 20. yüzyıl başlarında aynı kaynakla daha fazla üretmek olarak algılanmakta iken ikinci dünya savaşı sonlarında bu boyuta kalite de ilave olmuştur. 1970'li yıllarda verimliliğin bu boyutlarına çalışma koşullarını insancılaştırılması da eklenmiştir. Böylece verimlilik kavramının boyutları gün geçtikçe genişlemeye başlamıştır. Yakın dönemde tüm dünya düzleminde çevresel duyarlılıkların artması ile verimlilikteki yeni boyut insancıl bir boyutta, çevreyi bozmadan daha çok ve daha kaliteli mal ve hizmet üretmekten oluşmuştur⁶⁸.

Verimlilik, ele alınan iş sisteminde istenilen çıktıları elde etmek için dönüştürülen yada harcanan girdilerin çıktılara dönüşüm düzeyi olup bu düzeyi hesaplamak için çıktılar, bu çıktıları hesaplamak için kullanılan girdilere bölünerek

⁶³ Bahattin Taylan, **Verimlilik Kavramı ve Önemi**, Sayı :1 Ankara, 2001.

⁶⁴ Halil Seyidoğlu, **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, 2.baskı, Güzem Yayınları.

⁶⁵ Taylan, A.g.e., s.3.

⁶⁶ Sevgi Sezer ve İlhan Ege, “ Üretim Sanayi İşbirliğinin İşletmelerinin Verimliliğine Etkisi :Erciyes Üniversitesi Örneği”, **II. Ulusal Orta Doğu Anadolu Kongresi- Küresel Rekabette Yeni Verimlilik Stratejileri** , Ankara, 17-19 Ekim 2002.

⁶⁷ Sevgi Sezer ve İlhan Ege, “Bilgi Teknolojileri Kullanımı ile Akademik Verimlilik İlişkisi: Erciyes Üniversitesi Örneği”, **II. Ulusal Bilgi,Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Derbent- İzmir, Mayıs,2003.

⁶⁸ A. H. Törün vd. İşletmelerde Planlama Ve Kontrol Süreçlerinde Verimlilik Analizleri, Tezer Ofset, İzmir, 1991, s.41.

formülize edilmektedir⁶⁹.

Başka bir tanımla verimlilik; temelde örgütlerin iç dünyasına ve yaşamına ilişkin bir ölçüttür ve örgütün teknik ve ekonomik özellikleriyle yakından ilişkilidir⁷⁰. Verimlilik, çabaların boşa harcanmaması ve çaba, enerji ve kaynakların karşılığını en iyi şekilde almak manalarında kullanılmaktadır⁷¹.

Verimlilik olgusu işletme süreçleri boyunca tarihsel perspektifte sürekli işletme zenginliği için temel oluşturmuştur. Verimlilik eldeki kaynakların (para, işgücü, üretim araçları, enerji, hammadde, bilgi, bilgi teknolojileri vb.) en etkin kullanımını gerektirmektedir. Bu nedenle verimlilik süreci sonucunda beklenen bir şekilde firmanın performans artışı meydana gelmektedir⁷².

Verimlilik trendleri, pek çok kaynakta verimlilik türleri olarak da ele alınmakta ve her üretim faktörü ayrı bir verimlilik türü olarak incelenmektedir. İşletmelerde verimliliğin kontrolünde en etkin yöntemlerden bir tanesi de, her girdi faktörüne göre kısmi faktör verimliliği hesaplamak ve toplam verimlilik oranıyla ilgili trende bakmak olup bu trend işletme performansına ilişkin bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır⁷³. Verimlilik trendleri yada diğer bakış açısıyla türleri emek ve sermaye verimliliği genel türlerinde birleştirilebilmektedir.

Emek verimliliği, işgücü verimliliği ile eşdeğer manada olup emeğin ne ölçüde verimli kullanıldığını ifade eden bir kavramdır. İşletmelerde iş gücünün verimi, belirli iş gücü ve üretim koşullarında, işçi / saat personel / saat başına mal ve hizmet çıktısı miktarı olarak belirlendiği gibi başka bir tanımla mal ve hizmet çıktısı değerinin bu iş için kullanılan personel - saat girdileri maliyetine oranıdır⁷⁴.

⁶⁹ G. Sönmez, “Verimlilik Ölçümünde Çıktı Ve Girdi Unsurlarının Seçilerek Kullanılması”, **MPM Verimlilik Dergisi**, 2003/.

⁷⁰ B. Bumin, **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s. 84.

⁷¹ De BOND E, **Rekabet Üstü**, Remzi Kitapevi, (Çev: Oya ÖZEL), İstanbul, 2001, s. 25.

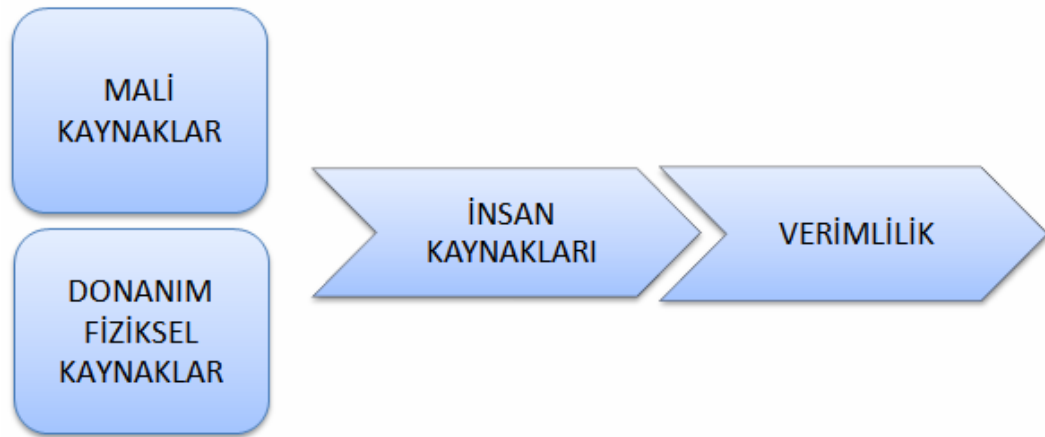
⁷² M.M Helms., “Perpectives on Quality and Productivity for Competitive Advantage”, **TQM Magazine**, Vol. 8, No:3, 1996.

⁷³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s.26.

⁷⁴ S. Özel, “İşgücü Veriminin Arttırılmasında Eğitimin İşlevi Ve Ekonomik Planlama Problemi”, **MPM Verimlilik Dergisi** 1998/1.

Sermaye verimliliği ise aynı şekilde işletmede sermayenin ne ölçüde verimli kullanıldığını göstermektedir. Sermaye verimliliği, duran varlıklar yada kullanılan makine teçhizat sayısı ile ölçülebilmekte olup, üretim miktarının her bir duran varlığa oranlanması ile daha net bir şekilde ortaya konulabilmektedir. Bu çeşit uygulamalar işletmelerin elde etmek istediği ve görmek istediği sonuçlara bağlıdır⁷⁵.

İnsan kaynakları işletme verimliliğinin artırılmasında günümüzde, geçmişe oranla, diğer kaynaklara yön verebilme çerçevesinde daha etkin bir rol oynamaktadır. İnsan kaynaklarının verimlilik yaratmadaki rolü şekil 2.5 'de görüldüğü gibi önemli bir noktadır.



Şekil 2.5. İnsan Kaynakları Verimlilik İlkesi

Kaynak: PAMER M. ve WINTERS K.T, **İnsan Kaynakları**, (Çev: Doğan ŞAHİNER), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.10.

İnsan gücü ile ilgili çalışmalar yakın geçmişimizde önemli yer tutmaktadır. Tüm bu çalışmaların ortak sonucunda işletme verimliliğinin artırılmasında, dolayısıyla işletme performansının geliştirilmesinde personelin heveslendirilmesi, teşvik edilmesi, morallerinin yükseltilmesi yani motivasyonlarının

⁷⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, A.g.e., s.27.

geliştirilmesi önemli bir yer tutmaktadır⁷⁶.

Gerek işgücü gerek sermaye kaynaklarının en etkin kullanma ilişkin veriler gerek ise dış kaynaklarla ilgili veriler artık kullanılabilir halde yöneticilerin önüne gelmekte, kolaylıkla yorumlanılarak en etkin kullanıma göre yönlendirme, değiştirme gibi müdahalelere daha kolay olanak sağlamaktadır.

Görüldüğü gibi örgütsel performansın önemli bir kriterini oluşturan verimlilik faktörünün TKY'nin sunduğu olanaklara optimize edilmesi örgütsel performans geliştirimine direkt etki ederek bir tepki oluşturmaktadır.

2.2.1.3. Yenilik

Günümüz işletme anlayışında en çok üzerinde çalışılan rekabet şartlarında var olabilme çabasında en önemli başarı faktörlerinden biri de elbette yeniliktir.

İşletmeler için yoğun rekabet ortamında ürettikleri ürün yada hizmetin kaliteli ve ucuz olması müşteriye çabuk ulaştırılması yanında yeni ürünlerin ortaya çıkarılması ve pazara sunulması rekabet gücü yaratma açısından önemli bir fayda sağlamaktadır⁷⁷.

Yenilikle ilgili literatürde pek çok tanım mevcuttur. Kimi araştırmacılar yenilik – değişim, yenilik – buluş kavramları arasında gidip gelmişlerse de yenilik kavramı çeşitli bakış açılarına göre göreceli olarak değişmiştir. Literatürdeki tanımlarına kısa kısa bakarak yenilik kavramını geniş bir açıyla görmeye çalışalım.

Yenilik, yeni olan herhangi bir şeydir. Bu nedenle yenilik yeni ürün geliştirme olarak tanımlanabilir⁷⁸.

⁷⁶ Salim Çam , **Öğrenen Organizasyonlar Ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayınları, İstanbul , 2002,

⁷⁷ S. B. Cumming , 'Innovation Overview and Picture Challenges', **European Journal Of Innovation Management**, Vol,1, No:1, 1998.

⁷⁸ David Gobeli, David Brown, "Analyzing Product Innovations " **Research Management**, Vol.30, No:4, July – Aug., 1987.

İcat, fiziksel bir ürünün yada fiziksel bir sistemin sadece çıktısını ifade etmekte iken rutin yenilik olarak ifade edilen gelişmeler bu kavram dışında kalmaktadır⁷⁹.

Yenilik, yeni mal ve hizmetler tasarlama, yeni üretim ve sunum yöntemlerini kullanmak yada o zamana kadar hiç imal edilmemiş bir malı ilk kez endüstriye sunmak olarak ifade edilmektedir. Yenilik, yeni bir mal / hizmet veya süreç yaratımını ve daha önce yaratılmış ve kullanılmış teknolojilerin farklı bir endüstride ilk kez kullanımını da kapsamaktadır⁸⁰.

Özetlemek gerekirse; yenilikten bahsedebilmek için sadece bir ürünün ilk defa bulunması gerekmemekte, yeniliğin var olabilmesi için gerek yeni (icat) ürünler, gerek önemli farklılıklar gösteren ilave ürünler gerekse pazarda yeni olmayan ancak işletme için yeni olan ürünlerin ortaya konulması gerekmektedir⁸¹.

Yenilik kavramının işletmeler açısından boyutlarını Akal aşağıdaki şekilde belirlemiştir⁸²:

- Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik, girişimcilik temel boyutlardır.
- Yenilik bir ilim yada teknoloji değil bir değerdir. Yenilik, işletme içinden değil dışından kaynaklanır. Yenilikler pazara ve müşteriye odaklı olmalıdır.
- Yenilik buluş değildir. Yenilik mevcut koşullarda, örneğin mevcut teknoloji ile performansı artırmak için yada yeni gereksinimleri karşılamak için yapılan iyileştirmeler ve çözüm getirici ek ve değişik uygulamalardır.
- Yenilik anlayışında ekonomiklik daha farklı algılanmaktadır. Bir işletme için herhangi bir ürünü veya hizmeti ekonomik olarak gerçekleştirmek yeterli

⁷⁹ Tuncer Tokol, 'İşletmelerde ürün yenilikleri', **Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C:16 , Mayıs 1998, s.1, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/TOKOL/tuncer.html> (10/06/2008)

⁸⁰ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1999, s.167.

⁸¹ Ömer Baybars Tek., **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., İstanbul, 1999, s. 405.

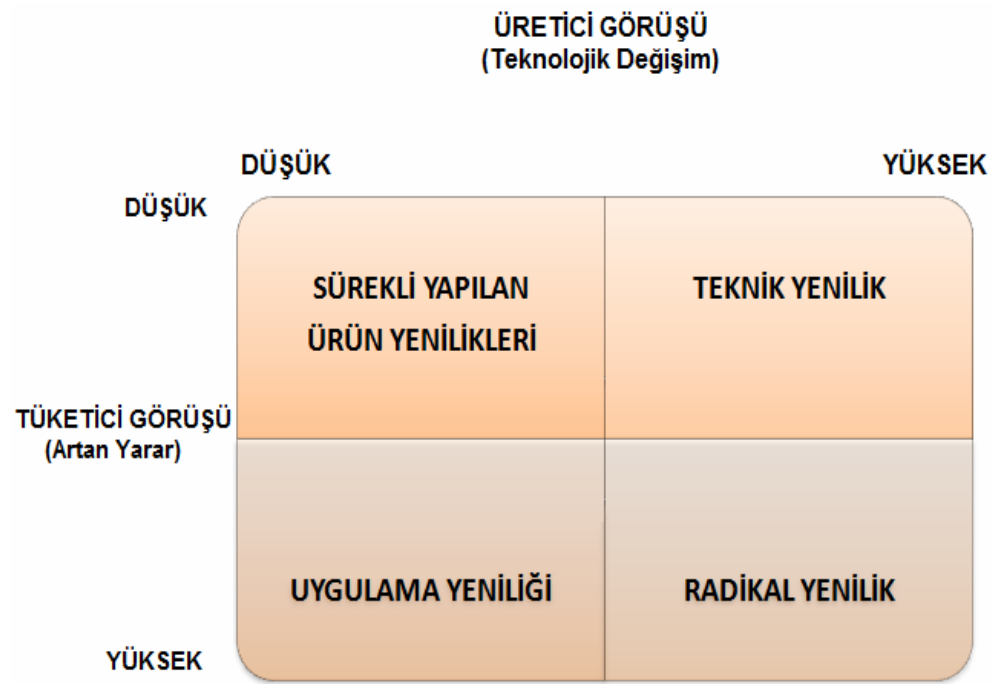
⁸²Zühal AKAL, **"İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri"**, MPM Yayınları :473,Ankara, 1992.

değildir. İşletmeler daha iyilerini daha ekonomik olarak gerçekleştirmelidir. Yenilik işletmelerde sadece büyüme değil gelişerek büyümenin temelini oluşturur.

- Yenilik mutlaka düşük maliyet yada yüksek kar getirmeyebilir. Yenilikte öncelikle aranan kar değil toplam etki olarak daha iyinin, daha etkin olmanın getireceği yararlarıdır.

- Yenilikte risk fazladır. Yenilik çabalarının başarısız olma olasılığı oldukça yüksektir.

TOKOL, üretici ve tüketici görüşü açısından ürün yenilikli matrisine göre dört grup yenilikten söz etmekte olup bu yenilikler şekil 2.6'da görüldüğü gibidir.



Şekil 2.6. Ürün Yenilik Matrisi

Kaynak: TOKOL, A.g.e., s.2.

Şekil 2.6. 'da da görüldüğü gibi sürekli yapılan ürün yenilikleri, yeni teknolojiden en az yararlanan, kullanıcılara da sınırlı yarar sağlayan yenilikler olup

çoğu yenilikler bu gruba girmektedir. Bu yeniliklere örnek olarak otomobil sektöründe görülen yıllık model değişimleri bu yeniliklere örnek verilebilir.

Teknik yenilikler ürün teknolojisi açısından endüstri için yeni olan yenilikler olup bu tür yeniliklerin tüketicilere sınırlı yararlar sağladığına inanılmaktadır. 1930'lu yıllarda Card'ın kimsenin istemediği ön tekerlek teknolojisi bu tür yeniliğe örnektir.

Uygulama yeniliği, tüketici için yeni olan yenilikler olup tüketicinin kullanım alışkanlığında değişim gerektirmez. Fakat önemli yeni teknolojilerden de yararlanmaz. Bu yeniliğe örnek olarak bir otomotiv endüstrisi ürünü olan Ford Mustang verilebilir. Bu örnekte spor araba ihtiyacı mevcut teknolojiden yararlanılarak karşılanmıştır.

Uygulamaya yönelik yeniliklerin başka bir türü ise bir ürünün bir pazar bölümünden diğerine transferidir. Bir kar arabasının potansiyel kullanımı yerine eğlence amaçlı kullanımı bu yeniliğe bir örnektir. Başka bir uygulama yeniliği ise eski teknoloji ile mevcut pazar için yeni ürün sunmaktır.

Radikal yenilik ise tüm dünya için çok yeni olan yenilikler olup buna en güzel örnek bilgisayar kullanımınıdır.

Yenilik yaklaşımında bir başka çalışmada yenilik birbiri ile bağlantılı dört alanda tanımlanarak incelenmiştir.

Yenilik alanları olarak değerlendirilen bu dört alanın en geniş ve en basit bölümü olan ürün yeniliği konunun başında da değindiğimiz üzere yeni olarak algılanan mal, hizmet yada fikir olarak karşımıza çıkan ürünlerdir. Basit anlamda bu kavram yeni ürünler olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle bir ürün, kişi yada örgüte karşı yeni olarak görülmesede karşı taraf için yeni olarak kabul edilebilmektedir.⁸³

Süreç yeniliği, yeni bir alt yapının kullanılması, yeni teknolojilerin

⁸³ Hasan Güleş, Hasan Bülbül, "İşletmelerde Pro Aktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerinde Bir Uygulama", **DEU İşletme Fakültesi Dergisi**, C:4, N:1, İzmir, 2003.

süreçlere dahil edilmesi ile mevcut üretim hatlarının benimsenmesini kapsamaktadır. Süreç yeniliği yeni ürünlerin oluşturulmasına olanak sağlamakta bir anlamda onların alt yapısı olmaktadır⁸⁴.

Örgütsel yenilik, pazarda, idari konularda, yönetimde, iş gücü politikasında, satın alma / satışlarda olan değişimleri kapsamaktadır. Son dönemde önem kazanan örgütsel yenilik, özellikle ISO gibi uygulamalar nedeniyle standardizasyona mecburi uyum gereği işletmeleri yenilik yapmaya zorlamıştır. Shermerhorn örgütsel yenileşmeyi düşünce yaratma, başlangıç denemeleri, yapılabilirlik belirlemesi (fizibilite) ve son uygulama şeklinde belirtmektedir⁸⁵.

Ürün Yeniliği

1. Mal
2. Hizmet
3. Fikir

Örgütsel Yenilik

1. Pazarlama
2. Tedarik ve satış
3. İdari
4. Yönetim
5. İşgücü Politikası

Süreç Yeniliği

1. Teknoloji
2. Alt Kurum

Pazar Yeniliği

1. Coğrafi Alanın Kullanımı
2. Pazar bölümlerine odaklanma

⁸⁴ T. Avermaete vd., A.g.m., s.9.

⁸⁵John R. Shermerhorn, **Management For Productivity**, Third Edition, John Wilay And Jons Inc., New York, 1989.

Pazar yeniliği, hedef pazarların karmaşıklığını düzeltmeyle ve seçilen pazara en iyi şekilde nasıl hizmet verileceğiyle ilgili olup amaç yeni pazarları en iyi şekilde tanımlamak, hedef pazarlara hizmet verilecek yöntemleri belirlemektir⁸⁶.

Yenilik çabaları günümüz işletmecilik anlayışının içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında rekabet gücünü yönetmede önemli rol üstlenmektedir. Yoğun rekabet ortamında varolabilmek için sürekli bir arayış içinde bulunan işletmelerin önemli bir alternatifi olan yenilik kavramı çok boyutlu etki ve tepkileriyle işletme performansını arttırmada önemli bir süreç olarak kullanılabilen ve işletmelere önemli fırsatlar sunmaktadır.

2.2.1.4. Çalışma Yaşamının Kalitesi-İşgücü Boyutu

Tarih boyunca işletme yaşamının en önemli faktörlerinden birisi de işgücü faktörü olmuştur. Ancak geçmişten geleceğe işgücünün önemi farklı boyutlarda gelişim göstermiştir. İşgörenin çalışma ortamında yapılan gelişmelerin işletme performansına yansıyan olumlu etkilerinin anlaşılması ile birlikte işgücü ile ilgili yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Çalışma Yaşam Kalitesi kavramı da yakın dönem işletme yaşamında, özellikle hizmet sektöründe, işletme performansının artırılmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkan kavramlardan birisi olmuştur.

İşletmelerde farklı beklentileri olan çalışanları işletme amaçlarına yönlendirebilmek ve onların performansını dolayısıyla örgütsel performansı arttırabilmek için çalışma yaşamında karşılaştıkları koşulların geliştirilebilmesi ve iyileştirilebilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin, insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için mal ve hizmet üretiminde karşılaştığı çalışma koşulları, çalışma yaşam kalitesinin niteliği açısından önemlidir⁸⁷.

