

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE EFQM MÜKEMMELLİK
MODELİ: İSTANBUL'DA BİR UYGULAMA**

Onur SEPETÇİOĞLU

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr.Derman KÜÇÜKALTAN

EDİRNE 2013

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Onur SEPETÇİOĞLU tarafından hazırlanan **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ: İSTANBUL'DA BİR UYGULAMA** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin 15.-16. maddeleri uyarınca **05/08/2013 Pazartesi** günü saat **13.00**'da yapılmış olup, tezin **Kabul edilmesine*.....~~OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN (Danışman)	<i>kabul edilmesine</i>	<i>[Signature]</i>
Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK	<i>kabul edilmesine</i>	<i>[Signature]</i>
Doç. Dr. Adil OĞUZHAN	<i>kabul edilmesine</i>	<i>[Signature]</i>

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında “Kabul Edilmesine/Reddine” seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10012892
Yazar Adı / Soyadı	ONUR SEPETÇİOĞLU
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 56311248044
Telefon	5386545626
E-Posta	onursepetci@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Konaklama İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli: İstanbul'da Bir Uygulama
Tezin Tercümesi	EFQM Excellence Model In Hospitality Management: An Application In Istanbul
Konu	İşletme
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2013
Sayfa	112
Tez Danışmanları	PROF. DR. DERMAN KÜÇÜKALTAN 42598495578
Dizin Terimleri	Hizmet=Service ; Kalite=Quality ; Mükemmellik=Excellence
Önerilen Dizin Terimleri	Konaklama İşletmeciliği=Hospitality Management
Kısıtlama	36 ay süre ile 19.08.2016 tarihine kadar kısıtlı

Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

NOT: (Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

19.08.2013

İmza:.....

Tezin Başlığı: Konaklama İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli: İstanbul’ da Bir Uygulama

Hazırlayan: Onur SEPETÇİOĞLU

ÖZET

Çağdaş dünyada etkili olan küresellik olgusu sebebiyle müşterilerin kalite hakkındaki bilgi ve görüşleri sürekli gelişmektedir. Müşteriler, ürünlerini veya hizmetlerini kullandıkları işletmelerden beklentilerini sürekli olarak arttırmaktadırlar. Diğer taraftan işletmeler, müşterileri için ürünler ve hizmetler üretmekte ve bu yolla gelir elde etmektedir. Bu geliri elde etmek için işletmeler, müşterileri üzerinde etkili olan belirli bir kalite düzeyine ulaşmak zorundadır.

EFQM Mükemmellik Modeli de organizasyonel mükemmellik ve kaliteyi ön planda tutan bir modeldir. İlk bakışta sadece bireysel ve organizasyonel mükemmelliği araştırdığı düşünülebilir, ancak Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından oluşturulma amacına bağlı olarak kaliteyi de ölçen bir modeldir.

Genel olarak, modelin girdi kriterlerinde belirli düzeyler elde edildiğinde sonuç kriterlerinde iyileşme sağlanmaktadır. Aynı zamanda RADAR Mantığıyla bu model denetlenmektedir. Sonunda, bu modeli etkin ve verimli kullanan işletmeler belirli kalite düzeylerine erişmektedir.

Bu çalışmada kapsamı belli bir model ele alınmaktadır, dolayısıyla araştırmayla ilgili uygulamada, çalışanların demografik durumlarına göre modelin nasıl algılandığı ortaya konmaktadır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki, çalışanların bazı demografik farklılıkları EFQM Mükemmellik Modeli üzerindeki algılamalarda etkilidir ve bu anlamlı farklılıklar araştırmada savunulan hipotezleri desteklemektedir.

Anahtar kelimeler: Hizmet, Konaklama İşletmeciliği, Kalite, Mükemmellik.

Thesis Name: EFQM Excellence Model in Hospitality Management: An Application in Istanbul

Prepared by: Onur SEPETÇİOĞLU

ABSTRACT

Due to the phenomenon of globalization in the modern world, which is effective on information and opinions of customers about the quality constantly evolve. Customers constantly increase their expectations of organizations to use their products or services. On the other hand organizations produce products and services for their customers and by this way generate revenue. Organizations to achieve this income, have to reach a certain level of quality which is effective on their customers.

EFQM Excellence Model is a model of organizational excellence and quality. At first glance, it can be assumed that it only investigates individual and organizational excellence but, depending on the purpose of the creation by the European Foundation for Quality Management, the model also measures the quality.

In general, the results of model become better when achieving specific levels in entry criteria. At the same time, this model is checked by the RADAR Logic. In the end, organizations that use this model effectively and efficiently access a certain level of quality.

In this study a particular model is discussed, and therefore relevant to the research, in practice, the demographics are set out according to their perception of the model. The research results show that some demographic differences in employees' perceptions affects on the EFQM Excellence Model and the significant differences in effective research supports the hypothesis advocated.

Key words: Service, Hospitality Managament, Quality, Excellence.

ÖNSÖZ

Sadece bu çalışma için değil, aynı zamanda Trakya Üniversitesi' ndeki öğrencilik hayatım boyunca bana yol gösteren, önerilerini ve ilgisini benden esirgemeyen tez danışmanım ve hayatımda önemli yeri olan Sayın Hocam Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN' a sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca, çalışmanın uygulama kısmının (3. Bölümün) her aşamasında emeği geçen Sayın Hocam Doç. Dr. Adil OĞUZHAN' a da sabrı ve desteği için teşekkürlerimi sunarım.

Yine çalışmanın uygulama kısmında geçen anket çalışmasına, kıymetli vakitlerini ayırarak katılan sektör çalışanlarına ve yöneticilerine de teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde maddi ve manevi olarak bana destek olan ve ihtiyacım olan her anımda yanımda olan, bugünlere gelmemde büyük emeği olan aileme de teşekkürü bir borç bilirim.

Edirne, Ağustos 2013

Onur SEPETÇİOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLOLAR	viii
ŞEKİLLER	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM: KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. Hizmet Sektörü.....	4
1.1.1. Hizmetin Tanımı ve Kapsamı.....	6
1.1.2. Hizmet Sektörünün Özellikleri.....	9
1.1.3. Hizmet Sektörünün Önemi.....	10
1.1.4. Hizmet Sektöründe Kalite.....	11
1.2. Konaklama İşletmeleri.....	13
1.2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Kapsamı.....	13
1.2.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	15
1.2.2.1. Sınıflandırmayla İlgili Genel Görüşler.....	16
1.2.2.2. Sınıflandırmayla İlgili Türkiye’ deki Yasal Mevzuat.....	19
1.2.3. Konaklama İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi.....	20
1.2.4. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	23
1.2.5. Konaklama İşletmelerini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri.....	24
1.2.6. Konaklama İşletmelerinde Kalite.....	25

2. BÖLÜM: MÜKEMMELLİK VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

2.1. Mükemmellik Kavramı ve Kapsamı.....	29
2.2. Mükemmel Organizasyon.....	31
2.2.1. Mükemmel Organizasyon Kavramının Ortaya Çıkışı.....	31
2.2.2. Mükemmel Organizasyonun Özellikleri.....	32
2.2.2.1.Hareketlilik.....	33
2.2.2.2. Müşteri Odaklılık.....	34
2.2.2.3. Otonomi ve Girişimcilik.....	37
2.2.2.4. Verimlilik.....	38
2.2.2.5. Katılımcılık.....	40
2.2.2.6. Sadakat.....	41
2.2.2.7. Sadelik.....	42
2.2.2.8. Uyumluluk.....	43
2.3. EFQM Mükemmellik Modeli.....	44
2.3.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Ortaya Çıkışı ve Kullanımı.....	47
2.3.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı ve Kriterleri.....	48
2.3.2.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Girdi Kriterleri.....	49
2.3.2.1.1. Liderlik.....	49
2.3.2.1.2. Politika ve Strateji.....	50
2.3.2.1.3. Çalışanlar.....	50
2.3.2.1.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar.....	51
2.3.2.1.5. Süreçler.....	51
2.3.2.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Sonuç Kriterleri.....	52
2.3.2.2.1. Müşterilerle İlgili Sonuçlar.....	52
2.3.2.2.2. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar.....	54

2.3.2.2.3. Toplumla İlgili Sonuçlar.....	56
2.3.2.2.4. Temel Performans Sonuçları.....	58
2.4. RADAR Yöntemi ve Uygulanışı.....	60
2.4.1. RADAR Yöntemi.....	61
2.4.2. RADAR Yönteminin Uygulanışı.....	61
2.4.3. RADAR Puanlama Matrisi.....	63
2.5. EFQM Mükemmellik Modelinin Konaklama İşletmeleri İçin Önemi	64
3. BÖLÜM: EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNE İLİŞKİN İSTANBUL’ DA BİR UYGULAMA	
3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi.....	67
3.2. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi.....	67
3.3. Evren ve Örneklem.....	69
3.4. Verilerin Toplanması.....	69
3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	70
3.5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	70
3.5.2. İstanbul’ daki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Görev Yapan Çalışanların EFQM Mükemmellik Modeline Yaklaşımlarına İlişkin Betimsel İstatistikler ..	74
3.6. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi.....	79
3.7. Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre EFQM Mükemmellik Modelinin Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular.....	83
3.7.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Alt Boyutlarının Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılıklarına İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları	84
3.7.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Alt Boyutlarının Çalışanların Diğer Sosyo-Demografik Yapılarına Göre Farklılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90

KAYNAKÇA	95
EK.....	107

TABLOLAR

Tablo 1: Hizmetlerin Karakteristik Özellikleri	8
Tablo 2: RADAR Puanlama Matrisi - Sonuçlar.....	63
Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	70
Tablo 4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları	71
Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	71
Tablo 6: Otellerin Oda Sayısına Göre Dağılımı.....	72
Tablo 7: Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları.....	72
Tablo 8: Katılımcıların İşletmelerindeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	73
Tablo 9: Katılımcıların Sektördeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları ..	74
Tablo 10: İstanbul' daki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Çalışanların EFQM Mükemmellik Modeline İlişkin Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri.....	75
Tablo 11: KMO ve Bartlett's Testi	80
Tablo 12: Açıklanan Toplam Varyans	80
Tablo 13: Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 14: Normallik Varsayımını Sınayan Kolmogorov - Smirnov Testiyle İlgili Bulgular.....	83
Tablo 15: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılıklarının Mann - Whitney U Test Sonuçları	84
Tablo 16: EFQM Mükemmellik Modelinin Alt Boyutlarının Çalışanların Diğer Sosyo - Demografik Yapılarına Göre Farklılıklarıyla İlgili Kruskal Wallis Testi Olasılık Sonuçları.....	85
Tablo 17: Eğitim Durumuna Göre Farklılık Yaratan Gruplar.....	86
Tablo 18: Departmana Göre Farklılık Yaratan Gruplar	87
Tablo 19: İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Farklılık Yaratan Gruplar	88
Tablo 20: Sektördeki Çalışma Süresine Göre Farklılık Yaratan Gruplar	89

ŞEKİLLER

Şekil 1: Pazar Başlıkları Ölçeği	7
Şekil 2: Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	18
Şekil 3: Mükemmelliğin Elemanları.....	30
Şekil 4: Mükemmel Organizasyonun 8 Özelliği	33
Şekil 5: EFQM Mükemmellik Modeli.....	48
Şekil 6: EFQM Mükemmellik Modelinin Kriterleri Arasındaki İlişki.....	60
Şekil 7: RADAR Yönteminin Uygulanışı	62

KISALTMALAR

CIA: Central Intelligence Agency

EFQM: European Foundation for Quality Management

GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla

IMS: Integrated Management Systems

JIT: Just in Time

KalDer: Türkiye Kalite Derneği

KMO: Kaiser-Meyer Olkin

M. Ö.: Milattan Önce

OECD: Organization for Economic Co-operation and Development

p. : page

RADAR: Results - Approaches - Deploy - Assess - Refine

s. : sayfa

TIM: Travel Industry Management

TPM: Total Productive Maintenance

TQM: Total Quality Management

UNWTO: World Tourism Organization

vb.: ve benzeri

vol.: volume

GİRİŞ

Dünyanın neresinde olursa olsun işletmelerin öncelikli amacı süreklilik ve düzenli olarak büyümedir. Bu öncelikli amaçlarına ulaşmak için işletmeler, dış çevrelerinden müşterilerine birtakım ürünler veya hizmetler sunup bunların karşılığında gelir elde etmeye çalışır. Bu müşteriler, bireysel müşteriler olabildikleri gibi endüstriyel müşteriler de olabilirler.

Bir ürünü veya hizmeti üretmek elbette işletmelerin görevidir. Ancak ne kadar çok üretim yapılırsa yapılsın, önemli olan üretim çıktılarının müşterilerce benimsenmesi ve satın alınması gerekmektedir. İşletmeler bu şekilde bir gelir elde edip maliyetlerinin üzerinde rakamlara ulaşarak kar elde etmeye çalışır. Yukarıda bahsedilen süreklilik ve düzenli büyüme de işte bu karlılığı sağlayan gelirlerle sağlanmaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, müşterilerin dikkatini çekmek, onlarda bir tatminle birlikte bağlılık yaratma gerekliliğidir. Bunun için de belirli bir kalite düzeyinin yakalanması gerekmektedir. Müşteriler sadece ve sadece kendilerine daha kaliteli gelen ürün ve hizmetlere yönelecek, bu şekilde tatmin olup işletmeye bir bağlılık göstereceklerdir. Ancak bu yolla bahsi geçen sürecin düzenli bir şekilde akışı sağlanacaktır. O halde “İşletmeler bunu nasıl gerçekleştirecektir?” sorusu ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın da konusu olan EFQM Mükemmellik Modeli gibi kaliteyi tayin eden bütün modeller bu sorunun cevabını araştırmaktadır. Çalışma için bu modeller arasından EFQM Mükemmellik Modelinin seçilmiş olması da özellikle yerli literatürde diğer modellerden daha az yer tutması ve bunun sonucunda bilime katkı sağlama isteğidir. Bir başka neden de kaliteye bakış açısını yalnızca müşteriler için değil, aynı zamanda toplum, işletme çalışanları ve elde edilen performans sonuçlarına göre geri bildirimleri de dikkate alarak ortaya koymasıdır. Elbette çoğu modele nazaran çok fazla geçmişli olmayan bir model olması da çalışma için bu modelin seçilmesinde etkindir.

Bununla ilgili uygulama alanı olarak da konaklama işletmesi türlerinden otel işletmeleri seçilmiştir. Şehir olarak İstanbul’ un seçilmiş olmasının nedeni de bu alanda daha fazla uygulama imkanının olmasıdır. İstanbul’ daki otel işletmelerinin seçilmesiyle ilgili diğer detaylara çalışmanın uygulama kısmında tekrar değinilecektir.

Çalışmada İstanbul’ daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan, bütün kademelerden iş görenlerin EFQM Mükemmellik Modeline dair algılama farklılıkları araştırılmaktadır. Çeşitli unsurlardan oluşan demografik değişkenlerin EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili verilerden elde edilen alt boyutlara nasıl yaklaşım gösterdiği ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunun için birtakım yöntem ve teknikler uygulama için çalışmaya yardımcı olmuştur.

“Konaklama İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli: İstanbul’ da Bir Uygulama” isimli tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; genel olarak hizmet sektörü ve alt dallarından olan konaklama sektörü ele alınmaktadır. Genel olarak hizmetin ne olduğu, hizmet sektörünün hangi elemanlardan oluştuğu, yine hizmet sektörünün önemi ve bu sektörde kalitenin ne olduğu, nasıl ele alınması gerektiği açıklanmaktadır. Bölümün takip eden kısmında ise konaklama sektörü ele alınmaktadır. Konaklama işletmeleriyle ilgili tanımlar, kapsamalar, konaklama işletmeciliğinin tarihsel gelişimi, konaklama işletmelerinin özellikleri, konaklama sektörünü etkileyebilecek dış çevre faktörleri, çeşitli sınıflandırmalar, ilgili faaliyetler ve konaklama işletmelerinde kalite bu bölümde açıklanmaktadır.

İkinci bölümde; mükemmellik ve EFQM Mükemmellik Modeli irdelenmektedir. Öncelikle mükemmelliğin ne olduğu, hangi elemanlardan oluştuğu açıklanmakta, sonrasında Mükemmel Organizasyon Teorisi ortaya konmaktadır. Hemen sonrasında EFQM Mükemmellik Modeline geçilmekte, modelin ortaya çıkmasını sağlayan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’ yla ilgili bilgiler ve bu vakfın belirlediği Mükemmellik Modelinin en son şekli sunulmaktadır. Modelde geçen kriterler tek tek ele alınmakta, sonrasında hangi yöntemle denetlenmesi gerektiğiyle

ilgili bilgiler verilmektedir. Elbette bu bilgilerden sonra EFQM Mükemmellik Modelinin otel işletmeleri için neden önemli olduğuna da vurgu yapılmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde; çalışmanın uygulamasından elde edilen veriler ve bu veriler üzerinde yapılan analizlerle ulaşılan bilgiler ortaya konmaktadır. Bu başlık altında kısaca değinmek gerekirse, İstanbul’ daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerden çalışma için ele alınan bütün kademelerde görev yapan çalışanların demografik değişkenlerine göre EFQM Mükemmellik Modeline dair algılarının farklılıklar gösterip göstermediği araştırılmakta, bazı alt boyutlarda görülen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığı ortaya konmaktadır.

1. BÖLÜM: KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Çalışmanın başlangıcını oluşturan bu bölümde genel olarak konaklama işletmeleri ele alınacaktır. İlk bakışta konaklama işletmelerinin tek başına bu çalışma için araştırma konusu olduğu düşünülebilir. Ancak, unutulmamalıdır ki bu tür işletmeler, müşterilerine kendi alanlarıyla ilgili birtakım hizmetler sunmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya direkt olarak konaklama işletmeleriyle ilgili bilgilerle başlamadan önce hizmet sektörüne değinmek yerinde olacaktır.

1.1. Hizmet Sektörü

20. yüzyıl, özellikle ikinci yarısı, insan hayatında eşi benzeri görülmemiş pek çok değişimin gerçekleştiği bir dönemdir. Bu dönem, en azından Batı dünyasında olmak üzere, sanayi istihdamının sermaye yoğun teknolojilerle gelişen taşımacılık, iletişim, bilgi işleme ve uzun ücretli tatiller, daha iyi eğitim, gelişmiş sağlık koşulları gibi dünya çapında artan yaşam standartları yoluyla hizmet sektörüne yönelmesini içermektedir. 20. yüzyılın bir başka özelliği de pazar faaliyetlerine yönelmiş olan toplumların tüketici haklarıyla ilgili farkındalıklarının artmış olmasıdır (Laws, 2004, 3).

Laws' a göre 20. yüzyıl, geçmiş dönemlere göre özellikle hizmet sektöründe ciddi gelişmelerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Hizmet sektöründeki gelişmelerle beraber müşteri odaklılık kavramının da bu dönemde bilincine varılmıştır. Yükselen (2008, 10), çalışma için ele alınan eserinde bu durumu destekleyen bir pazarlama anlayışına vurgu yapmıştır. Bu anlayışın hareket noktasının, tüketicinin istek ve ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Yükselen' in vurguladığı pazarlama anlayışı 1960' lı yıllarda, yani 20. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkmıştır. O halde hem sermaye yoğun teknolojilerdeki gelişmelerle, hem de tüketiciiyi temel alan bir pazarlama anlayışının ortaya çıkmasıyla hizmet sektörünün son yıllarda ciddi atılımlar gösterdiği savunulabilir.

Konaklama işletmeleriyle ilgili olan bu çalışmaya hizmet sektörüyle başlanması, bahsi geçen gelişmelere de dayandırılabilir. Takip eden bölümlerde

görülebileceği üzere, konaklama işletmeleri yerli ve yabancı literatürde hizmet sektörünün içerisinde kabul edilmiştir.

Konaklama endüstrisinin pek çok bölümünde müşteriler ve çalışanlar, servis işlemine bireysel olarak dahil olurlar. Bir müşteri, bir çift ayakkabı ya da bir otomobile para öderse söz konusu ürünü, kimin nasıl yaptığı hakkında fazla endişe duymadan tüketir. Diğer yandan konaklama endüstrisinde, örnek olarak, bir öğle yemeği sunulur. Bu hizmet aynı anda üretilir ve tüketilir. Hizmet deneyimi, söz konusu işlemin en gerekli elemanıdır (Barrows ve Powers, 2009, 504).

Direkt olarak konaklama işletmeleriyle ilgili bilgilere geçmeden önce hizmet sektörüne değinilmiş olması bu yüzdendir. Örnekten de anlaşılacağı üzere, konaklama işletmelerinin müşterilerine sunduğu birtakım hizmetler vardır ve konaklama işletmeleri bu şekilde hizmet sektörünün içinde yer almaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak hizmet sektörünün yapısının hangi tür işletmelerden oluştuğuna da değinilecektir. Aslında buraya kadar verilen bilgiler ışığında hizmet sektörünün, günlük hayat içerisinde tüketicilere birtakım hizmetler sunan işletmelerden oluştuğu anlaşılabilir. Yine de yerli ve yabancı literatürden konuyla ilgili birtakım sınıflandırmaları paylaşmak gerekmektedir.

Yerli literatürden ulaşılan bir görüşe göre Kozak (2010, 18), hizmet sektörünün; spor ve rekreasyon, kırsal alan rekreasyonları, eğitim, kültürel alanlar, tarihsel odaklı hizmetler, turizm, finansal hizmetler, uzmanlık hizmetleri, uluslararası hizmetler ve satın alma sonrası hizmetler olmak üzere on başlıktan oluştuğunu savunmaktadır.

Yabancı literatürden bir başka sınıflandırmaya göre ise hizmet sektörü şu tür hizmetleri sunan işletmelerden oluşur (Gilmore, 2003, 6):

- * Konaklama hizmetleri
- * Turizm hizmetleri
- * Finansal hizmetler
- * Hayırseverlik hizmetleri

- * Sanatsal hizmetler
- * Kamusal hizmetler
- * Sağlık hizmetleri
- * Eğitim hizmetleri
- * Profesyonel hizmetler

Görüldüğü gibi, hizmet sektörü pek çok işletme türünden oluşmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, sadece para karşılığı birtakım hizmetleri sunanların değil, aynı zamanda yardım amaçlı birtakım kurum ve kuruluşların da bu sektörün içinde olduğudur. Yerli literatürdeki sınıflandırmada bu hususa sıkça rastlanmasa da yabancı literatürde bu tür faaliyetlerin de hizmet sektöründe yer aldığı görülmektedir. Hizmetin kapsamında geçen işletme dışı, kar amacı gütmeyen örgütlerin sağladığı hizmetler de bu durumu desteklemektedir. Dikkat edilmesi gereken bir başka nokta da devletin birtakım kamusal hizmetleri vatandaşlarına sunmak için hizmet sektörü içerisinde yer alabileceğidir.

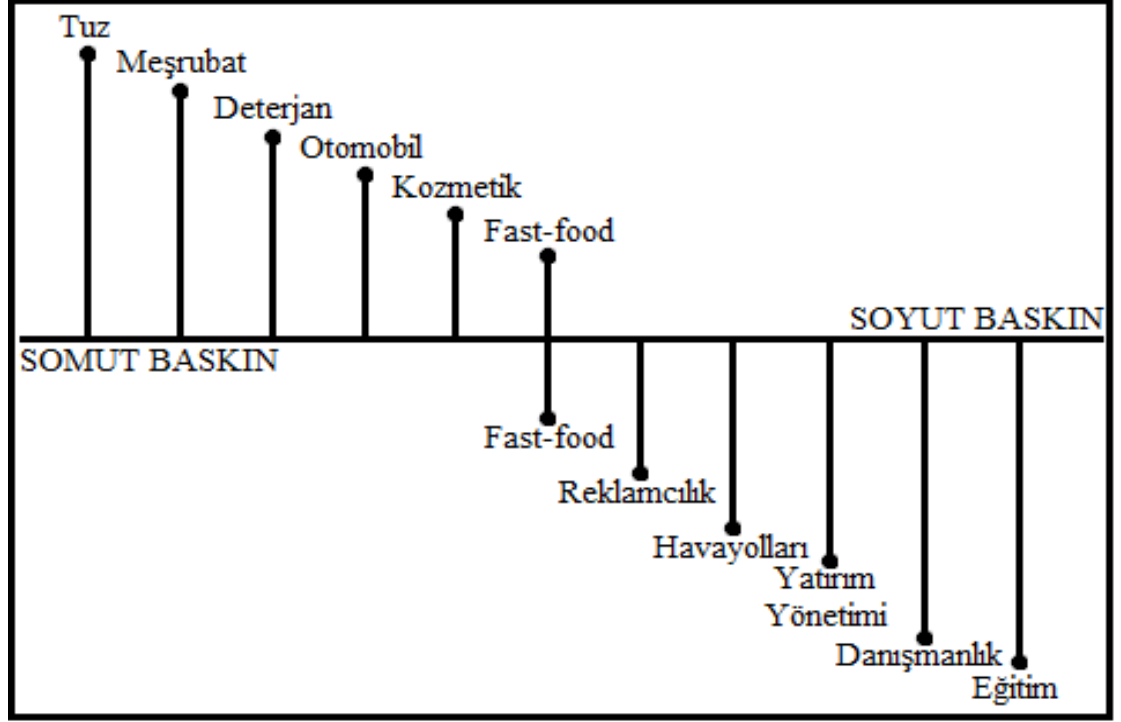
1.1.1. Hizmetin Tanımı ve Kapsamı

Hizmet, kendine özgü şekilde soyuttur ve bu temel özelliğiyle fiziksel üründen ayrılır. Fiziksel ürün somuttur ve elle tutulup gözle görülebildiği için onun tanımını yapmak kolaydır. Buna karşılık, belirli bir hizmetin tanımını yapmak, soyut olmasından ötürü zordur.

Hizmet, bir gruptan bir başka gruba sunulan bir eylem veya performanstır. Hizmet süreci bir fiziksel ürünün varlığına bağlı olabilmesine rağmen, eylem esas olarak soyuttur ve bu süreç genellikle herhangi bir üretim faktörünün sahipliğiyle sonuçlanmaz (Balaji, 2006, 1).

Hizmet kavramı, soyut nitelikte, bir gruptan başka gruba devredildiğinde hiçbir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan, sunanın insan olmasından dolayı heterojen yapıda ihtiyaçları ve istekleri karşılayan eylemler şeklinde tanımlanabilir (Özgüven, 2008: 653).

Hizmet, bir tarafın bir başka tarafa sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet veya faydadır (Kotler ve Armstrong, 1999, 6).



Şekil 1: Pazar Başlıkları Ölçeği

Kaynak: Hoffman, K. D. ve Bateson, J. E. G. (2008), *Services Marketing*, Student edition, Mason OH: South-Western Cengage Learning, p. 5.

Yukarıdaki şekilde fiziksel ürünlerden hizmetlere geçiş durumu gösterilmektedir. Buna göre, soldan sağa doğru gidildikçe somut baskından soyut baskınlığa geçiş görülecektir. Baskınlıkların nicelik olarak birbirinden ayrılması, saf ürün ve saf hizmet farklılıklarıyla açıklanabilir. Şekilde gösterilen en saf ürün tuzdur, buna karşılık en saf hizmet de eğitimidir. Diğer başlıklar da bu mantıkla düşünüldüğünde soldan sağa doğru gidildikçe içlerinde barındırdıkları hizmet faktörünün artacağı savunulabilir.

Tanımlamalar bu şekilde olmakla birlikte kapsam bakımından bir ikilemde kalınması mümkündür. Çünkü bu tanımlamalar bir ticari işletmenin sunduğu hizmetlerle ilgili olduğu gibi bir sosyal kurum veya kuruluşun sunduğu hizmetlerle

ilgili olarak da düşünülebilir. Bu şekilde hizmetlerle ilgili iki önemli grup ortaya çıkmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2009, 16):

- * Kişiler ya da işletmeler tarafından kar amacıyla satılan hizmetler.
- * İşletme dışı, kar amacı gütmeyen örgütlerin sağladığı hizmetler.

O halde hizmetler, yalnızca kar amaçlı olarak değil, kar amacı güdülmeden de yerine getirilebilir. Bu yargı, hizmet sektörünün sınıflandırılmasıyla ilgili olarak sunulan bilgilerle de desteklenmektedir.

Tablo 1: Hizmetlerin Karakteristik Özellikleri

1. Soyutluk Hizmetler görülemez, dokunulamaz, tadılamazlar.	2. Ayrılamazlık Hizmetler, hizmeti verenden ayrılamaz.
3. Değişkenlik (Heterojenlik) Hizmetin kalitesi, onu kimin, nerede, ne zaman, nasıl verdiğine bağlı olarak değişir.	4. Dayanıksızlık Hizmetler depo edilemezler.

Kaynak: Mucuk, İ. (2007), *Temel Pazarlama Bilgileri*, 3. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s. 171.

Mucuk' a göre hizmetlerin karakteristik özellikleri yukarıdaki şekilde gösterildiği gibidir. İçerikleri aynı olmakla birlikte, özellikle yabancı literatürde bu dört özelliğin farklı başlıklarla görülebileceği unutulmamalıdır.

Bir başka kaynağa göre hizmetlerin özellikleri aşağıda gösterildiği gibidir (Rao, 2011, 5):

- * Hizmetler, ayrı olarak tanımlanabilen faaliyetlerden oluşur.
- * Hizmetler, müşterilerin isteklerini tatmin etmeye yarayan soyut varlıklardır.
- * Hizmetler, müşterilere ve endüstriyel kullanıcılara direkt olarak satılır.
- * Hizmetler, fiziksel ürünlerin satışıyla ilgili olabilir veya olmayabilir.
- * Hizmetler, tür olarak ayrı hizmetlerin satışıyla ilgili olabilir veya olmayabilir.

Hizmetin kavramsal boyutu ve kapsamı bu şekildedir. Takip eden bölümlerde sırasıyla hizmet sektörünün özellikleri, önemi ve kendi içindeki kalite algısına değinilecektir.