Çalışma yaşam kalitesinin arttırılması için, insanların yalnızca bedensel değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal beklentilerini dikkate alarak, çalışma koşullarının

⁸⁶ John A., "Successful Market Innovation", **European Journal Of Innovation Management**, Vol:2 No:1, 1999.

⁸⁷ Mustafa Y. TINAR, **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş., 1. Baskı, İzmir, 1996.

iyileştirilmesi şarttır⁸⁸.

Çalışma yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını, yapılacak geliştirmelerin çalışma yaşamı ve çalışan niteliğine yönelik olması gerektiğini ortaya koymuştur⁸⁹. ÇYK terimi, akademisyenler ve uygulamacıların fikir birliği oluşturamadığı bir kavramdır. Bu kavram ile ilgili ilk kapsamlı tanım 1977 yılında ABD’de yapılmış olup bu tanımda ÇKY’nin hedefleri özetle aşağıdaki şekilde sıralanmıştır⁹⁰:

- İnsana artan saygı ve insanın gelişimi.
- Daha büyük örgütsel etkililik.
- Daha iyi nasıl çalışabileceğinin öğrenilmesi.
- Örgütün tüm öğeleri için işte artan ÇYK ve şirket için daha fazla etkililik.

İşletme performansının artırılmasında personel motivasyonunu artırıcı tedbirler ÇYK’ni de arttıracak ve örgütsel performansın artışına yol açacaktır. Eski bir japon atasözü “Ruhsuz bir buda heykeli yapmanın yararı olmadığını” belirtmektedir. Bu noktadan hareketle örgüt ne kadar mükemmel oluşturulmuş olursa olsun, iş görenler motivasyondan yoksunsa bunun örgüte yarardan çok zararı olacaktır⁹¹. İnsanları motive etmek hangi dürtülerin onları daha iyi çalışmaya sürüklediğini anlamaktır. Bu ise ancak çalışanların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olabilecektir⁹².

⁸⁸ N. SCHULZE, “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması”, **6. Ergonomi Kongresi**, MPM Yayınları No:622, Ankara, 1998.

⁸⁹ Gül UYSAL, “Çalışma Yaşamının Kalitesi Ve Çağdaş Yönetim” , **İş-Güç Dergisi**, Cilt:4, sayı:1, 2002, <http://www.isguc.org/arc.wiev.php?ex=121>

⁹⁰ M. L. Ozley, J. S. Ball, “Quality Of Work Life: Initiating Succesfull Efforts In Labor Management Organizations”, **Personel Administrator**, May, 1982.

⁹¹ Yoshio Kondo, **İşletmelerde Bütünsel Kalite**, (Çev: Ayşe Bilge DİCLELİ), MEBS Yayınları, İstanbul, 1999, s.190.

⁹² Ömer Akat, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası Ve Stratejik Pazarlama**, 2 nci Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 2000, s.87.

ÇYK, çalışma ortamının insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlayacak, ihtiyaçların tatminine, faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına, başarılarını fark edebilmelerine ve yeteneklerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulmasını ifade etmektedir⁹³. ÇYK'nın olduğu bir çalışma ortamı aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:

- Yeterli ve adil ücret.
- Güvenilir ve sağlıklı yaşama koşulları.
- Bireysel kapasitenin geliştirilmesi ve kullanılması için olanaklar sunulması.
- Sürekli gelişme ve güvenlik için geleceğe yönelik fırsatların sunulması.
- Örgütler içinde sosyal bütünleşme.
- Çalışanların kişisel dokunulmazlık, düşüncelerini ifade edebilme ve eşitlik hakları.
- Bireyin örgütlerdeki çalışan rolü ile yaşamdaki diğer rolleri arasındaki denge.
- Sosyal sorumlulukları olan bir iş örgütü.

LEVERING ve MOSKOWITZ'e göre ÇYK kavramı işletmelerde pek fazla kullanılsada, işletmelerin faaliyetlerini değerlendirmede kullandıkları bazı kriterler ÇYK'ye yönelik uygulamalara oldukça benzemektedir. Bu araştırmacılar ÇYK ile ilgili olarak iş güvenliği, çalışanların gelişimi için sunulan fırsatlar, ödül sistemi ve çalışan memnuniyeti üzerinde durmaktadırlar. Kendi kendini yöneten takımların, katılımcı yönetimin, liderlik ve yetki vermeyi içine alan bazı insan kaynakları uygulamalarının ve büyük oranda çalışanların niteliklerinin geliştirilmesinin gerekliliğine dikkat çeken araştırmacılar ÇYK'si

⁹³ M. L. Ozley, J. S. Ball, A.g.m., s.27.

yüksek olan işletmeleri diğerlerinden ayıran temel özellikler olarak aşağıdaki uygulamaları göstermektedirler⁹⁴:

- Çalışanların daha fazla katılımı.
- İş ve aile ile ilgili konulara karşı daha fazla hassasiyet.
- Daha fazla çift yönlü iletişim.
- Gelirin daha fazla paylaşımı.
- Daha eğlenceli bir ortam.

Hizmetlerin üretimi iş gücü sayesinde gerçekleştiğinde iş gücü ile hizmet kalitesi arasındaki bağıntı oldukça güçlüdür. Çünkü, iş gücünün niteliğini ve onun verimliliğini artırarak genel olarak ticari işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanabilecektir⁹⁵. Bu çerçevede, Roth ve Jackson tarafından bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada işletme performansının iş gücü ile direkt bağlantılı olduğu ancak, değerli insanları işletmede tutmada ve çalıştırmada daha yararlı ve destekleyici iş ortamı (ÇYK) sunan işletmelerin diğerlerine göre daha etkili oldukları belirlenmiştir⁹⁶.

Heskett, ÇYK ve performans arasındaki ilişki ile bağlantılı olarak “hizmet - kar zinciri”nden bahsetmekte, bu zincirde büyüme ve karlılığın hizmetin algılanan değeri ile memnun edilen müşteriden kaynaklandığı belirtilmektedir. Yüksek hizmet değeri, verimli, memnun ve kararlı çalışanlarca oluşturulur. Memnun iş gücü yaratma onların çalışma yaşam kalitesi ile mümkündür⁹⁷.

İşletmelerde içsel hizmet kalitesi çalışanların memnuniyetini arttıran iş

⁹⁴ R. Levering ve M. Moskowitz “The 100 Best Companies To Work For In America”, **Fortune**, January 1999, No II, aktaran LAU R.S.M, “Quality Of Work Life And Performance” **International Journal Of Service Industry Management**; Vol;II, No:5, 2000.

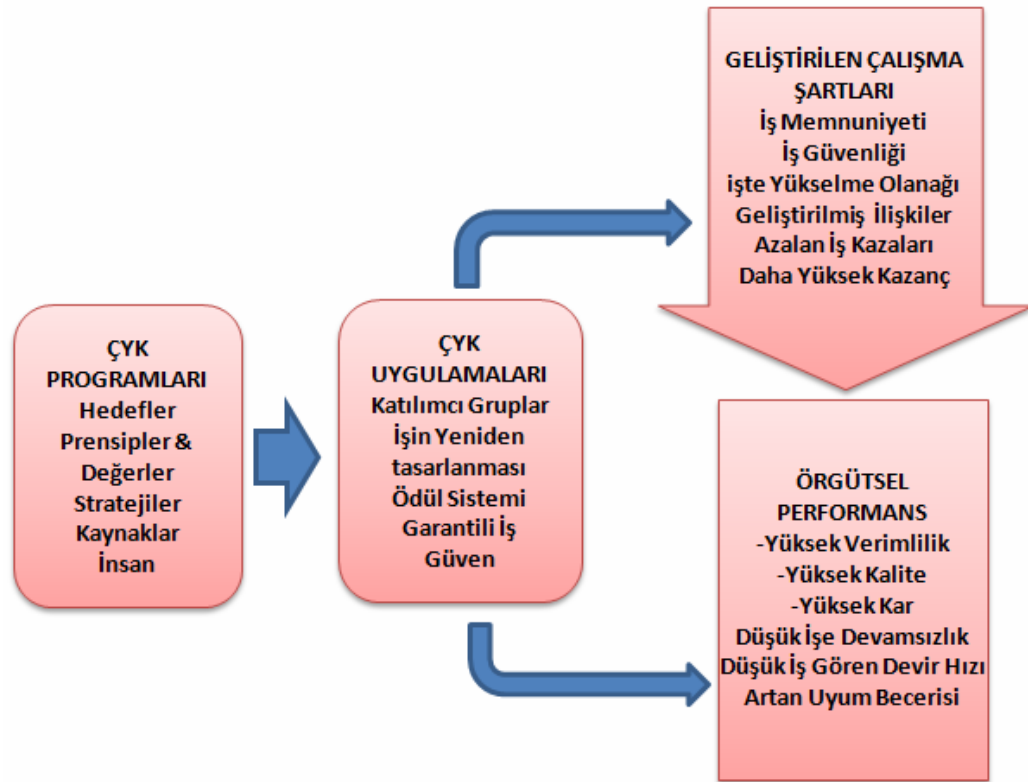
⁹⁵ Lau, **a.g.m.**, s.422.

⁹⁶ A.V. Roth ve W.E. Jackson “Strategie Determinants Of Service Quality And Performance; Evidence From The Bank Industry,”, **Manegement Sciences**, Vol:41,No:11, 1995.

⁹⁷ Heskett, A.g.m..

çevresinin kalitesiyle bağlantılıdır⁹⁸. İş güvenliği, daha iyi ödül sistemi, yükselme olanakları, katılım olanakları, yüksek ücret ÇYK'yi geliştiren ve dolayısıyla içsel hizmet kalitesini yükselten unsurlardır⁹⁹.

İşletmelerde performansın artırılabilmesi için örgütsel performans için önemli bir kriter olan ÇYK'yı destekleyici programların düzenlenmesi gerekli olup Hian ve Einyen, Canmam ve Ledford'un geliştirdiği, ÇYK ile ilgili uygulamaların örgütsel etkinlik üzerindeki gücünü analiz etmek amacıyla kullanılan Şekil 2.7'deki tarif yapılmıştır.



Şekil 2.7. ÇYK ile İlgili Bütünleşik Yaklaşım

Kaynak: HIAN C.C. ve EINYEN W.O., "Quality of Work Life QWL" What can Union do? SAM", **Advanced Management Journal**, Vol:55 No:2, Spring, 1990.

⁹⁸ Heskett, A.g.m.

⁹⁹ S.J.Havlovic "Quality Of Work Life And Human Resources Outcomes", **Industrial Relations**, Vol:30, No:3, 1991.

İş gücü ve ÇYK ile ilgili ilişkinin örgütsel performansın artırılmasındaki etkisi pek çok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir.

2.2.1.5. Finansal Performans

Finansal performans, geçmişten günümüze işletme performansını belirlemede en yalın kriterleri oluşturmuş olup günümüzde de örgütsel performansın belirlenmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir kriter olarak yerini korumaktadır.

Finansal performans, işletmenin faaliyetleri sonucu parasal durumda oluşan hareketlenmeler ve değişimler ile ilgili bilgiler vermektedir. Mali raporlar, muhasebe kayıtları gibi verilere göre ölçümü yapılan finansal durum işletmenin pozisyonu hakkında önemli veriler sunmaktadır. Ancak bu verilerin kısa ve uzun vadeli olması günümüzde işletmelerin yeterince önlem alamamalarına neden olabilmektedir. Bu nedenle finansal ölçümlerin gerekli önlemleri alabilecek kadar önceden yapılması gerekmektedir¹⁰⁰. Sağlıklı finansal yapıya sahip olmayan işletmelerin sağlıklı büyümeleri de güçtür¹⁰¹.

İşletmenin finansal hedefleri ve beklentileri çeşitli dönemlerde birbirinden farklı olabilir. Bu çerçevede işletmeler bazı dönemlerde pazar payını artırma, bazı dönemlerde ise pazarı terk etme ve tasfiye stratejisini uygulayabilmektedir.

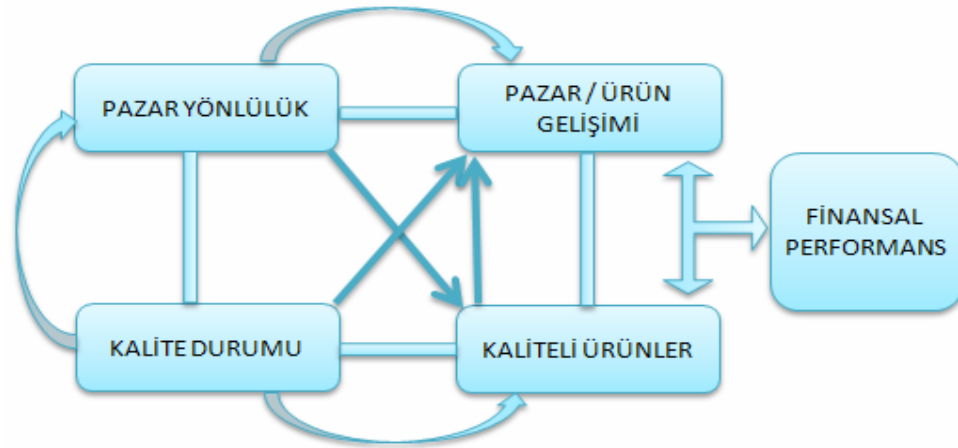
İşletmelerde finansal beklentilerin şekillendiği aşamalar genellikle büyüme, sürdürme ve hasat olmak üzere üç aşamadır¹⁰².

Finansal performansın boyutları ile ilgili yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların özeti olan birkaç yaklaşım Şekil 2.8 ve Şekil 2.9'da gösterilmiştir.

¹⁰⁰ Daha fazla bilgi için bkz. D.j. Collins ve C.A. Montgomery, **Şirket Stratejisi, Şirket Avantajı Oluşturmak**, (Çev: Ahmet Güzel), MESS Yayınları, İstanbul, 2000.

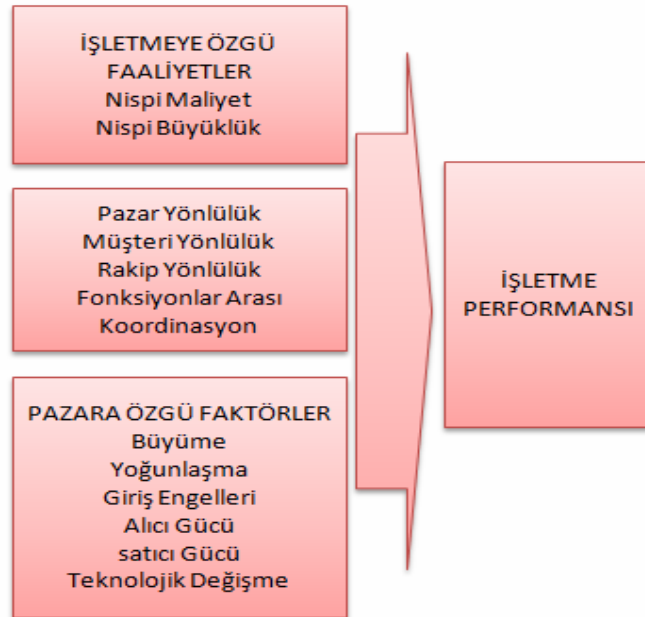
¹⁰¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa 2001, s.101

¹⁰² R.S. Kaplan, D.P. Norton, "The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance" **Harvard Business Review**, January-February, 1992.



Şekil 2.8. Finansal Performans Çatısı

Kaynak: RAJU P.S., LONIAL S.C., “The Impact Of Service Quality And Marketing On Financial Performance In The Hospital Industry: An Emprical Examination”, **Journal Retailing And Consumer Service**, Pergamon, 9, 2002.



Şekil 2.9. Pazar Yönlülük - Performans İlişkisi

Kaynak: NARVER John C., STANLEY F. Slater, The Effect Of Market Orientation Bussiness Profitability”, **Journal Of Marketing**, Vol.5, October, 1990, s.22.

İmaj ve müşteri sadakati hizmet sektöründe performansın sürdürülmesinde önemli bir gereklilik haline gelmektedir. İmaj ve müşteri sadakati, pazar yönlülük kavramı çerçevesinde örgütsel performansın sürdürülmesinde önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir.

Karlılık kriterleri finansal performans göstergelerinden en göze çarpan kriter olup özellikle sürdürülebilir kar yada uzun vade karlılığı örgütsel performansın sürdürülmesinde önemli bir yere sahiptir. Kar, bir ölçme değerlendirme aracı, denetim aracı, daha verimli çalışmak, var olanı iyileştirmek ve üstün kılmak için işletme içinde çalışanları güçlendirme ve isteklendirme aracıdır. Kar, vergi gibi bazı yükümlülükleri yerine getirmeye aracılık eder¹⁰³.

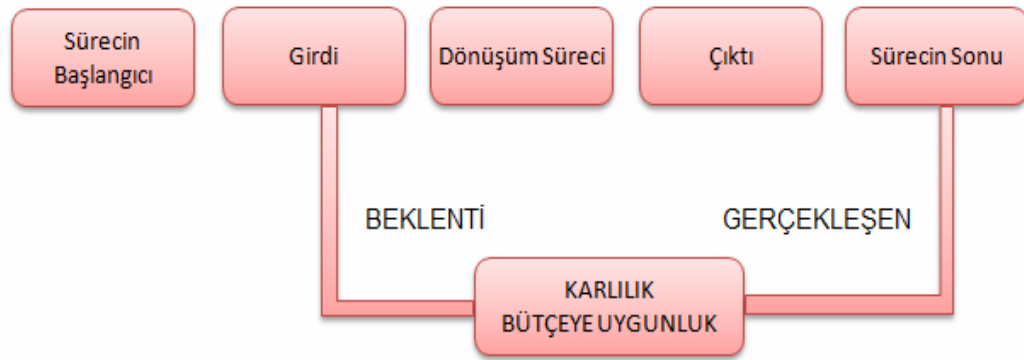
Karlılık, firmanın kar yaratmadaki yeterlilikleri olarak tanımlanabilmektedir¹⁰⁴. Yakın dönemde performans kriteri olarak, karlılık kavramından ziyade uzun vade karlılığı kavramı daha yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Finansal performansın bir boyutu olarak karlılıkla birlikte kullanılan bir diğer kavram ise karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği yada kar amacı gütmeyen ve sadece merkezi olan kamu örgütlerinde karlılığın yerine performans göstergesi olarak kullanılan kavram bütçeye uygunluk kavramıdır¹⁰⁵. Karlılık ve bütçeye uygunluk kavramlarının işletme sürecindeki durumu şekil 2.10'da görüldüğü gibidir.

¹⁰³ Halil Can, Doğan Tuncer ve D.Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgisi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002, s.15-16.

¹⁰⁴ E.K Laitinen,"A Dynamic Performance Measurement Syaten Evidence From Small Finnish Technologic Companies", **Scandinavian Journal Of Management**, Vol:18, 2002.

¹⁰⁵ Zuhail Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi**, MPM Yayınları : 473, Ankara, 2002.



Şekil 2.10. Karlılık / Bütçeye Uygunluk

Kaynak: ROLSTADAS A., “Enterprise Performance Measurement” *International Journal Of Operation & Production Management*, Vol:18, No:9/10, 1998.

1990’lı yılların önemli rekabet faktörlerinden birisi de maliyet olmuştur. Kalitenin hala önemini sürdürdüğü günümüzde tüketiciler yine de en ucuz ürünü talep etme eğilimindedirler. Günümüzde bir çok sektörde düşük maliyetli üretim çalışmaları ana hedeflerden birisi haline gelmiştir¹⁰⁶.

Büyük ölçekli işletmelerde kardan ziyade satış hacmini arttırmak ve pazara daha fazla nüfuz etmek, tanınmak için önemlidir. Bu nedenle, bu tür işletmeler kısa vade karlılığından ziyade uzun vade karlılığını hedefleyerek önce imaj ve müşteri sadakati ve memnuniyeti sağlayarak yerlerini sağlamlaştırıp ardından hasat denilen aşamayla kar edinmeye başlarlar. Pazar payı ise satış hacmine bağlı olarak gelirin ve işletmenin toplam satış tutarının toplam sektör satışı içindeki payı olarak tanımlanır. Böylece, işletmenin pazarda sahip olduğu güç, ölçek göstergesinin büyüklüğü olarak kabul edilmektedir¹⁰⁷.

Yatırımların geri dönüşü, finansal performansın ölçülmesinde kullanılan diğer bir gösterge olup diğer işletmelerle kıyaslama yapma olanağı sağlayan bu kriterlerin en önemli eksikliği geleceğe dönük bilgi vermemesidir¹⁰⁸. Buna rağmen

¹⁰⁶ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.59.

¹⁰⁷ Tamer Müftüoğlu, **İşletme İktisadı**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1999, s.394.

¹⁰⁸ Umut Avcı, “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme- Örgütsel Performans ilişkisine Yönelik İnceleme”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Isparta, 2005.

günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Finansal kaynaklar çoğalmas ve finansal kaynaklardan yararlanma olanaklarının artması örgütsel performansı direkt etkileyen önemli bir yaklaşımdır.