1.1.2. Hizmet Sektörünün Özellikleri

Önceki bölümlerde hizmetin, birtakım özellikleri sayesinde fiziksel üründen ayrıldığına değinilmişti. Bundan ötürü, hizmet sektörünün de fiziksel üretim yapılan tarım ve sanayi sektörlerinden ayrı birtakım özellikler taşıması gerekmektedir.

Hizmet sektörü, emeğin daha fazla uzmanlaşmasını, daha iyi dağıtımını sağlar ve endüstriyel üretimde kullanılan hizmet girdilerinin etkin maliyetlerini düşürür (Eswaran ve Kotwal, 2002: 403). Burada bahsi geçen emek kavramıyla insan faktörü kastedilmektedir. O halde hizmet sektörünün en temel özelliğinin insanı konu edinmesi olduğu savunulabilir. Bu faktörün daha iyi dağıtımından kastedilen ise hizmet sektöründe çalışanların, çalıştıkları organizasyon içinde kendilerine en uygun görev ve yetkilerle donatılmalarıdır. Bir endüstriyel üretim için gerekli olan hizmetlerin önceden planlı bir şekilde sunulması en azından hizmet girdileriyle ilgili maliyetlerin düşürülmesi de hizmet sektörünün bir başka özelliği olarak kabul edilmektedir.

Özkul ve Bozkurt (2006: 325), konuyla ilgili makalelerinde Eswaran ve Kotwal'ın emek faktörüyle ilgili görüşleriyle örtüşen bilgiler vermişler, buna ek olarak hizmet sektöründe yer alan işletmelerin sermaye yoğun bir yapı içerdiğini ve bu payın her geçen gün arttığını savunmuşlardır.

Hizmet sektörü, stratejik bir konu olup, müşterilerin sınırsız ihtiyaçlarını eksiksiz ve zamanında karşılanmasını istedikleri bir endüstri olup, aynı zamanda iş dünyasında büyük fırsatlar yaratan ve başarının bürokrasi olmadan sağlanabildiği bir alandır. Hizmet işletmeleri, ihtiyaç duyulan hizmetleri üretmek ve pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren ekonomik birimlerdir (Kıngır, 2006: 458).

Bir başka görüşe göre de hizmet sektörünün özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Sayım ve Aydın, 2011: 248-249):

- * Üretimde esneklik yoktur.
- * Emek yoğunudur.
- * Kaliteyi ve miktarı ölçme imkanı sınırlıdır.
- * Maliyet hesaplarının yapılması güçtür.
- * Genellikle pazara yakındır.
- * Hedef pazarın tanımlanması zordur.

Hizmet sektörüyle ilgili yerli ve yabancı literatürde en çok irdelenen özellikler bunlardır. Görüldüğü gibi en göze çarpan özellik, hizmet sektörünün emeğe, yani insana dayanmasıdır. Hizmet sektörünün geri kalan özellikleri de çoğunlukla hizmetlerin soyut olmasıyla ilgilidir.

1.1.3. Hizmet Sektörünün Önemi

Bu noktaya kadar sunulan bilgiler ışığında hizmet sektörünün özellikle gelişmiş ülkeler için hayati önem taşıdığı düşünülebilir. Elbette sadece gelişmiş ülkeler için değil, küreselleşmenin etkin olduğu bir dünyada hizmet sektörünün çoğu ülke için önem arz edeceği unutulmamalıdır.

Hizmet sektöründeki gelişim ve tarım sektöründeki gerileme ekonomik kalkınmanın yapısal özelliğidir. OECD ülkelerinde hizmet sektörü, ekonomik faaliyetlerin üçte ikisinden fazlasını sunmaktadır. Doğu Avrupa ve Orta Asya ülkelerinde GSMH ve istihdam için hizmet sektörünün önemi, değişimin başlamasından itibaren önemli ölçüde artmıştır ve halen ekonomik faaliyetlerin yarısından fazlasını teşkil etmektedir (Fernandes, 2009: 468).

Almanya, Japonya, Avustralya ve Kanada gibi çoğu gelişmiş ülkenin gayrisafi hasılasının yaklaşık olarak %70' ini hizmet sektörü oluşturmaktadır. Yeni kurulan işletmelerin yarısından fazlası hizmet sektörüyle ilgilidir ve hizmet sektöründe istihdamın ilerleyen yıllarda daha da artacağı öngörülmektedir. Bu sektör, kadınları ve diğer azınlıkları da iş gücüne çekmektedir (Pride ve Ferrell, 2012, 371).

Pluta (2011: 176) da bu görüşlere katılmakla birlikte, hizmet sektörünün önemine, “yeni iş alanları yaratmanın itici gücü” ifadesini eklemiştir. Yani, hizmet

sektörü yeni birtakım iş alanları yaratarak da ülke ekonomilerinin gelişmesine katkıda bulunur.

Diğer sektörlerle kıyaslandığında hizmet sektörünün etkinliği yıllara göre artmaktadır. Bu düşünce sayısal verilerle de desteklenmektedir. CIA resmi internet sitesinde Avrupa Birliği' nin gayrisafi hasılasının 2012 itibarıyla %73,5' inin hizmet sektöründen oluştuğu belirtilmiştir. Özellikle Avrupa Birliği bünyesindeki sanayi üretimi düşünüldüğünde hizmet sektörünün böyle bir paya sahip olması önemlidir.

Bu bilgilerden ötürü hizmet sektörü ülke ekonomileri için ciddi önem arz etmektedir. Bir ülkenin hizmet sektörüne ağırlık vermesi için gelişmiş olup olmamasının bir önemi yoktur. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi gelişmekte olan ülkelerde de hizmet sektörü gelirlerin büyük bölümünü oluşturmaktadır. Ayrıca şu da unutulmamalıdır ki bir tüketici, ekonomik durum nasıl olursa olsun birtakım hizmetleri talep edecek, bu şekilde kriz dönemlerinde daralmalar görülse bile hizmet sektörü ekonomiyi bir şekilde sırtlamaya devam edecektir.

1.1.4. Hizmet Sektöründe Kalite

Hizmet sektörünün özellikleri ve öneminden sonra hizmetin kavramsal boyutu da hesaba katılarak hizmet sektöründeki kalite algısını ele almak gerekir. Bu sektörün en temel fonksiyonu, tüketiciye bir hizmetin sunulmasıdır. Genel yapıyı oluşturan bütün faaliyet alanlarının tüketicilerine sunduğu birtakım hizmetler vardır ve hizmetlerin değişkenlik özelliği işin içine girdiğinde bu alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin belirli bir kalite seviyesini yakalaması gerekmektedir.

Kalite kavramı işin kendisinden çok daha kapsamlıdır. Kalite hakkında, bir sanat eleştirisi, yapılan bir şeyin değerlendirilmesi ve deneyimlerin ifade edilmesi gibi hayatın her alanında konuşulur. Hatta zaman ve ilişkilerde de kalite konuşulur. Geniş anlamda kalite, hayata, onu daha iyi yapacak değerler katan bir kavramdır. Kalitenin tam olarak açıklanmasından önce, sahip olunan kalite deneyimlerinin anlaşılması gerekir (Sukhija, 2009, 2). Alıntı yapılan bu eserde kalite genel hatlarıyla ele alınmıştır ve kalitenin, hayatın her alanı için farklı anlamlar taşıdığı görülmüştür. Anlaşılabacağı üzere, bir hizmet işletmesinden beklenen kaliteyle bir ressamın

tablosundan beklenen kalite aynı değildir. Bu şekilde hizmet işletmesi hangi alanda faaliyet gösteriyorsa o alanla ilgili kalite standartlarını yakalamak zorunda olacaktır.

Ürünler ve hizmetler için pek çok özellik mevcuttur. Fiyat olgusu, ürün ve hizmetler için en önemli özellik değildir, ancak çoğu zaman hemen hemen ilk üçte yer alır. Hizmet kalitesi, tüketicilerin servis sağlayıcıları seçmesinde önemli olan bir diğer özelliktir ve yaygın olarak tüketicilerin markalar arasında seçim yapmaları için kullanılır (Reid ve Bojanic, 2010, 147).

O halde, hizmet kalitesinin genel olarak tüketicilerde bir tatmin duygusu ve tercih kararı yarattığı savunulabilir. Hizmeti sunan işletmeler bu durumun bilincinde olarak kendi alanlarında ön plana çıkmaktadır.

Kalite, iş dünyası için önemli bir olgudur, çünkü müşteri tatmininin ve maliyet minimizasyonunun bir belirleyicisidir. Kalite, aynı zamanda pazardaki rekabete ve başarıya da işaret eder. Sıfır hatalı üretim, toplam kalite yönetimi ve kalite fonksiyon yayılımı metodolojileri kaliteyi geliştirmek ve bundan dolayı müşteri tatminini sağlamak için geliştirilmiştir. Bütün bu çabalar sanayi sektörü için hedeflenmektedir. Üreticiler bu metotları kullanarak ürünlerinin kalitesini geliştirebilirler. Ancak, karakteristik özelliklerine bağlı olarak hizmet üretimi için kesin bir kalite düzeyi tayin etmek çok zordur. Hizmetin kalitesi, onu kimin, nerede, ne zaman, ne şekilde ve kimden aldığına dayanır. Hizmet kalitesi değişken olduğu için daimi bir kalite düzeyi belirlemek zordur (Atrek ve Bayraktaroğlu, 2012: 424).

Hizmet kalitesi soyuttur ve aniden gelişir, işlemin tamamlanması ile yok olur ve sonradan doğrulanıp denetlenemez. Hizmet kalitesi, sadece işlemin elle tutulur yönleri ile ilgili şekilde direkt olarak ölçülebilir. Bu durum, aslında işlemin ne olduğuna değil, işlem hakkında tarafların nasıl hissettiklerine bağlıdır. Üretim modellerindeki kalite, hizmet kalitesiyle ilişkilendirilemez. Çünkü üretim modellerindeki kalite somuttur, soyut değildir ve bu kalitenin hangi yollarla doğrulanıp denetleneceği bellidir (Beckford, 2010, 14).

Bu bilgilere bağlı olarak hizmet sektöründe kaliteyle ilgili bir de müşteri faktörü ele alınmalıdır. Doğan ve Demiral (2007: 297), müşteriye temel alan

görüşlerinde bugünün müşterisinin iyi bir eğitimden geçtiğini, davranışlarının tahmin edilemediğini, işletmelerin etkin bir şekilde uğraşmak zorunda olduğu aktif bir çevresel güç olarak ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla bir hizmet işletmesi, sunduğu hizmetin kalitesini belirlerken mevcut ve potansiyel müşterilerini de dikkate almak zorundadır.

Ele alınan bu bilgilere dayanarak, hizmet sektöründe kalitenin belirleyici bir faktör olduğu, en başta hizmetin soyutluğundan ve ayrılmazlığından ötürü denetiminin ve geliştirilmesinin fiziksel ürün kalitesine göre zor olduğu ve müşteriye temel aldığı savunulabilir.

Çalışma için hizmet sektörüyle ilgili planlanan bölüm bu şekildedir. Özetlemek gerekirse hizmet sektörü, birtakım hizmetler sunan işletmelerden oluşur, ülke ekonomileri için önemli bir gelir ve istihdam kaynağıdır ve kalite faktörünün ön plana çıktığı bir alandır. Takip eden bölümle birlikte konaklama işletmeleriyle ilgili bilgiler sunulacaktır.

1.2. Konaklama İşletmeleri

Önceki bölümde konaklama işletmelerinin, hizmet sektöründe yer almasından ötürü genel olarak hizmet sektörüne ilişkin teorik bilgiler verilmişti. Bu bölümde ise konaklama işletmeleriyle ilgili bilgiler verilecektir. Bunun için öncelikle konaklama işletmeleriyle ilgili tanımlar üzerinde durulacak ve sonrasında sırasıyla konaklama işletmelerinin sınıflandırılması, konaklama işletmeciliğinin tarihsel gelişimi, konaklama işletmelerinin özellikleri, konaklama işletmelerini etkileyen dış çevre faktörleri ve konaklama işletmelerinde kalite ile ilgili bilgiler yerli ve yabancı literatürden görüşlerle ortaya konacaktır.

1.2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Kapsamı

Çalışma için ele alınan eserlerde konaklama işletmeleriyle ilgili çok az direkt tanıma ulaşılmıştır. Özellikle yabancı literatürde işletme boyutundan ziyade “konaklama” ile ilgili kavramsal bilgilerin daha çok yer tuttuğu görülmüştür. Yine de konuya ve içeriğe sadık kalmak adına konaklama işletmeleriyle ilgili bazı tanımlara

ulaşılmış ve bu tanımlar çalışmaya kazandırılmıştır. Bu noktada değinilmesi gereken bir başka husus da konaklama işletmelerinin kapsamıyla ilgilidir. Takip eden bölümlerde konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasıyla ilgili bilgiler verileceğinden ötürü bu bölümde kapsam bakımından yalnızca konaklama işletmeleri tarafından yerine getirilen faaliyetlere değinilecektir.

Konaklama işletmeleri, insan gücüne dayanan emeğin bir alt sektörü olarak kabul edilir. Hizmeti sunan kişiler ile hizmeti alan müşteriler çoğu zaman yüz yüze gelmekte, hizmet ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir (Ertan ve Kaya, 2012: 158). Bu yerli tanım, konaklama işletmelerinin kavramsal boyutundan ziyade hizmet sektörüyle bağlantısını ortaya koyması bakımından önemlidir.

Kozak ve diğerleri (2009, 48), bu yerli tanıma ek olarak, konaklama işletmelerinin, müşterilerin geceleme gereksinimlerinin yanında yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini de karşılayan bir alanı oluşturduğuna değinmişlerdir. O halde konaklama işletmelerinde konaklamaya ek olarak, yeme-içme ve eğlence gibi hizmetler de bulunabilir.

Yabancı literatürden bir tanıma göre de konaklama işletmeleri, turizm ekonomisinin en büyük ve her yerde birden bulunan bir alt sektörüdür. Hepsi için olmasa bile sadece turistlerin, bir hedefe gitmek için gece boyunca konakladıkları ya da kaldıkları bir yer olduğu için değil, aynı zamanda konaklama harcamaları olarak da toplam turist harcamaları içindeki en önemli unsur olarak kabul edilmektedir (Pender ve Sharpley, 2005, 15). Bu bilgiye göre konaklama işletmeleriyle ilgili bir başka önemli husus, turistlerin yaptıkları toplam harcamalar içindeki en önemli kalem olmasıdır.

Dünya Turizm Örgütü' nün turist tanımı, turistlerin gittikleri yerlerde en az bir gece konakladıklarını öngörmektedir. Söz konusu tanım, konaklama işletmelerinin turizm endüstrisinde kilit bir rolü olduğunu belirtir. Yerli ve yabancı turistlere hitap eden konaklama işletmeleri, genel turizm sistemi içinde önemli bir girdidir. Ülkenin toplam turistik imajının önemli bir özelliğini oluşturur. Turistik pazarların gereksinimlerine uygun, yeterli konaklama olanakları sağlayan bir ülke,

turizminin gelişmesinin temel koşullardan birini yerine getirmiş olur (Bhatia, 2002, 171).

Bu bilgilere dayanarak konaklama işletmelerini, turistlerin veya diğer müşterilerin barınma, yeme-içme ve eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşılama amacı taşıyan ve dünyadaki turizm faaliyetlerinin büyük çoğunluğunu oluşturan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür. Ele alınan kaynakların ortak noktaları bunlardır. Dolayısıyla bu noktada konaklama işletmelerinde yerine getirilen faaliyetler önem kazanmaktadır. Genel olarak bir konaklama işletmesinde hangi tür faaliyetlerin yerine getirildiği bilinirse, konaklama işletmelerinin tanımı ve kapsamı daha iyi anlaşılabacaktır.

Başta oteller olmak üzere konaklama işletmelerinin kapsadığı faaliyetler şunlardır (Wood, 2013, 5):

- * Ön büro yönetimi
- * Temizlik yönetimi
- * Mühendislik ve bakım
- * Gelir yönetimi
- * Emniyet ve güvenlik yönetimi

Konaklama işletmelerinin kapsamına giren faaliyetler bu şekilde ele alınmakla birlikte, bölümün başında bahsedilen yeme-içme ve eğlence gibi faaliyetlerin de bu kapsam içinde düşünülmesi gerektiği unutulmamalıdır.

1.2.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasıyla ilgili olan bu bölümde öncelikle genel olarak konaklama işletmelerinin literatürde nasıl sınıflandırıldığı ele alınacak, sonrasında konaklama işletmeleriyle ilgili olarak Türkiye’deki yasal mevzuata göre hangi işletme türlerinin konaklama işletmesi olduğu açıklanacaktır.

1.2.2.1. Sınıflandırmayla İlgili Genel Görüşler

Gökdeniz ve Dinç (2009, 9), konaklama işletmelerini geleneksel ve tamamlayıcı olmak üzere iki başlıkta sınıflandırmışlardır. Geleneksel konaklama işletmesi türünün içinde kabul edilen otel işletmelerinden sonra tamamlayıcı konaklama işletmesi türünün içinde kabul edilen konaklama işletmelerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- * Moteller
- * Tatil köyleri
- * Pansiyonlar
- * Kampingler
- * Apart Oteller
- * Oberjler (Dağ Evleri)
- * Hosteller

Bir başka kaynağa göre, bahsi geçen konaklama işletmesi türlerine şunlar eklenebilir (Yücel, 2006, 10):

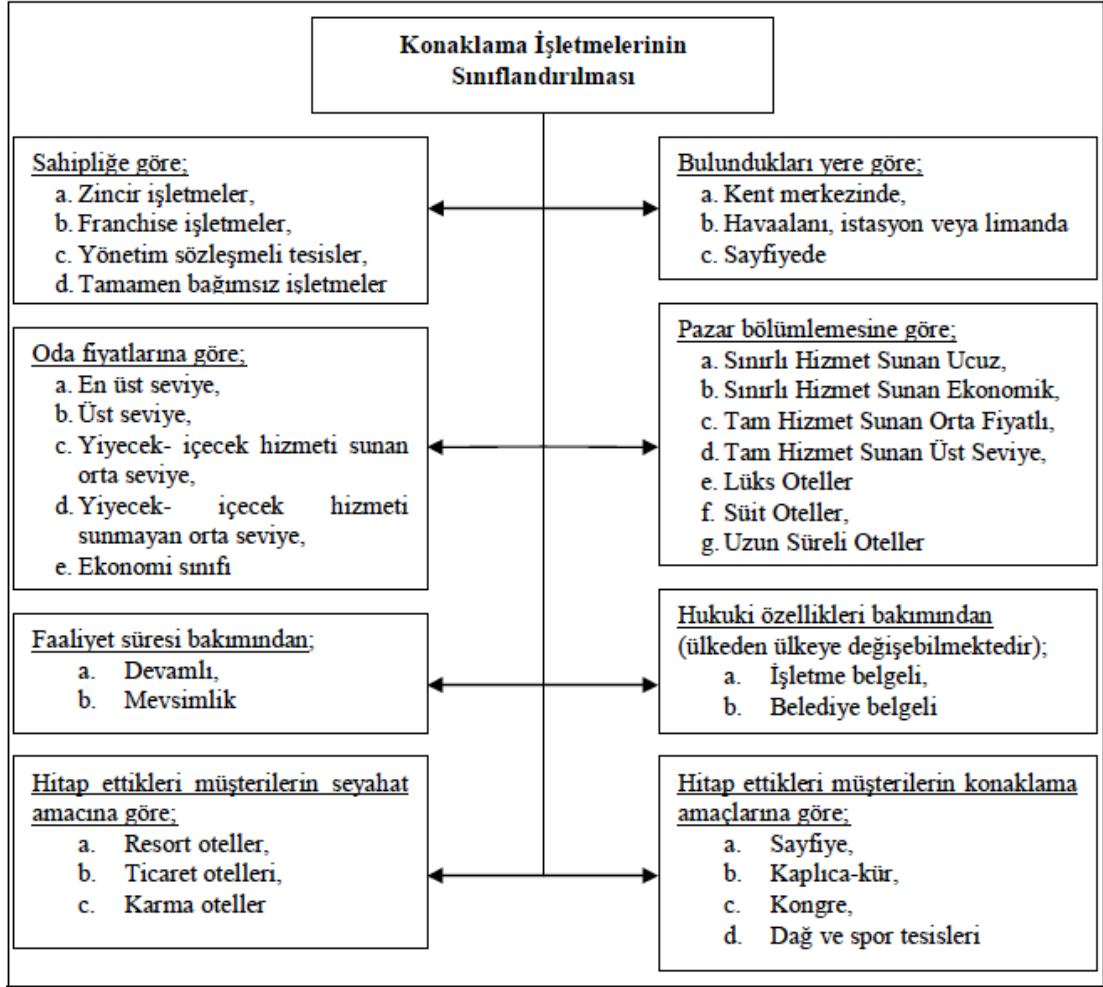
- * Resort Oteller
- * Devre Mülkler
- * Konferans Merkezleri
- * Karavan Alanları
- * Parklar
- * Oda-Kahvaltı Otelleri
- * Gazinolar
- * Yüzer Oteller
- * Kongre Otelleri

Kasım 2006' da Doğu Afrika Topluluğu Bakanlar Konseyi, turizm ilişkileri bulunan diğer ortak ülkelerle faaliyetleri düzene koymak adına konaklama işletmelerini şu şekilde sınıflandırmıştır (UNWTO, 2010, 3):

- * Şehir Otelleri
- * Tatil Otelleri
- * Moteller
- * Pansiyonlar
- * Çadır Kampları (Kamping)
- * Villalar
- * Kır Evleri
- * Hizmet Evleri
- * Restoranlar

Görüldüğü gibi yerli ya da yabancı literatür içerisinde ortak noktalar olmakla birlikte, kesin olarak konaklama işletmeleriyle ilgili sınıflandırma yapmak mümkün değildir. O halde bunun sebeplerine de kısaca değinmek gerekir.

Konaklama işletmeleri, geniş oda tipi seçenekleri ve özellikleri sebebiyle değişik kategorilere ayrılabilir. Bu sınıflandırmayı global bir şekilde belirlemek adına çok kez deneme yapılmıştır, ancak bu denemeler her defasında çeşitli zorluklarla karşılaşmıştır. Net bir sınıflandırma sistemi belirleyememenin önündeki engellerden bazıları, ülkeden ülkeye farklılık gösteren tanımlamalar, tesisler, servis ve yönetim standartları, hizmet sektörüne etki eden kültürel faktörlerdir. Çoğu ülkenin devlet eliyle resmi şekilde gerçekleştirdiği, fiziksel ve kalitatif kriterlere dayanan sınıflandırma sistemleri mevcuttur. Bunu yapmayan diğer ülkeler de sınıflandırma sistemlerini özel sektör standartlarına dayandırmaktadır. Çoğu işletme, sınıflandırma için yıldız oranlı sistem kullanmaktadır. En yüksek sınıf olan beş yıldız, iyi restoranları, kaliteli tesisleri olan ve yüksek kalitede hizmet sunan otellerin sınıfını ifade etmektedir. Diğer sınıflandırma sistemleri odaların fiyatlandırılmasını temel alan ekonomik, orta sınıf ve lüks gibi ayrımlar içermektedir (TIM, 2006, 3).



Şekil 2: Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Öz, M. (2010), *Konaklama İşletmeleri Web Sitelerini Tüketici Odaklı Yaklaşımla Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, s. 16.

Öz (2010, 16) de konaklama işletmeleriyle ilgili yapmış olduğu çalışmada yukarıdaki şekli paylaşmıştır. Görüldüğü gibi konaklama işletmeleriyle ilgili pek çok başlıkta sınıflandırma yapmak mümkündür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, tıpkı UNWTO raporunda olduğu gibi her ülkenin ya da uluslararası işbirliğinin kendine özgü birtakım kuralları olmasıdır. Yani, konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasıyla ilgili bu bölümde bahsedildiği gibi pek çok genel görüşe ulaşmak mümkündür, ancak her ülkede bu sınıflandırmayla ilgili farklı birtakım mevzuatlara ulaşılabilceği unutulmamalıdır. Bu nedenle sıradaki bölümde Türkiye’ de uygulanan mevzuatla ilgili bilgiler sunulacaktır.

1.2.2.2. Sınıflandırmayla İlgili Türkiye’ deki Yasal Mevzuat

Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı’ nın resmi sitesinde turizm tesislerinin sınıflandırılmasıyla ilgili yasal hükümler belirtilmiştir. 21.06.2005 Resmi Gazete tarihli ve 25852 sayılı “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” bu alanda düzenlenmiş, kapsamı geniş bir yönetmektir. Bu yönetmeliğin 4. kısmına göre turizm tesisleri ve dolayısıyla konaklama işletmeleri aşağıdaki gibi ele alınmaktadır:

- * *Asli Konaklama Tesisleri:* Oteller (1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı), moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, hosteller.
- * *Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri:* Lokantalar (1. ve 2. sınıf), kafeteryalar, eğlence yerleri.
- * *Sağlık ve Spor Tesisleri:* Termal tesisler (konaklama ve kür tesisleri), sağlıklı yaşam tesisleri, yüzme havuzları, spor tesisleri, golf tesisleri.
- * *Kongre ve Sergi Merkezleri*
- * *Rekreasyon Tesisleri:* Eğlence merkezleri, temalı tesisler, günübirlik tesisleri, kış sporları ve kayak merkezleri mekanik tesisleri.
- * *Kırsal Turizm Tesisleri:* Çiftlik evi-köy evi, yayla evi, dağ evi.
- * *Özel Tesisler:* Özel tesisler, butik oteller.
- * *Bileşik Tesisler:* Turizm kentleri, turizm kompleksleri, tatil merkezleri, zincir tesisler, personel eğitimi tesisleri.
- * *Diğer Tesisler:* Mola noktaları, yüzer tesisler, tatil siteleri ve villalar.

Sınıflandırmadan anlaşılağı üzere konaklama işletmesi türleri, genel görüşlerde geçen sınıflandırmalardan pek de farklı değildir. Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı bu sınıflandırmayı oldukça detaylı şekilde yapmış, yönetmelikte geçen her bir turizm tesisini en ince ayrıntısına kadar açıklamıştır. Sadece konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasıyla ilgili bilgiler sunulduğundan bu ayrıntılara değinilmeyecektir.

1.2.3. Konaklama İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi

Konaklama işletmeciliğinin tarihsel gelişiminin çalışmaya konmasının amacı, başlangıç döneminden son dönemlere kadar geçirdiği evrimi ve bu evrimle birlikte içinde barındırdığı hizmet olgusunu ortaya koymaktır. Ancak, yerli ve yabancı literatürden konaklama işletmeciliğinin tarihsel gelişimiyle ilgili görüşlerde bir uyumluluğa rastlanmamaktadır. Konuyla ilgili araştırma yapılırken böyle bir durumla karşılaşılabilceği unutulmamalıdır.

Bir faaliyet olarak konaklama, ilk insanın ortaya çıktığı döneme dayanır. Avcı ve toplayıcı toplumda yaşamış ilk insanlar, diğer insanlarla ilişkiler geliştirmek için konuksever davranışta bulunmuşlardır. Bu yolla gruba yeni gelenlerin, avladıkları ve topladıkları unsurları, grupta önceden var olanlarla paylaşımlarıyla bir kabul durumu gerçekleşmiş ve yeni ilişkiler ortaya çıkmıştır (O' Connor, 2005, 268). Bu bilgi, direkt olarak konaklama işletmeciliğinden ziyade konaklama kültürünün nasıl ortaya çıktığıyla ilgilidir. İlk insanlar, diğer insanlarla en başta yiyecek olmak üzere ihtiyaçlarını tatmin eden pek çok şey paylaşmışlardır. Paylaşım durumundan ötürü bir kabul durumu ortaya çıkmış, bu şekilde bir araya gelen insan topluluklarıyla konaklama kültürünün temelleri atılmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, bahsi geçen paylaşımın ticari bir mübadeleye konu olmamasıdır.

Tarihçiler ilk gecelik konaklama yapılarının, dört bin yıl önce Ortadoğu' daki kervan ve ticaret yolları üzerinde inşa edildiklerini tahmin etmektedirler. Kervansaray da denilen bu yapılar sekiz mil aralıklarla oluşturulmuş ve Ortadoğu' da bugün de rastlanan hanlarda olduğu gibi konuklara barınmadan başka bir şey sunmamak üzere işletilmiştir. Yiyecek, içecek ve yatak takımı gibi ihtiyaçları konuklar kendileri sağlamışlardır. Bu ilk dönemle ilgili açıklamalar, bugünün standartlarına göre oldukça ağır fiziksel şartları ortaya koymaktadır (Chon ve Maier, 2010, 6).

Yerli literatürde de yukarıdaki görüş desteklenmekle beraber, hanlarla kervansarayların birbirinden farklılıkları şu şekilde belirtilmiştir (Şener, 2001, 6):

- * Hanlar özel teşebbüse aitken, kervansaraylar vakıflara ait olmuştur.

- * Kervansaraylarda gizlilik olmamış, yatak odaları kapatılmamıştır. Buna karşılık hanlarda aileler için özel bölmeler bulundurulmuştur.

Bir başka görüşe göre konaklama işletmelerinin ortaya çıkışı Antik Yunanlılara dayanmaktadır. Antik dönemde Yunanlılar, konaklama ihtiyacı olan gezginlerin kaldığı bu yapıları “Xenia” olarak ifade etmişlerdir. Bu kelime ile Yunanlılar yalnızca konaklamayı değil, aynı zamanda gezginlerin dış etkenlere karşı korunmalarını da kastetmişlerdir. Bu dönemde yolculuk etmek kolay olmamıştır. Genel olarak diplomatlar, düşünürler ve araştırmacılar yolculuk etmişlerdir. Konuklar, gittikleri yerlerdeki soyluların evlerinde ağırlanmışlardır. Yabancı konukları ağırlama amacı güden ilk yapılar, Antik Olympia’ da “Leonidio” olarak adlandırılan yerde, M. Ö. 4. yüzyılda inşa edilmiştir (Bhatia, 2006, 396).

O’ Gormon (2009: 778-779), çalışma için ele alınan eserinde konaklama işletmeciliğinin başlangıcıyla ilgili üç görüşe vurgu yapmaktadır. Konaklama endüstrisinin ilk olarak 12.000 yıl öncesinde, 200 yıl öncesinde ve bugünkü Statler, Mariott ve Hilton gibi kuruluşlarla ortaya çıktığını savunan görüşleri ele almaktadır. Kendisine göre ise konaklama endüstrisinin başlangıcı, Mezopotamyalılarla birlikte M. Ö. 2000’ lere ve Yunanlılarla birlikte M. Ö. 5. yüzyıla dayanmaktadır.

Sunulan bilgilerden anlaşılabileceği gibi konaklama işletmelerinin ortaya çıkış yeri ve dönemi hakkında herhangi bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu durumla ilgili dikkat edilmesi gereken esas nokta, konaklama işletmeciliğinin ticari bir mübadele faaliyetine dönüştüğü çağdaş dönemdir. Yani, konaklama işletmeciliğinin tarihsel gelişimi için genel olarak bir ortaya çıkış tarihi belirlemek zorken, sınıflandırmada geçecek olan bugünün konaklama işletmelerinin gelişimleriyle ilgili net bilgilere ulaşmak daha kolaydır.

Faytonlardan buharlı trenlere, buharlı trenlerden otomobillere, otomobillerden hava yolu taşımacılığına ve belki de uzay yolu taşımacılığına kadar konaklama endüstrisi de tarihte ulaşım sektörünün geçirdiği evrimlerle gelişmiştir. Fayton seyahatleri bu alanla ilgili konaklama işletmelerinin, tren seyahatleri de Avrupa’ da güzel demiryolu otellerinin meydana gelmesinde rol oynamıştır. Ancak, bu

yöntemlerle yolculuk etmek yine de pahalı olmuştur. Henry Ford, ilk kitle üretimi otomobille bu durumu sonsuza dek ortadan kaldırmıştır. Düşük ücretlerle gerçekleşen yoğun üretim, otellerde karşılaştırmalı fiyat olgusunun ortaya çıktığı yoğun konaklama faaliyetlerine neden olmuştur. İlgili pazar bölümleri, konaklama kalitesi ve fiyatlandırmaya odaklanmıştır. 1950' lerle birlikte Holiday Inn ilk moteline açmış ve Büyük Britanya' da Otomobil Birliği, kendi kalite yıldız derecelendirme sistemini ortaya koymuştur (Ransley ve Ingram, 2004, 5). Görüldüğü gibi konaklama işletmeciliğinin bu boyutu, ulaştırmada yaşanan gelişmelerle paralel biçimde gelişmiştir ve bugünkü halini almıştır.

Knowles ve diğerleri (2004, 11), 1950' lerden sonra 1960' larda ucuzlayan havayolu taşımacılığında meydana gelen gelişmelerin Avrupa' da kitle turizmini olumlu etkilediğini, turistlerin o dönemlerde Akdeniz' deki tatil yörelerini tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu dönemde de özellikle İspanya' da konaklama işletmeciliğiyle ilgili ciddi atılımlar olduğu düşünülebilir. Yukarıdaki paragrafta eserlerinden alıntı yapılan Ransley ve Ingram da 1960' larla beraber hava yolu taşımacılığına vurgu yapmışlar, Akdeniz' in yanında Karayipler' in de bu alanda birtakım gelişimler kaydettiğini açıklamışlardır.

Özellikle son dönemlerde konaklama işletmeciliğinde yaşanan gelişmelerin nedenleri şu şekilde maddelenebilir (Pizam ve Holcomb, 2008, 1):

- * Gelişmiş ülkelerde refah düzeyinin ve boş zamanın artması
- * Aile yaşamının yapısında meydana gelen değişimler
- * Kentleşmenin artması
- * Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş
- * Konferans, toplantı ve çeşitli pazar etkinliklerinin düzenlenmesi için ortaya çıkan tesis ihtiyacı
- * Kitlesele özelleştirme ve bireyselleştirme

Konaklama işletmelerinin özellikle son dönemde geçirdiği evrimin nedenlerinden sonra içinde barındırdığı hizmet olgusuna da kısaca değinmek gerekir. İlk çağlardan modern çağa kadar bu alanda görülen süreçte özellikle hizmet

olgusunun ön plana çıktığı görülmektedir. Barınma haricinde hiçbir hizmetin sunulmadığı hanlardan kalitenin ön plana çıktığı beş yıldızlı otellere kadar konaklama işletmeciliği ciddi bir gelişim kaydetmiştir. Bahsi geçen nedenlerden de anlaşılacağı gibi artık tek tip talep yoktur, kitlesel anlamda bireyselleşmiş talep vardır. Yani, belirli bir kitleye standart bir hizmet sunulsa bile bu kitlenin içinden olan bireylere birtakım özel hizmetler sunulabilmektedir. Bu sebepten ötürü hizmet faktörü, bir konaklama işletmesinin olmazsa olmazıdır.

Tarihsel gelişimin nedenlerinden sonra, özellikle konaklama işletmelerindeki hizmet faktörüne vurgu yapmak için takip eden başlıkta konaklama işletmelerinin özelliklerine değinilecektir.

1.2.4. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmeleri, hizmet sektöründeki diğer işletmelerden ayrı olarak birtakım farklılaştırıcı özelliklere sahip olmalıdır. Bu görüş, tanımlamalardan ve özellikle konaklama işletmeciliğinin tarihsel gelişimiyle ilgili sunulan bilgilerle desteklenmektedir. Elbette hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, her şeyden önce bir hizmet faktöründen ötürü ortak nitelikler taşıdığı düşünülebilir. Ancak, unutulmamalıdır ki hizmet sektöründeki işletmelerin faaliyet konuları birbirinden farklıdır ve bu farklılıktan ötürü konaklama işletmelerinin de kesin olarak hizmet sektörü içinde yer almakla birlikte kendine ait özellikler taşıması doğaldır.

Genel bir yaklaşıma göre konaklama işletmeleri, konaklama ve yeme-içme faaliyetlerinin sunulduğu birimlerdir (Didin ve Köroğlu, 2008: 113). Dolayısıyla en temel özelliklerinin, müşterilerine birtakım konaklama ve yeme-içme faaliyetleri sunmak olduğu düşünülebilir.

Konaklama işletmeleriyle ilgili özellikler şu şekilde de ele alınabilir (Kıngır, 2006: 459):

- * Konaklama işletmelerinde zaman satılır.
- * Konaklama işletmelerinde faaliyetler insan gücüne dayanır.

- * Konaklama hizmetleri, hizmetleri sunan çalışanlar arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.
- * Konaklama işletmeleri genellikle yılın 365 günü, 7 gün, 24 saat hizmet verir.
- * Konaklama işletmeleri değişebilen şartlara karşı dinamik bir yapıya sahiptir.
- * Konaklama işletmelerinde risk faktörü yüksektir.

Ortak özellikler bu şekilde ele alınmasına karşın, bir de konaklama işletmesinin türüne bakmak gerekir. Page (2011, 157), çalışma için ele alınan eserinde bu hususa vurgu yapmış, büyük çaplı lüks otellerle ekonomi sınıfına hitap eden otellerin özelliklerinin farklı olacağına değinmiştir. Örneğin büyük çaplı lüks oteller, iş seyahatinde bulunan müşteriler gibi belirli bir pazarın güvenliği için tesislere, hizmetlere ve imaja vurgu yapacaktır. Buna karşılık, ekonomi sınıfına hitap eden oteller, hizmet üretim formülasyonunun temel bir belirleyicisi olarak eninde sonunda fiyata vurgu yapacaktır. Bu bilgiye göre, konaklama işletmesinin hedef aldığı pazar bölümüne ve büyüklüğüne göre de birtakım özellikler taşıdığı söylenebilir.

“Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması” başlığında yer alan her bir sınıfın bu duruma göre kendine özgü özellikleri olacağı unutulmamalıdır.

1.2.5. Konaklama İşletmelerini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

Küreselliğin hüküm sürdüğü bir dünyada konaklama işletmelerinin birtakım dış çevre faktörlerinden etkilenmemesi mümkün değildir. Konaklama işletmeleri için dış çevre faktörlerinin belirlenip iyi analiz edilmesi, söz konusu işletmelerin sürekliliklerini sağlamak açısından önemlidir.

Konaklama hizmeti sunan işletmeler, yeni çevresel değişiklikler nedeniyle artan rekabet baskıları ile karşı karşıyadır. Son yıllarda konaklamayla ilgili hizmetlerin önemi, özellikle gelişmekte olan ülkelerde artmıştır. Genel olarak konaklama sektörü, gerçekten rekabetçi ve küresel hale gelmektedir. Küresel konaklama sektöründe rekabetin artmasına bağlı olarak, bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler, çok yönlü küresel müşterilerinin gelişen ihtiyaçları için hizmetlerin ve bu hizmetlerin sunumlarının özelleştirilmesinin gerekliliği konusunda bilinçli hale

gelmektedir. Böylece, hizmet kalitesinin izlenmesi, geliştirilmesi, verimlilik ve kullanılabilirlik konaklama işletmelerinde operasyonel hizmetlerin düzenlenmesinde hiç olmadığı kadar kritik hale gelmektedir (Gomes ve diğerleri, 2007: 561). Bu bilgiye dayanarak, konaklama işletmelerinin küresellikten, rekabetten ve küresel müşterilerin gelişmiş ihtiyaçlarından etkileneceği, özellikle rekabet olgusundan ötürü birtakım yasal koşullarla da karşı karşıya kalacağı savunulabilir.

Buna ek olarak konaklama işletmelerini etkileyen dış çevre faktörleri şu şekilde de maddelenebilir (Hsu ve Powers, 2002, 42):

- * Ekonomi
- * Toplum ve Kültür
- * Politika
- * Teknoloji
- * Ekoloji
- * Rakipler
- * Müşteriler

Bu noktada Hsu ve Powers, ilk beş faktörü makro, son iki faktörü de mikro çevre faktörü olarak ele almışlardır. Bunun sebebini de mikro çevreyi oluşturan müşteriler ve rakiplerin direkt olarak pazarlama ve operasyon faaliyetleriyle etkileşim içinde olmalarıdır.

Konaklama işletmelerini etkileyen dış çevre faktörleri de bu şekildedir. Takip eden başlıkta konaklama işletmelerinde kaliteyle ilgili bilgiler sunulacaktır.

1.2.6. Konaklama İşletmelerinde Kalite

Kalite, hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmeleri için önemli bir konudur. Konaklama işletmesi, sınıflandırmada hangi tür konaklama işletmesi olarak kabul edilirse edilsin, küresellik ve rekabet faktörlerinden ötürü müşteri tatminini karşılamaya ve hatta bunu aşmaya çalışacaktır. Bu durumun sonucu olarak da birtakım kalite düzeylerine erişip sektörde hak ettiği yerlere ulaşacaktır.

Konaklama işletmelerinde kalitenin ne olduğu ve nasıl algılanması gerektiğini açıklamadan önce, kalite kontrol çemberlerine kısaca değinmek gerekmektedir. Kalite kontrol çemberi, çalışanların kendi işyerlerindeki sorunları kendiliğinden ve sürekli olarak çözmeye yarayan, kalite kontrol kavram ve teknikleri üzerine çalışan küçük çalışan grubundan oluşur (Monden, 2012, 421).

Bir başka kaynağa göre kalitenin kontrolüyle ilgili olan kalite çemberi, kendi performanslarını geliştirme ve iş hayatlarını zenginleştirmeye alakalı problemleri tanımlama, analiz etme ve çözme amacını gönüllü şekilde karşılayan, aynı veya benzer iş alanlarından kişilerin küçük gruplar halinde oluşturdukları entegre bir sistemdir. Söz konusu kalite çemberinin organizasyonunun dört katmanlı bir yapısı mevcuttur (Jain, 2001, 324):

- * Üyeler
- * Liderler
- * Kolaylaştırıcılar
- * Yönetim Kurulu

Tüketici davranışlarıyla ilgili çalışmalar ağırlıklı olarak tüketicinin ön alım ve seçim davranışlarına odaklanmasına rağmen, son yıllarda çok sayıda araştırmacı, özellikle hizmet kalitesini farklı perspektiflerden ölçen tüketicinin alım sonrası değerlendirmelerine odaklanmışlardır. Hizmet kalitesi üzerine yapılan araştırma geniş kitlelerde enerjik bir biçimde tartışılır, bu yüzden kalite ile ilgili bir araştırma konaklama işletmeciliği bağlamında daha fazla ilgiyi hak etmektedir. Konaklama işletmeciliği literatürünün tüketici davranışlarının anlaşılmasına katkı sağladığı bazı çalışmalar olmasına rağmen, az gelişmiş müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi pedagojilerini geliştirecek, sıkı teorik ve metodolojik iyileştirmelere ihtiyaç vardır (Ekinci, 2008, 319).

Konaklama endüstrisi, özellikle oteller, yüksek hizmet kalitesi ve müşteri tatmini için rekabeti kabul etmektedir. Bu yüzden söz konusu işletmelerin, müşterilerin hizmet deneyiminden beklentilerini mümkün olduğu kadar hassas olarak anlamaya ihtiyacı vardır. Bu durum otel işletmelerinin kaynak israfını azaltmasına da

izin verir. Ancak, müşterilerin farklılığından ötürü kusursuz olmak zordur (Crick ve Spencer, 2011: 466).

Kalite, bu tür işletmeler için böyleyken, bir de kalitenin kontrolü problemi vardır. Konaklama işletmesinden hizmeti satın alan ve bu alanda kaliteyi belirleyen bir tüketici vardır. Elbette birtakım geri beslemelerle ve kontrollerle söz konusu kaliteyi anlamak ve gerekli düzenlemeleri yapmak konaklama işletmeleri için önemlidir. Baum (2006, 86), konuyla ilgili eserinde turizm, konaklama ve eğlence sektörlerinde kalite kontrolünün, bütün personelin tutumunun ve süreçlerin izlenmesini gerektirdiğini belirtmiştir. Bu durumun, sektörde kaçınılmaz olarak bazı problemlerin, hizmetlerin dağıtımının büyük ölçüde heterojen olan doğasından kaynaklandığını açıklamıştır.

Başta konaklama sektörü olmak üzere hizmet sektörünün bütününde kaliteyi sağlamanın bir başka zorluğu da yine tüketici tarafından algılanacağından ötürü nicel yöntemlerle değerlendirilememesidir (Eleren ve Kılıç, 2007: 237).

Zengin ve Erdal (2000: 50), bu düşüncüyü destekleyen görüşlerinde hizmetin iki çeşidine vurgu yapmaktadırlar. Birincisi, hizmetin normal şartlarda ulaştığı kalite düzeyidir. İkincisi ise beklenmedik bir durum veya problemle karşılaşıldığında ortaya konan hizmet düzeyidir ve işletme bu iki düzeyde de güçlü olmak zorundadır. Dolayısıyla, konaklama işletmeleri için de ele almak gerekirse kaliteyi bu iki düzeyiyle sağlamak ve bu şekilde güçlü olmak zor bir iştir.

Konaklama işletmelerinde kalitenin ne olduğu ve özellikle hizmet sektörü içerisinde düşünüldüğünde kalitenin sağlanmasının neden zor olduğuna değindikten sonra, konaklama işletmelerinde sunulan kaliteyi arttırıcı uygulamaları da kısaca ele almak gerekmektedir. Otel yöneticileri açısından düşünmek gerekirse, bu yöneticiler sürekli değişen çevre koşullarında teknolojiye ve zamana ayak uyduran, müşterilerinin beklentilerine göre bünyelerindeki bütün ekipman ve çalışanları verimli biçimde kullanan, bu şekilde müşterilerine sundukları kaliteyi geliştiren kişilerdir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 124). Bu bilgiye dayanarak, konaklama

sektörünün içerisinde hizmet veren bir işletmedeki kalite uygulamasının öncelikle müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekilleneceği düşünülebilir.

Yine otel işletmelerinden konuya değinmek gerekirse, yıldız sayısı arttıkça müşterilere sunulan kalite uygulamalarında artış görülebilir. Aliyeva (2007, 49), konuyla ilgili çalışmasında 5 yıldızlı otellerle ilgili bazı uygulamalara değinmiştir. Temel gereksinimlere ek olarak, bir 5 yıldızlı otel işletmesinde doktor ve hemşire hizmetleri, toplantı tesis ve ekipmanları, sekreterlik ve simultane çeviri hizmetleri, odalardaki banyolar için telefonla iletişim hizmetleri, otomobil yıkama yağlama hizmetleri ve çok amaçlı salon hizmetleri gibi hizmetler sunulmaktadır.

Sunulan bilgiler ışığında, kalitenin konaklama işletmeleri için özellikle rekabet bağlamında olmazsa olmaz bir faktör olduğu düşünülebilir. Konaklama işletmeleri için hayati bir öneme sahipken, hiçbir şekilde çalışanların ya da üst yönetimin elinde olan bir olgu değildir. Bunun aksine konaklama işletmesinde kalite, hizmet sektörünün diğer alanları gibi müşterinin hizmeti satın aldıktan sonraki görüş ve düşüncelerine bağlıdır. Bu görüş ve düşüncelerin olumlu olması için konaklama işletmelerinin yukarıda bahsi geçen kalite uygulamalarını etkin şekilde yerine getirmelidir.

Konaklama işletmeleriyle ilgili bölüm de bu şekilde sunulmuştur. Kısaca özetlemek gerekirse, konaklama işletmeleri, bireylerin barınma, yeme-içme ve eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir. Konaklama işletmeleri bu şekilde hizmet sektörünün bir elemanı olarak kabul edilmektedir ve bu yüzden kalite faktörü konaklama işletmeleri için önemlidir. Küresellik ve rekabetten ötürü birtakım dış çevre faktörlerinden etkilenebilen konaklama işletmeleri, otellerden dağ evleri ve eğlence tesislerine kadar pek çok türlere ayrılmakta, literatürden genel görüşlere ve birtakım mevzuatlara göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilmektedir.

Takip eden bölümle beraber çalışmanın ikinci teorik bölümü olan “Mükemmellik ve EFQM Mükemmellik Modeli” ne geçilecektir.

2. BÖLÜM: MÜKEMMELLİK VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Çalışmanın bu bölümünde EFQM, yani Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı' nın Mükemmellik Modeli ile ilgili bilgiler verilecektir. Başlık bu biçimde olmakla birlikte, yapılan literatür taramasında EFQM Mükemmellik Modelinin tek başına ele alınmadığı, “Mükemmellik” ve “Mükemmel Organizasyon” kavramlarının da bununla beraber aktarıldığı görülmüştür. Dolayısıyla bu bölümde öncelikle “Mükemmellik” kavramına değinilecek, literatürde “Yönetimde Mükemmellik” olarak da bahsi geçen “Mükemmel Organizasyon” kavramı ele alınacaktır. Sonrasında ise EFQM Mükemmellik Modeli detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

2.1. Mükemmellik Kavramı ve Kapsamı

Yapılan yerli ve yabancı literatür araştırmasında mükemmellikle ilgili çeşitli tanımlara ve gerekliliklere ulaşılmıştır. Bu başlık altında bunlara bağlı olarak mükemmelliğin nasıl algılanması gerektiği ve hangi elemanları içerdiği ele alınacaktır.

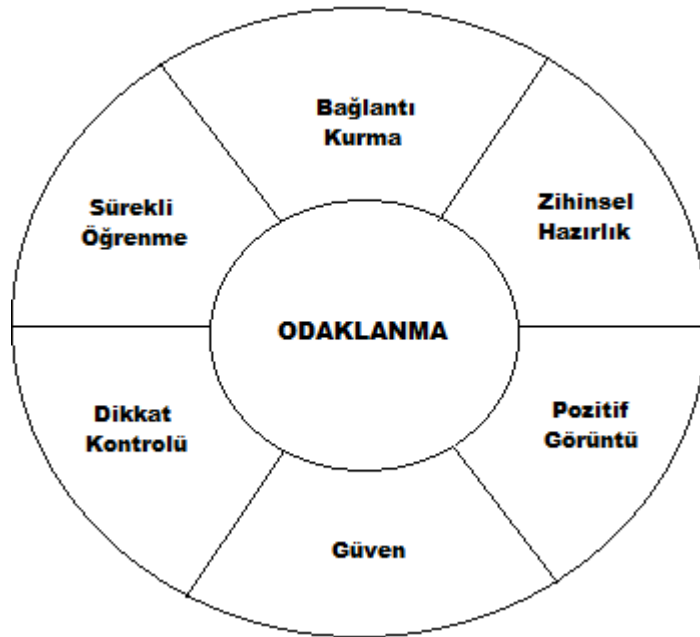
“Mükemmellik nedir?” diye sorulduğunda cevap, sorunun kime sorulduğuna göre farklılık gösterir. Bir atlet onu altın madalya olarak, bir iş adamı daha geniş pazar payı ve daha yüksek kar olarak ve bir bilim adamı uzun zamandır uğruna çalıştığı bir yenilik olarak düşünür. Ortaçağ skolastiklerine göre mükemmellik, gücün belirgin bir kusursuzluğa erişmesidir. Aristoteles gibi filozoflar için mükemmellik, bir görevi bütün fonksiyonlarıyla yerine getirmek için gücü tayin eder (Wariboko, 2009, 23).

Etimolojik olarak, “mükemmellik”, “mükemmel” ve “üstün” kelimeleri, Fransızca’ daki benzerlerinden türetilmiştir ve birbirleriyle yakın ilişkilidir. Bu kelimelerin İngilizce metinlerde görülmesi, Fransızca metinlerde olduğu gibi 14. yüzyılın sonlarına rastlamaktadır. Üstünlük, bir şeyin benzer bir diğerine göre kıyaslandığında daha iyi olmasını ifade eder. Mükemmellik ve mükemmel kavramları da birer isim ve sıfat olarak ele alındığında bir kıyaslamayı ifade eder,

fakat bu kavramlar anlamsal olarak daha büyük bir değişikliği ifade eder. Mükemmellik ve mükemmel kavramlarından ayrı olarak, “parlak”, “süper” ve “fantastik” kavramları, İngilizce’ de “göze çarpma” ve “önde gelme” gibi durumları ifade etmek için daha önce bulunmuştur (Allan, 2007: 59).

Yukarıdaki ifadesine bakılacak olursa, mükemmelliğin “mükemmel” sıfatının isim hali olduğu anlaşılır. Allan, ayrıca konu ile ilgili makalesinde sürekli bir kıyaslamaya ve bu kıyaslamadan sonra seçilen en iyiye ve kusursuzluğa vurgu yapmıştır. Bu noktadan bakılacak olursa mükemmelliğin, iki ya da daha çok değişken arasından en iyi ve en kusursuz olanı ifade etmesi beklenir.

Mükemmelliğin kişisel boyutuna ulaşmayı sağlayan yedi eleman mevcuttur. Aşağıdaki şekilden de görüldüğü gibi bu elemanlar sırasıyla; odaklanma, bağlantı kurma, zihinsel hazırlık, pozitif görüntü, güven, dikkat kontrolü ve sürekli öğrenme.



Şekil 3: Mükemmelliğin Elemanları

Kaynak: Orlick, T. (2008), *In Pursuit of Excellence*, 4th edition, Champaign: Human Kinetics Publishers, p. 11.

Şekilde belirtilen yedi eleman bir mükemmellik çemberi oluşturur. Özellikle kişisel anlamda mükemmelliğin sınırları bu çember kullanılarak belirlenebilir.

Bunlara paralel olarak bir başka kaynaktan elde edilen mükemmellik elemanları aşağıda gösterilmektedir. Bu elemanlar sırasıyla (Constant, 2010: 5):

- * Önemli kararlar üzerinde bir seçim yapma ve günden güne artan kontrol.
- * Aile, partnerler, arkadaşlar, çalışanlar ve diğerleriyle ilişkilerin korunması.
- * Anlamlı ve mutluluk verici şeyler için istekli şekilde vakit harcamaktır.

Yukarıda açıklandığı üzere mükemmellik, en kusursuzu ortaya çıkaran bir farktır ve bunun oluşması için birtakım elemanlara ihtiyaç vardır. Bir başka açıdan bakılacak olursa, mükemmelliğin ne olduğu kişiden kişiye ve içinde bulunulan şartlara göre değişiklik gösterebilir.

Mükemmelliğin kavramsal boyutu ve kapsamı bu şekildedir. Takip eden başlıkta Mükemmel Organizasyon kavramı ele alınacaktır.

2.2. Mükemmel Organizasyon

Çalışmanın konusu dolayısıyla mükemmellik kavramının organizasyonlarda ne şekilde kullanıldığının açıklanması gerekmektedir. Bu durumda irdelenmesi gereken soru şudur: Bir organizasyonda mükemmellik nasıl yakalanabilir? Sorunun cevabı Mükemmel Organizasyon Teorisi' dir. Bir önceki bölümde Mükemmel Organizasyon ile Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı' nın aynı anlama geldiği belirtilmişti. Dolayısıyla konu ile ilgili araştırma yapılırken ikisiyle de karşılaşılacağı ve aralarında bir fark olmadığı unutulmamalıdır.

2.2.1. Mükemmel Organizasyon Kavramının Ortaya Çıkışı

Mükemmel organizasyon deyişiyle ilgili bu bölüm için yapılan çalışmada iki önemli isme ulaşılmıştır. Bu isimlerden ilki Tom Peters, ikincisi ise Robert H. Waterman Jr.' dır.

Tom Peters' ın dünya çapında bir araştırmacı olarak ortaya çıkmasını sağlayan en önemli eseri Robert H. Waterman Jr. ile birlikte ilk olarak 1982' de

yayımladığı “*Mükemmeli Ararken*” adlı kitabı olmuştur. “Mükemmeli Ararken” adlı kitabında anlatılan bulgu ve yorumlar; başlangıçta McKinsey şirketinin sıradan bir araştırmacısı olarak Peters ve Waterman’ a verilen araştırma görevinden ortaya çıkmıştır. Şirketin çok iddialı olmadığı bahse konu araştırma, dönemin beklentilerine hitap etmeyen örgüt, örgüt yapısı ve örgüt çalışanlarıyla ilgili olacak şekilde sınırlandırılmış, ancak araştırmanın kapsamıyla ilgili olarak hiçbir detay belirlenmemiştir. McKinsey şirketi projeyi daha çok genç çalışanlarının eğitim sürecinin bir parçası olarak görmüş ve ciddi bir sonuç beklememiş, ancak araştırma, zamanla McKinsey şirketi ile birlikte tüm sosyal bilimler dünyasını şaşırtacak bir başarı ve popülerite elde etmiştir. Araştırmanın ilk sonuçları Siemens şirketine sunulmuş ve 700 yansidan oluşmuştur. İkinci sunum ise çok daha kapsamlı olarak PepsiCo şirketine yapılmıştır. Bu sunumda Peters ve Waterman üzerinde araştırma yaptıkları başarılı şirketlerin ortak özelliklerini 8 başlık altında toplamışlardır (Ünal, 2012, 339).

Yukarıda aktarıldığı gibi mükemmel organizasyon kavramı aslında konu ile ilgisi yokmuş gibi görünen, fakat elde ettiği sonuçlardan ötürü değerli olan bir araştırmanın ürünüdür. İlk başta McKinsey firması bu araştırmaya gereken önemi göstermemiş, ancak Peters ve Waterman elde ettikleri bulgularla bilime “Mükemmel Organizasyon” kavramını kazandırmışlardır.

2.2.2. Mükemmel Organizasyonun Özellikleri

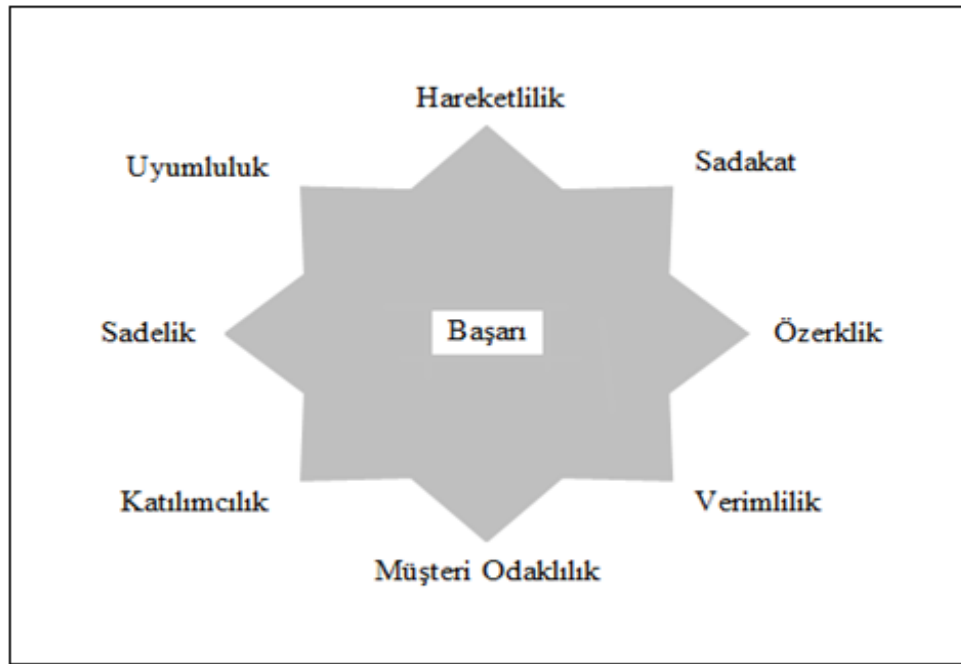
Mükemmel organizasyonun özellikleriyle ilgili olarak ele alınan yerli kaynaklar sekiz özellik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Mesud Ünal ile Ali Akdemir’ in eserleri, yerli literatürde bu alanı ayrı olarak açıklayan çalışmalardandır.

Mükemmel organizasyonların özellikleri şunlardır (Akdemir, 2009, 254-255):

- * Hareketten yana olmak,
- * Tüketicilerle sürekli işbirliği halinde olmak,
- * Otonomi ve girişimcilik,
- * Konsensüs aracılığıyla verimliliği artırmak,
- * Anahtar işler üzerinde yoğunlaşmak,

- * Yapı ve kurmay sistemin yalın olması,
- * Eş zamanlı merkezi ve merkez kaç yapılara sahip olmak,
- * En iyi bildiği işi yapmak.