2.2.1.6. Etkinlik ve Etkililik

Etkinlik ve etkililik kavramları çoğu zaman verimlilik kavramıyla birlikte yada onun yerine kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁰⁹.

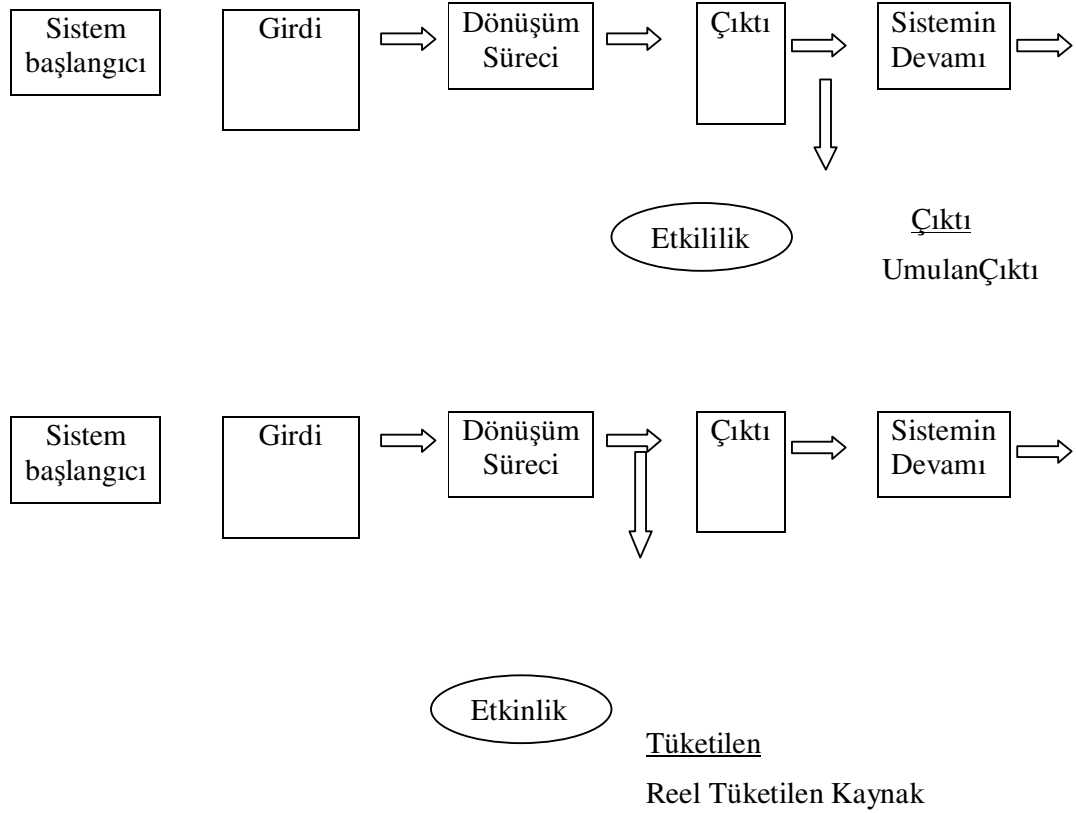
Verimlilik, “işleri doğru yapmak” olarak tanımlanırken etkinlik “doğru işleri yapmak” olarak ifade edilmektedir¹¹⁰. Etkinlik doğru işlerin doğru zamanda ve doğru kaliteyle ve istenen miktarda yapılması olarak tanımlanırken etkililik işlerin doğru yapılması olarak tanımlanmaktadır¹¹¹. Başka bir tanıma göre ise etkinlik, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarını ve sinerjik güçlerini değerlendirerek çevre ile ilişkilerini dikkate alıp örgütün yapısını buna göre biçimlendirmeyi ifade etmektedir¹¹²

¹⁰⁹ İ.Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.

¹¹⁰ Peter F. Drucker, **The Practice Of Management**, Harper and Brothers Company, New York, USA,1964, s.2.

¹¹¹ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1174, Eskişehir, 1999, s.27.

¹¹² Aykut Göksel vd., **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Editör: Birol BUMİN, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s.83.



Şekil 2.11. Etkililik ve Etkinlik

Kaynak: ROLSTADAS, A.g.m.

Etkinlik kısaca yeterlilik kavramıyla ifade edilebileceği gibi örgütün amaçlarına ulaşabilmede ne kadar güçlü olduğunu belirleyen, bir örgütün kaynaklarını nasıl iyi kullandığını gösteren ama etkililikten daha dar kapsamlı bir kavramdır¹¹³. Etkinliği belirleyen en önemli etkenler sistemce tüketilen girdinin reel tüketilen kaynağa oranı olarak belirlenebilmektedir¹¹⁴.

Örgütsel etkililik, işletmenin sistem öğelerinin değişkenlerini, örgütsel amaçlarını planlamalar düzeyinde gerçekleştirilebilmesi için etkileyip geliştirerek eyleme geçirebilmesidir¹¹⁵.

¹¹³ Avcı, A.g.e., s.157.

¹¹⁴ Rolstadas, A.g.m.

¹¹⁵ Başaran, A.g.e., s.134.

Başka bir tanımda ise örgütsel etkililik; toplumsal bir işte olan bir örgütün örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak, örgüt çevresinden sağlanan kıt ve değerli kaynakların elde edilmesi, sağlanan kaynakların verimli bir şekilde kullanılması ve çevreye uyum yeteneği gösterilerek çevre koşullarından en iyi biçimde yararlanılması, uygulanan politika ve yöntemlerle iş görenlerin güdülenmesi ve işlerinden doyum sağlamaları sonucu elde edilen örgütsel başarı düzeyidir¹¹⁶.

Etkililik ve Etkinlik kavramlarının işlevleri incelendiğinde her türlü mal ve hizmet üretim ve sonuç sürecinde örgüt performansının artırılmasında önemli bir başarımlar kriterleri olduğu öngörülebilmektedir. Rolstadas, etkililik ve etkinliği fiili süreçte dönüşüm süreci başında girdileri sonucunda çıktılarını optimize edilmesinde bir performans kriteri olarak görmüştür¹¹⁷.

2.2.1.7. Müşteri Memnuniyeti

Kuruluşların temel varlık nedenleri; kendilerine ürün ve hizmet sundukları müşterileridir. Kuruluşlar müşterilerini memnun edebildikleri sürece ayakta kalabilirler. Bu nedenle bir kuruluşun başarısının ve başarısızlığının ölçümü, müşteriyi memnun etme sürecini ne kadar iyi yönetebildiği ile ölçülür.

Müşteriyi memnun etmek, “onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri” olarak tanımlanır. Bu faaliyetler zincirinde işletme yöneticileri ile çalışanlar birlikte çaba harcamalıdır. Üçlü etkileşim söz konusudur:

Günümüzde sadece güler yüz veya “Müşteri Velinimetimizdir” levhaları ile bilinçli ve bilgili müşteriyi tatmin etmek mümkün değildir. İşletmeler müşterilerle varlıklarını sürdürebildiklerine göre, onlara kendileri için ne kadar önemli olduklarını

¹¹⁶ Gülten E. Gümüştekin, “İşletmelerde Örgütsel Ve Yönetimsel Etkinliğin Ölçülmesine İlişkin Uygulama”, 7. **Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, 1999.

¹¹⁷ Rolstadas, A.g.m.

hissettirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Fakat bunu yaparken de sadece kendi çıkarları doğrultusunda değil, iki taraflı çıkar ve memnuniyeti sağlamaya çalışmak göz ardı edilmemelidir. Müşteriyi bir partner olarak değerlendirip, üretilen ürünlerde ve sunulan hizmetlerde bu hususun dikkate alınması işletmelerin felsefesi olmalıdır. Artık günümüzde çoğu işyerinde ‘Müşteri velinimetimizdir’ levhaları bulundurmaktadır. Bu durum gösteriyor ki müşteri memnuniyeti gerçeğinden firmalar da kaçamamaktadır. Firmaların amacı sadece levhayı koymakla bitmemelidir. Müşteriye saygı duymalı, onların istek ve taleplerine özen göstermelidir¹¹⁸.

2.2.1.7.1. Müşteri Tatmini

Tüketicinin mamulden beklediği performans ile tüketim tecrübesi neticesinde mamulün gerçek performansı arasında algıladığı fark müşterinin tatminini gösterir. Bu tanımlamada müşterinin sadece ürünün performansından beklentileri olarak ele alındığı görülmektedir. Performans ve kalitesinin yanı sıra müşteriyle olan ilişki, müşteriye karşı tutum ve davranışlar da müşterinin memnuniyetinde ve tatmininde göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple işletmeler ve personeli müşterilerin kimler olduğunu, duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik sürekli araştırmalar yapmak zorundadır. Bu ölçütlere göre ürün ve hizmet politikaları yeniden yönlendirilmelidir. Ayrıca müşteri tatmini müşterideki ”beklenti eşiği” tecrübesinin yönü ve büyüklüğü ile ilgili olup kişinin öncel beklentileri ile bağlantılıdır. Müşteri tatmininde ürün ve hizmet kalitesini belirlerken aşağıdaki sekiz noktaya dikkat edildiği gözlemlenmiştir¹¹⁹.

1.Performans; Ürünün birinci sırada yer alan özelliklerinin, kalitesinin, tatmin ediciliğidir. Bir televizyon için performans ses ve görüntü kalitesidir.

2.Özellikler; Ürünün temel çalışma özelliklerini tamamlayan ikincil özellikleridir. Uçakta ikram edilen içki, televizyonun otomatik kanal bulma düğmesi gibi.

3.Güvenilirlik; Ürünün belirli bir zaman aralığında bozulma ya da iyi

¹¹⁸ www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm.(04/11/2008)

¹¹⁹ www.danismend.com/konular/pazarlamayon (04/11/2008)

çalışmaması olasılığıdır.

4.Uygunluk; Ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş spesifikasyonlara ya da kullanıcıların beklentilerine ne derecede uygun olduğudur. Bir gömlek ya da ayakkabının belirtilen ölçüye uyması gibi.

5.Dayanıklılık; Ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığıdır.

6.Hizmet Alabilme; Bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylıktır.

7.Estetik; Ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin sübjektif unsurlarıdır.

8.Ün (Algılanan Kalite); Şirketin genel imajı ve ünüdür.

Sonuç olarak, müşteri odaklı bir kültürün yaratılmasında, doğru işin doğru şekilde yapılması kadar, bilginin yönetilmesi, müşterinin de sürecin içersine dahil edilmesi gereklidir. Bu şekilde, müşteri tercihleri, tatmin düzeyleri, yeniden satın alma istekleri ve başkalarına önerme arzuları analiz edilebilir ve gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılması sağlanır. Müşteri odaklı bir kültüre sahip olan işletmeler ise, tatmin ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar kadar, ihtiyaçları karşılanmış, mutlu tüketicilere sahip olurlar ki, bu durum da işletmenin varlığını sürekli kılmasında önemli parametrelerden birisidir.

2.2.1.7.2. Müşteri Bağlılığı

Toplam kalite yönetiminin yaygınlaşması ve birçok firmada uygulanmaya başlaması, müşteri odaklı olmanın öneminin anlaşılması, günümüzde rekabeti son derece arttırmış, müşteri bağlılığı yaratmayı oldukça zorlaştırmıştır. Şirketler tüm temel ilke ve stratejilerini müşteri değerlerini belirlemeye, müşteri değerleri doğrultusunda müşterilerini tam olarak memnun etmeye ve sadık hale getirmeye

odaklamalıdır¹²⁰.

Müşteri bağlılığının etkileri aşağıdaki gibi açıklanabilir¹²¹.

Müşteriyi elde tutma: Bağlılığın bu ilk ve temel etkisi, müşterinin aynı ürünü aynı tedarikçiden yeniden talep etmesi veya servis sözleşmesini yenilemesi anlamına gelir. Bağlılığın derecesi sektörden sektöre değişmektedir. Örneğin ömrü uzun olan ürünlerde müşteriyi elde tutmaya veya müşterinin aynı ürünü tekrar alması zamana bağlıdır. Bu zamanı kısaltabilmek müşteriyi iyi anlamak ve güçlü iletişimle sağlanabilmektedir. Bu şartlar sağlandığında müşteri tekrar aynı firmaya dönebilmekte ve aynı firmadan satın alabilmektedir.

Kalıcılık: Kalıcılık aslında müşteriyi elde tutma olarak da algılanmaktadır. Fakat kalıcılık müşteriyi elde tutmaktan daha fazla rakip ve daha özel tedbirler gerektirmektedir. Reichheld ve Saser tarafından yapılmış bir araştırmaya göre müşteriler ancak ilişkilerinin başlamasının ikinci yılında tedarikçileri için karlı olmaya başlamışlardır. Müşteriler 4-5 yıl kaldığında ise karlılık 3-4 katına çıkmaktadır. İşte bu örnekte de görüldüğü gibi müşteriler ancak sürekli etkileşim içinde oldukları firmaya geri dönebilmekte ve tekrar satın alabilmektedirler.

Fiyat: Eğer müşteriler ile uzun ve güvenilir iş ilişkileri kurulabilmiş ise bu, müşterileri memnun edecek ve müşteriler ürün için Pazar fiyatlarından daha fazla ödemeyi kabul edeceklerdir. Bu da tedarikçinin satış rakamlarını ve karlılığını doğrudan etkileyecektir. Bu alanda okuduğum araştırmalarda müşteri bağlılığını yakalamış firmalara ait müşteriler fiyat arttığı halde firmalarından memnun olduklarını bildirmiş ve firmalarını başka firmalara tercih etmemişlerdir.

Müşteri penetrasyonu: İş ilişkilerindeki diğer bir aşama ise müşteri payını arttırmaktır. Bu yüksek seviyede memnuniyet ve oldukça ilginç iş sorunlarına yol açacaktır. Örneğin bilgisayar satıcısı ilk olarak sadece bilgisayar satarak işe başlayabilir ancak satışına daha sonra hizmeti de ilave ederek müşteri payını

¹²⁰ Özenç, 2000: 45.

¹²¹ Kal-Der Uzmanlık Grubu, 2006: 15.

arttırabilir. Bu satış sonrası hizmetlerle, teknik servis hizmeti ile sağlanabilir.

Tavsiye etme: Sanayi ortalaması olarak müşterilerin yaklaşık yarıya yakını, bir başkasının tavsiye etmesi üzerine oluşmaktadır. Bağlı müşteriler aslında yeni müşteri kazanmak için çok iyi birer yardımcıdır. Müşterilerin olumsuz yaklaşım ve sözleri kuruluşun imajını düşürmekte ve muhtemel satışları engellemektedir. Fakat müşterinin olumlu yaklaşımı ve sözleri kuruluşun imajını arttırabilmekte ve muhtemel satışları arttırabilmektedir.

2.2.1.7.3. Müşteri Sadakati

Sadık müşterilerin bir markayı yeniden satın alan ve bu markayla ilgili bilgi aramayanlar olarak tanımlanmıştır. Tüketici firmanın malı en iyi seçim alternatifi sunduğuna inandığı zaman sadık kalacaktır. Tüketicinin düşünce biçimleri, çeşit arama, sadakatin güçlenmesini engelleyebilir. Ürün kategorisinde çoklu marka sadakati varsa diğer firmaya yönelme eğilimleri söz konusu olabilecektir. Müşteri sadakatinde aşağıdakiler önemlidir¹²².

-Veri depolarının en önemli kullanım alanlarından biri sadakat programlarıdır. Bu programlar sayesinde mağaza veya işletmeye karşı sadık müşteriler oluşturulabilir. Sadık müşteriler fiyata daha az duyarlıdır.

-Sadık müşteriler firmanın mamul veya hizmetlerini alırken istekli davranırlar.

-Müşteri tatmini müşteri için değer sağlandığı anlamına gelmez.

-Müşterilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmeti başka bir firmadan satın almalarının anlamı, daha önceki firmayla ilişkinin firma açısından “düzenleme sürecine” girdiğidir. Düzenleme süreci firmanın müşterisi ile olan bağının incelendiği anlamına gelir.

Müşterilerin en çok ne istediklerini ve neye önem verdiklerini sormak için

¹²² Çabuk ve diğerleri, 2006:81; Altuntaş, 2000:38.

kullanılan yöntemler, anketler, müşterilerle yapılan toplantılar veya ziyaretler sırasında seçenekler arasında öncelik belirtilmesini istemektir. Önceliklerine göre istekler öğrenildikten sonra ürün ve hizmetlerde iyileştirme yapılmalı, ayrıca müşteri isteklerinin karşılanıp karşılanmadığı da ölçülmeli, dahili ölçümlerle karşılaştırılarak sonuçlar doğrulanmalıdır. Memnuniyet ile sadakat ve bağlılık arasındaki ilişkinin sıklığına bakılırsa memnuniyet olan müşterinin bağlılığı ve sadakatinin sağlanması için nelerin yapılması gerektiği daha açık ortaya çıkar¹²³.

2.2.1.7.4. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı satış olası müşterilerin satın aldıkları ürünlerin ya da hizmetlerin tam karşılığını alabilecekleri tek yoldur. Ve satın alıcıyı, bağlı bir müşteriye çevirmenin de tek yoludur¹²⁴. Günümüz iş hayatına hakim olan ve işletmeleri yeni arayışlara yönelten unsurlardan biri piyasalardaki vahşi rekabettir. Rekabet, en son teknolojileri kullanan işletmeleri bile etkilemektedir. Böyle bir piyasada nasıl rekabet etmeli ve rakipleri nasıl yenmeli gibi sorular birçok işletme yöneticisinin her zaman düşündüğü konular arasındadır¹²⁵.

2000'li yıllarda rekabet için sadece fiyatın düşük olması yeterli olmamaktadır. Eğer işletmeler, rakiplere karşı önemli bir üstünlük sağlamak istiyorlarsa yeni standartlar oluşturmaları gerekmektedir. Bu standartlar Toplam Kalite Yönetimini oluşturur. Günümüzde işletmeler müşterilerin üründen beklentilerinin neler olduğunu, bu beklentilerinin ne kadarlık bir kısmını karşılayabildiklerini bilmek ve müşterinin memnun olmadığı noktaları belirleyip tatmin düzeyini arttırmak için çalışmalar yapmak zorundadırlar. Müşteriler olmasaydı, işyerleri de olmazdı. Eğer işyeri sahibi olarak, bir mağaza kültürü oluşturmak, müşteriye daha fazla ilgi ve özen göstermek, kaliteli hizmet sunmak, müşteriyle ilişkileri düzgün bir seviyede tutmak gibi konularda başarı gösterirseniz o kadar müşteri memnuniyetinizi gerçekleştirirsiniz. İnsanlarla iş yaparken onlara ne kadar güvenilir olduğunuzu, onları ve işinizi ne kadar önemseydiğinizi ve bunu

¹²³ Halis, 2004:71.

¹²⁴ D'innocenzo&Cullen, 1998: 41.

¹²⁵ Acuner, 2001:26.

uyguladığınızı göstermelisiniz. Memnun müşteri yaratmak için onların ihtiyaçlarını göz önüne alıp çözümler sunmanız gerekir. Bu çözümler gelecek için de güvenin temelini oluşturur ve müşterinizin devamlı olmasını sağlar.

2.2.1.7.5. Müşteri Merkezli Yönetim

Bir işletmenin temel yönetim felsefesi hedeflenen müşterilerin memnun edilmesine yönelik olmalıdır¹²⁶. İşletmelerin müşteri merkezli olması için neler yapması gereklidir? Sorunun cevabını aşağıdaki dokuz ilke ile yanıtlamak mümkündür.

1-Organizasyonda müşteriye olan eski davranış ve kuralların, tamamen değiştirilmesi amaçlanmalı.

2-Reorganizasyon yapılarak, organizasyondaki hiyerarşik yapıya son verilmeli ve tüm çalışanların müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermesi sağlanmalı.

3-Ürün ve hizmet kalitesinde gelişmenin sağlanması amaçlanmalı.

4-Elektronik bilgi iletişiminden yararlanılarak müşteriye daha hızlı hizmet sağlanmalı.

5-Müşteri ile yakın ilişkilerde olan departmanlarda çalışanların eğitimi sağlanmalı.

6-Üretim-dağıtım-pazarlama-satış v.b. tüm süreçlerde bütünlük ve iletişim sağlanarak müşteriye daha iyi hizmet sunulmalı.

7-Müşteri ihtiyaçlarının yerinde ve zamanında karşılanması amaçlanmalı.

8-Müşteri merkezli yönetim felsefesi organizasyonda ana ilkelere biri olmalı.

9-Çalışanların alımından başlayarak eğitime, sınavlara tabi tutan işletmeler

¹²⁶ Taşkın, 2000: 164.

müşteri memnuniyetinde daha başarılı olabilmektedirler. Müşteri odaklı bir kültür, üretilen ürünlerin yada sunulan hizmetlerin, üretim ve servis sonrası yürütülen aktivasyonların, tanıtım amacıyla verilen reklamların, kullanılan üretim teknolojilerinin, çalışma koşullarının, çalışanlara sunulan kariyer yollarının, toplum değerlerine verilen önemin, müşteri istek ve ihtiyaçları perspektifinden ele alınmasıdır. İşletmeler, “ne üretirsem onu satarım” mantalitesinden, “ne isteniyorsa onu üretmeliyim/sunmalıyım” bilincine ulaşmalı ve uygulamalarını bu doğrultuda yeniden düzenlemeye çalışmalıdırlar. Dolayısıyla, müşteriye sunulan mal veya hizmetin müşterinin beklentisinden fazla içermesine, müşterinin memnun edilmesine odaklanılmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
EFQM MÜKEMMELLİK
MODELİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

3.1. Mükemmellikte Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgütü Olma Anlayışı

Bu anlayışta egemen olan görüş, işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyum için uygun ürün-teknoloji-örgüt-insan gücünü seçmek ve sağlamaktır. Bu anlayış diğer anlayışlara ek olarak rakipler, gelecek, imaj, insan, kamusal sorumluluklar gibi konularda düşünme ve karar alma gereğini de ön plana çıkarmıştır. Bu anlayış değişiklikleri, performans anlayışını da değiştirmiş ve performansın değerlendirilmesinde çok değişik ve çeşitli boyutlar ortaya çıkmıştır.

Günümüzün yüksek performanslı örgütlerinin ortak özellikleri şunlardır;

- Verimlilik
- Liderlik
- Sürekli öğrenme
- Sürekli gelişim
- Müşteri odaklılık
- Performans amaçları
- Karşılıklı etkileşim
- İşin niteliğinin açık ve net olması
- Bireysel yeteneklerin değerlendirilmesi
- Yaratıcılığın takdiri
- Çalışanları geliştirme
- Çok kaynaktan geri bildirim
- Değişim ve esneklik (talebe göre ve hızlı üretim-esnek üretim teknolojileri-pazara hızlı uyum)

- Takım çalışması (iş tanımları ve iş kuralları ortadan kalkmakta, işler kendi kendini yöneten iş grupları olarak yürütülmektedir).

- Çevreye saygı

- Sosyal sorumluluk.

Büyük değişim projelerini (küçülme, yeniden yapılanma gibi) uygulama çabasına giren pek çok işletme, uzun dönemde hayal kırıklığına uğramaktadır. Bunun nedeni yukarıdaki kriterlere yeterince ve bütünleştirerek odaklanmamaları ve bu kriterleri işletmenin bütün taraflarına benimseterek, onlarla uyum içinde yönlendirememeleridir.

Bu kriterler esas alındığında, işletmelerin stratejilerinde ve politikalarında önemli değişiklik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin yaşayabilirliği ve büyümesi sadece verimlilik, maliyet, kar gibi sonuçlara değil, etkinlik, kalite, yenilik, yaratıcılık, risk alma, müşteri doyumu, esneklik, katılımcılık, sosyal sorumluluk gibi konularda sağlanan sonuçlara göre de belirlenmektedir.

İşletme performansı bu anlayış içerisinde değerlendirildiğinde yönetimin planlama, ölçüm ve denetim işlevleri anlayışları da değişmiş olacaktır.

3.2. Mükemmellikte Örgütsel Performansı Geliştirmenin Önemi

Örgütsel performansı geliştirmek için öncelikle örgütün mevcut durumu, güçlü ve zayıf yönleriyle incelenerek, şimdiki durum belirlenir, ikinci olarak nerede olabilirdik sorusunun cevabı verilir, üçüncü olarak, biz ne elde etmişiz sorusunu cevabı verilerek, performans geliştirme olanakları değerlendirilir. Son olarak işletmeye yönelik uzun dönemde var olan tüm iç ve dış kısıtların ortadan kalktığı varsayılarak, ideal potansiyele göre işletme davranışları değerlendirilir ve “nerede olmalıyız?” sorusunun cevabı aranır. Bu dört temel soru, işletme performansının önemli alanlarını belirlememize yardım eder¹²⁷.

İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı performanslarını geliştirmek

¹²⁷ Alan Lawlor, **Productivity Improvement Manuel**, University Press, Cambridge, 1986, s.23.

zorundadırlar. Bu nedenlerin başlıcaları:

Günümüzde iç ve dış piyasalarda büyük bir rekabet vardır. Rekabet şartlarında ayakta kalabilmek için sadece düşük maliyetli ve yeterli mal ve hizmeti sunmak yeterli değildir. Pazarın her an değişen isteklerine zamanında tepki verebilmek, pazar ihtiyaçlarını iyi fiyatla, iyi kaliteyle ve müşteri memnuniyetini ön planda tutarak karşılamak gerekmektedir.

Pazarlara, düşük maliyetlerle mal ve hizmet üreten üçüncü dünya ülkeleri girmiştir. Bu yüzden yeni pazarlar yaratmak ve üretimde kullanılan kaynakları çok etkin ve verimli kullanmak gerekir.

Teknoloji çok hızlı gelişmektedir, bu yüzden üretilen mal veya hizmetlerin ömrü kısalmıştır. Yarın piyasaya çıkabilecek bir şey bu gün çok değerli olan bir mal veya hizmetin değerini düşürebilir ve hatta değersiz kılabilir. İşletmeler bu nedenden dolayı mal ve hizmet üretim teknolojilerini hızlı ve esnek üretim sürecine olanak verecek şekilde tasarlamalı ve kurmaladırlar.

İşletmeler hayatlarını ancak gelişerek devam ettirebilirler.

Geleceğin dünyasında yaşam standartları çok daha gelişmiş sosyal ve fiziki alt yapıları gerektirecektir. Dolayısıyla kamu giderleri artacaktır. Kamu sorumluluğu taşıyan işletmeler, bu sorumluluğa verimliliklerini artırarak sağlayacakları daha çok gelirle katkıda bulunacaklardır.

Günümüzde birçok ülkenin ortak sorunu olan enflasyon ve istihdam sorunu çözümüne katkıda bulunmak ancak işletmelerin verimli çalışmalarıyla mümkün olacaktır.

Performans gelişiminin önemini kavrayan işletmelerin kullanacağı temel araçlardan biri işletme performansı ölçüm ve denetlemesidir. Performans ölçüm ve denetlemelerine gereğine inanılarak yaklaşıldığında, uygulamalar dizgisel, kapsamlı ve sürekli bir nitelik kazanacaktır¹²⁸.

¹²⁸ AKAL, **Mpm Yayınları**, Yayın No: 482.

3.2.1. Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesinin Örgütsel Performansa Etkisi

21. yüzyılda başarıya ulaşmada önemli bir unsur ve yine rekabet gücü, işgörenlerin performanslarıdır. İnsanlar ile gurur ve performans arasında bir bağ olduğu söylenebilir. Elinizde nitelikli, kendilerinden, yaptıkları işten ve şirketlerinden hoşnut insanlar olmadıkları sürece, kolay kolay kaliteli iş üretilmesi olanaksızdır. İşgörenler genelde kötümser, işlerinde doyumsuz ya da sınırlı bir davranış sergiliyorlarsa, bu durumları kuşkusuz onların işlerine de belli oranda ve olumsuz yönde yansıtacaktır¹²⁹.

Günümüzde insanlar sadece para için değil, aynı zamanda yapmaktan mutluluk duyacakları bir işte çalışmak istemektedir. Bu konu ile ilgili son yıllarda egemen olan görüş; işgörene bu tür bir işi işletmenin temin etme sorumluluğu olduğu yönündedir. Bu demektir ki işgörenin kişisel özellik ve becerilerinin belirlenip uygun bir işe yerleştirilmesi, o işte kendine geliştirmesine yardımcı olunması ve emeğinin adil olarak ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bütün bunlara karşılık işgören de işletmenin istediği performansı verebilmelidir¹³⁰.

Çalışma yaşamında hiçbir kaynak insan kaynağından daha zengin değildir. Yalnızca insanlar yetenekleri sayesinde, toplam girdilerden daha fazla çıktı üretebilirler. Bu gerçeğin bilincinde olan işletmeler ve yöneticileri insan kaynağının geliştirilmesi kapsamında çok çeşitli etkinliklerde bulunup işgörenlerin standartlarını yükseltmek ve onların faaliyette bulunabilecekleri uygun bir örgüt kültürü yaratmak için çaba harcamaktadırlar.

3.3. EFQM Mükemmellik Modeli Ve Örgütsel Performans İlişkisi

Küresel rekabetin kıyasıya arttığı, radikal fırsatların ve hayati engellerin var olduğu günümüz işletme yaşamında ayakta kalabilmek ve uzun vadeli yaşayabilmek en büyük gayedir.

¹²⁹ Rosen, 1996;

¹³⁰ Baysal, 1992;

İşletmeler artan teknoloji ve rekabet koşulları içerisinde rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için; aynı özellikteki malı daha ucuza mal etmeyi ya da aynı fiyata daha kaliteli mal üretme amacına yönelmek durumundadır. Bunun için işletme performansı üst düzeyde tutularak dinamik ve üretken bir işletme yapısına sahip olunmalıdır.

İkinci bölümde de anlattığım gibi işletme performansını yükseltmek için kurumsal olarak ölçütler belirlenmeli ve hedefe ulaşılmaya çalışılmalıdır. Performansın ölçülmesi yöneticilere iç ve dış değerlendirme olanakları sunarak, küresel rekabette var olabilmek için gerekli adımları atabilme olanağı sağlayan bir fırsattır. Hem bireysel bazda hem de örgütsel bazda işletmelere başarının sürekliliğini sağlamada yöneticilerin önlerini görmelerini sağlayan önemli bir araçtır.

Küresel rekabet ortamında işletmelerin sürekli gelişim trendini yakalamada, sürekli performans gelişimi zaruri bir gereklilik olarak görülmekte ve performans yönetmek maksadıyla kalite çalışmalarının sunduğu fırsatlardan istifade ile kendi performanslarını sürekli olarak değerlendirerek gerekli tedbirleri almalıdır.

Örgütsel performansta başarıya ulaşmada kullanılan kalite çalışmalarından biride EFQM mükemmellik modelidir. EFQM Mükemmellik Modeli, işletmenin politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve süreçlerinin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek çalışan ve müşteri memnuniyeti, toplum üzerinde olumlu etkiler ve temel iş sonuçlarında başarının nasıl elde edileceğini tanımlamaktadır.

Bu amaçla oluşturulan Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.

Mükemmellik Modeli'nin en yaygın kullanım alanı organizasyonlar için bir "özdeğerlendirme" aracı olmasıdır. Kısa bir eğitim ve vaka çalışması sonucunda herhangi bir organizasyondaki yönetim kadrosu rahatlıkla kendi kuruluşlarını model kriterleri bazında değerlendirebilmektedir. Böylelikle, kuruluşun kuvvetli ve zayıf

yönlerinin belirlenebilmekte; iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi ve bu iyileştirmeler için aksiyon planlarının yapılması sağlanabilmektedir.

3.3.1. EFQM Mükemmellik Modeli ve Verimlilik İlişkisi

Örgütlerin özel ilgi alanları ve durumlarına bağlı olarak farklı anlamlarda kullanılabilen verimlilik kavramı; 20. yüzyıl başlarında aynı kaynakla daha fazla üretmek olarak algılanmakta iken ikinci dünya savaşı sonlarında bu boyuta kalite de ilave olmuştur. Böylece verimlilik kavramının boyutları gün geçtikçe genişlemeye başlamıştır. Yakın dönemde tüm dünya düzleminde çevresel duyarlılıkların artması ile verimlilikteki yeni boyut insancıl bir boyutta, çevreyi bozmadan daha çok ve daha kaliteli mal ve hizmet üretmekten oluşmuştur¹³¹.

Bu çerçevede EFQM Mükemmellik Modeli işgücü verimliliği, mal ve hizmette verimlilik ve çevreye karşı verimlilik hususlarına modelde yer vermiştir. Bunlar;

Çalışanların katılımı ve geliştirilmesi amacıyla girdi kriterlerinde çalışanlar kriterine yer verilmiş ve çalışanlara yapılan verimlilik çalışmalarını, çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterinde ölçme yoluna gitmiştir. Bu maksatla çalışanlar kriterinde;

İnsan kaynaklarının planlanmasını ve iyileştirilmesini sağlayarak, çalışanların potansiyellerini maksimum derecede kullanma amacını taşımaktadır.

Çalışanların katılımı, yetkelendirilmesi ve takdir edilmesi sağlanarak motivasyonun üst düzeyde tutulmasını bu sayede verimliliği sağlamayı hedeflemiştir.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterinde; çalışanların motivasyon, tatmin ve başarı değerleri belirlenerek, performans ve verimlilik düzeylerini ölçmeyi amaçlamıştır.

¹³¹ A. H. Törün, **İşletmelerde Planlama Ve Kontrol Süreçlerinde Verimlilik Analizleri**, Tezer Ofset, İzmir, 1991.

Kaynakların etkili kullanılmasını sağlamak amacıyla; ürün ve hizmetlerin etkili bir şekilde sunumu için modelde süreçler kriterine yer verilmiştir. Verilen hizmetlerin doğanın hassas yapısına zarar vermemesi için süreçler tasarlanmakta, toplum genel imaj anketleriyle geri bildirim sağlanmaktadır.

3.3.2. EFQM Mükemmellik Modeli ve Ürün / Hizmet Kalitesi İlişkisi

Yüzyılın getirdiği önemli teknolojik yenilikler ve bilgi teknolojileri işletmeleri küresel rekabet ile birlikte önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmıştır. Bu yoğun rekabet ortamında var olabilmek önceden olduğu gibi yalnızca üretim üstünlüğü gibi faktörlerle mümkün olamamakta, çok yönlü ve çeşitli faktörleri gerekli kılmaktadır.

Kalite kavramı artık ürüne üretim sürecinden sonra takılan bir aksesuar olmaktan ziyade tasarımda başlayan, kaynakların verimliliğini sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

EFQM mükemmellik modeli, kuruluşun müşterilerin gereksinim ve beklentilerini sağlamak ve işletmenin rekabet düzeyini artırmak amacıyla süreçler kriterinde bazı alt kriterler belirlemiştir;

Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanması ve geliştirilmesi için aşağıdaki koşulların hayata geçirilmesini gerekli kılmaktadır.

Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması. Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışanlarının öngörülmesi ve belirlenmesi. Müşterilerin gereksinim ve beklentilerine yanıt verecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve

geliştirilmesi. Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması. İşbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte yeni ürünler geliştirilmesi.

Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır. Süreçler kriterinin bu alt kriterinde ise etkili bir ürün ve hizmet kalitesi için amaçlananlar şunlardır.

Tasarımlara ve geliştirilmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi yada sağlanması. Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere duyurulması. Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulmasıdır.

3.3.3. EFQM Mükemmellik Modeli ve Yenilik İlişkisi

Yenilikten bahsedebilmek için sadece bir ürünün ilk defa bulunması gerekmemekte, yeniliğin var olabilmesi için gerek yeni (icat) ürünler, gerek önemli farklılıklar gösteren ilave ürünler gerekse pazarda yeni olmayan ancak işletme için yeni olan ürünlerin ortaya konulması gerekmektedir¹³².

Yenilik sadece buluş değildir. Yenilik mevcut koşullarda, örneğin mevcut teknoloji ile performansı artırmak için ya da yeni gereksinimleri karşılamak için yapılan iyileştirmeler ve çözüm getirici ek ve değişik uygulamalardır.

Mükemmelliği hedefleyen EFQM, yönetimde, ürün ve hizmette, teknolojiye, pazarlamada, tedarikte ve satışta; müşteri gereksinim ve beklentilerini de temel alarak yenilikçilik felsefesi gütmektedir. Yenilikçilik felsefesi kriterlere şu şekilde dağılmıştır.

Liderlik kriterinde, yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda çalışanlara önderlik etme ve özendirme liderler için hedef gösterilmiştir.

Çalışanlar kriterinde; kuruluşun, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması hedeflenmiştir.

İşbirlikleri ve kaynaklar kriterinde, işbirliklerinden yararlanarak yenilikçi

¹³² Ömer Baybars Tek., **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., İstanbul, 1999, s. 405.

ve yaratıcı düşünce tarzının oluşturulması ve desteklenmesi, teknolojide yenilikler yapılması amaçlanmaktadır.

Süreçler kriterinde rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilikten yararlanılması amaçlanmaktadır.

Temel performans sonuçları kriterinde ise, yenilikçilik performans çıktıları olarak aşağıdaki konular baz alınmaktadır

- Yenilik oranı.
- Entelektüel mülkiyetin değeri.
- Patent sayısı.
- Kullanım hakları, gibi faktörler kuruluşun teknoloji ve yenilikçilik performansının değerlendirilmesinde yol göstermektedir.

3.3.4. EFQM Mükemmellik Modeli ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İşgücü Boyutu İlişkisi

Tarih boyunca işletme yaşamının en önemli faktörlerinden birisi de işgücü faktörü olmuştur. Ancak geçmişten geleceğe işgücünün önemi farklı boyutlarda gelişim göstermiştir. İşgörenin çalışma ortamında yapılan gelişmelerin işletme performansına yansıyan olumlu etkilerinin anlaşılması ile birlikte işgücü ile ilgili yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır.

İşletmelerde farklı beklentileri olan çalışanları işletme amaçlarına yönlendirebilmek ve onların performansını dolayısıyla örgütsel performansı arttırabilmek için çalışma yaşamında karşılaştıkları koşulların geliştirilebilmesi ve iyileştirilebilmesi gerekir.

Çalışma yaşam kalitesinin arttırılması için, insanların yalnızca bedensel değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal beklentilerini dikkate alarak, çalışma koşullarının iyileştirilmesi şarttır¹³³.

¹³³ N. Schulze, “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması”, **6. Ergonomi Kongresi**, MPM Yayınları No:622, Ankara, 1998.

Bu çerçevede EFQM Çalışma yaşam kalitesinin arttırılması için, çalışanlar kriterinde bu faktörleri belirlemiş, çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterinde ise çalışanların motivasyon, tatmin ve başarı düzeylerini ölçerek değerlendirme yoluna gitmiştir. Çalışanlar kriterinde, çalışma yaşam kalitesini arttırmaya yönelik alt kriterleri şu şekilde sıralayabiliriz.

Kuruluş, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetilmeli, geliştirilmeli ve özgürce kullanılmalarını sağlamalıdır.

İşletme içinde iyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılım sağlanmalı ve bu durum özendirilmelidir.

İşletme içinde konferanslar ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımı arttırmaya çalışılmalıdır.

Çalışanlarla kuruluş arasında iletişim politikaları, stratejiler ve planlar geliştirmelidir. Yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

Çalışanlar takdir edilmeli ve gözetilmelidirler. Bu sayede en yüksek düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral sağlanmış olacaktır.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterinde ise çalışma yaşam kalitesinin işletme içerisindeki durumunu tespit etmek için; çalışanlara algılama ve performans anketleri yapılarak, kuruluş ile çalışanlar arasındaki mevcut durum ve çalışanların beklentileri ortaya çıkmış olur. Bu sayede yöneticiler çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundurarak hareket etmiş olacaktır.

3.3.5. EFQM Mükemmellik Modeli ve Finansal Performans İlişkisi

Finansal performans, işletmenin faaliyetleri sonucu parasal durumda oluşan hareketlenmeler ve değişimler ile ilgili bilgiler vermektedir. Mali raporlar, muhasebe kayıtları gibi verilere göre ölçümü yapılan finansal durum işletmenin pozisyonu hakkında önemli veriler sunmaktadır.

İşletme elde ettiği verilerle, karlılık, pazar payı, rekabet durumu, genel

gider azaltımı, ürün maliyetleri azaltımı, maliyet kontrolü, envanter performansı, nakit akışı gibi çıktılara sahip olabilir ve uzun vadede sağlıklı adımlar atabilir.

EFQM Mükemmellik Modeli bu bağlamda tüm paydaşlara katma değer sağlamak maksadını taşımaktadır.

İşbirlikleri ve kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi amacıyla, işbirlikleri ve kaynaklar kriteri oluşturulmuştur. Bu kriterde;

- Finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması.

- Finansal strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması.

- Maddi ve maddi olmayan aktiflere yapılan yatırımların değerlendirilmesi.

- Etkin ve verimli bir finansal kaynak yapısı oluşturmak amacıyla finansal mekanizmalardan ve parametrelerden yararlanılması.

- Finansal kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesini amaçlamaktadır.

Süreçler kriterinde ise, işletme finansal yapısına uygun olarak stratejik süreçler oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır. Örneğin; gelir yönetim süreci, satın alma süreci. Bu süreçlerde işletme finansal durumuna ait kararlar alır. Haftalık, aylık, yıllık durumlar gözden geçirilerek uzun vadede strateji geliştirilebilir.

Temel performans sonuçları kriterinde ise, finansal performans çıktıları değerlendirilerek, işletmenin finansal durumunun ölçülmesini sağlamaktadır. EFQM Mükemmellik Modelinde temel performans göstergeleri kuruluşun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak aşağıdaki konuları içerebilir.

- Finansal sonuçlar

- Bütçenin gerçekleştirilme düzeyi.