Bahsedilen özelliklerin içeriği aynı olmakla birlikte bu özellikler aşağıda bir başarı merkezinin etrafında şematize edilmiştir.



Şekil 4: Mükemmel Organizasyonun 8 Özelliği

Kaynak: Ünal, M. (2012), *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*, Editörler: Livvarçin, Ö. ve Kurt, D., 2. Baskı, İstanbul: BETA Basın Yayım Dağıtım A.Ş., s. 399.

2.2.2.1. Hareketlilik

Mükemmel organizasyonun hareketlilik özelliği, organizasyonun değişimlere duyarlı olması ve bu değişimlere göre mümkün olduğu kadar çabuk harekete geçmesiyle ilgili bir özelliktir. Bir organizasyon hiç şüphesiz etrafındaki gelişim ve değişimlere göre hareket etmeli ve buna bağlı olarak bünyesinde hızlı bir karar alma mekanizması bulundurmalıdır.

Değişim, bir koşuldan, durumdan ya da aşamadan bir diğerine geçiş olarak tanımlanabilir. Herhangi bir hedef gibi değişim de onu yerine getirebilecek bir yönetim kabiliyeti gerektirir. Değişim yönetimi kurumsal ve kişisel seviyedeki değişimin planlanması, başlatılması, gerçekleştirilmesi, kontrol edilmesi ve sağlamlaştırılması anlamına gelir. Değişim, stratejik yönetim ve çalışanların kişisel gelişim programları gibi alanlarda çeşitli problemleri kapsayabilir. Değişim, kurumsal strateji ve yapıların dışsal değişimlere karşı sürekli uyumu olarak da görülebilir (Al Salhi, 2010: 72).

Hareketliliğin değişim aşaması yukarıda ele alındığı biçimdedir. Hareketliliğin bir de proaktiflik boyutu mevcuttur. Hareketlilikle ilgili yapılan araştırmada yerli ve yabancı kaynakların bir başka ortak noktasının proaktif yaklaşım olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu başlık altında proaktif yaklaşımın işletme süreçlerine nasıl etki ettiğine de kısaca değinmek gerekir.

Proaktif tutum ve hareketler yönetimin, durumlara karşı fırsatçı ve düzenli hareket etmesine izin verir. Bir proaktif yönetim takımı, çevresindeki değişimlere karşı avantaj sağlamak için iki koşuldan birine geçişle bağlantılı olarak fırsatları belirler ve kullanır (Paton ve McCalman, 2003, 27).

Soysal ve diğerleri (2009: 440), krizlerle ilgili olarak proaktif kriz yönetiminin tercih edilmesinin nedenini “işletmenin daha önce tedbirler olarak krizlerin etkilerini en aza indirmeyi başarabilmesi” olarak açıklamışlardır.

Mükemmel organizasyonun önde gelen özelliği olan hareketlilikle ilgili değişim ve proaktif yaklaşım ön plana çıkmaktadır. İşletme yönetimi bunlara gereken ilgiyi gösterip bir hareketlilik gösterirse mükemmel organizasyon vasfını elde etmiş olur. Ancak tek başına hareketlilik özelliği yeterli değildir. Bu özelliğin kendisini tamamlayan diğer yedi özellikle de bir bütünlük sağlaması gerekmektedir.

2.2.2.2. Müşteri Odaklılık

Mükemmel bir organizasyon, faaliyetlerinde birtakım müşteri odaklı uygulamaları gerçekleştirmelidir. Bu noktada ele alınması gereken müşteri odaklılık,

yalnızca pazarlama faaliyetlerinde yerine getirilmesi gereken müşteri odaklılık değil, pazarlama da dahil olmak üzere, işletmenin bütün fonksiyonlarında müşteri odaklı davranılmasıyla ilgilidir.

1990' lı yılların önemli bir kavramı olarak kabul edilen müşteri odaklılık yaklaşımının temelinde, sistemin üreticiye göre değil, tüketicilere dayalı olarak kurulması vardır. Bu şekilde işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını kendi bakış açılarından ziyade müşterilerinin bakış açılarına göre belirlemektedir (Güler, 2009: 62).

Müşteri, organizasyonların yegane varoluş nedenidir. İşletmelerin satış ve hizmetlerini satın alan müşterileri vardır. Okulların öğrenmek isteyen müşterileri vardır. Hükümetlerin iyi kararlar ve vergilerde daha verimli hizmetler bekleyen müşterileri vardır. Kolluk kuvvetlerinin de güvende olduklarından emin olmak isteyen müşterileri vardır. Bütün organizasyonların yegane varoluş nedenleri olan müşterileri vardır. Müşteri odaklılık günlük temelde bir çaba ve disiplin gerektirir. Bu, organizasyonun varlığını devam ettirmeyi umduğu kadar sürekliliğe sahip bir süreçtir (Cochran, 2006, 1-2).

Ece ve Abdioğlu (2005: 73), konuyla ilgili çalışmalarında müşteri odaklılığı, bilginin önemli bir rekabet aracı olarak değerlendirildiği çağdaş dönemde piyasada ayakta kalabilmek için yerine getirilmesi gereken temel şart olarak ele almışlardır. Buna dayanarak, işletmelerin mükemmellikten de ayrı olarak, müşteri odaklılık felsefesini benimseyerek sektördeki rakiplerine karşı üstünlük kurabileceği savunulabilir. Yukarıdaki paragraflarda da vurgulandığı üzere, işletmeyle ilgili özellikle üretim süreçlerinin müşterilerin bakış açılarına göre oluşturulup uygulanması bu anlayış için önem arz etmektedir.

Kısaca yukarıdaki görüşü destekleyen pazarlama anlayışına göre müşteri odaklılık anlayışına da değinmek gerekirse, bu anlayış müşteriye müşterinin gözüyle bakabilmeyi zorunlu kılmaktadır. Müşteri odaklı çalışma ilkeleri üzerine kurulmuş bir pazarlama anlayışı, işletmelerin pazarlama departmanları için önemli bir iyileşme olarak kabul edilir (Uzunoğlu, 2007: 12).

Görüldüğü gibi, bir işletmenin yönetim ve pazarlama departmanları başta olmak üzere bütün departmanlarında müşteri odaklılıkla ilgili faaliyetler yerine getirilmelidir. Bu sayede bir işletme, müşterilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayabileceği gibi, rakiplerine karşı da bir rekabet avantajı yakalayacaktır.

Araştırma esnasında müşteri odaklı organizasyonla ilgili üç maddeli bir tanımlamaya ulaşılmıştır. Bu tanımlama biçimine göre müşteri odaklı işletmeler (Miller ve Miller, 2008, 19):

- * Her faaliyeti, müşterilerinin ürün ve hizmet kalitesindeki beklentilerini karşılama ve aşma kararlılığıyla şekillendirilen,
- * Bu beklentileri karşılamak için içsel süreçlerini sürekli değerlendiren ve geliştiren,
- * Müşterileriyle değerli ilişkiler kurmanın farkına varan çalışanları olan işletmelerdir.

Sektördeki rakiplere karşı sağlayacağı rekabet avantajlarından ötürü işletmede gerekli olan müşteri odaklılığın yerine getirilmesi için aşağıdaki temel soruların cevaplandırılması gerekmektedir (John, 2003, 6):

- * İşletmenin müşterileri kimlerdir?
- * İşletmenin ele aldığı müşteri değeri nedir?
- * İşletmenin müşterilerinin alternatifleri nelerdir?
- * İşletmenin sunduğu müşteri değeri nasıl kıyaslanır?
- * İşletmede yüksek karlılık düzeylerinde üstün müşteri değeri geliştirilebilir mi?

Müşteri odaklılık özelliği ile ilgili bulgular bu şekildedir. Aslına bakılacak olursa müşteri odaklılık sadece pazarlama faaliyeti içinde yer alan bir gereklilik değildir. Müşteri odaklılık, bir organizasyonun bütün departmanlarında ele alınmalı ve etkin biçimde uygulanmalıdır.

2.2.2.3. Otonomi ve Girişimcilik

Mükemmel organizasyonun otonomi ve girişimcilik özelliği, çalışanların özerkliği ve girişimcilikleri ile ilgili bir özelliktir. Buna bağlı olarak bir işletmede çalışanlar için özerkliğin ve girişimciliğin ne olduğu ele alınmalıdır.

Otonomi (özerklik) kurumlar için anahtar niteliklerden birisidir. Sıklıkla kurumların açıklamalarında kullanılmaktadır. Kurumsal otonomi, çalışanların kendi bölümlerindeki içsel durumların ve davranışların üzerinde kontrol sağlamaları anlamına gelir. Çok sayıda yetkilisi olan kurumlar belirli hedeflere ulaşmak için otonomiye kullanan daha fazla çalışandan oluşur (Meyer ve diğerleri, 2008, 84).

Yukarıdaki bilgiyi ele almak gerekirse, çalışanlara özerklik hakkını tanımanın organizasyonun iç ve dış çevresinde birtakım olumlu etkileri olduğu görülecektir. Birinci özellikte bahsedilen proaktif yaklaşım da yine aynı şekilde çevresel değişimlere karşı organizasyonu ayakta tutmak için ele alınmıştı. Özerklik de bunun gibi, yalnız kavramsal anlamda farklı olarak organizasyonun geçireceği bazı değişimlere katkı sağlayacaktır.

Yine aynı eserde konuyla ilgili bir kıyaslamaya rastlanmıştır. Bu kıyaslamaya göre otonomiye kullanan ve kullanmayan organizasyonların karar alma dereceleri aynı çıkmıştır. Ancak, organizasyonun çevresel değişimlere cevap vermesi gerektiğinde otonominin ön plana çıktığı ve organizasyonun bu değişimlere hızlı uyum sağlamasına katkıda bulunduğu görülmüştür. Yani çalışanlara verilen özerklik, organizasyonun dinamizmine olumlu etki etmiştir.

Otonominin ne olduğu ve organizasyona neler kazandırdığı yukarıda açıklandığı gibidir. Şimdi de başlığın ikinci kavramı olan girişimcilik ele alınacaktır.

Girişimci, fırsatları fark eden, bunları mevcut pazarda işe, çabaya, yeteneğe ve paraya çeviren, bunların riskini üstlenen bir yenilikçi ve geliştiricidir. Girişimci, girişim süreci esnasında anlamlı birtakım araştırmalarda bulunan, dikkatli planlar oluşturan ve bunların sağlamlığını düşünen bir ekonomik gelişim katalizörüdür. Bir girişimci yeni kaynaklar bulmak ve eskilerini gelir elde etme adına elden çıkartmak

için esnek bir biçimde çalışır. Bunların hepsi büyümeyi gerçekleştirmek için yapılır (Kuratko, 2008, 22).

O halde girişimcinin yerine getireceği girişimcilik faaliyetlerinin sadece refah dönemlerinde değil, kriz dönemlerinde de kendisine ve organizasyonuna birtakım olumlu etkileri olacağı düşünülebilir.

Başlık altında değinildiği üzere otonomi ve girişimciliğe gereken önemi veren organizasyonların ekonomik değişimlere ayak uydurması ve büyümeleri gerçekleştirmesi beklenebilir.

2.2.2.4. Verimlilik

Mükemmel organizasyonun verimlilik özelliği insan odaklı verimliliği ifade eder. Konu ile ilgili araştırma yapılırken insan odaklı bir verimliliğin kastedildiği unutulmamalıdır.

Yine de günlük hayatta nasıl ele alındığına değinmek gerekirse, verimlilik, kalkınmayla beraber sürekli gelişmenin temel düşüncesini temsil eder. Her ne kadar iyi olursa olsun içinde bulunulan durumu daha da iyiye taşımaya yardımcı olur. Ekonomik ve sosyal hayattaki unsurların, meydana gelen değişimler sonucu ortaya çıkan şartlara adapte edilmesiyle ilgili çabalar (Özsever ve diğerleri, 2009: 46).

Yukarıdaki bilgiye göre verimlilik, hayatın hemen hemen her alanında ortaya çıkabilir. Burada sorgulanması gereken, çalışmanın konusuyla ilgili olan insan odaklı verimliliğin neden önemli olduğudur. Bir görüşe göre, işletmeler ayakta kalabilmek ve rakiplerine üstünlük kurmak için birtakım faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için önemli olan faktörlerden birisi de emek, yani insandır. Dolayısıyla organizasyonel amaçlara ulaşırken araştırılacak olan verimlilik düzeyleri yine o amaçlara ulaşan çalışanların verimliliklerine bağlı olacaktır (Yumuşak, 2008: 241). Bu sebepten ötürü mükemmelliği amaç edinen bir organizasyon için verimlilikten bahsederken insan odaklı verimlilik mutlaka ön planda tutulmalıdır.

Verimliliği sağlamak için şirketler, ürün ve hizmet üretiminde kullanılacak kaynakları azaltırlar. Böylece verimlilik, zaman tasarrufu sağlayan yeni iş tasarımları, kaynak kullanımı ve diğer üretim kaynakları üzerinde bir perspektif oluşturur (Wagner ve Hollenbeck, 2009, 125). Bu noktada insan odaklı bir tasarım kastedilmektedir. Elbette üretim faktörü kullanımıyla ilgili birtakım azaltmalarla da verimlilik sağlanır, ancak unutulmamalıdır ki, o üretim faktörlerinin arasında insanı temsil eden bir emek faktörü vardır. Organizasyonda iş tasarımları, çalışan kişilere, yani emeğe göre yapılır.

Yukarıdaki ifadeyi destekleyen görüşlerinde Yükçü ve Atağan (2009: 4), insan odaklı verimlilikle beraber diğer verimlilik türlerinin de ön plana çıkmasını ekonomi dışındaki alanların da zamanla incelenmeye konu edilmesinden kaynakladığını savunmuşlardır. Bu düşünceye göre verimlilik, yalnızca üretilen ürün veya hizmetin kalitesini yükseltmeyle ilgili değil, çevrenin ve doğal yapının korunması, çalışanlara daha iyi şartlar sunulması ve birim girdiyle en yüksek çıktı miktarlarına ulaşılmasıyla da ilgili hale gelmiştir.

Verimlilikle beraber başarıya ulaşmak için iş görenlere iyi muamelede bulunmanın da etkili olduğu görülmüştür. İnsan ilişkileri yönetimi yaklaşımı altında insanlar, makinelerin uzantısından daha fazla yer alırlar. İnsanlar; ihtiyaçları önemli olan ve çabaları, motivasyonları ve performansları yaptıkları işten, patronlarıyla, çalışanlarıyla, çalışma gruplarıyla ilişkilerinden etkilenen işletme kaynağıdır. Başka bir deyişle, insan ilişkileri yönetiminde verimlilik tek başına organizasyonel başarıyı ortaya koymaya yeterli değildir. Başarı, ayrıca çalışanlara iyi muamelede bulunmaya da dayanır (Williams, 2009, 55).

Akdemir (2009) de araştırma için ele alınan eserinde geçen insan odaklı verimlilikte bir dizayn faktöründen bahsetmektedir. Ancak Akdemir' in bahsettiği dizayn, bir teknoloji dizaynıdır. Akdemir' e göre mükemmel bir organizasyonda verimlilik hem teknoloji dizaynıyla, hem de çalışanların motivasyon ve teşvikleriyle gerçekleşmektedir.

Görüldüğü gibi mükemmelliğe ulaşmak isteyen organizasyonlarda bulunması gereken verimlilik faktörü, yalnızca üretim sürecinde kullanılan makinelerin optimal kullanımı veya yine bu süreç sonunda elde edilen çıktı miktarına değil, bunlarla beraber insan odaklı bir verimliliğe de vurgu yapmaktadır.

2.2.2.5. Katılımcılık

Katılımcılık özelliği, bir organizasyondaki çalışanların yönetime belli noktalarda katılım göstermesi ve yönetimin de organizasyonda gerçekleştirilen bütün faaliyetler hakkında azami oranda bilgi sahibi olmasıyla ilgili bir özelliktir.

Katılımcılık ve güçlendirme, son zamanlarda gelişimi oluşturan baskın paradigmlar olarak ortaya çıkmaktadır. İki ya da çok taraflı gelişen kuruluşlar, çıkar çevrelerini planlama, proje, politika ve süreçlere dahil etmeyi iddia etmektedir. Dahası bu kuruluşlar, hedef gruplarını güçlendirirlerse çıkar çevrelerinin onlara destek olacaklarını düşünmektedir. Katılımcılık ve güçlendirmenin öneminin genel olarak farkına varılmasına rağmen, gelişimle ilgili pratikler yukarıdan aşağıya, üst yönetimle gerçekleştirilmektedir (Vorhölter, 2009, 1).

Katılımcılık kavramı araştırılırken, personeli güçlendirme kavramına da ulaşılmıştır. Aslına bakılacak olursa yönetim süreçlerine katılım gösterme bakımından iki kavramın temelde farklılıkları olmasına rağmen, genel olarak aynı amaca hizmet ettikleri savunulabilir. Bir organizasyonda iş görenlere katılımcılık ve güçlendirme hakları tanınırsa organizasyonun başarılı olacağı düşünülebilir. Bu noktada yönetimin söz konusu katılımcılık ve güçlendirme sınırlarını iyi belirlemesi gereklidir.

Koçel (2007, 316-317) de bu hususla ilgili görüşlerinde personeli güçlendirme kavramının katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının uzantısı olarak görülebileceğini, bu kavramlardan farklı olarak güçlendirmenin daha geniş bir anlam taşıdığını ve bunlara göre daha zor bir şekilde uygulandığını belirtmektedir. Yine Koçel' e göre, güçlendirmenin hareket noktasında insan kaynakları yönetimi bakış açısı vardır ve cevabı aranan soru şudur: “Personelin kendisini yetiştirilmesi ve

geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?”.

Bir organizasyonda mükemmelleşmek isteyen yöneticinin görev ve sorumlulukları şunlardır (Pingree, 2008, 8):

- * Doğru zamanda, doğru işe, doğru iş göreni almak,
- * Kaynakların yerini ve kullanımını ekonomik hale getirmek,
- * Devam kontrolü gerçekleştirmek,
- * Kazaları önlemek ve riskleri kontrol altında tutmak,
- * Şikayetleri iletme,
- * Disiplini korumak,
- * Kayıtları saklamak ve rapor haline getirmek,
- * İş kalitesini korumak,
- * İş planlamak ve zamanını belirlemek,
- * Materyal, kaynak ve araç taleplerini yerine getirmek,
- * Araçların ve materyallerin kullanımını denetlemek,
- * Direktif vermek,
- * Diğer bölümler ve çalışanlar arasında işbirliği sağlamak,
- * Ham maddeleri ve araçları kontrol etmek.

İlk bakışta konudan ayrı olarak algılanabilen bu görevler, aslında yöneticinin süreçlere katılımını sağlamada kendisine yardımcı olacaktır. Bu şekilde katılımcılık görevini de başarıyla ifa eden yönetici, söz konusu görevler sayesinde organizasyonun çoğu faaliyetiyle ilgili bilgi sahibi olacak ve yönetim faaliyetini bu bilgilere göre yürütecektir.

2.2.2.6. Sadakat

Mükemmel organizasyonun sadakat özelliği, ilk bakışta personelin yönetime sadakat duyması biçiminde düşünülebilir. Ancak, burada belirtilen sadakat bu değildir. Sadakat özelliği, organizasyonun tamamının en iyi yapılan işe, yani anahtar faaliyetlere sadakat gösterme şeklinde açıklanabilir.

Organizasyon liderleri hangi tür gelişim çeşidinin hangi rol yapısı elemanlarıyla gerçekleştiğini saptamalıdır. Bu durum, anahtar faaliyet deneyimlerinin bireysel yöneticilerin görev ihtiyaçları üzerine uygunluğuna izin verecektir. Dahası, bu durum iş kapsamının veya iş sorumluluklarının belirli gelişim hedeflerini gerçekleştirmesine öncülük edebilir. Anahtar faaliyet rolleri, organizasyonun geniş bir yetenek stratejisinin bir parçası olarak liderliği geliştirme gayesini içeren yapıda olabilir. Bu roller, pek çok çalışanın üzerinde genişletilmiş etkiye sahip kültürel rolleri olduğu kadar uluslararası görevleri de kapsayabilir (Gerrard, 2011, 263).

Yukarıdaki paragraf irdelenecek olursa, anahtar faaliyetlere bağlılığın oluşması için liderlerin öncelikle ne tür bir gelişim göstermek istediklerini kesin olarak belirlemeleri gerekmektedir. Anahtar faaliyetler bundan sonra devreye girmektedir. Bu şekilde anahtar faaliyetler yalnızca yapılan işe sadakati sağlamayacak, aynı zamanda organizasyonda liderlik edilen departmanların daha başarılı yönetilmesini sağlayacaktır.

2.2.2.7. Sadelik

Mükemmel organizasyonun özellikleri arasında sadelik (yalınlık) de mevcuttur. Burada kastedilen sadelik, organizasyonun departmanlarındaki karmaşıklık dereceleri temel alınarak gerçekleştirilmesi gereken sadeliktir. Bu bölümde söz konusu özelliğin organizasyona katkıları ve hangi kavramların sadelik düşüncesine katkıda bulunduğu ele alınacaktır.

Doğanın fonksiyonlarının sadeliğine rağmen insan eliyle oluşturulan organizasyonlar ve sistemler, farklılık ve çeşitli yönlerde bağımlılık sebebiyle karmaşık olma eğilimindedir. Sadelik düşüncesi iki şeyin yerine getirilmesine yardımcı olur. Birincisi, iş yaşamının bütünleşik doğasının anlaşılmasını sağlar, bu şekilde organizasyonlar ve organizasyonların sistemleri, farklılıkları ve bağımlılıkları azaltılmış şekilde tasarlanmaya yöneltmiş olur. İkincisi, optimal işleyiş için basit araçların aranması ve teşvik edilmesine yardımcı olur. Koichi Kawana' ya göre sadelik, minimum kaynakla maksimum sonuca ulaşmaktır (Seekri, 2011, 18).

Sadelikğin en güzel örnekleri Toyota üretim sistemlerinde görülür. JIT (Tam Zamanında Üretim), TQM (Toplam Kalite Yönetimi), TPM (Toplam Verimli Bakım), Kanban, çalışanların katılımı gibi kavramlar sadelik ve yalınlık düşüncesine katkıda bulunur (Mahadevan, 2010, 45).

Yukarıda açıklandığı üzere bir organizasyonun sistemlerinde sadelik özelliğinin olması karmaşıklığı azaltacak ve işlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacaktır. Bu şekilde organizasyon, özellikle büyük ölçekli üretimlerin gerçekleştiği süreçlerde avantajlı bir konuma geçecektir.

2.2.2.8. Uyumluluk

Mükemmel organizasyonun son özelliği olan uyumluluk başlığı altında yönetim anlayışının çevreye göre esnekliği ile ilgili bilgiler sunulacaktır. Mükemmel organizasyonun ilk özelliği olan hareketlilik özelliğinde geçen proaktif yaklaşımın da bu hususla ilgili olduğu düşünülebilir. Ancak, bu başlık altında proaktif yaklaşım tekrarlanmayacak, sırasıyla stratejik ve organizasyonel esneklik ele alınacaktır.

Stratejik esneklik sık sık yenilikçiliğin içinde düşünülür. Ancak, esneklikten farklı olarak yenilikçilik, sadece çevresel değişimlere tepki göstermez. Yenilikçilik, pazarda devrim yaratacak yeni ihtiyaçlarla ilgili değişimleri içerir. Diğer taraftan stratejik esneklik, teknolojik değişimleri önceden tahmin etmez, fakat yine de esneklik dolayısıyla yeni süreçlerin ve yeni çıktıların üretimini destekler (Morroni, 2009, 168).

Birçok düşünür'e göre organizasyonel esneklik yeteneğine ulaşmak, organizasyonun teknoloji, yapı ve kültür gibi değişkenlerinin tasarım yeterliliğine bağlıdır. Aslında organizasyon yapısı, esneklikle ilgilenen yazarların odak noktasıdır. Organizasyon yapısı sadece organizasyondaki sorumlulukların dağıtımını içermez, ayrıca şirketlerdeki karar verme ve koordinasyon süreçlerinin plan ve kontrol sistemlerinin kurulmasını da içerir (Hatum ve Pettigrew, 2009, 459-460).

Yukarıda açıklanan stratejik ve organizasyonel esneklik içerikleri düşünülürse mükemmelliği yakalayıp başarılı olmak isteyen bir organizasyonun bu tür

esnekliklere sahip olması gerektiği anlaşılabacaktır. Bu bilgiler ışığında esnekliğin bir yenilik yaratmak değil, yeniliği yaratacak süreçlerin desteklenmesiyle ilgili bir süreç olduğu savunulabilir. Bu şekilde esneklik, yeniliği direkt olarak yaratan değil, bu yeniliğe geçecek süreçleri yerine getirebilecek bir faktördür.

Mükemmel organizasyonun özellikleri, ele alınan sekiz maddede açıklandığı gibidir. Ancak, önemli olan, bu özellikleri tek başlarına uygulamak değil, bir bütün dahilinde ele alarak uygulamaktır. Bu şekilde organizasyonların mükemmelliğe ulaşması beklenir.

2.3. EFQM Mükemmellik Modeli

Bölümün bu başlığına kadar sunulan bilgiler EFQM Mükemmellik Modeline geçmeden önce, genel olarak mükemmelliğin ve mükemmel organizasyonların ne oldukları ve ne gibi özellikleri barındırmaları gerektiğiyle ilgilidir. Bu başlıktan itibaren çalışmanın konusuna bağlı olarak EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili bilgiler sunulacak, sırasıyla bu modelin gelişimi, yapısı, kriterleri ve modelin tamamlayıcısı olan RADAR mantığına değinilecektir.

Hepsinden önce EFQM’ nin açılımını yaparak bununla ilgili kısa bilgiler vermek yerinde olacaktır. EFQM (European Foundation for Quality Management), Türkçe’ ye “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı” olarak çevrilmektedir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1988’ de on dört Avrupalı büyük işletme (AB Electrolux, British Telecommunications, Bull, Ciba-Geigy, C. Olivetti & C. SpA, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, Sulzer AG, Volkswagen) tarafından, Avrupa Komisyonu’ nun desteğiyle kurulmuştur. Vakfın amacı müşterilerin tatmininde, çalışanların tatmininde, toplumun takdirinde ve performans sonuçlarında mükemmelliği hedef alan Toplam Kalite Yönetimini organize etmektir (Van Bon ve diğerleri, 2007, 41).

Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına da değinmek gerekmektedir. Ergün (1999: 150), konuyla ilgili görüşlerinde, özellikle 2. Dünya Savaşı’ nı takip eden dönemde Japonya’ nın gelişmiş ülkelere daha fazla atılım

göstermesini Toplam Kalite Yönetimiyle açıklamıştır. Yine aynı görüşe göre, Toplam Kalite Yönetiminin öncüleri Deming, Shewhart, Juran ve Feigenbaun' dur ve Japonya da bahsi geçen dönemdeki kalkınmasında Deming' in ilkelerini uygulamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların geri bildirim ve memnuniyetini sağlama, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etme, toplumsal inanç ve değerlere saygı gösterme, hükümetlerin tüzük ve yönetmeliklerine uyma yoluyla sağlanan organizasyonel başarıya ulaşılması ve bu başarının sürdürülmesiyle ilgili bir yönetim yaklaşımıdır. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının üretim, süreç, sistem, çalışanlar ve liderlik olmak üzere beş bileşeni mevcuttur. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı bir gerekliliktir ve asla sona ermeyen bir yolculuktur. Organizasyonlar için hayatta kalma ve başarı bu yolla sağlanır (Charantimah, 2009, 6).

O halde Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının organizasyonların bütün aşamalarında ele alınabileceği, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tatmin ederken faaliyette bulunulan ülkenin toplumsal değerlerine ve yasal düzenlemelerine de uyulması gerektiği anlaşılabılır.

Bir görüşe göre Toplam Kalite Yönetiminin tanımına kendi 3 bileşeninden ulaşılabilir (Rawlins, 2008, 5):

- * *Toplam*, müşteri için üretilen son ürün ve hizmetlere organizasyondaki herkesin dahil olmasını ifade eder.
- * *Kalite*, organizasyondaki hiçbir kimsenin kalitenin kelime anlamından şüphe duymaması yoluyla ele alınabilir. Kalite, asla öznel olarak kalmamalı, net bir şekilde ölçülebilir olmalıdır. O halde, kaliteyle ilgili tanımlardan biri “müşteri ihtiyaçlarını karşılamak” olurken, bu ihtiyaçlar belirli, anlaşılmış ve ölçülebilir olmalıdır.
- * *Yönetim*, iki boyut içerir. Bunlardan birincisine göre Toplam Kalite Yönetimi süreci organizasyonun en tepesinden başlamalıdır. Organizasyonun genel kabul gören amaç, ilke ve değerleriyle ilgili bir vizyonu olmak zorundadır.

Organizasyon içinde sadece tepe yönetimi bunu herkese iletecek pozisyonadadır. İkincisi, yönetim sürekli gelişen bir süreçle ilgilidir. Toplam Kalite Yönetimi uygulaması tek dönemlik bir uygulama değildir. Bu uygulama, yapılan işe uzun vadeli tutum gösterilen bir bağlantıdır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının etkin bir şekilde hayata geçirilmesi için gerekli olan ilkeler şunlardır (Şimşek, 2010, 45):

- * Bir şey ilk defa yapılırken doğru yapılmalıdır.
- * Müşteriler ve çalışanlar dinlenmeli, onlardan bir şeyler öğrenilmelidir.
- * Sürekli iyileştirme ve geliştirme rutin alışkanlıklar haline getirilmelidir.
- * Takım çalışmasıyla birlikte çalışanlar ve yönetimle çalışanlar arasında karşılıklı güven durumu yaratılmalıdır.