- Gelirler, bağışlar ve harcamalar da dahil olmak üzere denetlenmiş hesaplar.

- Yatırımların getirisi.
- Bütçe fazlaları / fon yaratma / kar.
- Finansal olmayan sonuçlar
- Pazar payı.
- Hizmet / ürün pazara sunma süresi.
- İş hacimleri (satış miktarı gibi büyüklükler).

Temel performans göstergeleri ise;

- Dış kaynaklar (işbirlikleri dahil).
- Tedarikçi performansı.
- Tedarikçi fiyatı.
- İşbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer.
- İşbirliği yapılan kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer.
- İşbirliği yapılan kuruluşların katkılarının tanınması.
- Finansal
- Nakit akışı.
- Bilanço.
- Amortisman.
- Bakım giderleri.
- Öz sermaye getirisi.
- Net aktif getirisi.

- Kredi notu.

3.3.6. EFQM Mükemmellik Modeli ve Etkinlik / Etkililik İlişkisi

Etkinlik, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarını ve sinerjik güçlerini değerlendirerek çevre ile ilişkilerini dikkate alıp örgütün yapısını buna göre biçimlendirmeyi ifade eder¹³⁴.

Örgütsel etkililik; toplumsal bir işte olan bir örgütün örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak, örgüt çevresinden sağlanan kıt ve değerli kaynakların elde edilmesi, sağlanan kaynakların verimli bir şekilde kullanılması ve çevreye uyum yeteneği gösterilerek çevre koşullarından en iyi biçimde yararlanılması, uygulanan politika ve yöntemlerle iş görenlerin güdülenmesi ve işlerinden doyum sağlamaları sonucu elde edilen örgütsel başarı düzeyidir¹³⁵.

EFQM Mükemmellik Modeli, örgütsel etkinlik-etkililiği artırmak ve yüksek performans için, paydaşların görüşlerinin alınmasını ve faaliyetlerin sistematik olarak yönetilmesini amaçlamıştır. Bu sayede;

Arzu edilen sonuçlara odaklanılabilecek,

Çalışanlar ve kaynaklar en üst düzeyde değerlendirilebilecek,

Sonuçların tutarlılığı ve değişkenler kontrol altında tutulabilecek,

Gerçekçi hedefler saptama ve stratejik yönlendirmeye ilişkin verileri dayalı yönetim sağlanabilecektir.

İşletmelerde güçlü bir liderlik sistemi yoksa etkinlik ve etkililikten söz etmek imkansızdır. EFQM Mükemmellik Modeli, liderlik kriterinde etkin ve etkili bir yönetim için liderlerden şu görevleri beklemektedir:

¹³⁴ Aykut Göksel vd., **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Editör: Birol BUMİN, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s.83.

¹³⁵ Gülten E. Gümüştekin, "İşletmelerde Örgütsel Ve Yönetimsel Etkinliğin Ölçülmesine İlişkin Uygulama", 7. **Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, 1999.

Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.

Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.

Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.

Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

İşletmenin uzun vadede etkin ve etkili olabilmesi için EFQM Mükemmellik Modelinde politika ve stratejiler kriteri şu şekilde özetlenmiştir.

Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.

Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.

Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.

Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

3.3.7. EFQM Mükemmellik Modeli ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

İşletmeler için müşteri memnuniyetini sağlamak hayati öneme sahip bir faaliyettir. Sürekli değişen ve gelişen müşteri beklentilerinin neler olduğunu sürekli araştırmak ve hizmetleri bu istek ve ihtiyaçlara göre yeniden yapılandırmak gerekmektedir. Günümüz işletmeleri açısından müşteri tatmininin önemi giderek artmaktadır. Aldığı mal ve/veya hizmetten memnun kalan müşteri, işletmeye olan bağlılığını artırmakta ve müşterinin işletmeye bağlılığının artması sonucunda

işletmelerin gelirlerinde artışlar görülmektedir¹³⁶.

Ürün ve/veya hizmetin temel işlevi, müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaktır. Diğer bir ifade ile ürün ve/veya hizmetler insanların gereksinimlerini karşılayan bir araçtır. Bir ürün ve/veya hizmetin kaliteli olması, onun müşteriye ne düzeyde tatmin ettiği ile orantılı olmaktadır¹³⁷.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi olgusu, modern pazarlama anlayışının temelini oluşturmaktadır. Araştırmacılar tatmini, müşteri davranışının anahtar bir değişkeni olarak algılamakta, uygulamacılar tatmini, başarılı pazarlama stratejileri tasarlamada odak noktası olarak, politikacılar ise müşteri refahının göstergesi olarak algılamaktadırlar¹³⁸. Modern pazarlama anlayışının bir gereği olan müşteri memnuniyetini sağlayabilmek ise; müşteri yönlü düşünmeyi, müşteriye yakın olmayı, müşteri ile iyi ilişkiler kurmayı ve müşterilerle kurulan ilişkilerin sürekliliğini sağlamayı gerektirmektedir. Pazarlama fonksiyonunun temel amaçları, tüketimin olduğu kadar, tüketici tatmininin ve kişisel seçeneklerin artırılmasını hedef almaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak, işletme yönetimleri için sosyal sorumluluğun gereğidir. Üretilen mal ve hizmetlerle tüketicilerin ihtiyaçlarının en uygun biçimde karşılanması, onların bütün beklentilerine cevap verebilmesi, toplumsal yararın en üst düzeye çıkarılması anlamına da gelmektedir. Memnuniyetin üst sınırının olmaması önemli bir konudur. İktisadi açıdan yaklaşıldığında; firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını yakından ve sürekli izlemeleri ve bu istek ve ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamaları bir zorunluluk olmaktadır¹³⁹.

İşletmeler müşteri memnuniyetinin belirlenmesine gün geçtikçe daha çok önem vermektedirler. İşletmelerin müşteri tatmini veya tatminsizliği konusuna önem ve öncelik vermelerine neden olabilecek birçok unsur bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri şu şekilde sıralanabilmektedir¹⁴⁰.

¹³⁶ Tütüncü, Doğan, 2003.

¹³⁷ Uyguç, 1998.

¹³⁸ Tütüncü, Doğan, 2003.

¹³⁹ Türk, 2005.

¹⁴⁰ Türk, 2005.

Yeni müşterilerin işletmeye çekilmesinin oldukça pahalı ve güç olması nedeni ile mevcut müşterilerin hatırlama yeteneğinden yararlanarak bunu bir pazarlama hedefi haline getirmek.

Müşterinin hatırlama yeteneğinden yararlanmak ancak müşteri tatmini ile sağlanabilmektedir.

Müşterinin tatmin veya tatminsizliğini sağlamada, mal ve hizmet kalitesi önemli bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır.

Müşteri memnuniyeti yaratmanın birtakım avantajları vardır. Bunlar; sadece mevcut müşteriyi firmaya çekmek değil, aynı zamanda firmadan sağladığı hizmet sonucunda tatmin olan müşterinin çevresine olumlu düşünceleri yaymasını da sağlamaktır. Çünkü yapılan tüm çalışmalarda müşterinin memnuniyetsizliğinin yayılışı ile ilgili benzer sonuçlar çıkmaktadır. Müşteriler kendilerine iyi hizmet sunan firmaları başka kişilere anlattıkları gibi sunulan hizmetlerden memnun kalmayan müşteriler yaşadıkları bu olumsuz deneyimi de başka kişilere anlatırlar. Bu noktada firmaya düşen görev, şikayetin ya da memnuniyetsizliğin etkin bir biçimde çözülmesidir¹⁴¹.

Müşteri odaklılığı temel alan EFQM için müşteri ürün ve hizmetin kalitesini en son olarak değerlendirecek kişidir. Müşteri bağlılığını sağlamak, müşteriyi elde tutmak ve pazar payı elde etmek mevcut ve potansiyel müşteri gereksinimlerine net şekilde odaklanabilmeye bağlıdır. Bu odaklanmayı sağlamak amacıyla EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinde aşağıdaki faktörlere yer verilmiştir.

Süreçler kriterinde; Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

- Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri

¹⁴¹ Goldmann, 1997.

ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması.

- Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışanlarının öngörülmesi ve belirlenmesi.

- Müşterilerin gereksinim ve beklentilerine yanıt verecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi.

Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır

- Tasarımlara ve geliştirilmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi yada sağlanması.

- Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere duyurulması.

- Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması.

Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması, şikayetler dahil olmak üzere, güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi, müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla, önleyici davranılması, müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla, satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi, müşteri, satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi, düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve arttırılması amacıyla, kullanılması konuları incelenir.¹⁴²

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriterinde, işletme dışı müşterilerle ilgili olarak ne gibi sonuçların elde edildiği konusu irdelenir. Kuruluş dış müşterilerinin gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesini, sayısal eğilimler, hedefler,

¹⁴² Tüsiad,1999.

rakipler ve sınıfının en iyisi kuruluşlar ile karşılaştırmalarla sergilemelidir. Ölçütler müşteri açısından önem derecesini de kapsamalıdır.

Gerek algılamaya gerekse performansa ilişkin göstergeler, işletmenin açık denizdeki yön göstericileridir. Rekabetçi bir ortamda hayatlarını sürdürmeye çalışan günümüz işletmelerinin, en fazla önem vermeleri gereken müşteri memnuniyeti göstergelerinin bu şekilde mümkün olduğunca, objektif hale getirilmesi ve ayrıntılı olarak incelenmesi bir taraftan modelin güvenilirliğini öne çıkarırken, diğer yandan müşteriye verilen önemi de kanıtlar.

Dış müşterilerin; kuruluş, ürün, hizmet ve müşteri ilişkilerine ilişkin algılama ölçümleri kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikâyet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verileri - ki bu veriler su konuları içerir: genel imajla ilgili; erişilebilirlik, iletişim, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme, ürün ve hizmetlerle ilgili; kalite, değer, güvenilirlik, tasarımda yenilik, teslimat ve sunum, çevre üzerindeki etki, satış ve satış sonrası destekle ilgili; çalışanların yeterlilik ve davranışları, tavsiye ve destek, müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar, şikâyetleri ele alma, ürüne ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamındaki karşılıklar; müşteri bağlılığı ile ilgili; yeniden satın alma eğilimi, kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini satın alma isteği, kuruluşu başkalarına tavsiye etme isteğidir.¹⁴³

Bu ölçümler dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikâyet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.

Kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergeler ise performans göstergeleridir.

Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı

¹⁴³ Tüsiad,1999.

olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- Genel İmaj
 - Alınan ödöl ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme
 - Basında yer alma
- Ürün ve Hizmetler
 - Rekabet gücü/hizmet/ürünün ödentiyi karşılama düzeyi.
 - Kusur ve hata oranları
 - Müşteri odaklı amaçlara yönelik performans
 - Şikayetler
 - Lojistik göstergeler
 - Ürün ömrü
 - Tasarımda yenilik
 - Pazara sunma süresi
- Satış ve satış sonrası destek
 - Eğitim talebi
 - Şikayetlerin ele alınması
 - Yanıt verme oranı
- Müşteri sadakati
 - İlişkinin sürekliliği
 - Etkin öneriler
 - Siparişlerin sıklığı/değeri
 - Ömür değeri
 - Şikayet ve övgülerin sayısı

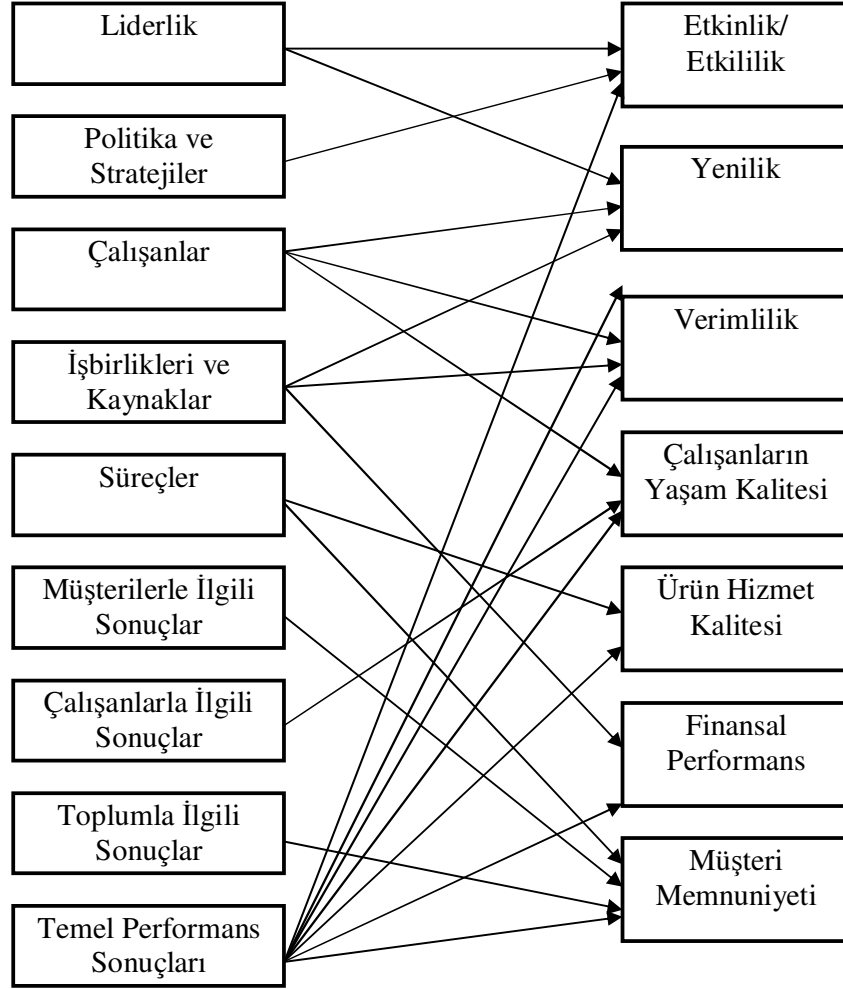
- Kazanılan ve/veya kaybedilen işler
- Müşteriyi elde tutma.

Müşteri odaklılığı temel alan EFQM için müşteri ürün ve hizmetin kalitesini en son olarak değerlendirecek kişidir. Müşteri bağlılığını sağlamak, müşteriyi elde tutmak ve pazar payı elde etmek mevcut ve potansiyel müşteri gereksinimlerine net şekilde odaklanabilmeye bağlıdır. Bu sayede;

- Pazar payı artacak,
- Müşteri için nasıl bir değer üretileceği net biçimde anlaşılacak,
- Uzun vadeli başarı amaçlanacak,
- İşlem maliyetleri aza indirgenecek ve uzun vadeli başarı elde edilecektir.

*EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ
KRİTERLERİ*

*ÖRGÜTSEL PERFORMANS
BOYUTLARI*



Şekil 3.1. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterlerinin Örgütsel Performans Boyutlarına Etkisi

EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri ve örgütsel performans boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren durum Şekil 3.1.'de özetlenmeye çalışılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
EFQM MÜKEMMELLİK
MODELİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE
ESKİŞEHİR DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI
HASTANESİNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Yeri

Özel dal hastanesi olarak Eskişehir ili ve çevresine doğum ve çocuk hastalıkları hizmetlerini mevcut imkânları en iyi kullanarak en kaliteli şekilde sunmayı hedefleyen Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, 350 fiili yatak kapasitesine ve 400 çalışana sahiptir. Kurum iki kez 'Bebek Dostu Hastane' belgesi almıştır.

Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi kalite çalışmaları 1999 yılında başlamıştır. İlk müşteri ve çalışan anketlerinin uygulanması.

2000 yılında ISO 9001 Kalite Sistem belgesi almaya hak kazanmıştır.

2001 yılında EFQM Mükemmellik Modeli çalışmaları başlatılmıştır.

2002 yılında Kamu Ulusal Kalite Ödülü'ne aday olmuştur.

2003 yılında ise ISO 9001-2000 versiyonuna göre tekrar belge almaya hak kazanmıştır.

2004 yılında Ulusal Kalite Ödülüne müracaat edilmiştir.

2005 yılında Ulusal Kalite Ödülüne müracaat edilmiş, Jüri Teşvik Ödülü alınmıştır.

2006 yılında Ulusal Kalite Büyük Ödülü alınmıştır.

2007 Yılında İSO 14001 ve OHSAS 18001 belgelerinin alınması.

2007 yılında Avrupa Kalite Ödülüne Başvuru ve ilk aşamanın geçilerek saha ziyaretine kalınması.

2008 Avrupa Kalite Başarı Ödülünün Alınması

Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları konusunda Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Eskişehir ve Kütahya illerindeki sağlık kuruluşlarına bilgi ve deneyimlerini aktarmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada EFQM Mükemmellik Modelinin işletme performansına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi çalışanlarını kapsamaktadır.

Modele göre uygun bir liderlik anlayışı, politika ve stratejilerin belirlenmesi, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesiyle etkili bir işletme performansı sağlanmaktadır. Modelde girdi faktörleri olarak belirtilen tüm bu kriterler iyi kullanılır ve yönetilirse mükemmelliğe ulaşmak mümkün olacaktır.

Araştırmanın amacı EFQM Mükemmellik Modelinin işletme performansına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma EFQM Mükemmellik Modeli çalışmaları yürüten hastanelerden biri olan Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırma, mükemmellik üzerine yapılmış teorik varsayımların uygulamalar karşısında ne kadar geçerli olduğunu test ederek performans ve mükemmellik literatürüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

4.3. Araştırmanın Metodu

Araştırmada veri toplama amacıyla yüzyüze anket uygulanmasından yararlanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişilerin demografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik sorularla (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev) araştırma kapsamında hastanede çalışanların profili tespit edilmeye çalışılmıştır.

İkinci ve üçüncü bölümde EFQM modelinin kriterleri ve örgütsel performansın değerlendirilmesini amaçlayan çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu bölümdeki toplam ifade sayısı 37'dir. Söz konusu ifadelerin içerikleri şöyledir:

Liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, hasta-toplum-çalışan ve temel performans sonuçları ile örgütsel performans (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37) ifadeleri.

Ankette yer alan ifadelerin tamamı 5’li likert ölçeğinde hazırlanmıştır. İlk bölümde yer alan demografik özelliklerle ilgili sorularda çoklu seçenekli soru tipindedir. 5’li Likert ölçeğinde hazırlanmış ifadeler;

- (1) Kesinlikle katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle katılıyorum, şeklinde değerlendirilmiştir.

Verilerin analizi SPSS 13.00 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılarak yapılmıştır.

4.4. Anakütle ve Örneklem

Araştırmada ana kütle Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi çalışanlarıdır. Hastanede çalışan sayısı 400’dür. Araştırmanın uygulandığı örneklem, anakütleli %90 güvenilirlik düzeyinde %10 hata payı ile temsil etme özelliğine sahip bulunmaktadır. Örneklem sayısının belirlenmesinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.¹⁴⁴

$$n = Nt^2pq/d^2 (N-1) + t^2pq$$

$$n = (400 * 1,96 * 1,96 * 0,5 * 0,5) / (0,1 * 0,1 * 399) + (1,96 * 1,96 * 0,5 * 0,5)$$

$$= 69 \text{ anket}$$

Örneklem 100 olarak belirlenerek anketler yapılmıştır. Anket uygulaması yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Anketler farklı bölümlerde çalışanlara dağıtılmış, doldurulduktan sonra geri toplanmıştır. Ankette yer alan ifadelerin tamamı 5’li likert ölçeğindedir.

¹⁴⁴ BAŞ Türker, **Anket Nasıl Hazırlanır, Nasıl Uygulanır, Nasıl Değerlendirilir**, 2 nci Baskı, Ankara, 2003, s.43.

4.5. Araştırmanın Verilerin Analizi

Anketin uygulanmasında elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 13.0 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programına girilerek değerlendirme yapılmıştır. Anket yolu ile elde edilen bilgiler elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde öncelikle güvenilirliğinin analizi yapılmıştır. Anketin ilk bölümünde yer alan demografik özelliklere ait sorular ankete katılan katılımcı sayısı 100 olduğundan dolayı frekanslar ve yüzde dağılımlar aynı anlama geldiği için frekanslar hesaplanarak yorum yapılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak 5'li likert tipindeki EFQM mükemmellik modeli çalışmaları ve örgütsel performansa yönelik her bir değişkene ait ortalamalar hesaplanarak yorumlamalar yapılmıştır.

Güvenilirlik değerleri hesaplanmış, değişkenlere ait hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon testi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olarak nitelendirilen örgütsel performansı ne derece açıkladıklarını ölçmek amacıyla regresyon analizi ile hipotezler test edilmiştir.

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından Liderlik Kriteri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₂: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından politika ve stratejiler kriteri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₃: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından çalışanlar kriteri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₄: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından işbirlikleri ve kaynaklar kriteri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₅: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından süreçler kriteri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₆: EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından sonuç kriterleri ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır

H₇: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından Liderlik Kriteri ile bağlantılıdır.

H₈: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından politika ve stratejiler Kriteri ile bağlantılıdır.

H₉: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından çalışanlar Kriteri ile bağlantılıdır.