Temel öğeleri müşteri odaklılık, önce insan anlayışı, tam katılım, sürekli geliştirme ve grup çalışması olarak ele alınabilen Toplam Kalite Yönetimi anlayışının başlıca yararları şu şekilde maddelenmektedir (Güleş, 2000: 104):

- * Ürünlerin pazar gücü gelişir.
- * Şirket imajı artar.
- * İsraf ve maliyetler azalır.
- * Kaynak kullanımı gelişir.
- * Denetim maliyetleri azalır.
- * Kalite güvence faaliyetlerine olanak tanınır.
- * Dağıtım kanalı ve çalışanlar motive edilir.
- * Hepsinin sonucu olarak rekabet gücü gelişir.

Toplam Kalite Yönetimiyle ilgili bilgilerden sonra çalışmanın konusuna dönmek gerekirse, yapılan araştırma esnasında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'yla ilgili birtakım bilgilere ulaşılmıştır. Vakıf, kendi modeline bağlı standartlara ulaşan işletmelere kalite konusunda ödüller vermekte, bununla beraber ilgili işletmelere birtakım standartlar ve danışmanlıklar sunmaktadır. Ayrıca şuna da değinmek gerekir ki, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı söz konusu modelini sürekli olarak takip etmekte

ve gelişen bazı dönemsel koşullara göre güncellemektedir. Yani, EFQM Mükemmellik Modeli dinamik bir modeldir ve buna bağlı olarak takip eden başlıklarda 2013 yılı için belirlenmiş olan haliyle ele alınmaktadır.

2.3.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Ortaya Çıkışı ve Kullanımı

Kesin ortaya çıkış yılında birtakım farklı görüşler olmasına rağmen genel kanı, EFQM Mükemmellik Modelinin 1988-1991 arasındaki dönemde tasarlandığı ve 1991 yılının sonunda tamamlanarak kullanıma hazır hale getirildiği yönündedir. Buna ek olarak aşağıda da görüleceği gibi Michalska, EFQM Mükemmellik Modelinin bütün değişkenleriyle birlikte ilk olarak 1992 yılında tanıtıldığını savunmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli, 1992' nin başlarında, Avrupa Kalite Ödülü için organizasyonları değerlendiren bir yapı olarak tanıtılmıştır. Şimdi Avrupa' daki organizasyonel yapılarda geniş ölçüde kullanılmaktadır ve gerek ulusal gerekse bölgesel kalite ödüllerine temel olmuştur (Michalska, 2008: 204). İlk kalite ödülü 1992' de belirlenmiştir. Ödül, vakfın belirlediği, sürekli gelişim için temel olan süreçleri gibi yönetim kalitesinde de mükemmellik gösteren Avrupalı bir organizasyona verilmiştir (Arlbjorn ve Haug, 2010, 88). Bu bilgiler ışığında EFQM Mükemmellik Modelinin tam olarak 1992 yılında sunulduğu ve Avrupa Kalite Ödülü' ne bir standart oluşturma amacıyla geliştirildiği savunulabilir.

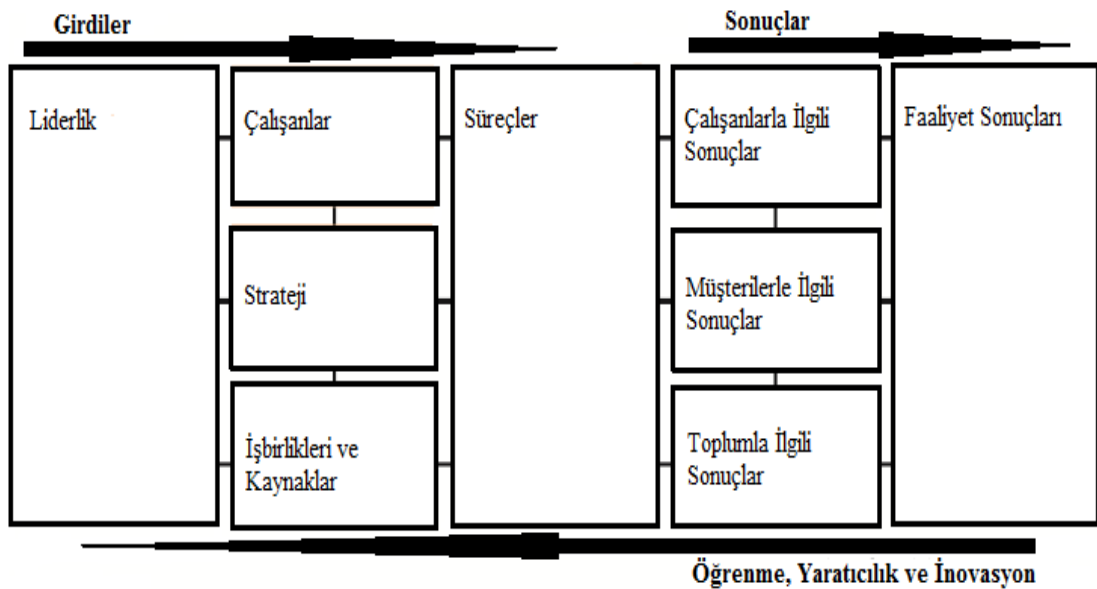
EFQM Mükemmellik Modeli organizasyonlar tarafından dört şekilde kullanılabilir (Kelemen, 2003, 71):

- * Organizasyonel hedefleri somut, ölçülebilir yolla geliştiren bir yapı olarak.
- * Organizasyonların işlerinin sistemik doğasını, kilit bağlantılarını, ilişkilerinin nedenlerini ve etkilerini belirlemeye ve anlamaya yardımcı olan bir yapı olarak.
- * Avrupa Kalite Ödülü' ne başvurmak için bir temel olarak.
- * Organizasyonların mevcut durumunu değerlendirmek için bir tanı aracı olarak.

2.3.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı ve Kriterleri

Model, dokuz kriter, otuz iki alt kriter etrafında yapılandırılmıştır. Kriterler, ilk beşi girdiler ve son dördü sonuçlar olmak üzere iki geniş alana ayrılmıştır (Basu, 2004, 197). Söz konusu dokuz ana kriter şu şekilde maddelenebilir (Watson ve Gallagher, 2005, 259):

- * Liderlik
- * Politika ve Strateji
- * Çalışanlar
- * İşbirlikleri ve Kaynaklar
- * Süreçler
- * Müşterilerle İlgili Sonuçlar
- * Çalışanlarla İlgili Sonuçlar
- * Toplumla İlgili Sonuçlar
- * Temel Performans Sonuçları



Şekil 5: EFQM Mükemmellik Modeli

Kaynak: EFQM (2012). Overview Model 2013, www.efqm.org/en/PdfResources/Overview%20EFQM202013%20v1.pdf, p. 4, erişim tarihi: 02.11.2012.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı' nın resmi internet sitesinden alıntılanan bu şekil, 2013 yılı için öngörülen en güncel Mükemmellik Modeli şeklindedir. İşte EFQM Mükemmellik Modeli bu şekilde gösterildiği gibi yapılandırılıp uygulanmaktadır. Şekilden önce bahsedildiği gibi ilk beş kriter girdilerle, son dört kriter de bu beş kriterden etkilenen sonuçlarla ilgilidir. Model, dinamik bir şekilde öğrenme, yaratıcılık ve inovasyon (yenilikçilik) faaliyetlerini de içermektedir.

EFQM Mükemmellik Modeline göre performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Bu oklar, girdilerdeki iyileşmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını göstermektedir (Basım ve Şeşen, 2007: 203-204).

Bu noktada değinilmesi gereken bir husus daha vardır. Yapılan literatür araştırmasında, modelde yaratıcılık etkeninin 2012 yılına kadar olan eserlerin çoğunda bulunmadığı görülmüştür. Söz konusu etken, öğrenme ve inovasyonun yanına Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı' nın 2013 için hazırlayıp 2012' de duyurduğu ve bu çalışmada en güncel haliyle sunulan şekliyle modele resmen dahil olmuştur. Takip eden başlıklarda, şeklin, yani modelin kriterleriyle ilgili bilgiler ve bu kriterlerin alt kriterleri ele alınacaktır.

2.3.2.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Girdi Kriterleri

Önceki bölümde belirtildiği gibi modelin ilk beş kriteri, girdi kriterlerini oluşturmaktadır.

2.3.2.1.1. Liderlik

Mükemmel organizasyonların, geleceği şekillendiren ve onu olanaklı kılan, değerler, etik ve ilham gibi rol modelleri her zaman güvenle oynayan liderleri vardır. Bu liderler esnektirler, organizasyonda öngörüğü etkinleştirirler ve organizasyonun sürekli başarısını sağlamak için tepki gösterirler (EFQM, 2012, 4).

EFQM Mükemmellik Modelinin liderlik kriteriyle ilgili beş alt kriter şu şekilde maddelenmektedir (Fussler ve diğerleri, 2004: 55):

- * Liderler organizasyonun misyonunu, vizyonunu, değerlerini, etiğini oluştururlar ve mükemmellik kültürü için bir rol model oluştururlar.
- * Liderler şahsen katılımda bulunurlar.
- * Liderler müşterilerle etkileşimde bulunurlar.
- * Liderler organizasyonların mükemmellik kültürlerini zenginleştirirler.
- * Liderler organizasyonel değişimi belirleyip savunurlar.

2.3.2.1.2. Politika ve Strateji

Mükemmel organizasyonlar misyon ve vizyonlarını, pazarı ve sektörü dikkate alan paydaş odaklı stratejiler geliştirerek uygularlar. Politikalar, planlar, görevler ve süreçler geliştirilir ve bunların dağıtım stratejileriyle dağıtımları yapılır (Bou-Llusar ve diğerleri, 2009: 7).

Politika ve stratejilerle ilgili alt kriterler şunlardır (Cook, 2004, 101):

- * Politika ve strateji, paydaşların içinde bulunulan durumdaki ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerine dayalıdır.
- * Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılık faaliyetlerinden elde edilen bilgilere dayalıdır.
- * Politika ve strateji geliştirilir, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
- * Politika ve strateji kilit süreçler çerçevesinde dağıtılır, iletilir ve uygulanır.

2.3.2.1.3. Çalışanlar

Mükemmelliğe ulaşmak isteyen organizasyonlar çalışanlarının refahıyla ilgilenmelidir. Etik değerler, insan odaklı yönetim için kesinlikle gereklidir. Bireysel ve profesyonel gelişim kombine edilmelidir. Bu ayrıca şeffaflık, bütünlük, katılımcılık ve karşılıklı güvene dayalı bir çalışma iklimi anlamına da gelir (Martin-Castilla ve Rodriguez-Ruiz, 2008: 144).

Çalışanlarla ilgili alt kriterler şunlardır (Şimşek, 2010, 271):

- * İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.
- * Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
- * Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.
- * Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.
- * Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

2.3.2.1.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel organizasyonlar kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını strateji ve politikalarını destekleyecek biçimde, süreçlerinin etkili çalışması doğrultusunda planlar ve yönetir. Çevresel ve toplumsal etkilerinin etkili bir biçimde yönetilmesini güvence altına alır. İşbirlikleri ve kaynaklar kriterinin alt kriterleri şu şekildedir (Özok, 2010, 19):

- * İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.
- * Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.
- * Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.
- * Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.
- * Bilgi ve bilgi birikimi; etkili karar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.

2.3.2.1.5. Süreçler

Mükemmel organizasyonlar süreçleri, müşterilerinin ve diğer paydaşlarının tam tatminleri ve artan değerlerini sağlamak amacıyla düzenler, yönetir ve geliştirir. Süreçler kriterinin alt kriterleri şu şekildedir (Dahlgard-Park, 2008: 110):

- * Süreçler, sistematik bir biçimde tasarlanır ve yönetilir.
- * Süreçler, müşterilerin ve diğer paydaşların tam tatminleri ve artan değerlerini sağlamak amacıyla bir ihtiyaç olarak geliştirilir.

- * Ürünler ve hizmetler, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre tasarlanır, geliştirilir ve üretilir.
- * Ürünler ve hizmetler dağıtılır ve sunulur.
- * Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

2.3.2.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Sonuç Kriterleri

Önceki bölümde de bahsedildiği gibi sonuç kriterleri, girdi kriterlerinden elde edilen sonuçlarla ilgili kriterlerdir. Yine önceki bölümlerde değinildiği üzere, modelin toplam otuz iki alt kriteri vardır. Sonuç kriterlerinin alt kriterleri başlık olarak aynı olduğu halde içerik bakımından birbirinden farklıdır. Yani her alt kriter kendi alanıyla ilgili nitelikler taşır. Bu şekilde geriye kalan sekiz alt kriterle birlikte model tamamlanmış olur.

EFQM Mükemmellik Modelinin sonuç kriterleri şu şekilde ele alınmaktadır (KalDer, 2012):

2.3.2.2.1. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar:

- * Müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini esas alan stratejinin ve buna bağlı politikaların başarılı şekilde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek için performans göstergeleri ve bununla ilgili çıktıları tanımlar ve bu hususta görüş birliği sağlar.
- * Müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açık şekilde ifade edilmiş hedefler belirler.
- * Müşterilerle ilgili olarak en az üç yıl süreyle olumlu veya sürekli iyi performansa işaret eden sonuçlar elde eder.
- * Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin özündeki nedenleri, bununla ilgili belirleyici faktörleri ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlamaya çalışır.
- * Gelecekte gerçekleşmesi muhtemel performansı ve sonuçları tahmin eder.

- * Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre kıyaslayarak bu sonuçların hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirlemek için kullanır.
- * Farklı müşteri gruplarının deneyim, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için elde edilen sonuçları kırılımlandırır.

Algılamalar:

Bu veriler müşterilerin söz konusu organizasyonla ilgili algılamalarıdır. Algılamalar; müşteri anketleri, odak grupları, satıcı derecelendirmeleri, kuruluşla ilgili övgüler ve şikayetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.

Bu algılamalar; müşterilere göre kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve ilgili süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Kuruluşun amaçlarına göre söz konusu ölçümler aşağıdaki konulara ağırlık verebilir:

- * İtibar ve imaj
- * Ürün ve hizmet değeri
- * Ürün ve hizmet sunumu
- * Müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği
- * Müşteri bağlılığı

Performans Göstergeleri:

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun müşterileriyle ilgili performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve yine bu performansın dış müşterilerin algılamaları üzerindeki etkilerini tahmin etmek için kullanılan iç ölçümlerdir.

Bu göstergeler; kuruluşun müşterilerine yönelik stratejisi, bunu destekleyen politikaların ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliğiyle etkililiğinin de açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Kuruluşun amacına bağlı olarak söz konusu ölçümler şu konulara ağırlık verebilir:

- * Ürünlerin ve hizmetlerin sunumu
- * Müşteri hizmeti, ilişkileri ve desteği
- * Şikayetler ve övgüler
- * Dış kuruluşlar tarafından tanınma

2.3.2.2.2. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar:

- * Çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini esas alan stratejinin ve ihtiyaç ve beklentilerini esas alan stratejinin ve buna bağlı politikaların başarılı şekilde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek için performans göstergeleri ve bununla ilgili çıktıları tanımlar ve bu hususta görüş birliği sağlar.
- * Çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açık şekilde ifade edilmiş hedefler belirler.
- * Çalışanlarıyla ilgili olarak en az üç yıl süreyle olumlu veya sürekli iyi performansa işaret eden sonuçlar elde eder.
- * Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin özündeki nedenleri, bununla ilgili belirleyici faktörleri ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlamaya çalışır.
- * Gelecekte gerçekleşmesi muhtemel performansı ve sonuçları tahmin eder.
- * Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre kıyaslayarak bu sonuçların hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirlemek için kullanır.
- * Farklı çalışan gruplarının deneyim, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için elde edilen sonuçları kırımlandırır.

Algılamalar:

Bu veriler çalışanların kuruluşlarıyla ilgili algılamalarıdır. Algılamalar yine aynı şekilde; ilgili anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.

Bu algılamalar; çalışanlar açısından kuruluşun çalışanları için oluşturduğu stratejileri, bu stratejileri destekleyen politikaların ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Kuruluşun amacına bağlı olarak söz konusu ölçümler aşağıdaki konulara ağırlık verebilir:

- * Tatmin, katılım ve bağlılık
- * Gurur duyma ve potansiyelini kullanma
- * Liderlik ve yönetim
- * Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
- * Yetkinlik, eğitim ve kariyer geliştirme
- * Etkili iletişim
- * Çalışma koşulları

Performans Göstergeleri:

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın çalışanların algılamaları üzerindeki etkilerini tahmin etmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.

Bu göstergeler; kuruluşun çalışanlarına yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikaların ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliğiyle etkililiğinin de açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Kuruluşun amacına bağlı olarak söz konusu ölçümler şu konulara ağırlık verebilir:

- * Katılım ve bağlılık
- * Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi

- * Liderlik performansı
- * Eğitim ve kariyer geliştirme
- * İç iletişim

2.3.2.2.3. Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar:

- * İlgili dış paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini esas alan stratejinin ve ihtiyaç ve beklentilerini esas alan stratejinin ve buna bağlı politikaların başarılı şekilde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek için performans göstergeleri ve bununla ilgili çıktıları tanımlar ve bu hususta görüş birliği sağlar.
- * Dış paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açık şekilde ifade edilmiş hedefler belirler.
- * Toplumla ilgili olarak en az üç yıl süreyle olumlu veya sürekli iyi performansa işaret eden sonuçlar elde eder.
- * Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- * Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- * Elde edilen temel sonuçları benzer kuruluşlara göre kıyaslayarak bu sonuçların hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirlemek için kullanır.
- * Farklı paydaş gruplarının deneyim, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için elde edilen sonuçları kırımlandırır.

Algılamalar:

Bu veriler toplumun kuruluş hakkındaki algılamasıdır. Algılamalar; anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, STK' lar, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.

Bu algılamalar; toplum açısından kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politika ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler şu konulara ağırlık verebilir:

- * Çevresel etki
- * İmaj ve itibar
- * Topluma etki
- * Çalışma ortamının etkisi
- * Ödüller ve basında yer alma

Performans Göstergeleri:

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplumdaki algılamalar üzerindeki etkilerini tahmin etmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.

Bu göstergeler; kuruluşun içinde bulunduğu toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikaların ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliğiyle etkililiğinin de açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Kuruluşun amacına bağlı olarak söz konusu ölçümler şu konulara ağırlık verebilir:

- * Çevresel performans
- * Yasal düzenlemelere ve yönetim ilkelerine uyum
- * Toplumla ilgili performans
- * Sağlık ve güvenlik performansı
- * Sorumlu kaynak temini ve satın alma performansı

2.3.2.2.4. Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar:

- * Temel paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini esas alan stratejinin ve ihtiyaç ve beklentilerini esas alan stratejinin ve buna bağlı politikaların başarılı şekilde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek için performans göstergeleri ve bununla ilgili çıktıları tanımlar ve bu hususta görüş birliği sağlar.
- * Temel paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açık şekilde ifade edilmiş hedefler belirler.
- * En az üç yıl süreyle olumlu veya sürekli iyi performansa işaret eden sonuçlar elde eder.
- * Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- * Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- * Elde edilen temel sonuçları benzer kuruluşlara göre kıyaslayarak bu sonuçların hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirlemek için kullanır.
- * Kuruluşun farklı alanlarında elde edilmiş olan performans düzeylerini ve stratejik çıktıların sonuçlarını anlamak için sonuçları kırımlandırır.

Temel Stratejik Çıktılar:

Bu veriler kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne düzeyde başarılı olduğunu gösteren, finansal olan ve olmayan temel çıktılarıdır. Ölçümler ve ilgili hedefler temel paydaşlarla görüş birliği kurularak belirlenir. Kuruluşun amacına bağlı olarak söz konusu ölçümler şu konulara ağırlık verebilir:

- * Finansal çıktılar
- * Bütçe performansı
- * Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar
- * Temel süreç çıktıları

Temel Performans Göstergeleri:

Bu veriler kuruluşun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan finansal olan ve olmayan temel göstergelerdir. Bu göstergeler kuruluşun muhtemel temel performans çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye katkı sağlar.

Kuruluşun amacına bağlı olarak söz konusu ölçümler şu konulara ağırlık verebilir:

- * Finansal performans göstergeleri
- * Proje yönetimi göstergeleri
- * Temel süreç performans göstergeleri
- * İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçilerin performansı
- * Teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler

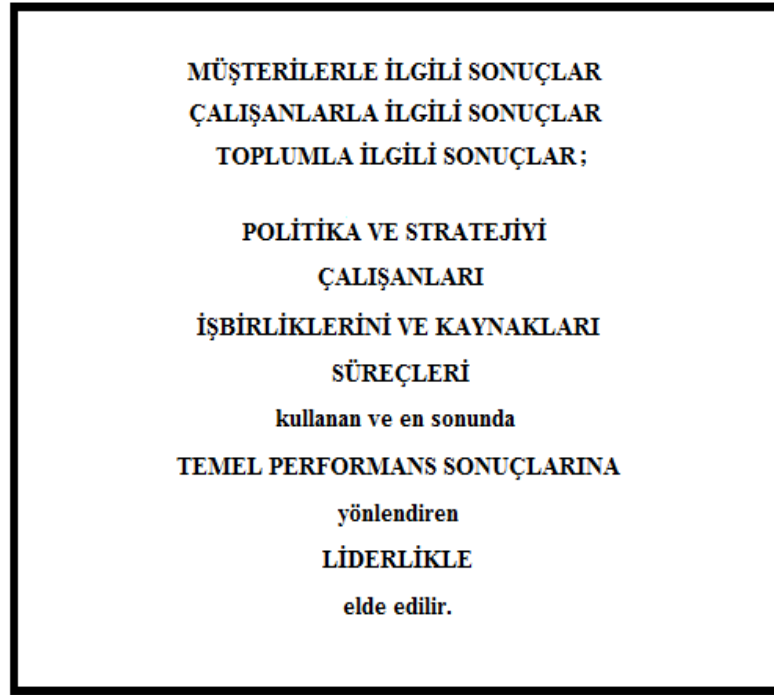
KalDer' e göre EFQM Mükemmellik Modelinin sonuç kriterleri bu şekilde ele alınmaktadır. Aktarılan bilgiler kısaca özetlenecek olursa;

Sonuç kriterlerinden ilki müşterilerle ilgili sonuçlardır. Mükemmel organizasyonlar müşterilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayan veya aşan olağanüstü sonuçları elde edip sürdürürler (EFQM, 2012, 5).

İkinci sonuç kriteri ise çalışanlarla ilgili sonuçlardır. Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde eder (Kosova, 2005, 34).

Üçüncü sonuç kriteri, toplumla ilgili sonuçlardır. Organizasyonun yerel, ulusal ve uluslararası toplumla uygun ilişki ile ulaştığı sonuçlarla ilgili kriterlerdir (Marquez ve diğerleri, 2011: 2).

Son sonuç kriteri de temel performans sonuçlarıdır. Mükemmel organizasyonlar kendi politika ve stratejilerinin temel elemanlarına uyarak kapsamlı bir şekilde ölçümledikleri sonuçlara ulaşır (Hakes, 2010, 21).



Şekil 6: EFQM Mükemmellik Modelinin Kriterleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Kelly, J. M. (2004), *IMS: The Excellence Model*, 1st edition, London: Business Information, p. 4.

EFQM Mükemmellik Modelinin yapısı ve kriterlerini Kelly’ den alıntısı yapılan şekilde özetlemek mümkündür. Model bu şekilde ele alınmakla birlikte bir de elde edilen sonuçların denetlenme yöntemi vardır. Dolayısıyla çalışmanın konusuna sadık kalmak için bu yöneme de kısaca değinmek gerekmektedir.

2.4. RADAR Yöntemi ve Uygulanışı

EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili kriterler önceki bölümde açıklanmıştır. Fakat tek başlarına bu kriterler uygulamaya konu değildir. Çalışmaya “EFQM Mükemmellik Modeli” bölümüyle birlikte bu bölümün de eklenmiş olması bu yüzdendir. Daha detaylı olarak açıklamak gerekirse, EFQM Mükemmellik Modeli birtakım sonuçlar doğurur, RADAR Yöntemi de bu sonuçlarla ilgili birtakım çalışmalarda bulunup onu tamamlar.

Bu bölümde de RADAR Yöntemi ve uygulamasıyla ilgili bilgiler sunulacaktır. Yerli ve yabancı literatür araştırmasında RADAR Yönteminin sadece

bu isimle değil, aynı zamanda “RADAR Mantığı” ve “RADAR Felsefesi” şeklinde de ele alındığı görülmüştür.

2.4.1. RADAR Yöntemi

Öz değerlendirme için organizasyonlarda gruplar, anketler, proforma tablolar, matrisler, ödül simülasyonları, iş ve süreç denetimleri veya bunları karışı yaklaşımlar da dahil birçok yaklaşım vardır. Mükemmellik Modeline karşı öz değerlendirme RADAR Yöntemi kullanılarak yapılır (Oakland ve Marosszeky, 2006, 159).

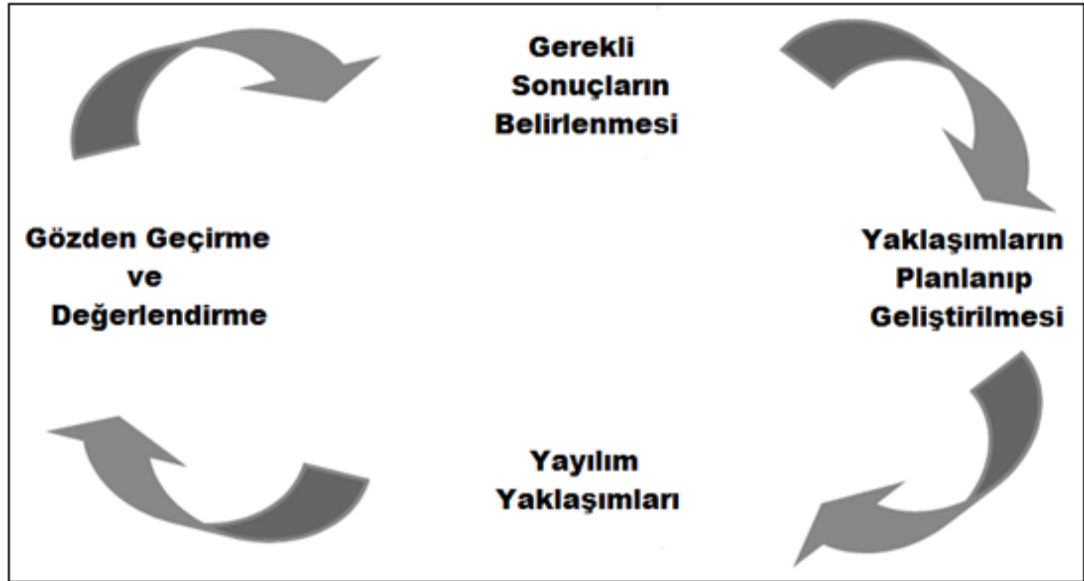
Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’ nın kendi Mükemmellik modelinin değerlendirilmesinin altında yatan kavrama RADAR adı verilir ve şunların baş harflerinden oluşur (Ridley, 2008, 260):

- * Sonuçlar (Results)
- * Yaklaşım (Approach)
- * Yayılım (Deployment)
- * Değerlendirme (Assessment)
- * Gözden geçirme (Review)

Yukarıdaki açıklamalardan görüleceği gibi, RADAR Yöntemi EFQM Mükemmellik Modelinin bir tamamlayıcısıdır ve onu değerlendirme sürecini içerir. Bu bölümde yalnızca RADAR Yönteminin nelerden oluştuğuna dair bilgiler verilmiştir. Burada sözü edilen beş faktör, takip eden başlıkta uygulama şekliyle açıklanacaktır.

2.4.2. RADAR Yönteminin Uygulanışı

RADAR Yönteminin uygulanışında yukarıda bahsedilen etkenler rol oynamaktadır. Şekil 7’ de, bu etkenlerin RADAR Yönteminde nasıl uygulandığı gösterilmektedir.



Şekil 7: RADAR Yönteminin Uygulanışı

Kaynak: Hides, M. T., Davies, J. ve Jackson, S. (2004): *"Implementation of EFQM Excellence Model Self-Assessment in the UK Higher Education Sector - Lessons Learned From Other Sectors"*, The TQM Magazine, vol. 16, issue 3, p. 195.

Şekle bakılacak olursa RADAR Yöntemi, sürekliliği olan bir yöntemdir ve söz konusu beş değişkenin birbirini sürekli takip ettiği bir uygulama sürecini içerir. Bir önceki bölümde bu sürecin beş etkenden oluştuğu aktarılmıştı. Şematize edilirken bu beş etkenden son ikisi olan değerlendirme ve gözden geçirme son aşamada bir arada ele alınmaktadır.

Bu mantığı kullanan bir organizasyonun (Kanji, 2005, 67):

- * Kendi süreçlerini oluşturan politika ve stratejilerin bir parçası olarak amaçlanacak sonuçları belirlemeye ihtiyacı vardır. Bu sonuçlar organizasyonun finansal ve operasyonel performanslarını ve paydaşların algılamalarını kapsar.
- * Bugünkü ve gelecekteki gerekli sonuçlara ulaşmak için güvenilir ve entegre bir yaklaşımlar kümesi planlayıp geliştirmeye ihtiyacı vardır.
- * Bütün uygulamaları sağlama almak için yaklaşımların sistematik bir şekilde yayılımını gerçekleştirmeye ihtiyacı vardır.

- * Ulaşılan sonuçların izlenmesi, analizi ve devam eden öğrenme faaliyetlerine dayalı olarak takip edilen yaklaşımların gözden geçirilmesine ve değerlendirilmesine ihtiyacı vardır.

Değınilen bilgilere göre, RADAR Yönteminin bir sonuç belirleme aşamasıyla başladığı, bu sonuçlara göre birtakım yaklaşımların planlanıp geliştirildiğı, söz konusu yaklaşımların belirgin bir şekilde dağıtımının yapıldığı ve sonuçlara ulaşıldığında bu yaklaşımların gözden geçirilip değerlendirildiğı bir süreç vasıtasıyla uygulandığı söylenebilir.

2.4.3. RADAR Puanlama Matrisi

Söz konusu yaklaşımlar bir de sonuçlara dair puanlama matrisinde değerlendirilir ve bu matris “RADAR Puanlama Matrisi” adını alır. Bununla ilgili olarak güncelliğini koruyan bir RADAR Puanlama Matrisi sunulacaktır.