H₁₀: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından işbirlikleri ve kaynaklar Kriteri ile bağlantılıdır.

H₁₁: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından süreçler Kriteri ile bağlantılıdır.

H₁₂: Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından sonuç Kriterleri ile bağlantılıdır.

4.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde EFQM mükemmellik modelinin örgütsel performansa etkisi üzerine Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin sonuçları ve değerlendirilmesi yer almaktadır.

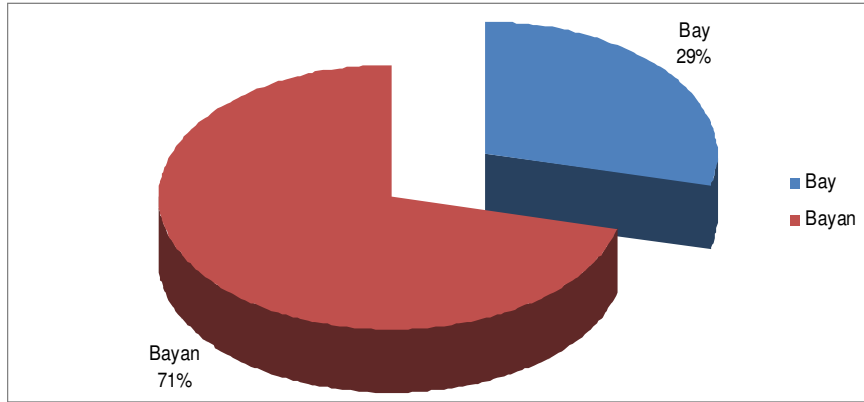
4.7.1. Demografik Özellikler

Uygulanan anket çalışması içerisinde ankete katılan katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve görevine yönelik demografik sorular bulunmaktadır. Sorulan bu soruların frekans ve yüzde dağılımlarına yönelik çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

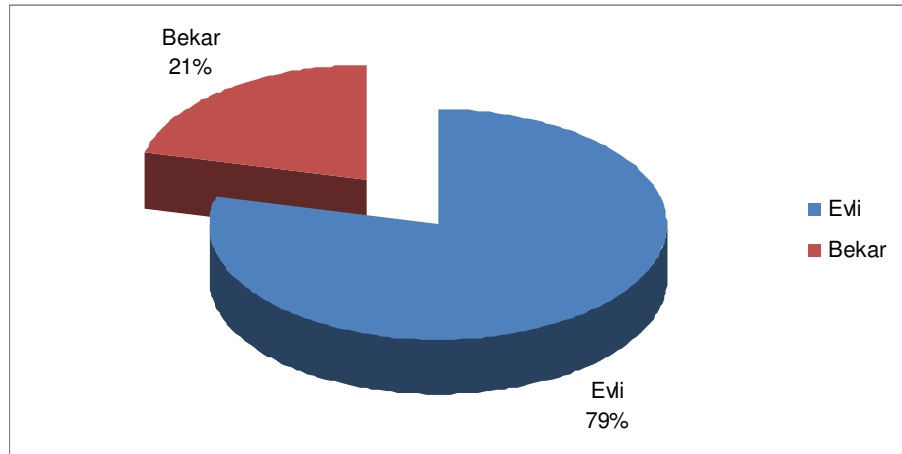
		Frekans	Yüzde
Cinsiyetiniz	Bay	29	29
	Bayan	71	71
Medeni durum	Evli	79	79
	Bekar	21	21
Yaşınız	20-29 yaş	29	29
	30-39 yaş	52	52
	40-49 yaş	15	15
	50 ve üzeri yaş	4	4
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	1	1
	Lise	16	16
	Önlisans	59	59
	Lisans	21	21
	Lisansüstü	3	3
Göreviniz	Doktor	7	7
	Yardımcı Sağlık personeli	75	75
	Genel İdare Hizmetleri	18	18
	Total	100	100

Tablo 4.1’ de araştırmaya katılan personelin demografik özellikleri yer almaktadır. Tablodaki verilere göre katılımcıların %29’u bay % 71’i bayandır. Katılımcıların %79’u evli iken % 21’i bekârdır. Katılımcıların eğitim durumu ve görevleri ile ilgili verilere göre ilköğretim, 16 lise, 59 ön lisans, 21 lisans ve 3 doktora mezunu olan kişilerin %7’si doktor, % 18’i genel idari hizmetler personeli ve %75’i yardımcı sağlık personelidir.



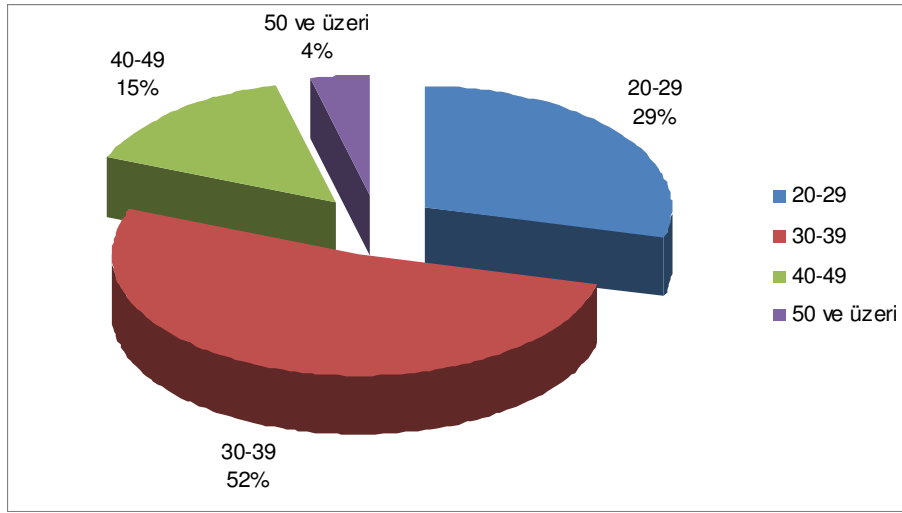
Şekil 4.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Şekildeki verilere göre katılımcıların %29'u bay % 71'i bayandır. Katılımcıların büyük çoğunluğu bayanlardan oluşmaktadır.



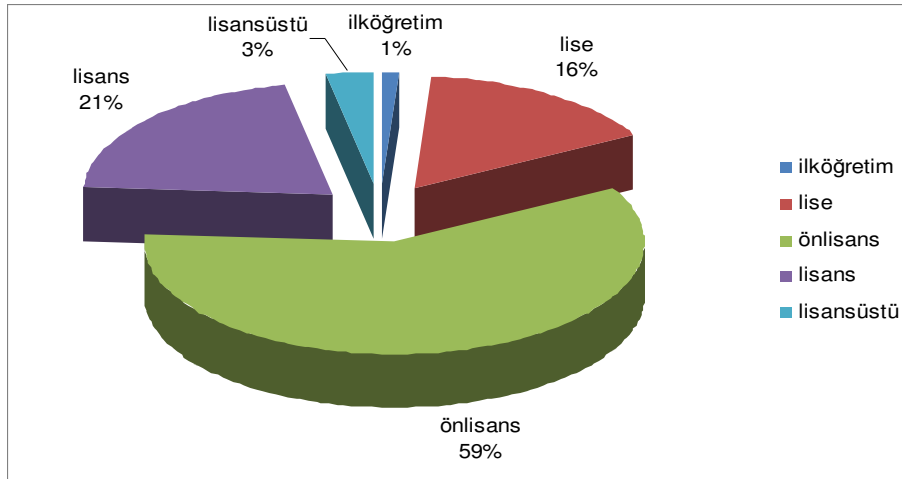
Şekil 4.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Şekildeki verilere göre katılımcıların %79'u evli iken % 21'i bekârdır. Katılımcıların büyük çoğunluğu evlilerden oluşmaktadır.



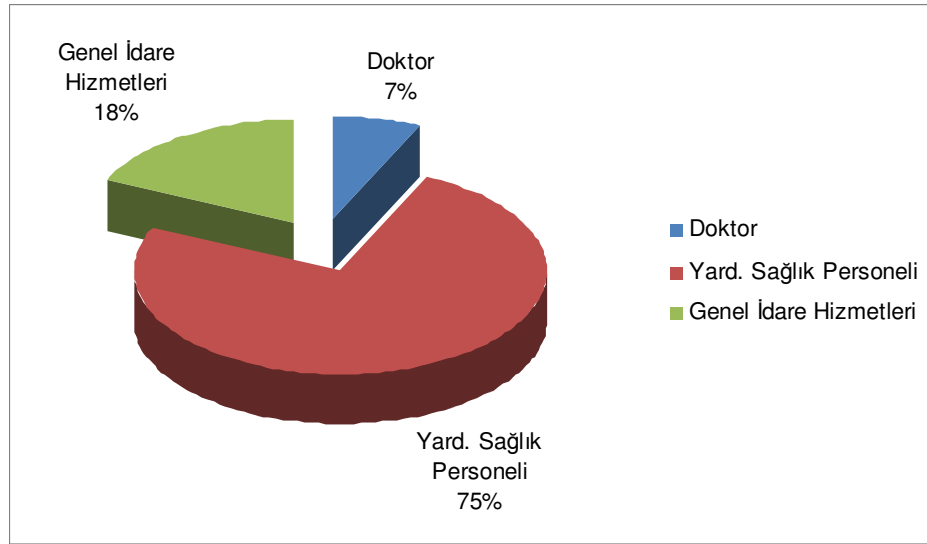
Şekil 4.3. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Şekildeki verilere göre katılımcıların % 29'u 20-29 yaş aralığında, % 52 si 30-39 yaş aralığında, % 15' i 40-49 yaş aralığında iken, 50 ve üzeri yaşta olanların oranı % 4' tür. Katılımcıların büyük çoğunluğu 30-39 yaş aralığındadır.



Şekil 4.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların eğitim durumu ile ilgili verilere göre % 1'i ilköğretim, % 16'sı lise, % 59' u önlisans, % 21'i lisans ve % 3'ü lisanüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların büyük çoğunluğu önlisans mezunudur.



Şekil 4.5. Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımı

Katılımcıların Mesleklerine ile ilgili verilere göre %7'si doktor, % 18'i genel idari hizmetler personeli ve %75'i yardımcı sağlık personelidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu yardımcı sağlık personelidir.

Tablo 4.2. Eğitim Durumu ile Görevlerin Karşılaştırılması

			Göreviniz			Total
			Doktor	Yardımcı Sağlık personeli	Genel İdare Hizmetleri	
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	n	0	1	0	1
		%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%
	Lise	n	0	8	8	16
		%	0,00%	8,00%	8,00%	16,00%
	Önlisans	n	0	51	8	59
		%	0,00%	51,00%	8,00%	59,00%
	Lisans	n	4	15	2	21
		%	4,00%	15,00%	2,00%	21,00%
Lisansüstü	n	3	0	0	3	
	%	3,00%	0,00%	0,00%	3,00%	
Total		n	7	75	18	100
		%	7,00%	75,00%	18,00%	100,00%

Tablo 4.2'de araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumları ile görevlerinin karşılaştırılması yer almaktadır. Tablodaki sonuçlara göre araştırmaya katılan

doktorların 3'ü lisansüstü mezunu (Uzman doktor) iken 4'ü lisans mezunudur (pratisyen doktor). Araştırmaya katılan diğer kişilerden %51'i önlisans mezunu, %15'i lisans mezunu %8'i lise mezunu, % 1'i ilköğretim mezunu olan yardımcı personeldir. Diğer katılımcılar ise %8'i lise, % 8'i önlisans ve % 2'si de lisans mezunu olan genel idari hizmetlerde çalışan personeldir. Tablodaki sonuçlara göre katılımcılardan lisans üstü eğitime sahip olanlar sadece doktorlar iken, katılımcıların çoğunluğu önlisans mezunu olan kişilerdir.

4.7.2. EFQM Mükemmellik Çalışmalarına ve Örgütsel Performansa İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar

Tablo 4.3' de katılımcıların EFQM Mükemmellik çalışmaları kapsamında liderliğe bakışını değerlendirmek amacı ile sorular yöneltmiştir.

Tablo 4.3. Liderliğe İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	S.Sapma	Ortalama
Liderler kuruluşün misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmada öncülük etmektedir.	--	2	2	29	67	0,634	4,61
Liderler kuruluşün yönetim sisteminin oluşturulmasında aktif rol almaktadır.	--	2	5	62	31	0,629	4,22
Liderler tüm ilişkileri işbirliği içinde yürütmektedir.	1	5	15	38	41	0,917	4,13
Liderler, mükemmellik kültürünü, kuruluşün çalışanları ile sağlamlaştırmaktadır.	--	4	15	46	35	0,808	4,12
Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.	--	5	12	42	41	0,837	4,19

Aritmetik Ortalama¹⁴⁵= 1.00 – 2,33 Katılmıyorum, 2,34 – 3,66 Kararsızım ve 3,67 – 5.00 Katılıyorum

Katılımcıların % 67' si "Liderler kuruluşün misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmada öncülük etmektedir" yargısına kesinlikle katıldıklarını, % 62'si "Liderler kuruluşün yönetim sisteminin oluşturulmasında aktif rol almaktadır"

¹⁴⁵ Abdullah Yılmaz ve Meltem Dil, "Örgüte Bağlılık Mı Bağımlılık Mı", **Akademik Araştırmalar Dergisi**, 2008, sayı 36.

yargısına katıldıklarını, % 41’i “Liderler tüm ilişkileri işbirliği içinde yürütmektedir” yargısına kesinlikle katıldıklarını, %35’i “Liderler, mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırmaktadır” yargısına, %41’i de “Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler” yargısına kesinlikle katıldıklarını söylemişlerdir. Liderliğe ilişkin değişkenlere ait ortalamalara bakıldığında katılımcıların liderliğe ilişkin değişkene ait ifadelerle katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.4. Politika ve Stratejilere İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	S.Sapma	Ortalama
Politika ve stratejiler, paydaşların beklentilerini temel olarak oluşturulmaktadır.	--	4	22	40	34	0,852	4,04
Politika ve stratejiler, araştırma ve verilerle oluşturulmaktadır.	--	2	19	51	28	0,744	4,05
Politika ve stratejiler, gözden geçirilir ve güncelleştirilmektedir.	--	1	20	45	34	0,756	4,12
Politika ve stratejiler, paydaşlara duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.	--	2	19	46	33	0,772	4,1

Aritmetik Ortalama= 1.00 – 2,33 Katılmıyorum, 2,34 – 3,66 Kararsızım ve 3,67 – 5.00 Katılıyorum

Tabloda yer alan politika ve stratejilere ilişkin değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında katılımcıların yargılara katıldıkları görülmektedir. Yargılara ait ortalamalar 4,04 ile 4,12 arasında değişmektedir. Katılımcıların % 4’ü “Politika ve stratejiler, paydaşların beklentilerini temel olarak oluşturulmaktadır” yargısına, % 2’ si “Politika ve stratejiler, araştırma ve verilerle oluşturulmaktadır” yargısına, %1’ i “Politika ve stratejiler, gözden geçirilir ve güncelleştirilmektedir” yargısına ve % 2’ si de “Politika ve stratejiler, paydaşlara duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir” yargısına katılmadıklarını söylemişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun politika ve stratejilere yönelik yargılara katıldıkları politika ve stratejilerin EFQM mükemmellik çalışmalarına uygun olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 4.5. Çalışanlara İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	S.Sapma	Ortalama
İnsan kaynakları planlanır, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir.	2	6	21	46	25	0,932	3,86
Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenerek, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir.	3	4	21	49	23	0,925	3,85
Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanmaktadır.	3	1	24	35	37	0,964	4,02
Çalışanlar ile kuruluş arasındaki iletişim planlanmakta ve geliştirilmektedir.	2	4	19	46	29	0,909	3,96
Çalışanlar takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir.	5	4	23	37	31	1,067	3,85

Aritmetik Ortalama= 1.00 – 2,33 Katılmıyorum, 2,34 – 3,66 Kararsızım ve 3,67 – 5.00 Katılıyorum

Araştırmaya katılanların İnsan kaynakları planlanır, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir yargısına % 46' sını katıldığını, % 25'i ise hiç katıldığını belirtmiştir. % 21'i kararsız, % 6' sını katılmadığını söylerken %2 si ise kesinlikle katılmadığını söylemiştir. Tablodaki verilere göre araştırma ile ilgili sonuçlar benzerdir. Araştırmaya katılanların % 49'u Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenerek, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir yargısına katıldığını ifade ederken, % 23'ü kesinlikle katıldığını, % 21'i kararsız olduğunu, % 4'ü katılmadığını ve % 3' ü de kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. Tablodaki diğer verilere bakıldığında da benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir.

Tablo 4.6. İşbirlikleri ve Kaynaklara İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Std. Deviation	Mean
Kuruluş dışı işbirliklerinden yararlanılmaktadır.	--	--	13	52	35	0,660	4,22
Finansal kaynaklar etkili ve verimli bir biçimde yönetilmektedir.	--	3	27	53	17	0,735	3,84
Binalar, donanım ve malzemeler fayda sağlayacak biçimde yönetilmektedir.	1	3	20	41	35	0,874	4,06
Teknolojiden iyileştirmeye fayda sağlayacak şekilde yararlanılmaktadır.	1	1	26	47	25	0,802	3,94
Bilgi ve bilgi birikimi kuruma ve müşterilere değer yaratacak şekilde yönetilmektedir.	--	2	19	51	28	0,744	4,05

Aritmetik Ortalama= 1.00 – 2,33 Katılmıyorum, 2,34 – 3,66 Kararsızım ve 3,67 – 5.00 Katılıyorum

Araştırmaya katılanların kuruluş dışı işbirliklerinden yararlandığına katıldıkları görülmektedir. Katılımcılardan 4 kişinin binalar, donanım ve malzemeler fayda sağlayacak biçimde yönetildiğine inanmadıkları, 20 kişinin kararsız oldukları ve 76 kişinin ise inandıkları görülmektedir. Bilgi ve bilgi birikimi kuruma ve müşterilere değer yaratacak şekilde yönetilmektedir yargısına verilen yanıtlara göre de 2 kişinin yargıya katılmadıkları, 19 kişinin kararsız olduğu, 51 kişinin katıldığı ve 28 kişni ise kesinlikle katıldığı gözlemlenmektedir. Bu faktöre ilişkin değişkenlerin ortalamalarına genel olarak bakıldığında da katılımcıların yargılara genel olarak katıldıkları söylenebilir.

Tablo 4.7. Süreçlere İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Std. Deviation	Mean
Süreçler sistematik olarak tasarlanmakta ve yönetilmektedir.	1	2	31	48	18	0,791	3,8
Süreçler paydaşlar dikkate alınarak iyileştirilmektedir.	--	1	29	50	20	0,723	3,89
Ürün ve hizmetler hasta gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanmaktadır.	--	2	24	49	25	0,758	3,97
Ürün ve hizmetler üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır.	--	--	20	54	26	0,679	4,06
Hasta ilişkileri verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir.	--	--	27	54	19	0,677	3,92

Aritmetik Ortalama= 1.00 – 2,33 Katılmıyorum, 2,34 – 3,66 Kararsızım ve 3,67 – 5.00 Katılıyorum

Süreçlere ilişkin değişkenlerle ilgili ürün ve hizmetler üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır yargısı ile hasta ilişkileri verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir yargısına hiçbir katılımcının katıldıkları görülmektedir. Hasta ilişkileri verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir yargısına katılımcılardan 27'si kararsızım, % 54' ü katılıyorum ve %19'u da kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Süreçler sistematik olarak tasarlanmakta ve yönetilmektedir yargısına 1 katılımcı kesinlikle katılmadığını, 2 katılımcı katılmadığını ifade ederken, 31 katılımcı kararsız olduğunu, 48 katılımcı katıldığını ve 18 katılımcı da kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre süreçlerle ilgili faaliyetler gerçekleştirilirken paydaşlar dikkate alınmakta, süreçler sistematik olarak yönetilmekte, hasta gereksinimleri dikkate alınmakta ve hasta ilişkilerinin yönetilmesinde ve geliştirilmesinde veriler kullanılmaktadır.

Tablo 4.8. Sonuç Kriterlerine İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Std. Deviation	Mean
Hastalardan gelen şikâyetler değerlendirilip çözüm yolları aranmaktadır.	1	1	20	53	25	0,765	4
Hastalara verilen hizmetler hakkında bilgi verilmektedir.	--	2	21	57	20	0,702	3,95
Kurumda çalışanlara güvenlik, ücret, sağlık ve iş güvencesi sağlanmaktadır.	1	4	21	42	32	0,888	4
Kurumda mesleki eğitim ve konferans olanakları sağlanmaktadır.	--	5	21	46	28	0,834	3,97
Kurumumdaki hizmetler mevcut ve olası hastalara (topluma) duyurulup sunulmaktadır.	--	2	20	51	27	0,745	4,03
Kurumum finansal olarak iyi durumdadır.	--	--	27	48	25	0,724	3,98

Aritmetik Ortalama= 1.00 – 2,33 Katılmıyorum, 2,34 – 3,66 Kararsızım ve 3,67 – 5.00 Katılıyorum

Araştırmaya katılanların verdikleri yanıtlardan elde edilen sonuçlara göre sonuç kriterlerine ilişkin değişkenlerle ilgili sonuçlar da diğer beş kriterle benzerlik göstermektedir. Katılımcıların sonuç kriterlerine verdikleri yanıtların ortalamaları 3,95 ile 4,03 arasında değişmektedir. Bu ortalamalar üçlü ölçeğe göre değerlendirildiğinde katılımcıların faktörde belirtilen yargılara ağırlıklı olarak katıldıkları söylenebilir.