Tablo 2: RADAR Puanlama Matrisi - Sonuçlar

Boyutlar	Ursurlar	Puan	%0	%25	%50	%75	%100
Sonuçlar	Eğitimler - olumlu eğitimin varlığı ve/veya - iyi performansın sürdürülmesi	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi		Sonuçların 1/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğitim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi	Sonuçların 1/2'sinde en az 3 yıldır olumlu eğitim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların 3/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğitim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğitim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi
	Hedefler - hedeflere erişim - hedeflerin uygunluğu	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi		Sonuçların 1/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreliyi durumda	Sonuçların 1/2'sinde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreliyi durumda	Sonuçların 3/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreliyi durumda	Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreliyi durumda
	Karşılaştırmalar - sonuçların dış kuruluşlar sonuçlarına göre iyi durumda olması ve/veya - 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 - 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		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Boyutlar	Ursurlar	Puan	%0	%25	%50	%75	%100
Kapsam	Kapsam - sonuçların ilgili alanlar kapsamı - sonuçlardaygun kırımların 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		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Genel Toplam		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
---------------------	--	--------	----------------	----------------	----------------	-----------

Kaynak: KalDer (2008). Mükemmellik Aşamaları ve Dış Değerlendirme, www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/efqm/KALDER_-EFQM_Sunumu.pdf, s. 19, erişim tarihi: 29.11.2012.

Matrise bakarak, elde edilen sonuçların birtakım unsurlarla ilişkilendirilerek ele alındığı ve bunlara bağlı yüzdelerle ifade edilerek değerlendirmeye tabi tutulduğu savunulabilir. Aslında sadece matrise bağlı olarak değil, buraya kadar sunulan bütün bilgilere dayanarak da söz konusu sonuçların birtakım eğilimler, hedefler, karşılaştırmalar ve yaklaşımlarla ilişkisi olduğu anlaşılabılır. İşte RADAR Puanlama Matrisi de bahsi geçen ilişkileri ifade eden yüzdelerin, yani puanların elde edilmesine yardımcı olur.

RADAR Puanlama Matrisi ilgili araştırma yapılırken, bunun da tıpkı EFQM Mükemmellik Modelinde olduğu gibi dinamik bir süreci temsil ettiği ve değişen koşullara göre sonuçların gerek ifade olarak, gerekse içerik olarak farklı olabileceği unutulmamalıdır.

2.5. EFQM Mükemmellik Modelinin Konaklama İşletmeleri İçin Önemi

Önceki bölümlerde ele alınan EFQM Mükemmellik Modelinin birtakım uygulama alanları mevcuttur. Konaklama işletmeciliği de modelin uygulama alanlarından biridir. Modelin oluşturulması ve açıklanması Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı' nın göreviyken, modeli uygulamak, bundan yararlanmak isteyen organizasyonların görevidir. O halde, çalışmanın başlığıyla da ilgili olarak şu soru sorulabilir: EFQM Mükemmellik Modeli, konaklama işletmeleri için nasıl bir önemlilik taşır? İşte çalışmanın bu başlığı tam da bu soruyla ilgilidir. Çalışmanın uygulama kısmına geçilmeden önce bu ilişkinin irdelenmesi yerinde olacaktır.

Çalışmanın ilk ana başlığında belirtildiği gibi konaklama işletmeleri, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde birtakım hizmetlerin sunulması kaçınılmazdır. Kalite de özellikle bu tür işletmelerin müşterilerine sunduğu hizmetler için önemli bir etkidir. Müşterilerin beklentilerinin karşılanması kadar bu beklentilerin ne derecede karşılanıp aşıldığı da önemlidir ki, bahsedilen kalite olgusu da bu durumla ilgilidir.

Bir kaynağa göre, geleceğin liderleri için önemli olarak sayılan ve bir kapsayıcı faktör olan stratejik konumlandırmada yetkinlik dört boyuttan oluşur (O' Fallon ve Rutherford, 2011, 107):

- * Müşteri ihtiyaçlarında farkında olma
- * Kaliteye bağlılık
- * Paydaşlardan sorumlu olma
- * Toplum kaygısı

Söz konusu dört boyut kapsamlı bir şekilde EFQM Mükemmellik Modelinde ele alınmaktadır. O halde konaklama işletmelerinde görev yapan liderler için de bu boyutları ölçen bir Mükemmellik Modeli önem arz etmektedir.

Hizmetlerin soyut ve müşteri beklentilerinin değerli olması sebebiyle, objektif olarak kalite düzeyi tayin edilemez. Bazı iş alanlarında kalite denetçisi, müşteri üretilen ürünü görmeden onun kalitesini tanımlayıp belirleyebilir. Konaklama alanında, yalnızca müşteri kaliteyi ve bunun değerini tanımlayabilir. Organizasyonun hizmet tasarımı, çevresi, dağıtım sistemi veya hizmet standartlarının ölçütlerinin geliştirilmesi ne kadar parlak olursa olsun, müşteriler bu elemanlardan herhangi birinden hoşnutsuzluk duyarlarsa organizasyon, müşterilerinin beklentilerini karşılamada başarısız olur (Ford ve diğerleri, 2011, 21).

Durum böyleyken bir konaklama işletmesinin EFQM Mükemmellik Modelinden istifade etmesi gayet doğaldır. Model, onu kullanan işletmeye, söz konusu beş girdi kriterinden ve dört sonuç kriterinden hangilerinde mükemmel olduğunu görmesi hususunda yardımcı olacaktır. Önceki bölümlerde değinilen kriterler özellikle hatırlanmalı, bir konaklama işletmesinde müşterilerin tanımlayıp değerlendireceği kaliteyi hayati anlamda etkileyebileceği unutulmamalıdır.

“Konaklama İşletmeleri” bölümünden sonra “Mükemmellik ve EFQM Mükemmellik Modeli” de bu şekilde ele alınmıştır. Yine kısaca özetlemek gerekirse, mükemmellikle ilişkili olan ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından oluşturulan EFQM Mükemmellik Modeli, hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve kalitenin ön planda olduğu bütün işletme türleri için önemli ve gerekli olan bir ölçüttür. Gerek

dokuz kriteri ve gerekse kendisini tamamlayan RADAR Yöntemiyle birtakım sonuçları gözlemleyip kaliteyi sorgulayan bir bütündür.

Çalışmanın teorik kısmı bu şekilde olmakla birlikte takip eden bölümde konuyla ilgili olarak İstanbul’ da yapılmış olan uygulamaya geçilecektir.

3. BÖLÜM: EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNE İLİŞKİN İSTANBUL’ DA BİR UYGULAMA

Bu başlık altında EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili olarak İstanbul’ daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde uygulanmış olan anketlerin analizi ve yorumuyla ilgili bilgiler yer almaktadır. Bunun için sırasıyla uygulamaya konu olan araştırmanın amaç ve önemi, modeli ve yöntemi, evreni ve örnekleme, ilgili verilerin toplanması, faktör analizi, ölçeğin güvenilirliği ve elde edilmiş olan verilerin analizi ele alınacaktır.

3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, İstanbul’ daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki bütün kademelerde görev yapan çalışanların EFQM Mükemmellik Modeline bakış açılarına göre, sosyo-demografik yapıların, alt boyutların algılanmasında farklılıklar yaratıp yaratmadığını ortaya koymaktır.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı olan EFQM’ e göre söz konusu Mükemmellik Modeli, işletmeler için bir kalite düzeyi belirlemektedir. Kaliteyle birlikte düşünüldüğünde, bu modeli etkin bir şekilde uygulayan ve akabinde modeldeki sonuç kriterlerini yakalayabilen işletmeler, özellikle küresel rekabetin olduğu bir ortamda rakiplerine karşı üstünlük kuracaklardır. Önceki kısımlarda da bahsedildiği gibi otel işletmeleri müşterilerini elde tutabilmek, uzun ve kısa vadeli amaçlarına ulaşabilmek ve başarıyı yakalamak için kalitede belirli bir mükemmelliğe ulaşmak zorundadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Araştırması yapılan konuyla ilgili literatürde geçen temel kavramların belirlenmesi amacıyla çoğunluğu yabancı olmak üzere pek çok kaynak taranmıştır. Dolayısıyla çalışmada genel olarak tarama yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın konusu olan EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili olarak Arturo Calvo-Mora, Antonio Leal ve Jose L. Roldan (2005) tarafından hazırlanmış olan anket esas alınmıştır. Söz konusu anketin çevirisi yapılırken, benzer bir çalışmanın sağlık

işletmelerine uygulanmış haline ulaşılmıştır. Mehmet Oğuz Maden (2009) konuyla ilgili eserinde söz konusu ölçekleri Kastamonu’ daki bazı sağlık işletmelerinde uygulamış ve birtakım sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca, söz konusu iki çalışmadan elde edilen bilgiler doğrultusunda İstanbul’ daki otel işletmeleri için uygun ve özgün bir anket hazırlanmıştır. Hazırlanma aşamasında sadece akademik çalışmalar değil, aynı zamanda çeşitli otel işletmelerinden ulaşılan sektör çalışanlarının da önerileri dikkate alınmıştır.

Çalışma için kullanılan anket iki kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci kısmında; araştırmaya katılan tüm çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları işletmelerin büyüklükleri, bölümleri, çalıştıkları işletmelerdeki çalışma süreleri ve sektördeki toplam çalışma süreleriyle ilgili demografik özelliklerini ölçmeye yönelik 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise; ankete katılan çalışanların EFQM Mükemmellik Modeline bakış açılarını ölçmeye yarayan 67 adet soru bulunmaktadır. Ankete İstanbul’ daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerden 363 kişi katılmıştır.

Anketlerin uygulama yöntemlerine kısaca değinmek gerekirse, çalışmanın uygulama kısmı için hazırlanmış olan anketler yüz yüze görüşme ve telefonla anket yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. İki yöntemin de bilimsel çalışmalara sağladığı yararlar şu şekilde maddelenmektedir (İslamoğlu, 2003, 108):

- * Yüz yüze görüşme yöntemi, soruları açıklığa kavuşturur ve denetim imkanı sağlar.
- * Yüz yüze görüşme yöntemi sayesinde katılımcıyla işbirliği sağlama olanağı doğar.
- * Yüz yüze görüşme yöntemi yerinde denetim sağlar.
- * Yüz yüze görüşme yöntemi katılımcıya konuyla ilgili ek sorular sormasına imkan verir.
- * Telefonla anket yöntemi ucuzdur, bilgiyi kısa sürede sağlar.
- * Telefonla anket yönteminde denetim yüz yüze görüşmeye nazaran kolaydır.
- * Telefonla anket yöntemi postayla anket yöntemine göre daha esnektir.

İşte çalışmayla ilgili anketin uygulamaları bu yöntemlerle gerçekleştirilmiştir.

3.3. Evren ve Örneklem

Otel işletmelerinde çalışanların EFQM Mükemmellik Modeline dair görüşlerini ölçmek amacıyla yapılan araştırmanın evrenini Türkiye’deki otel işletmeleri oluşturmaktadır. Ancak söz konusu ölçeğin hem tüm Türkiye’deki otellere uygulanmasının zorluğu, hem de Türkiye’de çok fazla otel işletmesi bulunmasından ötürü araştırmaya sınırlılık getirilmiştir. Sonrasında İstanbul’daki 5 yıldızlı zincir otel işletmeleri araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Teorik kısım tamamlanırken çoğu 5 yıldızlı zincir otel işletmesinden beklenen geri bildirimler gelmediğinden ötürü araştırmanın evreni İstanbul’daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri olarak son halini almıştır.

Çalışmanın uygulaması için İstanbul’ un seçilmiş olmasının en temel nedeni, İstanbul’ un halihazırda turizm potansiyeli yüksek bir megapol olmasıdır. Coğrafi ve kültürel güzellikleri sayesinde her yıl çok sayıda turist için önemli merkezlerden birisi olan İstanbul, otel işletmelerinin tüm bir yıl faaliyette bulunduğu bir şehirdir ve aynı zamanda dünyanın iş ve kongre merkezlerinden birisi olma yolunda da ilerlemektedir. Ayrıca, Türkiye’ ye gelen yabancı ziyaretçilerin yaklaşık % 40’ ı İstanbul’ a uğramaktadır. Bunlardan ayrı olarak, dünyanın önde gelen zincir otel işletmelerinin İstanbul’ da kaliteye önem veren şubelerinin bulunması da uygulama için İstanbul’ u odak noktası yapmaktadır. Açıklanan tüm sebeplerden ötürü anketler için daha etkili geri bildirimler alınacağı düşünülmüş olduğundan uygulamanın yapılacağı şehir olarak İstanbul seçilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Uygulama için öncelikle otellere telefonla ulaşıp çeşitli bilgiler paylaşılmıştır. Detayları öğrendikten sonra uygulamayı kabul eden otellere bizzat gidilmiştir. Uygulamayı birebir yapmak istemeyen otellere de telefonla ulaşılmıştır. Ayrıca sayısı çok fazla olmasa da bazı çalışanlar e-mail yoluyla da anketlerini gönderip araştırmaya katkıda bulunmuşlardır. Anketler 2013 yılı Mayıs ayında uygulanmıştır.

Bahsedildiği gibi, İstanbul’ daki bütün otel işletmelerine anket uygulamak oldukça güçtür. Gerek sezonun sürekli olması, gerekse şirket politikaları sebebiyle çoğu otel işletmesi ankete katılmayı uygun bulmamıştır. Uygulamaya başlamadan önce çoğaltılmış olan 400 adet anketten 363’ üne geri dönüş yapılmış, geri kalan 37 adet anket ise geri dönmemiştir.

Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, konaklama sektöründe akademik bir anket uygulaması yapmak oldukça zordur. Söz konusu anket için uygulamayı kabul eden otel işletmelerinde çalışanların en ufak molaları dahi değerlendirilmiş, çalışmaya kazandırılmıştır.

3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İstanbul’ daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden bu çalışmaya katılan bütün çalışanların EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili görüşlerini ölçmek amacıyla oluşturulan anketten elde edilen veriler SPSS 19.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

Bu başlık altında katılımcıların sosyo-demografik özellikleri yanında EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili betimsel istatistikleri de incelenmiştir.

3.5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılım gösteren otel çalışanlarının demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları otellerin oda sayıları, çalışanı oldukları otel işletmesindeki bölümleri, şu anda çalıştıkları otel işletmesindeki toplam çalışma süreleri ve konaklama sektöründeki toplam çalışma süreleri tablolar halinde ele alınmıştır. Tablolarda öncelikle frekans, sonrasında toplam gözlem sayısına göre yüzde frekans değerleri yer almaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	%Frekans
Erkek	242	66,7
Kadın	121	33,3
Toplam	363	100,0

Tablo 3’ te ankete katılan otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımları gösterilmektedir. Bu tabloya göre, ankete katılanların büyük bölümünü % 66,7 ile erkek çalışanlar oluştururken, kadın çalışanların % 33,3 oranında oldukları görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	%Frekans
25 ve -	27	7,4
26-30	103	28,4
31-35	132	36,4
36-40	78	21,5
41-45	19	5,2
46 ve +	4	1,1
Toplam	363	100,0

Tablo 4’ te ankete katılan otel çalışanlarının yaşlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Ankete katılan 363 çalışanın % 7,4’ ü 25 yaş ve altı, % 28,4’ ü 26-30 yaş arası, % 36,4’ ü 31-35 yaş arası, % 21,5’ i 36-40 yaş arası, % 5,2’ si 41-45 yaş arası ve % 1,1’ i 46 yaş ve üzeri şeklinde dağılım göstermektedir. Görüldüğü gibi, ankete katılan çalışanların çoğunluğu 31-35 yaş arası çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	%Frekans
İlkokul	10	2,8
Ortaokul	35	9,6
Lise	110	30,3
Ön Lisans	116	32,0
Lisans	81	22,3
Yüksek Lisans	11	3,0
Toplam	363	100,0

Tablo 5’ te ankete katılan otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Ankete katılan 363 çalışanın % 2,8’ i ilkokul, % 9,6’ sı

Ortaokul, % 30,3' ü Lise, % 32' si Ön Lisans, % 22,3' ü Lisans ve % 3' ü Yüksek Lisans mezunudur. Elde edilen yüzdelerden de anlaşılacağı gibi, ankete katılan çalışanların çoğunluğunu Ön Lisans mezunu çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 6: Otellerin Oda Sayısına Göre Dağılımı

Oda Sayısı	Frekans	%Frekans
40-80	121	33,3
81-120	121	33,3
121 ve +	121	33,3
Toplam	363	100,0

Tablo 6' da ankete katılan otel çalışanlarının şu anda çalıştıkları otel işletmelerinin oda sayılarına göre dağılımları gösterilmektedir. Söz konusu oda sayıları, çalışmanın ilk teorik başlığında kısaca değinilen “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” çerçevesinde ankete konmuştur. Buna göre, sırasıyla 3, 4 ve 5 yıldızlı otelleri temsil eden otel işletmelerinin oda ve dolayısıyla yıldız sayılarına göre dağılımları % 33,3' tür ve birbirine eşittir.

Tablo 7: Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları

Bölüm	Frekans	%Frekans
Yönetim	47	12,9
Muhasebe	14	3,9
Satış-Pazarlama	16	4,4
Halkla İlişkiler	22	6,1
Yiyecek İçecek	65	17,9
Kat Hizmetleri	69	19,0
Ön Büro	85	23,4
Teknik Servis	40	11,0
İnsan Kaynakları	5	1,4
Toplam	363	100,0

Tablo 7’ de ankete katılan çalışanların çalıştıkları bölümlere göre dağılımları gösterilmektedir. Çalışanların % 12,9’ u Yönetim, % 3,9’ u Muhasebe, % 4,4’ ü Satış-Pazarlama, % 6,1’ i Halkla İlişkiler, % 17,9’ u Yiyecek İçecek, % 19’ u Kat Hizmetleri, % 23,4’ ü Ön Büro, % 11’ i Teknik Servis ve % 5’ i İnsan Kaynakları bölümlerinde çalışmaktadır. Buna göre, katılım gösteren çalışanların büyük çoğunluğu Ön Büro, Kat Hizmetleri, Yiyecek İçecek ve Yönetim bölümlerinde çalışmaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, anketin uygulandığı otel işletmelerindeki faaliyetlerin teorik kısımda bahsi geçen ve yabancı literatürden çalışmaya aktarılan faaliyetlerden fazla olmasıdır. Özellikle anketin hazırlanma aşamasında bazı sektör çalışanlarından gelen önerilere paralel olarak bu faaliyetlerin ankete konmasına karar verilmiş ve uygulama aşamasında bu faaliyetlerin çalışmaya konu olan oteller için uygun faaliyetler olduğu gözlenmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların İşletmelerindeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Yıl	Frekans	%Frekans
1 ve -	166	45,7
1-5	136	37,5
6-10	55	15,2
11-15	5	1,4
16-20	1	,3
Toplam	363	100,0

Tablo 8’ de ankete katılan çalışanların şu anda çalışmakta oldukları otel işletmelerinde geçirdikleri çalışma sürelerine göre dağılımları gösterilmektedir. Tabloya göre, çalışanların şu anki işletmelerinde geçirdikleri toplam çalışma süreleri % 45,7’ si 1 yıl ve daha az, % 37,5’ i 1-5 yıl arası, % 15,2’ si 6-10 yıl arası, % 1,4’ ü 11-15 yıl arası ve % 0,3’ ü 16-20 yıl arası olmak üzere dağılım göstermektedir. Buna göre, şu an çalışmakta oldukları işletmeler ele alındığında ankete katılan çalışanlar için bu sürenin en yoğun olduğu grubun 1 yıl ve daha az olan süre grubu olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Sektördeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Yıl	Frekans	%Frekans
1 ve -	54	14,9
1-5	125	34,4
6-10	111	30,6
11-15	59	16,3
16-20	10	2,8
21 ve +	4	1,1
Toplam	363	100,0

Tablo 9’ da ankete katılan çalışanların şu anda çalıştıkları otel işletmelerindeki toplam çalışma süreleri değil, genel olarak konaklama sektöründe geçirmiş oldukları toplam çalışma sürelerine göre dağılımları yer almaktadır. Bu tabloya göre ankete katılan çalışanların konaklama sektöründeki toplam çalışma süreleri % 14,9’ u 1 yıl ve daha az, % 34,4’ ü 1-5 yıl arası, % 30,6’ sı 6-10 yıl arası, % 16,3’ ü 11-15 yıl arası, % 2,8’ i 16-20 yıl arası ve % 1,1’ i 21 yıl ve üzeri olmak üzere dağılım göstermektedir. Bununla ilgili olarak büyük çoğunluğu 1-5 yıl arası süre grubunun diğer gruplara göre daha yoğun olduğu görülmektedir.

3.5.2. İstanbul’ daki 3,4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Görev Yapan Çalışanların EFQM Mükemmellik Modeline Yaklaşımlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmaya konu olan otel işletmelerinde görev yapan çalışanların EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili yaklaşımlarını ölçmek amacıyla hazırlanan anketin maddelerine verdikleri cevapların frekansları, yüzde frekansları, ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 10’ da gösterilmiştir.

Tablo 10: İstanbul' daki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Çalışanların EFQM Mükemmellik Modeline İlişkin Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri

		<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>		
	KATILIM DURUMU	1	2	3	4	5		
		Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	X _{ort}	S
X1	Yöneticilerimiz, işletmemizin misyon, vizyon ve değerlerini geliştirmektedirler.			12 3,3	303 83,5	48 13,2	4,10	,395
X2	Yöneticilerimiz, misyon, vizyon ve değerleri işletmemizin bütün departmanlarına iletirmektedirler.	1 ,3	15 4,1	108 29,8	204 56,2	35 9,6	3,71	,707
X3	Yöneticilerimiz, işletmemizin faaliyet planlarını, bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlara göre şekillendirmektedirler.		1 ,3	89 24,5	183 50,4	90 24,8	4,00	,711
X4	Yöneticilerimiz, işletmemizin politika ve stratejilerine uygun örgüt yapısı oluşturmaktadırlar.		1 ,3	64 17,6	224 61,7	74 20,4	4,02	,626
X5	Yöneticilerimiz, işletmemiz içerisinde politikalara uygun süreç ve faaliyetleri uygulamaktadırlar.			40 11,0	238 65,6	85 23,4	4,12	,574
X6	Yöneticilerimiz, işletmemiz içerisinde stratejilere uygun süreç ve faaliyetleri uygulamaktadırlar.	1 ,3	2 ,6	154 42,4	186 51,2	20 5,5	3,61	,613
X7	Yöneticilerimiz, işletmemiz içerisinde en iyi olduğumuz süreç ve faaliyetleri uygulamaktadırlar.		1 ,3	40 11,0	225 62,0	97 26,7	4,15	,605
X8	Yöneticilerimiz, işletmemiz ile ilgili beklentileri ve fikirleri bilmek için sürekli diğer paydaşlarla iletişim halindedirler.		14 3,9	157 43,3	140 38,6	52 14,3	3,63	,773
X9	Yöneticilerimiz, çalışanların bireysel ve örgütsel anlamda gelişme faaliyetlerini desteklemektedirler		10 2,8	94 25,9	206 56,7	53 14,6	3,83	,699
X10	Yöneticilerimiz, kaliteyi iyileştirme faaliyetlerinde kişilerin ve grupların başarılarını her departmana açık bir şekilde iletirmektedirler.	1 ,3	7 1,9	75 20,7	216 59,5	64 17,6	3,92	,693
X11	İşletmemizde politika ve stratejiler ile misyon ve vizyon hedeflerimizle aynı doğrultuda belirlenmektedir.		1 ,3	173 47,7	162 44,6	27 7,4	3,59	,630
X12	İşletmemizin politika ve stratejileri, yazılı olarak açık ve net ifadelerle ortaya konmaktadır.			41 11,3	220 60,6	102 28,1	4,17	,606
X13	İşletmemizin politika ve stratejilerinin belirlenmesi sürecinde bütün departmanlarımız dikkate alınır.	7 1,9	100 27,5	151 41,6	77 21,2	28 7,7	3,05	,934
X14	İşletmemizin politika ve stratejileri düzenli bir şekilde denetlenip güncellenmektedir.		1 ,3	49 13,5	204 56,2	109 30,0	4,16	,650

X15	İşletmemizin politika ve stratejileri stratejik bir plan dahilinde oluşturulmaktadır.	1 ,3	2 ,6	47 12,9	194 53,4	119 32,8	4,18	,688
X16	İşletmemizin hedefleri açık ve ölçülü bir biçimde ve yazılı olarak oluşturulmaktadır.		1 ,3	24 6,6	162 44,6	176 48,5	4,41	,626
X17	İşletmemizin hedefleri bütün departmanlarımıza iletilir.	6 1,7	97 26,7	163 44,9	76 20,9	21 5,8	3,02	,881
X18	İşletmemizde benimsenen kalite ilkeleri; planlanan politika, strateji ve hedeflerle bütünleşmektedir.		1 ,3	75 20,7	246 67,8	41 11,3	3,90	,567
X19	İşletmemizin politika ve stratejilerini yaygınlaştıran bir süreç mevcuttur.	1 ,3	1 ,3	65 17,9	241 66,4	55 15,2	3,96	,605
X20	İşletmemizin politika ve stratejileri güncelleştirilerek beklenti ve ihtiyaçlara cevap vermektedir.			51 14,0	251 69,1	61 16,8	4,03	,556
X21	İşletmemizde çalışanların bilgi, yetenek ve becerileri bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamaktadır.	1 ,3	3 ,8	18 32,5	214 59,0	27 7,4	3,72	,618
X22	İşletmemizde çalışanların bilgi, beceri ve yeterlilikleri iyileştirici eğitim planları ile geliştirilmektedir.	6 1,7	28 7,7	157 43,3	136 37,5	26 9,9	3,46	,838
X23	İşletmemizde çalışanların örgütsel gelişimlerini sağlayan faaliyetler arttırılmaktadır.	1 ,8	16 4,4	58 16,0	202 55,6	84 23,1	3,96	,801
X24	İşletmemizde çalışanların bireysel gelişimlerini sağlayan faaliyetler arttırılmaktadır.	3 ,8	56 15,4	189 52,1	92 25,3	23 6,3	3,21	,808
X25	Çalışanlara işletmemizdeki gelişim faaliyetlerine destek sağlamaları için yetki ve sorumluluk verilmektedir.	2 ,6	4 1,1	29 8,0	240 66,1	88 24,2	4,12	,634
X26	İşletmemizde çalışanların daha iyi uygulamalara yönelik bilgi ve tecrübe paylaşımı sağlamaları için çeşitli iletişim yolları geliştirilmektedir.		3 ,8	24 6,6	198 54,5	138 38,0	4,30	,626
X27	İşletmemizde kalitenin geliştirilmesiyle ilgili çabalar, bireysel ve örgütsel olarak takdir edilir.	1 ,3	6 1,7	135 37,2	194 53,4	27 7,4	3,66	,651
X28	İşletmemizde çalışanlara, sunulan hizmetler ve olanaklar ile ilgili iyileştirmeler sunulmaktadır.	1 ,3	15 4,1	96 26,4	162 44,6	89 24,5	3,89	,830
X29	İşletmemizde çalışanların sağlık, güvenlik ve çevre ile ilgili etik davranışlara uymaları desteklenmektedir.	1 ,3	1 ,3	23 6,3	168 46,3	170 46,8	4,39	,645
X30	İşletmemizde değerleri arttırmak amacıyla tedarikçilerle ortak hareket edilmektedir.	16 4,4	107 29,5	187 51,5	52 14,3	1 ,3	2,77	,756
X31	İşletmemizde bilgi ve deneyimi arttırmak için tedarikçilerle ortak hareket edilmektedir.	17 4,7	103 28,4	187 51,5	51 14,0	5 1,4	2,79	,790
X32	İşletmemizde politika ve stratejilerin sürekli geliştirilmesine uygun yatırımlar yapılmaktadır.		2 ,6	47 12,9	249 68,6	65 17,9	4,04	,574
X33	İşletmemizde stok, malzeme ve diğer kaynaklar uygun şekilde sağlanmaktadır.			8 2,2	68 18,7	287 79,1	4,77	,472

X34	İşletmemizde yeni teknolojilerin etkileri göz önüne alınarak değerlendirilmektedir.	1 ,3	2 ,6	8 2,2	52 14,3	300 82,6	4,79	,529
X35	İşletmemizde veri tabanı oluşturularak politika ve stratejiler desteklenmektedir.	52 14,3	162 44,6	130 35,8	16 4,4	3 ,8	2,33	,804
X36	İşletmemizde paydaşların bilgi ihtiyaçlarını karşılayan bir sistem mevcuttur.	3 ,8	3 ,8	123 33,9	219 60,3	15 4,1	3,66	,611
X37	İşletmemizin departmanları arasında yönetim sisteminin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için bilgi kullanımı yaygınlaştırılmaktadır		4 1,1	98 27,0	237 65,3	24 6,6	3,77	,574
X38	İşletmemizde temel süreçleri ve faaliyetleri belirlemeye ve bunları analiz etmeye yönelik çabalar vardır.	1 ,3	4 1,1	244 67,2	111 30,6	3 ,8	3,31	,518
X39	İşletmemizde süreçler için dökümantasyon desteği sağlanmaktadır.	10 2,8	173 47,7	147 40,5	32 8,8	1 ,3	2,56	,704
X40	İşletmemizde süreçlerin dönemsel olarak gözden geçirilip izlenmesiyle ilgili görev ve sorumluluklar çalışanlar arasında dağıtılmaktadır.	2 ,6	4 1,1	55 15,2	285 78,5	17 4,7	3,86	,522
X41	İşletmemizde paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik veriler toplanarak değerlendirilmektedir.	4 1,1	11 3,0	109 30,0	168 46,3	71 19,6	3,80	,824
X42	İşletmemizde yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerine ilişkin süreçler mevcuttur.		2 ,6	25 6,9	162 44,6	174 47,9	4,40	,642
X43	İşletmemizde prosedürler paydaşlara uygun hizmet koşulları sağlanmasına yönelik olarak geliştirilmektedir.		8 2,2	77 21,2	212 58,4	66 18,2	3,93	,691
X44	İşletmemizin çalışanlarını desteklemek için özel hizmetler geliştirilmektedir.	3 ,8	28 7,7	197 54,3	116 32,0	19 5,2	3,33	,729
X45	İşletmemizin müşterileri için özel hizmetler geliştirilmektedir.		1 ,3	6 1,7	74 20,4	282 77,7	4,75	,485
X46	İşletmemizde eğitim faaliyetleri çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	2 ,6	16 4,4	132 36,4	178 49,0	35 9,6	3,63	,741
X47	İşletmemizde eğitim faaliyetleri müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.		1 ,3	4 1,1	112 30,9	246 67,8	4,66	,513
X48	İşletmemizde eğitim faaliyetleri işletmemizin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.		1 ,3	2 ,6	97 26,7	262 72,2	4,70	,520
X49	İşletmemizde eğitim faaliyetleri toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	46 12,7	188 51,8	119 32,8	10 2,8		2,26	,707
X50	İşletmemizde araştırma faaliyetleri çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	4 1,1	20 5,5	113 31,1	164 45,2	62 17,1	3,72	,850