Tablo 4.9. Örgütsel Performansa İlişkin Değişkenlere Ait Sonuçlar

Değişkenler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Std. Deviation	Mean
Kurumumda verimlilik çalışmalarına önem verilir.	2	2	24	52	20	0,829	3,86
Kurumumda hizmet kalitesine önem verilir.		4	25	43	28	0,833	3,95
Kurumumda teknoloji ve yeniliklerin yakından takip edilmesine önem verilir.	--	5	20	52	23	0,795	3,93
Kurumumda çalışma yaşamının kalitesine önem verilir.	--	6	30	38	26	0,884	3,84
Kurumumda finansal performansı artırma çalışmaları yapılır.	--	2	27	46	25	0,776	3,94
Kurumumda etkin ve etkili bir yönetim politikası güdülür.	--	1	35	37	27	0,810	3,9
Kurumumda hasta memnuniyetine önem verilir.	1	1	27	41	30	0,841	3,98

Aritmetik Ortalama= 1.00 – 2,33 Katılmıyorum, 2,34 – 3,66 Kararsızım ve 3,67 – 5.00 Katılıyorum

Örgütsel performansa ilişkin değişkenleri ifade eden sorulara verilen yanıtlardan elde edilen sonuçlar diğer altı faktöre göre ortalama yönünden biraz düşük olmakla beraber yinede katılımcıların bu faktöre yönelik yargılara da katıldıkları görülmektedir. Faktöre ait yargıların ortalaması en düşük olan 3,84 iken en yüksek olan 3,98' dir. Bu sonuçlara göre Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde verimlilik çalışmalarına, hizmet kalitesine, teknoloji ve yeniliklerin yakından takip edilmesine, çalışanların yaşam kalitesine, finansal performansın artırılmasına ve hasta memnuniyetine önem verilmektedir. Ayrıca kurumda etkin ve etkili bir yönetim politikası uygulanmaktadır.

4.7.3. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değerlendirmeye geçilmeden önce kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Tablo 4.10. Liderliğe İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alfa: 0,779	Soru Silindiğinde Ölçek Ort.	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
1.Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmada öncülük etmektedir.	16,66	6,025	0,485	0,76
2.Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulmasında aktif rol almaktadır.	17,05	6,028	0,49	0,759
3.Liderler tüm ilişkileri işbirliği içinde yürütmektedir.	17,14	4,586	0,638	0,708
4.Liderler, mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırmaktadır.	17,15	5,361	0,514	0,751
5.Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.	17,08	4,802	0,663	0,697

Liderliğe ilişkin soruların alfa değeri 0,779 olarak belirlenmiştir. Güvenirlik analizine göre, hiçbir soru güvenilirliği düşürmemektedir. Bu nedenle hiçbir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemektedir.

Tablo 4.11. Politika ve Stratejilere İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alfa: 0,827	Soru Silindiğinde Ölçek Ort.	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
6.Politika ve stratejiler, paydaşların beklentilerini temel olarak oluşturulmaktadır.	12,27	3,613	0,648	0,786
7.Politika ve stratejiler, araştırma ve verilerle oluşturulmaktadır.	12,26	3,932	0,662	0,778
8.Politika ve stratejiler, gözden geçirilir ve güncelleştirilmektedir.	12,19	3,873	0,67	0,774
9.Politika ve stratejiler, paydaşlara duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.	12,21	3,905	0,635	0,789

Politika ve Stratejilere ilişkin soruların alfa değeri 0,827 olarak belirlenmiştir. Güvenirlilik analizine göre, hiçbir soru güvenilirliği düşürmemektedir. Bu nedenle hiçbir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemektedir.

Tablo 4.12. Çalışanlara İlişkin Soruların Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Alfa: 0,914	Soru Silindiğinde Ölçek Ort.	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
10. İnsan kaynakları planlanır, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir.	15,68	11,937	0,682	0,914
11. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenerek, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir.	15,69	11,327	0,806	0,89
12. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanmaktadır.	15,52	11,262	0,774	0,896
13. Çalışanlar ile kuruluş arasındaki iletişim planlanmakta ve geliştirilmektedir.	15,58	11,256	0,839	0,884
14. Çalışanlar takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir.	15,69	10,438	0,815	0,889

Çalışanlara ilişkin soruların alfa değeri oldukça yüksek düzeyde (0,914) belirlenmiştir. Güvenirlilik analizine göre, 10 soru ile alfa değeri aynı derecede çıkmıştır. Ancak ilgili soru güvenilirliği düşürmemektedir. Bu nedenle hiçbir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemektedir.

Tablo 4.13. İşbirlikleri ve Kaynaklara İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alfa: 0,816	Soru Silindiğinde Ölçek Ort.	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
15.Kuruluş dışı işbirliklerinden yararlanılmaktadır.	15,89	6,382	0,493	0,811
16.Finansal kaynaklar etkili ve verimli bir biçimde yönetilmektedir.	16,27	5,835	0,588	0,786
17.Binalar, donanım ve malzemeler fayda sağlayacak biçimde yönetilmektedir.	16,05	5,159	0,64	0,772
18.Teknolojiden iyileştirmeye fayda sağlayacak şekilde yararlanılmaktadır.	16,17	5,415	0,644	0,769
19.Bilgi ve bilgi birikimi kuruma ve müşterilere değer yaratacak şekilde yönetilmektedir.	16,06	5,532	0,68	0,759

İşbirlikleri ve Kaynaklara ilişkin soruların alfa değeri 0,816 olarak belirlenmiştir. Güvenirlik analizine göre, hiçbir soru güvenilirliği düşürmemektedir. Bu nedenle hiçbir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemektedir.

Tablo 4.14. Süreçlere İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alfa: 0,861	Soru Silindiğinde Ölçek Ort.	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
20.Süreçler sistematik olarak tasarlanmakta ve yönetilmektedir.	15,84	5,388	0,675	0,834
21.Süreçler paydaşlar dikkate alınarak iyileştirilmektedir.	15,75	5,785	0,629	0,845
22.Ürün ve hizmetler hasta gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanmaktadır.	15,67	5,435	0,703	0,826
23.Ürün ve hizmetler üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır.	15,58	5,882	0,653	0,839
24.Hasta ilişkileri verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir.	15,72	5,638	0,746	0,817

Süreçlere ilişkin soruların alfa değeri 0,861 olarak belirlenmiştir. Güvenirlik analizine göre, hiçbir soru güvenilirliği düşürmemektedir. Bu nedenle hiçbir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemektedir.

Tablo 4.15. Sonuç Kriterlerine İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alfa: 0,861	Soru Silindiğinde Ölçek Ort.	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
25.Hastalardan gelen şikâyetler değerlendirilip çözüm yolları aranmaktadır.	19,93	9,581	0,576	0,851
26.Hastalara verilen hizmetler hakkında bilgi verilmektedir.	19,98	9,434	0,688	0,833
27.Kurumda çalışanlara güvenlik, ücret, sağlık ve iş güvencesi sağlanmaktadır.	19,93	8,793	0,629	0,844
28.Kurumda mesleki eğitim ve konferans olanakları sağlanmaktadır.	19,96	8,827	0,68	0,833
29.Kurumdaki hizmetler mevcut ve olası hastalara (topluma) duyurulup sunulmaktadır.	19,9	9,283	0,674	0,834
30.Kurumum finansal olarak iyi durumdadır.	19,95	9,301	0,694	0,831

Sonuç Kriterlerine ilişkin soruların alfa değeri de 0,861 olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik analizine göre, hiçbir soru güvenilirliği düşürmemektedir. Bu nedenle hiçbir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemektedir.

Tablo 4.16. Örgütsel Performansa İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alfa: 0,872	Soru Silindiğinde Ölçek Ort.	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
31.Kurumumda verimlilik çalışmalarına önem verilir.	23,54	14,493	0,584	0,863
32.Kurumumda hizmet kalitesine önem verilir.	23,45	14,311	0,613	0,859
33.Kurumumda teknoloji ve yeniliklerin yakından takip edilmesine önem verilir.	23,47	14,413	0,634	0,856
34.Kurumumda çalışma yaşamının kalitesine önem verilir.	23,56	13,461	0,713	0,845
35.Kurumumda finansal performansı artırma çalışmaları yapılır.	23,46	14,271	0,681	0,85
36.Kurumumda etkin ve etkili bir yönetim politikası güdülür.	23,5	13,828	0,727	0,844
37.Kurumumda hasta memnuniyetine önem verilir.	23,42	14,327	0,603	0,86

Örgütsel Performansa ilişkin soruların alfa değeri 0,872 olarak belirlenmiştir. Güvenirlilik analizine göre, hiçbir soru güvenilirliği düşürmemektedir. Bu nedenle hiçbir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemektedir.

Modelde, örgütsel performans ile örgütsel performansı etkileyen değişkenler arasında değişik seviyelerde pozitif yönlü ilişki öngörülmektedir. Bu nedenle, örgütsel performansı etkileyen değişkenlerin örgütsel performansla ve kendi aralarında ne düzeyde ilişkinin olduğunu tespit etmek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Bunun için SPSS programında çoklu korelasyon yapılması öngörülmüştür. Bağımlı değişken olarak örgütsel performans, bağımsız değişken olarak modelde yer alan ve EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından dikkate alınması gereken kriterler alınmıştır. Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

4.7.4. Değişkenlere Ait Hipotezlerin Test Edilmesi

EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon testi yapılmıştır.

Tablo 4.17. Değişkenlere Ait Korelasyon Sonuçları

Correlations	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderlik	1						
2. Politika ve Strateji	,548(**)	1					
3. Çalışanlar	,604(**)	,616(**)	1				
4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	,609(**)	,606(**)	,620(**)	1			
5. Süreçler	,586(**)	,465(**)	,575(**)	,705(**)	1		
6. Sonuç Kriterleri	,465(**)	,441(**)	,538(**)	,522(**)	,660(**)	1	
7. Örgütsel Performans	,458(**)	,488(**)	,616(**)	,610(**)	,661(**)	,714(**)	1

** 0,01 seviyesinde anlamlı ilişki (çift yönlü)

Korelasyon analizi sonucuna göre Örgütsel performans ile liderlik arasında $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde; 0,458 düzeyinde çok az zayıf, politika ve strateji arasında 0,488 düzeyinde çok az zayıf¹⁴⁶, çalışanlar arasında 0,616 düzeyinde

¹⁴⁶ Mahir Nakıp, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamaları**, Seçkin Kitabevi, 2003, s. 322, Kolerasyon katsayılarının ilişki dereceleri: 0 ilişki yok, 01-10 çok zayıf, 11-20

nispeten güçlü, İşbirlikleri ve Kaynaklar arasında 0,610 düzeyinde nispeten güçlü, süreçler arasında 0,661 düzeyinde nispeten güçlü ve sonuç kriterleri arasında ise 0,714 düzeyinde güçlü ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olarak seçilen örgütsel performansı ne derecede açıkladıklarını ölçmek için regrasyon analizi yapılmış sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.18. Bağımsız Değişkenlerle Örgütsel Performans İlişkisi Modelin Regrasyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo

Model Summary					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	Anlamlılık.
1	,793(a)	0,629	0,605	26,261	,000(a)

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	0,413	0,364		1,132	0,26
	Liderlik	-0,112	0,103	-0,097	-1,089	0,279
	Politika ve strateji	0,036	0,086	0,037	0,423	0,673
	Çalışanlar	0,166	0,07	0,222	2,353	0,021
	İşbirlikleri ve Kaynaklar	0,171	0,11	0,16	1,556	0,123
	Süreçler	0,197	0,111	0,185	1,766	0,081
	Sonuç Kriterleri	0,434	0,091	0,418	4,788	0,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Tablo 4.18' in 1. kısmında korelasyonun %79,3, determinasyon katsayısının % 62,9 ve düzeltilmiş determinasyon katsayısının % 60,5 olduğu görülmektedir. Tablo bir bütün olarak modelin test sonuçlarını da göstermektedir. Tablodaki sonuçlara göre 26,261 olan F değeri $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde geçerli bir değerdir.

Tablo 4.18'in 2. kısmı sabitin ve bağımsız değişkenlerin katsayılarını, t değerlerini ve anlamlılık düzeylerini göstermektedir. Tablodaki sonuçlara göre çalışanlar ve sonuç kriterleri değişkenlerinin katsayılarının anlamlı olduğu, sabitin ve

nispeten çok zayıf, 21-30 zayıf, 31-40 nispeten zayıf, 41-50 çok az zayıf, 51-60 çok az güçlü, 61-70 nispeten güçlü, 71-80 güçlü, 81-90 nispeten çok güçlü, 91-100 çok güçlü

diğer değişkenlerin ise katsayılarının geçersiz olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre çalışanlar ve sonuç kriterleri örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.

4.8.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, EFQM Mükemmellik Modelinin Örgütsel Performansa Etkisi incelenmiştir. Bunun için modeli uygulayan bir işletme tercih edilmiş ve Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde bir araştırma yapılmıştır. Bu amaçla 400 personelin çalıştığı kurumdan 100 kişiyle bire bir görüşülerek anket uygulanmış ve araştırmaya kaynak teşkil edecek veriler elde edilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modelinin ve Örgütsel Performans üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için üç bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin Birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde EFQM Mükemmellik Çalışmaları kriterlerine ait sorular, Üçüncü bölümde ise örgütsel performans boyutlarına ait sorular yer almıştır.

Anket sonuçları değerlendirilmeden önce kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır. Güvenirlik analizine göre, hiçbir soru güvenilirliği düşürmemektedir. Bu nedenle hiçbir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemektedir.

Elde edilen verilerin analizi SPSS 13.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programında Korelasyon Testi ve Regresyon testi olmak üzere iki farklı metotla yapılmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri bağımsız değişken, Örgütsel Performans ise bağımlı değişkenimiz olmuştur.

Bu analizlerden sırasıyla şu sonuçlar elde edilmiştir.

Korelasyon analizi sonucuna göre Örgütsel performans ile liderlik arasında $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde; 0,458 düzeyinde çok az zayıf, politika ve strateji arasında 0,488 düzeyinde çok az zayıf, çalışanlar arasında 0,616 düzeyinde nispeten güçlü, İşbirlikleri ve Kaynaklar arasında 0,610 düzeyinde nispeten güçlü, süreçler arasında 0,661 düzeyinde nispeten güçlü ve sonuç kriterleri arasında ise 0,714 düzeyinde güçlü ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Tablo 4.19. Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	p	Açıklama	Sonuç
H ₁ : EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından Liderlik Kriteri ile Örgütsel Performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.	0,001	Pozitif yönlü çok az zayıf ilişki	Kabul
H ₂ : EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından politika ve stratejiler kriteri ile Örgütsel Performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.	0,001	Pozitif yönlü çok az zayıf ilişki	Kabul
H ₃ : EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından Çalışanlar kriteri ile Örgütsel Performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.	0,001	Pozitif yönlü nispeten güçlü ilişki	Kabul
H ₄ : EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri ile Örgütsel Performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.	0,001	Pozitif yönlü nispeten güçlü ilişki	Kabul
H ₅ : EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından Süreçler kriteri ile Örgütsel Performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.	0,001	Pozitif yönlü nispeten güçlü ilişki	Kabul
H ₆ : EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından Sonuç Kriterleri ile Örgütsel Performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.	0,001	Pozitif yönlü güçlü ilişki	Kabul
H ₇ : Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından Liderlik Kriteri ile bağlantılıdır.	0,279	p>0,05	Red
H ₈ : Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından politika ve stratejiler Kriteri ile bağlantılıdır.	0,673	p>0,05	Red
H ₉ : Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından çalışanlar Kriteri ile bağlantılıdır.	0,021	P<0,05	Kabul
H ₁₀ : Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri ile bağlantılıdır.	0,123	p>0,05	Red
H ₁₁ : Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından Süreçler Kriteri ile bağlantılıdır.	0,081	p>0,05	Red
H ₁₂ : Örgütsel performans, EFQM Mükemmellik Modeli Çalışmalarından sonuç Kriterleri ile bağlantılıdır.	0,001	p<0,05	Kabul

Hipotez testlerinin sonuçlarını gösteren özet tabloda da görüldüğü gibi, yapılan analizler sonucunda, p<0,01 anlamlılık düzeyinde, H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₉ ve H₁₂ hipotezleri kabul edilirken H₇, H₈, H₁₀ ve H₁₁ hipotezleri ise reddedilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinin bağımlı değişken olarak seçilen örgütsel performansı ne derecede açıkladıklarını ölçmek için regresyon analizi yapılmış ve bu sonuçlara göre çalışanlar ve sonuç kriterleri değişkenlerinin katsayılarının anlamlı olduğu bulunmuştur.

SONUÇ

Üretilen mal ya da hizmet ne olursa olsun, örgütler, tüm paydaşlarının beklentilerini karşılamak ve hatta geçmek zorundadır. Yapılan tüm araştırmalar, bunu başaran örgütlerin istedikleri sonuçlara ulaşabildiklerini ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebildiklerini göstermektedir. Bu amaca ulaşmada izlenebilecek en etkili yol ise, örgüt içerisinde kalite hareketlerini desteklemek ve etkin kılmaktan geçmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde, EFQM Mükemmellik Modeli anlatılmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli, işletmenin politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve süreçlerinin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek çalışan ve müşteri memnuniyeti, toplum üzerinde olumlu etkiler ve temel iş sonuçlarında başarının nasıl elde edileceğini tanımlamaktadır. Model aynı zamanda işletmelerin kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönlerini gösteren bir özdeğerleme aracıdır.

Bu amaçla oluşturulan Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.

EFQM Mükemmellik Modeli, TKY prensiplerine dayanmakta olup şu temel kavramları içermektedir: Sonuç odaklılık, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, iyileştirme, yenilikçilik ve iyileştirme, işbirliklerinin geliştirilmesi, kurumsal sosyal sorumluluk.

Yukarıda sıralanan bu temel kavramlar modelde 5 girdi, 4 sonuç kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır. Girdi kriterleri; liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar ve süreçlerdir. Çıktı kriterleri ise; çalışanla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçlarıdır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, performans ve örgütsel performans kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel performans kriterlerinin belirlenmesi aşaması titiz bir çalışma gerektirmektedir. Yerli ve yabancı literatürde konu çeşitli

faktörlere göre farklı olarak belirlenmiş genel geçer bazı kriterler belirlenmesine rağmen literatürde net bir kriter yapısına rastlanılmamıştır. Bunun sebebinin ise her işletmenin hedefleri ve stratejileri doğrultusunda, performansını yükseltmek için kurumsal ölçütlerinin farklılık göstermesidir. Bu bölümde dünya literatürünü tarayarak optimum kriterlere ulaşmaya ve kriter yapısına genel geçer bir yapı oluşturmaya gayret edilmiş; bunun sonucunda örgütsel performans kriterleri yedi başlık altında toplanmıştır.

Bunlar; verimlilik, ürün/hizmet kalitesi, yenilik, çalışma yaşamı kalitesi, finansal performans (karlılık, bütçeye uygunluk), etkinlik/etkililik ve müşteri memnuniyetidir.

Bu çalışmada, EFQM Mükemmellik Modelinin Örgütsel Performansa Etkisi incelenmiştir. Bunun için modeli uygulayan, sektöründe Avrupa Kalite Başarı Ödülünün sahibi olan bir işletme tercih edilmiş ve Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde bir araştırma yapılmıştır.

EFQM Mükemmellik Modelinin ve Örgütsel Performans üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için üç bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir.

Anket sonuçları değerlendirilmeden önce kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS 13.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programında Korelasyon Testi ve Regresyon testi olmak üzere iki farklı metotla yapılmıştır.

Yapılan çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri ile, Örgütsel Performans arasında değişik düzeyde ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinin bağımlı değişken olarak seçilen örgütsel performansı ne derecede açıkladıklarını ölçmek için regresyon analizi yapılmış; bu sonuçlara göre çalışanlar ve sonuç kriterleri (müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları) değişkenlerinin katsayılarının anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanlar kriterinde, örgütsel performanslarının artırılması için, çalışanların örgüt tarafından bilgi birikimleri ve tüm potansiyellerinin bireysel düzeyde ve kuruluşun bütününde yönetildiği, geliştirildiği ve özgürce kullanılabilirdiği söylenebilir.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterinde, çalışanların memnuniyeti için örgüt tarafından yapılan çalışmaların olumlu algılandığı ve performanslarına olumlu yansıtıldığı söylenebilir.

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriterinde, kuruluşun; genel imajı, verilen hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini karşıladığı, dış müşteriler tarafından olumlu karşılandığı söylenebilir.