X51	İşletmemizde araştırma faaliyetleri müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.			4 1,1	57 15,7	302 83,2	4,82	,412
X52	İşletmemizde araştırma faaliyetleri işletmemizin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	1 ,3	2 ,6	4 1,1	60 16,5	296 81,5	4,79	,508
X53	İşletmemizde araştırma faaliyetleri toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	59 16,3	171 47,1	116 32,0	15 4,1	2 ,6	2,26	,796
X54	İşletmemizde kalite uygulamalarını gerçekleştiren kişilerden gelen şikayetlerde azalış gözlenmiştir.	1 ,3	1 ,3	177 48,8	162 44,6	22 6,1	3,56	,625
X55	İşletmemizdeki yönetim ve hizmet kadrolarından gelen şikayetlerde azalış gözlenmiştir.		3 ,8	211 58,1	117 32,2	32 8,8	3,49	,666
X56	İşletmemizle ilgili istek ve şikayetleri çözmek için harcanan zamanda azalış gözlenmiştir.	1 ,3	2 ,6	114 31,4	185 51,0	61 16,8	3,83	,709
X57	İşletmemizde çalışanların devamsızlık ve işten çıkarılma oranlarında azalış gözlenmiştir.		5 1,4	209 57,6	109 30,0	40 11,0	3,51	,707
X58	İşletmemizde çalışanların uygulamalarla ilgili görüşleri düzenli takip edilmiştir.		14 3,9	201 55,4	114 31,4	34 9,4	3,46	,717
X59	İşletmemizde çalışanların iş tecrübesi kazanma oranlarında artış gözlenmiştir.		1 ,3	58 16,0	107 29,5	197 54,3	4,38	,757
X60	İşletmemizin toplumsal imajında artış gözlenmiştir.		20 5,5	240 66,1	71 19,6	30 8,3	3,29	,720
X61	İşletmemizin kültürel ve sportif etkinliklere katkısı vardır.	51 14,0	121 33,3	161 44,4	29 8,0	1 ,3	2,47	,842
X62	İşletmemizin içinde bulunduğu çevrenin bireyleri, sunduğumuz hizmetlerden tatmin olmaktadır.	11 3,0	18 5,0	217 59,8	92 25,3	25 6,9	3,28	,789
X63	İşletmemizin içinde bulunduğu çevrenin bireyleri, işletmemizi beğenmektedirler.	6 1,7	10 2,8	228 62,8	86 23,7	33 9,1	3,36	,753
X64	İşletmemizde hizmet sağlama sürelerinde iyileşme gözlenmiştir.		2 ,6	88 24,2	207 57,0	66 18,2	3,93	,665
X65	İşletmemizin bütçe ve maliyetlerinde olumlu bir performans gözlenmiştir.		5 1,4	270 74,4	51 14,0	37 10,2	3,33	,674
X66	İşletmemizdeki hizmet kalitesinde iyileşme gözlenmiştir.		2 ,6	65 17,9	204 56,2	92 25,3	4,06	,672
X67	İşletmemizde dış kaynaklardan ziyade iç kaynaklara yönelme gözlenmiştir.		3 ,8	81 22,3	176 48,5	103 28,4	4,04	,734

Tablo 10’ da araştırmaya konu olan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının EFQM Mükemmellik Modelinin ölçülmesine yönelik olarak verdikleri cevapların “kesinlikle katılmıyorum” dan, “kesinlikle katılıyorum” a kadar, yani 1’ den 5’ e kadar kodlandırıldığı görülmektedir. Verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında;

ankette yer alan EFQM Mükemmellik Modeline katılım durumları 3 ve üzerindeki değerlerle temsil edilirken, katılmama durumları 3' ün altındaki değerlerle ortaya konmaktadır. Böylece en yüksek ortalamaya sahip olan madde X51 maddesidir. “İşletmemizde araştırma faaliyetleri müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir” olan X51 maddesine kesinlikle katılanların oranı % 83,2 iken bu düşünceye katılanların oranı % 15,7' dir. Bu maddeye olumlu bakanlar % 98,9 iken olumsuz olarak bakan bir katılımcı bulunmamaktadır. Bu maddenin geriye kalan % 1,1' lik oranını maddeyle ilgili kararsız olan katılımcılar oluşturmaktadır.

X34 ve X52 maddeleri 4,79' luk ortalamayla X51' i takip etmektedir. “İşletmemizde yeni teknolojilerin etkileri göz önüne alınarak değerlendirilmektedir” i temsil eden X34 maddesine kesinlikle katılanların oranı % 82,6 iken bu maddeye katılanların oranı % 14,3' tür. Bu maddeye olumlu bakanların oranı % 96,9 iken olumsuz bakanların oranı % 0,9' dur. “İşletmemizde araştırma faaliyetleri işletmemizin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir” i temsil eden X52 maddesine kesinlikle katılanların oranı % 81,5 iken bu maddeye katılanların oranı % 16,5' tir. Bu maddeye olumlu bakanların oranı % 98 iken olumsuz bakanların oranı % 0,9' dur.

Tabloda yer alan en olumsuz madde ise 2,26' lık ortalamayla X49 maddesidir. “İşletmemizde eğitim faaliyetleri toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir” olan X49 maddesine kesinlikle katılan bulunmamakla birlikte katılanların oranı % 2,8' dir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu maddeye olumsuz olarak bakan çoğunluğun oranı % 64,5 iken olumlu olarak bakanların oranı % 2,8' dir.

3.6. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Betimsel istatistik verileriyle ilgili yorumlardan sonra bu başlık altında anket ölçeğiyle ilgili faktör analizi ve güvenilirlik testiyle ilgili bilgiler verilmektedir. EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili çalışmadan elde edilen verilerin yorumlanması için alt boyutlar belirlenmeli, bununla ilgili faktör analizi yapılmalı ve güvenilirlik düzeyi ortaya konmalıdır.

Tablo 11: KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,885
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8835,551
	df	861
	Sig.	,000

Kaiser-Meyer Olkin testi, ölçekteki değişkenler arasındaki kısmi korelasyon büyüklüğünü ölçen bir testtir ve bu test sonucu elde edilen değerin 1' e mümkün olduğu kadar yakın olması beklenir. Burada bulunan değer 0,885' tir ve 1' e oldukça yakın olması sebebiyle iyi bir değer olarak kabul edilir. Bartlett testi de bahsi geçecek olan faktör modelinin uygunluğunu ölçen bir testtir. Bartlett testi sonucuna göre yukarıdaki tablodan elde edilen değere bakılarak faktör modelinin uygun olacağı söylenebilir.

Tablo 12: Açıklanan Toplam Varyans

Faktör Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Yük Kareleri Toplamı			Döndürülmüş Yük Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Total	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	11,580	27,571	27,571	11,580	27,571	27,571	4,518	10,757	10,757
2	3,427	8,160	35,731	3,427	8,160	35,731	3,622	8,625	19,382
3	2,944	7,009	42,740	2,944	7,009	42,740	3,449	8,213	27,594
4	2,192	5,220	47,960	2,192	5,220	47,960	3,083	7,341	34,935
5	1,852	4,410	52,370	1,852	4,410	52,370	2,786	6,633	41,568
6	1,540	3,666	56,037	1,540	3,666	56,037	2,552	6,076	47,645
7	1,317	3,137	59,173	1,317	3,137	59,173	2,543	6,054	53,698
8	1,137	2,707	61,881	1,137	2,707	61,881	2,402	5,720	59,418
9	1,098	2,614	64,494	1,098	2,614	64,494	2,132	5,077	64,494

Yukarıdaki tabloda gösterilen toplam varyans değerlerine göre çalışma için EFQM Mükemmellik Modeline ait 9 alt boyut elde edildiği görülmektedir. Faktörlerin ölçeğe göre dağılımı, takip eden tabloda gösterilmektedir. Buna göre, 1'

den 9' a kadar sıralanan faktör bileşenlerinden elde edilen yük kareleri toplamaları sırasıyla; 11,580, 3,427, 2,944, 2,192, 1,852, 1,540, 1,317, 1,137 ve 1,098' dir. Bu değerlere göre faktör dağılımı uygun kabul edilir. 0,5' ten büyük olan bu değerler, faktör dağılımının anlamlı olduğunu göstermektedir. Aynı tabloda açıklanan toplam varyans değerinin % 64,494 olduğu görülmektedir. Yani, söz konusu 9 faktör, toplam varyansın % 64,494' ünü açıklamaktadır ve bu durum istatistiki açıdan yeterli kabul edilir.

Tablo 13: Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşen								
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
X63	,834	,067	,149	,046	,265	,134	,065	-,039	,083
X62	,830	,047	,100	,066	,281	,125	,100	,007	,123
X60	,761	,048	,204	,061	,271	,197	,004	-,078	,004
X64	,660	,413	,052	,163	-,071	-,047	-,097	,079	,081
X61	,609	,129	,252	,117	,127	,234	,122	-,009	-,145
X67	,494	,484	,102	,161	-,235	-,028	,170	,161	,150
X55	-,046	,790	-,080	,073	,124	-,081	-,015	,011	,002
X65	,057	,681	,018	,044	-,149	,097	,241	,055	-,076
X56	-,006	,653	,274	,016	,316	-,039	-,144	,023	,158
X54	,280	,610	,104	,243	,106	,104	-,303	,064	-,101
X66	,397	,598	,057	,131	-,205	,076	,068	,183	,068
X58	,206	,592	,082	,076	,191	-,016	,378	-,020	,071
X18	,193	,341	,172	,234	-,014	,131	,327	,060	,283
X26	,076	-,012	,668	,032	-,018	-,132	,153	,205	,173
X28	,256	,068	,651	,247	,277	,226	-,039	,077	,008
X25	,046	,117	,638	,109	-,049	-,111	,150	,159	,190
X22	,386	,061	,555	,077	,157	,110	,291	,023	,002
X23	,383	-,070	,496	,295	,021	,085	,171	,059	,106
X8	,273	,114	,464	,270	,242	,284	-,031	,231	-,008
X24	,099	,182	,449	,131	,241	,252	,325	-,178	,111
X29	,095	,175	,428	,319	,260	,029	-,161	,317	,162

X37	,095	,178	,125	,762	,135	,101	,036	,095	,140
X36	,101	,056	,255	,718	,034	,078	,144	-,005	,252
X38	-,015	,381	-,002	,501	,116	,007	,089	,090	-,163
X44	,072	,057	,139	,490	,132	,110	,468	,145	-,182
X35	,227	-,068	,191	,441	,420	,394	,165	-,037	,003
X32	,262	,162	,290	,423	,307	,095	-,005	,173	,003
X40	,305	,135	,216	,396	,038	-,228	,276	,052	,148
X39	,263	,076	,207	,324	,315	,195	,314	,073	-,129
X31	,284	,036	,103	,159	,775	,154	,154	,128	-,109
X30	,317	,043	,108	,193	,757	,158	,100	,203	-,099
X53	,143	,021	-,010	,067	,131	,875	,178	,013	-,031
X49	,177	,031	,011	,058	,110	,871	,056	,000	,051
X50	,287	-,040	,434	,305	,098	,467	,191	,048	,206
X46	-,030	-,054	,175	,067	-,036	,150	,748	,111	-,082
X17	,153	,203	,183	,133	,380	,107	,583	-,090	,184
X13	,192	,263	,076	,234	,404	,081	,512	-,053	,208
X48	-,024	,072	,182	,054	,052	-,026	,068	,853	,183
X47	-,080	,061	,182	,049	,064	,045	,129	,836	,053
X45	,147	,099	,025	,158	,123	-,004	-,126	,590	,327
X52	,088	,034	,163	,054	-,059	-,048	,009	,300	,821
X51	,018	-,003	,230	,088	-,060	,087	,025	,170	,815

9 alt boyutun ölçeğe hangi maddelere dağıldığı yukarıdaki tabloda koyu renkli gölgelendirmeye gösterilmiştir. Buna göre, çalışmayla ilgili yapılmış olan faktör analizine göre 9 alt boyut şunlardır:

- * *F1*: Toplum ve Faaliyet Sonuçları
- * *F2*: Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları
- * *F3*: Çalışanlarla İlişkiler
- * *F4*: İşletmeyle İlgili Çabalar
- * *F5*: İşbirlikleri
- * *F6*: Strateji

- * F7: Politika
- * F8: Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Eğitim Süreçleri
- * F9: Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri

Çalışmaların ölçekleriyle ilgili güvenilirlik, araştırmalar açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmadaki güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu katsayı 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değer 1' e yaklaştıkça ölçekte kullanılmış olan maddelerin birbiriyle tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yarayan maddelerden oluştuğu söylenebilmektedir. Bunun sonucunda EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili oluşturulmuş olan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) $\alpha = 0,951$ olarak hesaplanmıştır. Bu alfa katsayısı modelin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.7. Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre EFQM Mükemmellik Modelinin Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

İstanbul' daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan çalışanların demografik özelliklerinin, EFQM Mükemmellik Modelinin 9 alt boyutu ile arasında bir fark olup olmadığı test edilmek istenmektedir. Bu noktada önemli olan husus, söz konusu boyutların normal dağılım gösterip göstermediğidir.

Tablo 14: Normallik Varsayımını Sınayan Kolmogorov - Smirnov Testiyle İlgili Bulgular

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
N		363	363	363	363	363	363	363	363	363
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	19,8402	21,7410	30,9669	26,8567	5,5565	8,2287	9,7052	14,1185	9,6061
	Std.	3,54089	2,85838	4,02945	3,32932	1,52293	1,98476	2,02298	1,27221	,86788
	Sapma									
En Aşırı Farklılıklar	Kesin	,159	,148	,075	,075	,278	,160	,142	,343	,477
	Pozitif	,159	,148	,040	,075	,223	,160	,142	,244	,325
	Negatif	-,101	-,084	-,075	-,063	-,278	-,131	-,109	-,343	-,477
Kolmogorov-Smirnov Z		3,020	2,815	1,429	1,435	5,306	3,052	2,702	6,527	9,082
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,034	,033	,000	,000	,000	,000	,000

Tablo 11’ de gösterilen Kolmogorov-Smirnov testinin verilerine göre boyutlar normal dağılım göstermemektedir. Dolayısıyla, bahsi geçen farklılıkları irdellemek için non-parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinin uygulanması uygun görülmüştür. İki gruba ayrılan sorular için Mann-Whitney U, ikiden fazla gruba ayrılan sorular için Kruskal Wallis testi uygulanacaktır.

3.7.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Alt Boyutlarının Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılıklarına İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları

Kadın ve erkek çalışanların EFQM Mükemmellik ölçeğinin alt boyutlarına verilen toplam puanlar arasında bir fark olup olmadığına ilişkin Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 12’ de bu testten elde edilen anlamlılık (Asymp. Sig.) değerleri gösterilmektedir.

Tablo 15: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılıklarının Mann - Whitney U Test Sonuçları

Değişken	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Cinsiyet	,037	,002	,009	,023	,154	,024	,005	,033	,028

H_0 : Çalışanların cinsiyetleri açısından EFQM Mükemmellik ölçeğinin alt boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların cinsiyetleri açısından EFQM Mükemmellik ölçeğinin alt boyutları arasında fark vardır.

EFQM Mükemmellik Modeli alt boyutlarının çalışanların cinsiyetlerine göre bakış açılarından bir farklılık taşıyıp taşımadığıyla ilgili Mann-Whitney U testi incelendiğinde; İşbirlikleri alt boyutu haricinde diğer boyutlarda önem seviyesi 0,05’ ten küçük olduğu için bu boyutlarda H_1 hipotezi kabul edilmektedir. EFQM Mükemmellik Modelinin İşbirlikleri boyutunda ise kadın ve erkek çalışanların bakış açılarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılıkların görüldüğü Toplum ve Faaliyet Sonuçları, Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları, Çalışanlarla İlişkiler, İşletmeyle İlgili Çabalar, Strateji, Politika,

Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Eğitim Süreçleri ve Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri alt boyutlarında ise söz konusu farklılıkların erkek çalışanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Bu durumda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre EFQM Mükemmellik Modelinin alt boyutlarına daha olumlu yaklaştıkları savunulabilir.

3.7.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Alt Boyutlarının Çalışanların Diğer Sosyo-Demografik Yapılarına Göre Farklılıklarına İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları

Cinsiyet değişkeninden geriye kalan yaş, eğitim durumu, çalışılan otel işletmesinin büyüklüğü, çalışılan bölüm, şu anki işletmede çalışılan süre ve sektörde çalışılan süre değişkenleri, verilen cevaplar 2’ den çok gruba ayrıldığı için ayrı bir başlık altında toplanmıştır. Bu nedenle çalışanların, bahsi geçen sosyo-demografik yapılarına göre farklılıklarına ilişkin söz konusu sorulara verdikleri cevaplara Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 16: EFQM Mükemmellik Modelinin Alt Boyutlarının Çalışanların Diğer Sosyo - Demografik Yapılarına Göre Farklılıklarıyla İlgili Kruskal Wallis Testi Olasılık Sonuçları

Değişkenler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Yaş	,031	,156	,501	,226	,047	,614	,154	,796	,029
Eğitim Durumu	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,013	,007
İşletme Büyüklüğü	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,653	,241
Departman	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,003	,010
İşletmede Çalıştığı Süre	,000	,001	,000	,000	,000	,014	,320	,107	,014
Sektörde Çalıştığı Süre	,035	,002	,189	,069	,014	,752	,132	,251	,855

Kruskal Wallis testinin olasılık sonuçlarına bakılarak, çalışanların sosyo-demografik yapılarına göre EFQM Mükemmellik Modelinin yaşlara göre alt boyutlarından; Toplum ve Faaliyet Sonuçları, İşbirlikleri ve Müşteriler ve

Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri alt boyutlarında bir farklılık gözlenirken, diğer alt boyutlardan olan Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları, Çalışanlarla İlişkiler, İşletmeyle İlgili Çabalar, Strateji, Politika ve Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Eğitim Süreçleri alt boyutlarında bir farklılığın olmadığı ortaya konmuştur. Bu faktörlerden EFQM Mükemmellik Modelinin toplum ve faaliyet sonuçlarında yaşlara göre farklılık 46 ve üstü yaşlar tarafından belirlenirken, işbirliği alt boyutu için yine 46 ve üstü yaşların etkili olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde müşteri ve işletmeyle ilgili Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri alt boyutunda yaşlara göre bakıldığında 41-45 yaş arasındaki yaşlı katılımcıların farklılıkta daha etkin oldukları ortaya konmuştur.

EFQM Mükemmellik Modelinin alt boyutlarına çalışanların eğitim düzeylerine göre bakıldığında bütün alt boyutlarda farklılık olduğu görülmüştür.

Tablo 17: Eğitim Durumuna Göre Farklılık Yaratan Gruplar

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu
Toplum ve Faaliyet Sonuçları	Yüksek Lisans
Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları	Lisans ve Yüksek Lisans
Çalışanlarla İlişkiler	Lisans
İşletmeyle İlgili Çabalar	Yüksek Lisans
İşbirlikleri	Yüksek Lisans
Strateji	Lisans ve Yüksek Lisans
Politika	Lisans
Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Eğitim Süreçleri	Yüksek Lisans
Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri	Yüksek Lisans

Böylece eğitim düzeyi arttıkça EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili beklentilerde artışın ortaya çıktığını söylemek mümkün olabilmektedir.

EFQM Mükemmellik Modelinin alt boyutlarına çalışanların görev yaptıkları işletmelerin büyüklüklerine göre bakıldığında Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Eğitim Süreçleri ve Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri alt boyutlarında farklılık olmadığı, geri kalan bütün alt boyutlarda farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların geri kalan bütün alt boyutlar için 121 ve üstü oda sayısına sahip olan 5 yıldızlı otel işletmelerinden kaynaklandığı ortaya konmuştur. Burada değinilmesi gereken husus, Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları alt boyutunda 5 yıldızlı otellerden sonra ağırlığın 3 yıldızlı otellerde olduğudur. Buna dayanarak, Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları alt boyutu hariç, otel işletmelerinin büyüklükleri arttıkça EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili beklentilerde artışın ortaya çıktığını söylemek mümkün olabilmektedir.

EFQM Mükemmellik Modelinin alt boyutlarına çalışanların departmanlarına göre bakıldığında bütün alt boyutlarda farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların sırasıyla;

Tablo 18: Departmana Göre Farklılık Yaratın Gruplar

Alt Boyutlar	Departman
Toplum ve Faaliyet Sonuçları	İnsan Kaynakları
Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları	Yönetim
Çalışanlarla İlişkiler	Yönetim
İşletmeyle İlgili Çabalar	Yönetim
İşbirlikleri	İnsan Kaynakları
Strateji	İnsan Kaynakları
Politika	İnsan Kaynakları
Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Eğitim Süreçleri	Yönetim
Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri	İnsan Kaynakları

Böylece işletme içinde sorumluluklar arttıkça EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili beklentilerde artışın ortaya çıktığını söylemek mümkün olabilmektedir.

EFQM Mükemmellik Modelinin alt boyutlarına çalışanların şu anda çalıştıkları işletmelerindeki çalışma sürelerine göre bakıldığında Politika ve Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Eğitim Süreçleri alt boyutlarında farklılık olmadığı, buna karşılık, Toplum ve Faaliyet Sonuçları, Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları, Çalışanlarla İlişkiler, İşletmeyle İlgili Çabalar, İşbirlikleri, Strateji ve Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri alt boyutlarında farklılıklar olduğu görülmüştür.

Tablo 19: İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Farklılık Yaratın Gruplar

Alt Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi
Toplum ve Faaliyet Sonuçları	11-15 yıl arası
Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları	16-20 yıl arası
Çalışanlarla İlişkiler	11-15 yıl arası
İşletmeyle İlgili Çabalar	16-20 yıl arası
İşbirlikleri	11-15 yıl arası
Strateji	11-15 yıl arası
Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri	11-15 ve 16-20 yıl arası

Böylece işletmelerde çalışılan süre arttıkça EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili beklentilerde artışın ortaya çıktığını söylemek mümkün olabilmektedir.

EFQM Mükemmellik Modelinin alt boyutlarına çalışanların sektörde geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre bakıldığında Çalışanlarla İlişkiler, İşletmeyle İlgili Çabalar, Strateji, Politika, Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Eğitim Süreçleri ve Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri alt boyutlarında bir farklılık yokken, Toplum ve Faaliyet Sonuçları, Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili

Faaliyet Sonuçları ve İşbirlikleri alt boyutlarında farklılıkların olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 20: Sektördeki Çalışma Süresine Göre Farklılık Yaratın Gruplar

Alt Boyutlar	Sektördeki Çalışma Süresi
Toplum ve Faaliyet Sonuçları	21 yıl ve üzeri
Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları	16-20 yıl arası
İşbirlikleri	21 yıl ve üzeri

Böylece konaklama sektöründe çalışılan toplam süre arttıkça EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili beklentilerde artışın ortaya çıktığını söylemek mümkün olabilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma için yerli ve yabancı literatürden elde edilen sonuçları kısaca özetlemek gerekirse;

- * Hizmet sektörü için kalite, müşteri memnuniyeti ve sadakati için önemlidir. Konaklama sektörü, hizmet sektörünün bir elemanıdır. Dolayısıyla, hizmet sektörünün bir alt dalı olan konaklama sektörü için de kalite faktörünün önemli olduğu savunulabilir. Bu şekilde müşteri memnuniyeti sağlanacak, bu memnuniyet söz konusu konaklama işletmesine bir bağlılık yaratacak, bu bağlılık da konaklama işletmesinin süreklilik ve büyüme amaçlarına olumlu etki edecek getirileri sağlayacaktır. Müşteriler, çeşitli amaçları için hizmetlerinden yararlandıkları konaklama işletmelerini ne kadar kaliteli bulurlarsa takip eden konaklama ihtiyaçlarında aynı konaklama işletmelerini tercih edeceklerdir.
- * Konaklama sektöründen sonra ele alınan EFQM Mükemmellik Modeli de kaliteyi kendisine özgü kriterlerle ölçen bir modeldir ve ilgili bölümde değinildiği üzere, bu modelin girdi kriterleri ne kadar etkin şekilde gerçekleşirse bu kriterleri takip eden sonuç kriterleri de o derecede etkin olacaktır ve bu modeli uygulayan işletmede sadece bireysel değil, aynı zamanda organizasyonel mükemmellik sağlanmış olacaktır.

Literatür sonucu olarak, konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin EFQM Mükemmellik Modelini kullanarak belirli bir kalite düzeyine ulaşabileceği, bireysel ve organizasyonel mükemmelliği yakalayabileceği ve bunların sonucu olarak rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Literatürden elde edilen bilgilere bağlı olarak, çalışma için belirlenen amaca göre hazırlanıp İstanbul’ daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan çalışanlar üzerinde uygulanan anketin sonuçları da şu şekilde açıklanabilir;

- * Uygulamada geçen demografik bilgileri bu bölümde özetlemek gerekirse; ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu erkek ve 31-35 yaş arası çalışanlardır. Eğitim durumları baz alındığında çoğunluğu ön lisans mezunları oluştururken, görev yaptıkları otel işletmelerinin büyüklüklerine göre çalışanların sayıları eşittir. Bununla birlikte, çalıştıkları departmanlara göre çalışanların büyük çoğunluğu Ön Büro, Kat Hizmetleri ve Yiyecek-İçecek bölümlerinde çalışmaktadır. Şu anda çalıştıkları işletmedeki çalışma süreleri bakımından çalışanların çoğunluğu 1 yıl ve daha az sürede çalışmış olmakla birlikte, konaklama sektöründeki toplam çalışma süreleri olarak çoğunluğu 1-5 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır.
- * Çalışanların cinsiyetlerine göre bakıldığında EFQM Mükemmellik Modelinin hemen hemen bütün alt boyutlarına erkek çalışanların daha olumlu baktığı gözlenmiştir.
- * Yaşlara göre bakıldığında, EFQM Mükemmellik Modelinin alt boyutlarından Toplum ve Faaliyet Sonuçları, İşbirlikleri, Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri alt boyutlarında anlamlı farklılıklar görülürken, diğer alt boyutlara bakış açılarında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Anlamlı farklılıklar bulunan alt boyutlarda ise yaşlıların daha olumlu bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. Bunun da insanoğlunun yaşı ile birlikte yaşam ve mesleki tecrübesinin artmasından kaynaklanabileceği, beklenen bir olgu olabilmektedir.
- * Ayrıca, çalışanların eğitim durumlarına göre EFQM Mükemmellik Modelinin bütün alt boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu farklılıklar çoğunlukla lisans ve yüksek lisans mezunlarından kaynaklanmaktadır. Buna dayanarak EFQM Mükemmellik Modeli için eğitim durumunun önemli olduğu ve eğitim durumunda gelişim sağlandıkça modele karşı daha olumlu bir bakış açısı kazanıldığını söylemek mümkündür.
- * Çalışanların görev yaptıkları otel işletmelerinin büyüklüğüyle ilgili veriler incelendiğinde Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Eğitim Süreçleri ve Müşteriler

ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri alt boyutları haricinde bütün alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar çoğunlukla 5 yıldızlı otel işletmelerinden kaynaklanmış, bu grubu 4 yıldızlı otel işletmeleri takip etmiştir. Buradan hareketle otel işletme büyüklüklerinin model üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Buna göre, bir otel işletmesinin ölçeği büyüdükçe EFQM Mükemmellik Modeline ilişkin görüşlerin daha olumlu hale geleceği savunulabilir.

- * Çalışanların görev yaptıkları otel işletmelerindeki departmanlarıyla ilgili olarak, bütün alt boyutlarda anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu farklılıkların Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları, Çalışanlarla İlişkiler, İşletmeyle İlgili Çabalar ve Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Eğitim Süreçleri alt boyutlarında yönetim ve insan kaynakları departmanlarındaki çalışanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Böylece, departmanlarda sorumluluklar arttıkça EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili görüşlerin daha olumlu hale geldiğini savunmak mümkündür.
- * Çalışanların veri toplama döneminde görev yaptıkları otel işletmelerinde geçirdikleri çalışma süreleri ele alındığında, EFQM Mükemmellik Modelinin alt boyutlarından Politika ve Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Eğitim Süreçleri alt boyutları haricinde geri kalan bütün alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Uygulama kısmında da değinildiği üzere, Toplum ve Faaliyet Sonuçları alt boyutu için 11-15 yıl arası, Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları alt boyutu için 16-20 yıl arası, Çalışanlarla İlişkiler alt boyutu için 11-15 yıl arası, İşletmeyle İlgili Çabalar alt boyutu için 16-20 yıl arası, İşbirlikleri alt boyutu için 11-15 yıl arası, Strateji alt boyutu için 11-15 yıl arası ve son olarak da Müşteriler ve Çalışanlarla İlgili Araştırma Süreçleri alt boyutu için 11-15 yıl arası ile 16-20 yıl arası çalışan gruplarının farklılık yarattıkları görülmüştür. Buna göre, EFQM Mükemmellik Modelinin çalışanların şu anda çalışmakta oldukları otel işletmelerindeki çalışma sürelerinden etkilendiği savunulabilir. Bu şekilde, bir otel işletmesindeki

çalışma süresi arttıkça EFQM Mükemmellik Modeline karşı daha olumlu bir bakış açısı ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

- * Son demografik değişken olan çalışanların konaklama sektöründe geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre, EFQM Mükemmellik Modelinin alt boyutlarından Toplum ve Faaliyet Sonuçları, Çalışanlar ve Müşterilerle İlgili Faaliyet Sonuçları ve İşbirlikleri alt boyutları haricinde anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Söz konusu alt boyutlardaki farklılıkların 16 yıl ve üzeri çalışanlar tarafından belirlendiği görülmüştür. Buna bağlı olarak EFQM Mükemmellik Modelinin konaklama sektöründe geçirilen toplam çalışma süresinden etkilenebildiği düşünülebilir. Buna göre, konaklama sektöründe çalışılan toplam süre arttıkça EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili daha olumlu görüşler elde edileceği savunulabilir.