Toplumla ilgili sonuçlar kriterinde bulunduğu toplumla (yerel, ulusal veya uluslar arası) ilgili olarak, toplumsal görevlerini yerine getirmekte gayret ettiği ve alınan başarı ve ödüllerin toplum tarafından olumlu karşılandığı söylenebilir.

Temel performans sonuçları kriterinde örgütün amaç ve hedeflerine bağlı olarak, planlanmış olan performansıyla ilgili olarak olumlu sonuçlar elde ettiği söylenebilir.

Araştırmada, liderlik, politika ve stratejiler, süreçler, işbirlikleri ve kaynaklar kriterlerinin ise örgütsel performans üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Buradan, mükemmel liderlik uygulamalarının politika ve stratejilere yansıtılmasının uygulamada daha olumlu sonuçlara neden olabileceği söylenebilir. İşbirlikçileri ve tedarikçilerden; politika ve stratejilerle uyumlu, süreçleri destekleyecek şekilde yaralanılması gerektiği söylenebilir.

Sürekli iyileşme, işbirliği ve değişim kurum kültürü haline getirilmeli ve sadece süreçler değil, işletmedeki diğer girdi faktörleri de eş zamanlı olarak sürekli iyileştirilebilir. Bu noktada üst yönetimin kararlılığı ve desteği çok önemlidir. Çünkü üst yönetimin tutumları, işletme kültürünü şekillendirecek ve çalışanların da tutumlarını belirleyecektir. Bu doğrultuda üst yönetime düşen görevleri şu şekilde

sıralayabiliriz.

Süreç iyileştirme ekiplerine yeterli zaman, gerekli kaynak ve eğitimler verilmeli, yöneticiler bizzat iyileştirme çalışmalarına katılmalı. Süreç iyileştirme faaliyetlerine ilişkin direnci önlemede, işletmeye ilişkin pazar ve rekabet bilgileri ile değişimin gerekliliği çalışanlara anlatılmalıdır.

Araştırmada, liderlik, politika ve stratejiler, süreçler, işbirlikleri ve kaynaklar kriterlerinin ise örgütsel performans üzerinde herhangi bir etkisi bulunması durumunun söz konusu EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinin önemsiz olduğu anlamına gelmemelidir.

EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinin herhangi bir boyutu ile ilgili yapılan uygulamalar mutlaka diğer boyutlarla ilgili yapılan uygulamaları da etkileyecektir. Örneğin; liderin müşteriler, işbirlikleri ve toplumun temsilcileriyle olan etkin ilişkileri sonuç kriterlerini etkileyebilecektir.

Örgütsel performansı artırmada Mükemmellik Modeli'ni uygulayan işletmelerin, alt kriterlerdeki koşulları yerine getirerek, hangi alanlarda üstün, hangi alanlarda zayıf olduklarını görmekte ve elde ettikleri sonuçları değerlendirerek yenilikçi, iyileştirici faaliyetlerde bulunabilecekleri söylenebilir.

Araştırmada, EFQM Mükemmellik Modelini hizmet-sağlık sektöründe uygulayan bir kamu kuruluşunda uygulanmıştır. Performans kriterleri daha fazla insana dayalı olan diğer sektörlerde yapılacak bir araştırma, EFQM uygulamalarının etkileri hakkında daha doğrudan sonuçlar verebilir. Aynı şekilde, araştırmaya dahil edilecek kuruluşlar, belirli bir sektörden ya da belirli bir bölgeden (şehirden, ilden, vs.) de seçilebilir. Araştırmanın kapsadığı işletme çeşitleri ve sayıları farklılaştırılarak, sektörler arası ya da bölgeler arası bir karşılaştırma yapılarak, EFQM uygulamalarının örgütsel performanstaki etkileri yorumlanabilir.

Gerek teorik, gerekse metodolojik sınırlamalara sahip olan çalışma, EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının örgütsel performansa etkilerine odaklanmıştır. Çalışmada yer alan sınırlamalar ortadan kaldırılarak ya da değiştirilerek, yeni çalışma konuları oluşturulabilir.

Araştırma, teorik ve uygulama bölümlerindeki bilgiler ve sonuçlarla gelecekteki araştırmalara yol gösterici ve katkı sağlayıcı bir kaynak oluşturabilir.

EKLER

EK-1

ANKET FORMU

Bu çalışma Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı tarafından “Kurumunuzda uygulanan EFQM Mükemmellik Modeli çalışmalarının Örgütsel Performansa Etkisini” incelemek üzere düzenlenmiştir. Elinizdeki bu anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Durmuş KOCA

KİŞİSEL BİLGİLER (I. BÖLÜM)				
Cinsiyetiniz :	<input type="checkbox"/> Bay	<input type="checkbox"/> Bayan		
Medeni durum:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr		
Yaşınız :	<input type="checkbox"/> 20-29 yaş	<input type="checkbox"/> 30-39 yaş	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
Eğitim Durumunuz :	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Göreviniz:	<input type="checkbox"/> Doktor			
	<input type="checkbox"/> Yardımcı Sağlık Personeli			
	<input type="checkbox"/> Genel İdare Hizmetleri			

EFQM, MÜKEMMELLİK ÇALIŞMALARI (II. BÖLÜM)						
Aşağıdaki ifadeleri okuyarak her bir ifadeye katılma derecenizi belirtir misiniz?						
		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
LİDERLİK						
1.	Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmada öncülük etmektedir.	5	4	3	2	1
2.	Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulmasında aktif rol almaktadır.	5	4	3	2	1
3.	Liderler tüm ilişkileri işbirliği içinde yürütmektedir.	5	4	3	2	1
4.	Liderler, mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırmaktadır.	5	4	3	2	1
5.	Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.	5	4	3	2	1
POLİTİKA VE STRATEJİ						
6.	Politika ve stratejiler, paydaşların beklentilerini temel alarak oluşturulmaktadır.	5	4	3	2	1
7.	Politika ve stratejiler, araştırma ve verilerle oluşturulmaktadır.	5	4	3	2	1
8.	Politika ve stratejiler, gözden geçirilir ve güncelleştirilmektedir.	5	4	3	2	1
9.	Politika ve stratejiler, paydaşlara duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.	5	4	3	2	1
ÇALIŞANLAR						
10.	İnsan kaynakları planlanır, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir.	5	4	3	2	1
11.	Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenerek, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir.	5	4	3	2	1
12.	Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
13.	Çalışanlar ile kuruluş arasındaki iletişim planlanmakta ve geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
14.	Çalışanlar takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir.	5	4	3	2	1

EFQM, MÜKEMMELLİK ÇALIŞMALARI		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR						
15.	Kuruluş dışı işbirliklerinden yararlanılmaktadır.	5	4	3	2	1
16.	Finansal kaynaklar etkili ve verimli bir biçimde yönetilmektedir.	5	4	3	2	1
17.	Binalar, donanım ve malzemeler fayda sağlayacak biçimde yönetilmektedir.	5	4	3	2	1
18.	Teknolojiden iyileştirmeye fayda sağlayacak şekilde yararlanılmaktadır.	5	4	3	2	1
19.	Bilgi ve bilgi birikimi kuruma ve müşterilere değer yaratacak şekilde yönetilmektedir.	5	4	3	2	1
SÜREÇLER						
20.	Süreçler sistematik olarak tasarlanmakta ve yönetilmektedir.	5	4	3	2	1
21.	Süreçler paydaşlar dikkate alınarak iyileştirilmektedir.	5	4	3	2	1
22.	Ürün ve hizmetler hasta gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanmaktadır.	5	4	3	2	1
23.	Ürün ve hizmetler üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
24.	Hasta ilişkileri verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
SONUÇ KRİTERLERİ						
25.	Hastalardan gelen şikâyetler değerlendirilip çözüm yolları aranmaktadır.	5	4	3	2	1
26.	Hastalara verilen hizmetler hakkında bilgi verilmektedir.	5	4	3	2	1
27.	Kurumda çalışanlara güvenlik, ücret, sağlık ve iş güvencesi sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
28.	Kurumda mesleki eğitim ve konferans olanakları sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
29.	Kurumumdaki hizmetler mevcut ve olası hastalara (topluma) duyurulup sunulmaktadır.	5	4	3	2	1
30.	Kurumum finansal olarak iyi durumdadır.	5	4	3	2	1
ÖRGÜTSEL PERFORMANS (III. BÖLÜM)						
31.	Kurumumda verimlilik çalışmalarına önem verilir.	5	4	3	2	1
32.	Kurumumda hizmet kalitesine önem verilir.	5	4	3	2	1
33.	Kurumumda teknoloji ve yeniliklerin yakından takip edilmesine önem verilir.	5	4	3	2	1
34.	Kurumumda çalışma yaşamının kalitesine önem verilir.	5	4	3	2	1
35.	Kurumumda finansal performansı artırma çalışmaları yapılır.	5	4	3	2	1
36.	Kurumumda etkin ve etkili bir yönetim politikası güdülmüştür.	5	4	3	2	1
37.	Kurumumda hasta memnuniyetine önem verilir.	5	4	3	2	1

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAT Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2 nci Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 2000, s.87.

LAWLOR Alan, **Productivity Improvement Manuel**, University Press, Cambridge, 1986, s.23

BAŞ Türker, **Anket Nasıl Hazırlanır?, Nasıl Uygulanır?, Nasıl Değerlendirilir?**, 2 nci Baskı, Seçkin Kitapevi, Ankara, 2003, s.43.

BAŞARAN İ.E., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s.134.

BUMİN B, **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s. 84.

CAN H, TUNCER D.,ve AYAN Y.D.,**Genel İşletmecilik Bilgisi**, Siyasal Kitapevi, Ankara,2002, s.15-16 .

COŞKUN Recai, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ders Notları**, Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya 2000, s.6.

ÇAM S. , **Öğrenen Organizasyonlar ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayınları, İstanbul , 2002,

De BOND E, **Rekabet Üstü**, Remzi Kitapevi, (Çev: Oya ÖZEL), İstanbul, 2001, s. 25.

DİNÇER Ö. ve FİDAN Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul,1999, s.167.

DRUCKER Peter F., **The Practice Of Management**, Harper and Brothers Company, New York, USA,1964, s.2.

EFİL İ, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 110, Bursa, 1996, s.29.

GÖKSEL A. vd., **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Editör: Birol BUMİN, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s.83.

GÜZELCİK E., **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.59.

KONDO Yoshio, **İşletmelerde Bütünsel Kalite**, (Çev: Ayşe Bilge DİCLELİ), MEBS Yayınları, İstanbul, 1999, s.190.

MÜFTÜOĞLU T., **İşletme İktisadı**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1999, s.394.

NAKIP Mahir, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamaları**, Seçkin Kitabevi, 2003, s. 322,

PALMER Margeret J., KENNETH Winters T., **İnsan Kaynakları**, (Çev: Doğan Şahinler) Repnosol Matbaası, İstanbul, 1993,s.9.

SABUNCUOĞLU Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000 s..160.

SABUNCUOĞLU Z. ve TOKOL T., **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa 2001, s.101

_____, **İşletme**, Ezgi Yayınları,Bursa, 2001, s.26.

SAYIŞTAY, **Doğru Dokunun Seçimi Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve**, (Çev. Hakan M. ÖZBARAN), Araştırma/İnceleme/Çeviri Dairesi;23 Ankara, Ekim 2002, s.2.

ŞİMŞEK Muhittin, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, Alfa yayınları, İstanbul,2000, s.152

TEK Ö. B., **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., İstanbul, 1999, s. 405.

TEK Ö. B., **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., İstanbul, 1999, s. 405.

TÖRÜN A. H. vd. **İşletmelerde Planlama Ve Kontrol Süreçlerinde Verimlilik Analizleri**, Tezer Ofset, İzmir, 1991, s.41.

MAKALELER

AKAL Zuhal, “İşletmelerde Performans Ölçü Ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)”, **MPM yayınları Yayınları**, No :473, Ankara, 1992

AKAL Zuhal, “TKY Ve Personel Ölçme Değerlendirme Sistemleri”, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, 1995

AKAL Zuhal, “İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, **MPM Yayınları** :473,Ankara, 1992

AKAL Zuhal, “İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi”, **MPM Yayınları**, No: 473, Ankara, 2002

AKGÜL Aziz,”Toplam Kalite Yönetimi Sistemi”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl:5 S.26, Mart Nisan,1999

BEAMON, B.M., “Measuring Supply Chain Performance” **Internatinal Journal Of Operations & Production Management**, Vol.:19,No:3, 1999

Benchmarking, Kal-Der yayını,1997

BENLİGİRAY S., **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1174, Eskişehir, 1999

BOND T.C., “The Role Of Performance Measurement In Continuous Improvement” **International Journal of Operations Of Production Manamegent**, Vol.19, No:12, 1999

CANSEVER Ahmet, “Kalite Ödülleri”, **Önce Kalite Dergisi**, Ekim 1993

CRAGG Paul, KING Malcolm, HUSSIN Husnayaati, "IT Aligment And Firm Performance In Small Manufacturing Firms " **Stratagic Information Systems**, 2002

CROTEAU Amne-Marie, BERGERON François, "An Information Technology Trilog: Business Strategy, Technolojical Deployment And Organizational Performance", **Journal of Strategic Information Systems**, 10, 2001

EFQM, Mükemmellik Modeli, 2000:18

ERKUT Haluk, Hizmet Kalitesi, **Toplam Kalite Yönetimi Dergisi**, 1995

GILLEY Matthew K., GREER Charles R., RASHEED ABDUL A, "Human Resaource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms", **Journal Of Business Research**, Elsevier Science Inc, 57, 2004

GÜLEŞ H, BÜLBÜL H., "İşletmelerde Pro Aktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerinde Bir Uygulama", **DEU İşletme Fakültesi Dergisi**, C:4, N:1, İzmir, 2003

KalDer, EFQM, KalDer Yayınları

LAI Keerm hung ,CHENG Edwin T.C., "Effect of Quality Manamegent And Marketiy And Organizational Performance", **Journal of Business Research**, Elsevier Inc, 2003

LEE Sang M., v.d., "Impact Of Data Warehousing On Organizational Performance Of RetailingFirms", **International Journal Information Technology & Decision Making**, 2004, Vol.3, No.1

Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2000

ÖZEL S., "İşgücü Veriminin Arttırılmasında Eğitimin İşlevi Ve Ekonomik Planlama Problemi", **MPM Verimlilik Dergisi** 1998/1

ROLSTADAS Asbjarn, "Enterprise Performance Measurement" **International**

Journal Of Oparations & Production Manamegent, No:9/10.

SCHULZE N., “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması”, **6. Ergonomi Kongresi**, MPM Yayınları No:622, Ankara, 1998

SHIMITZ J. Ve PLATTS K.W “ Supplier Logistics Performance Measurement: Indications From A Study In The Otomotive Industry”, **International Journal Of Production Economics**, Elsevier Ltd., 2004

SHORT Jereny C. And PALMER Timothy B., “Organizational Performance Referents: An Empitical Empitical Examination of Their Content and Influences”, **Organizational Behavoir and Human Decision Processes**, Academic Press, USA, 2003

SÖNMEZ G., Verimlilik Ölçümünde Çıktı Ve Girdi Unsurlarının Seçilerek Kullanılması, **MPM Verimlilik Dergisi**, 2003/1

TAYLAN Bahattin, **Verimlilik Kavramı ve Önemi**, Sayı :1 Ankara, 2001

TOKOL T., ‘İşletmelerde ürün yenilikleri’, **Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C:16, Mayıs 1998

TONI A.D., TONCHIA S., “Performance Measurement Models, Characteristics And Measures”, **Internatinonal Journal Of Operations & Production Management**, Vol.21, No: ½, 2001

YILMAZ Abdullah ve DİL Meltem, “Örgüte Bağlılık Mı Bağımlılık Mı”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, 2008, sayı 36, s.113-132

TEZLER

AKALIN Mete Murat, “**Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel Etkinlik Ve Toprak Mahsulleri Ofisi Müdürlüğünde Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü, Ankara, 1992 s.9-10.

AVCI Umut, “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme- Örgütsel Performans ilişkisine Yönelik İnceleme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta, 2005, s.154.

Sami Ünal Yalavaç,“İş Mükemmelliği Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Uygulamaları,M.Ü.Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1997, s.91

KONGRE VE SEMPOZYUMLAR

GÜMÜŞTEKİN G.E., “İşletmelerde Örgütsel Ve Yönetimsel Etkinliğin Ölçülmesine İlişkin Uygulama”, 7. **Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, 1999, s.2.

SEZER Sevgi ve İlhan Ege, “ Üretim Sanayi İşbirliğinin İşletmelerinin Verimliliğine Etkisi :Erciyes Üniversitesi Örneği”, **II. Ulusal Orta Doğu Anadolu Kongresi- Küresel Rekabette Yeni Verimlilik Stratejileri** , Ankara, 17-19 Ekim 2002, s. 197.

SEZER ve İLHAN, “Bilgi Teknolojileri Kullanımı ile Akademik Verimlilik İlişkisi: Erciyes Üniversitesi Örneği”, **II. Ulusal Bilgi,Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Derbent- İzmir, Mayıs,2003,s.126.

Türkiye İşverenleri Sendikası Konfederasyonu, “Birinci Verimlilik Eğitimi Semineri”, İstanbul, 29.30 Nisan 1991, s.81.

İNTERNET KAYNAKLARI

AKAL Zuhul, Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi, MPM, Ankara 2003, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performansyönetimi/performans_yönetimi.htm (17/09/2008)

EFQM İnternet Sayfası; <http://www.efqm.org> (29/05/2008)

KAL-DER İnternet Sayfası, <http://www.kalder.org> (29/05/2008)

Performans Yönetim Sistemi, <http://www.student.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/5.html> (07/08/2008)

ŞENOL Gökhan, İş Değerlemede Performans Değerlerine Giriş, <http://isguc.org/arcview.php?ex=31> (30/07/2008)

TOKOL T., 'İşletmelerde ürün yenilikleri', **Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C:16, Mayıs 1998, s.1, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/TOKOL/tuncer.html> (10/06/2008)

Türk Standartları Enstitüsü internet sayfası, <http://www.tse.org.tr> (10/06/2008)

UYSAL Gül, "Çalışma Yaşamının Kalitesi Ve Çağdaş Yönetim" , **İş-Güç Dergisi**, Cilt:4, sayı:1, 2002, <http://www.isguc.org/arc.wiev.php?ex=121> (10/06/2008)

http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm. (04/11/2008)

<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon> (04/11/2008)

DİZİN

- A**
Anket, 129, 150, 154
- Ç**
Çalışanlar, 6, 16, 18, 45, 112, 113, 117, 138, 144, 148, 149, 150, 154
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar, 28
Çalışma Yaşamının Kalitesi, 83, 84, 112
- E**
EFQM, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 21, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 46, 48, 103, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 136, 138, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156
Etkililik, 62, 68, 92, 94, 95, 116
Etkinlik, 62, 66, 68, 92, 93, 94, 95, 116
- F**
Finansal Performans, 68, 88, 89, 114
- H**
Hizmet, 25, 33, 34, 69, 71, 72, 73, 82, 97, 115
- İ**
İşbirlikleri, 12, 19, 112, 114, 139, 145, 148, 149, 150, 151
İyileştirme, 6, 11, 18, 30, 39, 42, 49
- K**
Kalite, 3, 4, 8, 24, 39, 45, 47, 51, 52, 62, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 84, 97, 100, 110, 126, 127, 154
- L**
Liderlik, 10, 29, 39, 45, 104, 112, 128, 130, 147, 149, 150, 151
- M**
Mükemmellik, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 15, 46, 48, 52, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 125, 126, 127, 130, 131, 136, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156
Müşteri Bağlılığı, 97
Müşteri Memnuniyeti, 95, 118
Müşteri Merkezli Yönetim, 100
Müşteri Odaklılık, 5, 100
Müşteri Sadakati, 99
Müşteri Tatmini, 96
Müşterilerle İlgili Sonuçlar, 26
- Ö**
Ödül, 9, 49, 50, 51, 53
Örgüt, 65, 68
Örgütsel Performans, 57, 59, 64, 74, 92, 105, 107, 125, 136, 142, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 154
- P**
Performans, 8, 22, 27, 29, 32, 33, 34, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 65, 70, 79, 90, 91, 92, 93, 96, 104, 106, 150, 155
Politika, 11, 13, 14, 15, 19, 21, 22, 45, 117, 118, 137, 143, 144, 147, 149
Pusula Kartı, 39
- R**
Radar, 36, 37, 39, 40, 41, 43
Rekabet, 23, 27, 70, 76, 78, 100, 104, 106, 111, 122
- S**
Strateji, 13, 45, 82, 147
Süreç, 5, 22, 23, 60, 62, 82
Sürekli Öğrenme, 6
- T**
Temel Performans Sonuçları, 33, 45
Toplumla İlgili Sonuçlar, 31
Toplumsal Sorumluluk, 7
- V**
Verimlilik, 61, 62, 68, 73, 74, 75, 76, 77, 92, 104, 109
- Y**
Yenilik, 36, 68, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 111, 112
Yenilikçilik, 6, 82