Bahsi geçen sonuçlara bakarak çalışmanın literatüre katkı sağlayacağını düşünmek mümkündür.

Bundan sonra konuyla ilgili olarak yapılacak diğer akademik çalışmalar için öneriler şu şekilde maddelenmektedir:

- * Çalışmaya başlamadan önce yapılan araştırmada EFQM Mükemmellik Modelinin genel olarak fiziksel üretimin olduğu işletme türleri üzerinde uygulandığı görülmüştür. Konaklama sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde uygulama alanı sınırlı olduğundan ötürü EFQM Mükemmellik Modelinin diğer sektörlerde nasıl ele alındığı ve ne gibi sonuçlar verdiği araştırılabilir.
- * Yukarıdaki öneriye ek olarak, yapılacak çalışmaların teorik başlıkları da söz konusu sektörlerle göre değişkenlik gösterebilir. Bunun için ilgili sektörlerle sürekli iletişim halinde olmak gerekmektedir.
- * Türkiye’ de KalDer’ in kaliteyle ilgili birtakım faaliyetleri bulunmaktadır. Özellikle yerli işletmeler üzerinde uygulanacak anketler için KalDer’ le

bağlantıya geçip ilgili yayınların takip edilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

- * Dünya çapında Mükemmellik Modelini belirleyen Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı' nın yayınlarının sürekli takip edilmesinin de güncel modelin okuyucuya sunulması için araştırmacılara yardımcı olacağı düşünülmektedir.
- * Yurt dışında EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili uygulamaların genel olarak eğitim ve sağlık sektörlerinde yapıldığı görülmüştür. Özellikle bu alanlarda EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili bir çalışma yapıldığında yabancı literatürün mutlaka gözden geçirilmesi önerilmektedir.

Çalışmanın uygulama alanı olan konaklama sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili etkinliğin artırılmasıyla ilgili öneriler de şu şekilde maddelenmektedir:

- * İşletmeyle ilgili süreçlerde sadece işletme yönetimi ve müşteriler değil, aynı zamanda belirli düzeylerde çalışanlar, tedarikçiler ve toplum da dikkate alınmalıdır.
- * Karar süreçlerinde veri tabanlarından yeteri kadar yararlanılması gerekmekte, bunun için işletmenin örgüt yapısına uygun bilgi sistemleri kurulmalıdır.
- * İşletmenin hedefleri bütün departmanlara açık ve yazılı bir şekilde aktarılmalı, bu şekilde görevi ne olursa olsun bütün çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri ve işletmeye bağlılık göstermeleri sağlanmalıdır.
- * Model periyodik olarak RADAR Yöntemiyle denetlenmeli, elde edilen geri bildirimler yoluyla gerekli olan öğrenme, yaratıcılık ve inovasyon faaliyetleri yerine getirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2009), **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Bursa: Ekin Basın Yayım Dağıtım.
- Al-Salhi, N. D. (2010): “*Achieving Organization Excellence Through Partnership Between Public Sector and Private Sector in the Developing Countries*”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 2, no. 6, p. 71-80.
- Aliyeva, A. (2007), **Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir Uygulama**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allan, K. L. (2007): “*Excellence: A New Keyword for Education?*”, *Critical Quarterly*, vol. 49, issue 1, p. 54-78.
- Arlbjorn, J. S. ve Haug, A. (2010), **Business Process Optimization**, 1st edition, Aarhus: Academica.
- Atrek, B. ve Bayraktaroğlu, G. (2012): “*Is There a Need to Develop a Separate Service Quality Scale for Every Service Sector? Verification of Servqual in Higher Education Services*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, s. 423-440.
- Balaji, B. (2006), **Services Marketing and Management**, 2nd edition, New Delhi: S. Chand&Company Ltd.
- Barrows, C. W. ve Powers, T. (2009), **Introduction to the Hospitality Industry**, 7th edition, New Jersey: John Wiley&Sons Inc.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2007): “*EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, s. 201-213.

- Basu, R. (2004), **Implementing Quality**, Cornwall: Thomson Learning.
- Baum, T. (2006), **Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure**, London: Thomson Learning.
- Beckford, J. L. W. (2010), **Quality: A Critical Introduction**, 3rd edition, Oxon: Routledge.
- Bhatia, A. K. (2002), **Tourism Development: Principles & Practices**, New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd.
- Bhatia, A. K. (2006), **International Tourism Management**, Reprinted edition, New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd.
- Bou-Llusar, J. C., Beltran-Martin, I., Escrig-Tena, A. B. ve Roca-Puig, V. (2009): *"An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM Framework Relative to the MBNQA Model"*, Journal of Operations Management, vol. 27, issue 1, p. 1-22.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. ve Roldan, J. L. (2005): *"Relationships Between the EFQM Model Criteria: A Study in Spanish Universities"*, Total Quality Management Magazine, vol. 16, issue 6, p. 741-770.
- Charantimah, P. M. (2009), **Total Quality Management**, 3rd edition, Delhi: Dorling Kindersley.
- Chon, K. S. ve Maier, T. (2010), **Welcome to Hospitality**, 3rd edition, New York: Delmar Cengage Learning.
- CIA (2013), The World Factbook, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/, erişim tarihi: 14.03.2013.
- Cochran, C. (2006), **Becoming A Customer-Focused Organization**, Chico: Paton Press LLC.

- Constant, H. (2010). A Definition of Excellence for Regulated Adult Social Care Services in England, www.scie.org.uk/publications/misc/definitionsofexcellence/files/definitionofexcellencereport.pdf, erişim tarihi: 13.10.2012.
- Cook, S. (2004), **Measuring Customer Service Effectiveness**, Burlington: Gower Publishing Ltd.
- Crick, A. P. ve Spencer, A. (2011): “*Hospitality Quality: New Directions and New Challenges*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 23, issue 23, p. 463-478.
- Dahlgaard-Park, S. M. (2008): “*Reviewing the European Excellence Model From a Management Control View*”, TQM Journal, vol. 20, issue 2, p. 98-119.
- Didin, S. ve Köroğlu, Ç. (2008): “*Konaklama İşletmelerinin Satışlar-Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri*”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı:7, s. 111-120.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007): “*İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması*”, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 12, s. 282-303.
- Ece, O. ve Abdioğlu, H. (2005): “*Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Meslek Elemanları Üzerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi*”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı: 1, s. 67-96.
- EFQM (2012). Overview Model 2013, www.efqm.org/en/PdfResources/Overview%20EFQM202013%20v1.pdf, erişim tarihi: 02.11.2012.
- Ekinci, Y. (2008), **The SAGE Handbook of Hospitality Management**, Editörler: Brotherton, B. ve Wood, R. C., London: SAGE Publications Ltd.

- Eleren, A. ve Kılıç, B. (2007): “*Turizm Sektöründe SERVQUAL Analizi ile Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi, Cilt: 9, Sayı:1, s. 235-263.
- Ergün, M. (1999): “*Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi*”, Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 149-152.
- Ertan, H. ve Kaya, İ. (2012):“*Edremit Körfezi’ndeki Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerinin Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre İncelenmesi*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 155-168.
- Eswaran, M. ve Kotwal, A. (2002): “*The Role of the Service Sector in the Process of Industrialization*”, Journal of Development Economics, vol. 68, issue 2, p. 401-420.
- Fernandes, A. M. (2009): “*Structure and Performance of the Service Sector in Transition Economies*”, Economics of Transition, vol. 17, issue 2, p. 467-501.
- Ford, R. C., Heaton, C. P. ve Sturman, M. C. (2011), **Managing Quality Service in Hospitality**, Clifton Park: Delmar Cengage Learning.
- Fussler, J., Cramer, A. ve Van der Vegt, S. (2004): **Raising the Bar**, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Gerrard, M. M. (2011), **Advances in Global Leadership**, Editörler: Mobley, W. H. , Li M. ve Wang, Y., Bingley: Emerald Publishing Group.
- Gilmore, A. (2003), **Services Marketing and Management**, London: Sage Publications.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M. ve Lisboa, J. V. (2007): “*The Effectiveness of Hospitality Service Operations: Measurement and Implementation Concerns*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 19, issue 7, p. 560-573.

- Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2009), **Önbüro Operasyonları ve Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güler, E. G. (2009): “*Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne’ deki Oteller Örneği*”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, s. 61-76.
- Güleş, H. K. (2000): “*Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi*”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı:1, s. 103-113.
- Hakes, C. (2007),**The EFQM Excellence Model to Assess Organizational Performance**, 1st edition, Amersfoort: Van Haren Publishing.
- Hatum, A. ve Pettingrew, A. M. (2009), **Handbook of Research on Strategy and Foresight**, Editörler: Costanzo, L. A. ve MacKay, R. B., Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hides, M. T., Davies, J. ve Jackson, S. (2004): “*Implementation of EFQM Excellence Model Self-Assessment in the UK Higher Education Sector- Lessons Learned From Other Sectors*”, *The TQM Magazine*, vol. 16, issue 3, p. 194- 201.
- Hoffman, K. D. ve Bateson, J. E. G. (2008), **Services Marketing**, Student edition, Mason OH: South-Western Cengage Learning.
- Hsu, C. H. C. ve Powers, T. (2002), **Marketing Hospitality**, 3rd edition, New York: John Wiley and Sons Ltd.
- İslamoğlu, A. H. (2003), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. Bası, İstanbul: Beta Yayınları.
- Jain, P. L. (2001), **Quality Control and Total Quality Management**, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

- John, J. (2003), **Fundamentals of Customer-Focused Management**, 1st edition, Westport: Greenwood Publishing Group.
- KalDer (2008). Mükemmellik Aşamaları ve Dış Değerlendirme, www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/efqm/KALDER_EFQM_Sunumu.pdf, erişim tarihi: 29.11.2012.
- KalDer (2012). EFQM Mükemmellik Modeli, www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18, erişim tarihi: 10. 01. 2013.
- Kanji, G. K. (2005), **Measuring Business Excellence**, New York: Taylor&Francis Group.
- Kelemen, M. L. (2003), **Managing Quality**, 1st edition, London: SAGE Publications Ltd.
- Kelly, J. M. (2004), **IMS:The Excellence Model**, 1st edition, London: Business Information.
- Kıngır, S. (2006): “*Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 15, s. 457-483.
- Knowles, T., Diamantis, D. ve El-Mourhabi, J. B. (2004), **The Globalization of Tourism&Hospitality**, 2nd edition, London: Thomson Learning.
- Koçel, T. (2007), **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bası, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Kosova, A (2005). EFQM-Mükemmellik Modeli, www.mdk.anadolu.edu.tr/toplant/EFQMModel.pdf, erişim tarihi: 04.10.2012.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (1999), **Principles of Marketing**, 8th edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2009), **Genel Turizm**, 8. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kozak, N. (2010), **Turizm Pazarlaması**, 3. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuratko, D. F. (2008), **Entrepreneurship: Theory, Process, Practice**, 8th edition, Mason Ohio: South-Western.
- Laws, E. (2004), **Improving Tourism and Hospitality Services**, Oxon: CABI Publishing.
- Maden, M. O. (2009), **Toplam Kalite Yönetiminde Mükemmellik Modelinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Mahadevan, B. (2010), **Operations Management: Theory And Practice**, 2nd edition, Noida: Dorling Kindersley.
- Marquez, A., Carvalho, J., Mota, J., Rosa, M. J., Santos, R. ve Soares, P. (2011): *“Evaluation of Physical Activity Programmes for Elderly People-A Descriptive Study Using the EFQM Criteria”*, www.biomedcentral.com/1471-2458/11/123, erişim tarihi: 08.10.2012.
- Martin-Castilla, J. I. ve Rodriguez-Ruiz, O. (2008): *“EFQM Model: Knowledge Governance and Competitive Advantage”*, Journal of Intellectual Capital, vol. 9, issue 1, p. 133-156.
- Meyer, J. J., Martijn, N. ve van der Vecht, B (2008), **Coordination, Organizations, Institutions and Norms in Agent Systems III**, Editörler: Sichman, J. S., Noreiga, P., Ossowski, C. ve Padget, J., Heidelberg: Springer.
- Michalska, J. (2010): *“Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment”*, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, vol. 27, issue 2, p. 203-206.
- Miller, F. R. ve Miller, L. E. (2008), **That’s Customer Focus**, South Carolina: BookSurge Publishing.

- Monden, Y. (2012), **Toyota Production System**, 4th edition, Boca Raton: CRC Press.
- Morroni, M. (2009), **Production Process and Technical Change**, Digitally Printed Version, Cambridge: Cambridge University Press.
- Mucuk, İ. (2007), **Temel Pazarlama Bilgileri**, 3. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- O'Connor, D. (2005): "*A New Interpretation of 'Hospitality'*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 17, issue 3, p. 267-271.
- O'Gorman, K. D. (2009): "*Origins of the Commercial Hospitality Industry: From the Fanciful to Factual*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 21, issue7, p. 777-790.
- O'Fallon, M. J. ve Rutherford, D. G. (2011), **Hotel Management and Operations**, 5th edition, New Jersey: John Wiley&Sons Inc.
- Oakland, J. ve Marosszeky, M. (2006), **Total Quality in the Construction Supply Chain**, 1st edition, Burlington: Elsevier Ltd.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2009), **Sağlık Hizmetleri Pazarlaması**, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Orlick, T. (2008), **In Pursuit of Excellence**, 4th edition, Champaign: Human Kinetics Publishers.
- Öz, M. (2010), **Konaklama İşletmeleri Web Sitelerini Tüketici Odaklı Yaklaşımla Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Özgüven, N. (2008): "*Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*", Ege Akademik Bakış, Sayı: 8, s. 651-682.

- Özkul, E. ve Bozkurt, M. (2006): “*Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi Hakkında Teorik Bir Değerlendirme*”, EKEV Akademi Dergisi, Sayı: 29, s. 323-336.
- Özok, F. (2010). Ulusal Kalite Kongresi-EFQM Mükemmellik Modeli 2010, www.kalitekongresi2010.org/sunumlar/DOLMABAH%C3%87E/4E/FAHR%C4%B0%20%C3%96ZOK.pdf, erişim tarihi: 04.10.2012.
- Özsever, Ç., Gençoğlu, T. ve Erginel, N. (2009): “*İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi*”, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Sayı: 18, s. 45-58.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005): “*Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi*”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, s. 121-140.
- Page, S. J. (2011), **Tourism Management: An Introduction**, 4th edition, Oxford: Elsevier Ltd.
- Paton, R. A. ve McCalman, J. (2003), **Change Management**, 2nd edition, London: SAGE Publications Ltd.
- Pender, L. ve Sharpley, R. (2005), **The Management of Tourism**, London: SAGE Publications Ltd.
- Pingree, L. A. (2008), **The Managers Guide to Becoming Great**, Lincoln Nebraska: iUniverse.
- Pizam, A. ve Holcomb, J. (2008), **International Dictionary of Hospitality Management**, Oxford: Butterworth-Heinemann (Elsevier Ltd.).
- Pluta, M. (2011): “*Internationalization of The Service Sector-Marketing Approach*”, Folia Oeconomica Stetinensia, vol. 10, issue 18, p. 175-185.
- Pride, W. M. ve Ferrell, O. C. (2012), **Marketing**, 16th edition, Mason Ohio: South-Western.

- Rao, K. R. M. (2011), **Services Marketing**, 2nd edition, New Delhi: Pearson Education (Singapore) Pvt. Ltd.
- Rawlins, R. A. (2008), **Total Quality Management**, 1st edition, Central Milton Keynes: Author House UK Ltd.
- Reid, R. D. ve Bojanic, D. C. (2010), **Hospitality Marketing Management**, 5th edition, New Jersey: John Wiley&Sons Inc.
- Rensley, J. ve Ingram, H. (2004), **Developing Hospitality Properties and Facilities**, 2nd edition, Oxford: Elsevier.
- Ridley, J. (2008), **Cutting Edge-Internal Auditing**, West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.
- Sayım, F. ve Aydın, V. (2011): “*Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistemati Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri ile Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 29, s. 245-262.
- Seekri, B. (2011), **Organizational Turnarounds With A Human Touch**, Bloomington: Trafford Publishing.
- Soysal, A., Alıcı, S. ve Karasoy, H. A. (2009): “*KOBİ’ lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş’ ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’ lerde Bir Uygulama*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 21, s. 431-446.
- Sukhija, R. (2009), **Quality Management**, New Delhi: Global India Publications Pvt. Ltd.
- Şener, B. (2001), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, H. (2010), **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

- TIM (2006). Accommodations and Hospitality, www.tim.hawaii.edu/dl/Document%20Library%20%20TO%20490%20Additional%20Materials/TO490_section-7_accomm-hospitality.pdf, erişim tarihi: 30.03.2013.
- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. (2005). *T. C. Resmi Gazete*, 25852, 21.06.2005.
- UNWTO (2010). Progress Report-Tanzania Classification of Accommodation Facilities, www.statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/tanzania_acc_class.pdf, erişim tarihi: 30.03.2012.
- Uzunoğlu, E. (2007): “*Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi*”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 11-29.
- Ünal, M. (2012), **Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori**, Editörler: Livvarçin, Ö. ve Kurt, D., 2. Baskı, İstanbul: BETA Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Van Bon, J., de Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Rozemeijer, E., Tjassing, R., van der Veen, A. ve Veheijen, T. (2007), **IT Service Management-An Introduction**, Editör: Wilkinson, J., 1st edition, Amersfoort: Van Haren Publishing.
- Vorhölter, J. (2009), **Towards A Culture of Participation?**, Berlin: LIT Verlag.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2009), **Organizational Behaviour: Securing Competitive Advantage**, Oxon: Routledge.
- Wariboko, N. (2009), **The Principle of Excellence: A Framework For Social Ethics**, Maryland: Rowman&Littlefield Publishers Inc.
- Watson, G. E. ve Gallagher, K. (2005), **Managing for Results**, 2nd edition, London: CIPD Publishing.
- Williams, C. (2009), **Management**, Mason OH: South-Western Cengage Learning.

- Wood, R. C. (2013), **Key Concepts in Hospitality Management**, London: SAGE Publications Ltd.
- Yumuşak, S. (2008): “*İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 3, s. 241-251.
- Yücel, H. (2006), **Turizm İşletmelerinde Kombinde Hizmet Muhasebesi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009): “*Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4, s. 1-13.
- Yükselen, C. (2008), **Pazarlama**, 7. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zengin, E. ve Erdal, A. (2000): “*Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi*”, Journal of Qafqaz University, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 43-56.

EK

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Bu anket, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’ nde yürütülen bir çalışma için düzenlenmiştir. Çalışmanın amacı İstanbul’ daki konaklama işletmelerinde EFQM Mükemmellik Modelinin durumunu ele almak ve yine EFQM Mükemmellik Modelinin bu tür işletmelerde ne derecede benimsendiğini ortaya koymaktır. Vereceğiniz yanıtlar akademik etik kapsamında gizli tutulacaktır. İki bölümden oluşan anketin ilk bölümü kişisel bilgilerle, ikinci bölümü EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgilidir. Katılımınıza teşekkür eder, iş yaşamınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Derman Küçükaltan

Onur Sepetçioğlu

1. BÖLÜM

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

1. Cinsiyetiniz

() Erkek

() Kadın

2. Yaşınız

() 25 ve daha altında

() 31 - 35 arası

() 41 - 45 arası

() 26 - 30 arası

() 36 - 40 arası

() 46 ve üzeri

3. Eğitim durumunuz

() İlkokul Mezunu

() Lise Mezunu

() Lisans Mezunu

() Ortaokul Mezunu

() Önlisans Mezunu

() Yüksek Lisans Mezunu

4. Şu Anda Çalıştığınız Konaklama İşletmesindeki Oda Sayısı

() 40 - 80

() 81 - 120

() 121'den fazla

5. Şu Anda Çalıştığınız Departman

()

Yönetim

()

Muhasebe

()

Satış-Pazarlama

()

Halkla İlişkiler

()

Yiyecek İçecek Departmanı

()

Kat Hizmetleri

()

Ön Büro

()

Teknik Servis

()

İnsan Kaynakları

6. Şu anda Çalıştığınız İşletmedeki Toplam Çalışma Süreniz (Yıl)

() 1 yıldan az

() 6 - 10 yıl

() 16 - 20 yıl

() 1 - 5 yıl

() 11-15 yıl

() 21 yıl ve üzeri

7. Bu Sektördeki Toplam Çalışma Süreniz (Yıl)

() 1 yıldan az

() 6 - 10 yıl

() 16 - 20 yıl

() 1 - 5 yıl

() 11 - 15 yıl

() 21 yıl ve üzeri

2. BÖLÜM

Sayın katılımcı, bu bölümdeki soruları, kişisel görüşleriniz ve gözlemlerinize göre cevaplandırınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
X1. Yöneticilerimiz, işletmemizin misyon, vizyon ve değerlerini geliştirmektedirler.	1	2	3	4	5
X2. Yöneticilerimiz, misyon, vizyon ve değerleri işletmemizin bütün departmanlarına iletirmektedirler.	1	2	3	4	5
X3. Yöneticilerimiz, işletmemizin faaliyet planlarını, bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlara göre şekillendirmektedirler.	1	2	3	4	5

X4. Yöneticilerimiz, işletmemizin politika ve stratejilerine uygun örgüt yapısı oluşturmaktadırlar.	1	2	3	4	5
X5. Yöneticilerimiz, işletmemiz içerisinde politikalara uygun süreç ve faaliyetleri uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
X6. Yöneticilerimiz, işletmemiz içerisinde stratejilere uygun süreç ve faaliyetleri uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
X7. Yöneticilerimiz, işletmemiz içerisinde en iyi olduğumuz süreç ve faaliyetleri uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
X8. Yöneticilerimiz, işletmemiz ile ilgili beklentileri ve fikirleri bilmek için sürekli diğer paydaşlarla iletişim halindedirler.	1	2	3	4	5
X9. Yöneticilerimiz, çalışanların bireysel ve örgütsel anlamda gelişme faaliyetlerini desteklemektedirler.	1	2	3	4	5
X10. Yöneticilerimiz, kaliteyi iyileştirme faaliyetlerinde kişilerin ve grupların başarılarını her departmana açık bir şekilde iletmektedirler.	1	2	3	4	5
X11. İşletmemizde politika ve stratejiler ile misyon ve vizyon hedeflerimizle aynı doğrultuda belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
X12. İşletmemizin politika ve stratejileri, yazılı olarak açık ve net ifadelerle ortaya konmaktadır.	1	2	3	4	5
X13. İşletmemizin politika ve stratejilerinin belirlenmesi sürecinde bütün departmanlarımız dikkate alınır.	1	2	3	4	5
X14. İşletmemizin politika ve stratejileri düzenli bir şekilde denetlenip güncellenmektedir.	1	2	3	4	5
X15. İşletmemizin politika ve stratejileri stratejik bir plan dahilinde oluşturulmaktadır.	1	2	3	4	5
X16. İşletmemizin hedefleri açık ve ölçülü bir biçimde ve yazılı olarak oluşturulmaktadır.	1	2	3	4	5
X17. İşletmemizin hedefleri bütün departmanlarımıza iletilir.	1	2	3	4	5
X18. İşletmemizde benimsenen kalite ilkeleri; planlanan politika, strateji ve hedeflerle bütünleşmektedir.	1	2	3	4	5
X19. İşletmemizin politika ve stratejilerini yaygınlaştıran bir süreç mevcuttur.	1	2	3	4	5
X20. İşletmemizin politika ve stratejileri güncelleştirilerek beklenti ve ihtiyaçlara cevap vermektedir.	1	2	3	4	5
X21. İşletmemizde çalışanların bilgi, yetenek ve becerileri bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamaktadır.	1	2	3	4	5

X22. İşletmemizde çalışanların bilgi, beceri ve yeterlilikleri iyileştirici eğitim planları ile geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
X23. İşletmemizde çalışanların örgütsel gelişimlerini sağlayan faaliyetler arttırılmaktadır.	1	2	3	4	5
X24. İşletmemizde çalışanların bireysel gelişimlerini sağlayan faaliyetler arttırılmaktadır.	1	2	3	4	5
X25. Çalışanlara işletmemizdeki gelişim faaliyetlerine destek sağlamaları için yetki ve sorumluluk verilmektedir.	1	2	3	4	5
X26. İşletmemizde çalışanların daha iyi uygulamalara yönelik bilgi ve tecrübe paylaşımı sağlamaları için çeşitli iletişim yolları geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
X27. İşletmemizde kalitenin geliştirilmesiyle ilgili çabalar, bireysel ve örgütsel olarak takdir edilir.	1	2	3	4	5
X28. İşletmemizde çalışanlara, sunulan hizmetler ve olanaklar ile ilgili iyileştirmeler sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
X29. İşletmemizde çalışanların sağlık, güvenlik ve çevre ile ilgili etik davranışlara uymaları desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
X30. İşletmemizde değerleri arttırmak amacıyla tedarikçilerle ortak hareket edilmektedir.	1	2	3	4	5
X31. İşletmemizde bilgi ve deneyimi arttırmak için tedarikçilerle ortak hareket edilmektedir.	1	2	3	4	5
X32. İşletmemizde politika ve stratejilerin sürekli geliştirilmesine uygun yatırımlar yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
X33. İşletmemizde stok, malzeme ve diğer kaynaklar uygun şekilde sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
X34. İşletmemizde yeni teknolojilerin etkileri göz önüne alınarak değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
X35. İşletmemizde veri tabanı oluşturularak politika ve stratejiler desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
X36. İşletmemizde paydaşların bilgi ihtiyaçlarını karşılayan bir sistem mevcuttur.	1	2	3	4	5
X37. İşletmemizin departmanları arasında yönetim sisteminin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için bilgi kullanımı yaygınlaştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
X38. İşletmemizde temel süreçleri ve faaliyetleri belirlemeye ve bunları analiz etmeye yönelik çabalar vardır.	1	2	3	4	5

X39. İşletmemizde süreçler için dökümantasyon desteği sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
X40. İşletmemizde süreçlerin dönemsel olarak gözden geçirilip izlenmesiyle ilgili görev ve sorumluluklar çalışanlar arasında dağıtılmaktadır.	1	2	3	4	5
X41. İşletmemizde paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik veriler toplanarak değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
X42. İşletmemizde yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerine ilişkin süreçler mevcuttur.	1	2	3	4	5
X43. İşletmemizde prosedürler paydaşlara uygun hizmet koşulları sağlanmasına yönelik olarak geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
X44. İşletmemizin çalışanlarını desteklemek için özel hizmetler geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
X45. İşletmemizin müşterileri için özel hizmetler geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
X46. İşletmemizde eğitim faaliyetleri çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	1	2	3	4	5
X47. İşletmemizde eğitim faaliyetleri müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	1	2	3	4	5
X48. İşletmemizde eğitim faaliyetleri işletmemizin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	1	2	3	4	5
X49. İşletmemizde eğitim faaliyetleri toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	1	2	3	4	5
X50. İşletmemizde araştırma faaliyetleri çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	1	2	3	4	5
X51. İşletmemizde araştırma faaliyetleri müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	1	2	3	4	5
X52. İşletmemizde araştırma faaliyetleri işletmemizin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	1	2	3	4	5
X53. İşletmemizde araştırma faaliyetleri toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmektedir.	1	2	3	4	5
X54. İşletmemizde kalite uygulamalarını gerçekleştiren kişilerden gelen şikayetlerde azalış gözlenmiştir.	1	2	3	4	5
X55. İşletmemizdeki yönetim ve hizmet kadrolarından gelen şikayetlerde azalış gözlenmiştir.	1	2	3	4	5
X56. İşletmemizle ilgili istek ve şikayetleri çözmek için harcanan zamanda azalış gözlenmiştir.	1	2	3	4	5

X57. İşletmemizde çalışanların devamsızlık ve işten çıkarılma oranlarında azalış gözlenmiştir.	1	2	3	4	5
X58. İşletmemizde çalışanların uygulamalarla ilgili görüşleri düzenli biçimde takip edilmiştir.	1	2	3	4	5
X59. İşletmemizde çalışanların iş tecrübesi kazanma oranlarında artış gözlenmiştir.	1	2	3	4	5
X60. İşletmemizin toplumsal imajında artış gözlenmiştir.	1	2	3	4	5
X61. İşletmemizin kültürel ve sportif etkinliklere katkısı vardır.	1	2	3	4	5
X62. İşletmemizin içinde bulunduğu çevrenin bireyleri, sunduğumuz hizmetlerden tatmin olmaktadır.	1	2	3	4	5
X63. İşletmemizin içinde bulunduğu çevrenin bireyleri, işletmemizi beğenmektedirler.	1	2	3	4	5
X64. İşletmemizde hizmet sağlama sürelerinde iyileşme gözlenmiştir.	1	2	3	4	5
X65. İşletmemizin bütçe ve maliyetlerinde olumlu bir performans gözlenmiştir.	1	2	3	4	5
X66. İşletmemizdeki hizmet kalitesinde iyileşme gözlenmiştir.	1	2	3	4	5
X67. İşletmemizde dış kaynaklardan ziyade iç kaynaklara yönelme gözlenmiştir.	1	2	3	4	5