



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ GİRDİ KRİTERLERİNİN YENİLEŞİM
PERFORMANSI VE KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ İLE KURUM
KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Burak TEKME

**Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Özlem ATAN**

**İstanbul
Şubat – 2022**

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ GİRDİ KRİTERLERİNİN YENİLEŞİM
PERFORMANSI VE KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ İLE KURUM
KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Burak TEKME
(42952330132)

**Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Özlem ATAN**

**İstanbul
Şubat – 2022**

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı Öğrencisi Burak TEKMEK tarafından hazırlanan **“EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim Performansı ve Kurumsal Performansa Etkisi ile Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma”** konulu çalışması jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 10/02 /2022

Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu:

İmzası

Jüri Üyesi : (Dr. Öğretim Üyesi Özlem ATAN)
(Haliç Üniversitesi)

Jüri Üyesi : (Prof. Dr. Arman Teksin TEVFİK)
(Haliç Üniversitesi)

Jüri Üyesi : (Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT)
(İstanbul Ticaret Üniversitesi)

Jüri Üyesi : (Prof. Dr. Akın MARŞAP)
(İstanbul Aydın Üniversitesi)

Jüri Üyesi : (Dr. Öğretim Üyesi Melih ATALAY)
(Haliç Üniversitesi)

Bu tez yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun kararıyla kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürünün Ünvanı, Adı, Soyadı)

SAVUNMA

ORJİNALLİK RAPORU

% 10	% 9	% 1	% 5
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	www.ilkerergun.com.tr İnternet Kaynağı	% 2
2	www.kalder.org İnternet Kaynağı	% 1
3	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	% 1
4	www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
5	adudspace.adu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
6	www.isarder.org İnternet Kaynağı	<% 1
7	archive.org İnternet Kaynağı	<% 1
8	doaj.org İnternet Kaynağı	<% 1
9	openaccess.hku.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1

10/02/2022

TEZ ETİK BEYANI

Doktora Tezi olarak sunduğum “**EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim Performansı ve Kurumsal Performansa Etkisi ile Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Dr.Öğretim Üyesi Özlem Atan’ın sorumluluğunda tamamladığımı, verileri/örnekleri kendim topladığımı, deneyleri/analizleri ilgili laboratuvarlarda yaptığımı/yaptırdığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

Burak Tekmen

ÖNSÖZ

“EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim Performansı ve Kurumsal Performansa Etkisi ile Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışma T.C. Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı’nda tez olarak hazırlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı, özel sektörde farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde yapılan saha araştırması ile; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performansa etkisinde kurum kültürünün aracı ve düzenleyici rolünü öğrenmektir.

Gerçekleştirdiğim tüm çalışmalarda benden desteğini asla esirgemeyen, bana ışık olan ve yol gösteren, kendisinden çok değerli bilgiler edindiğim tez danışmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Özlem ATAN’a saygı ve minnetlerimi sunarım. Tez çalışmamı hazırlarken bana yardımlarını esirgemeyen ve tez savunmamda beni yalnız bırakmayan saygıdeğer hocalarım Prof.Dr. Arman Teksin TEVFIK’e, Prof.Dr. Ahu Tuğba KARABULUT’a, Prof.Dr. Akın MARŞAP’a ve Dr. Öğretim Üyesi Melih ATALAY’a da teşekkürlerimi yürekten sunarım.

Ayrıca tezimi hazırlarken her türlü maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, bugünlere erişmemde en büyük paya sahip, varlıklarıyla hayatıma huzur ve mutluluk katan kıymetli babam Salih TEKMEN’e ve canım kardeşim Başak TEKMEN’e bu tez çalışmamı ithaf ediyorum.

Şubat 2022

Burak Tekmen

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ETİK BEYANI	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÇİZELGE LİSTESİ	x
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT	xiv
1.GİRİŞ	1
2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ	4
2.1. Kalite Kavramı	4
2.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi	5
2.3. Dünyadaki Ulusal Kalite Ödülü Modelleri	8
2.3.1. Deming Kalite Felsefesi ve Kalite Ödülü.....	9
2.3.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Geliştirme Hareketi ve Kalite Ödülü	13
2.3.3. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) ve Mükemmellik Ödülü	21
2.4. EFQM Mükemmellik Modeli	22
2.4.1. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri.....	25
2.4.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri	26
2.4.1.2. EFQM Mükemmellik Modeli Sonuç Kriterleri	28
2.4.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Değerlendirilmesi	35
2.5. KALDER ve Ulusal Kalite Hareketi	38
3. YENİLEŞİM (İNOVASYON) PERFORMANSI	41
3.1. Yenileşim Kavramı ve Yenileşimin Önemi	41
3.2. Yenileşimle İlişkili Kavramlar	42
3.2.1. İcat (Buluş).....	42
3.2.2. Yaratıcılık	43

3.2.3. Girişimcilik	44
3.2.4. Ar-Ge	44
3.3. Yenileşim Türleri	45
3.3.1. Radikal (Kökten) Yenileşim	45
3.3.2. Yatay (Artımsal) Yenileşim	46
3.3.3. �r�n Yenileşimi	46
3.3.4. Pazarlama Yenileşimi	47
3.3.5. Hizmet Yenileşimi	48
3.3.6. Süreç Yenileşimi	49
3.3.7. Organizasyonel Yenileşim	49
3.4. Yenileşim Süreci	50
3.5. Yenileşim Performansı	52
3.6. Yenileşim Performansının �l��m�	54
4. KURUM KÜLTÜRÜ	58
4.1. Kültür Kavramı ve Kurum Kültürü Tanımı	58
4.2. Kurum Kültürünün �nemi	61
4.3. Kurum Kültürü ile İlişkili Kavramlar	62
4.3.1. Kurum İklimi	62
4.3.2. Kurumsal Kimlik	64
4.4. Kurum Kültürü Modelleri	67
4.4.1. Schein Kurum Kültürü Modeli	67
4.4.2. Denison Kurum Kültürü Modeli	70
4.4.3. Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Modeli	74
4.4.4. Deal ve Kennedy Kurum Kültürü Modeli	79
5. KURUMSAL PERFORMANS	85
5.1. Kurumsal Performans Tanımı	85
5.2. Kurumsal Performans Yönetimi	86
5.3. Kurumsal Performansın �l��lmesi	89
5.3.1. Kurumsal Performans �l��m Modelleri	91
5.3.1.1. Rummler ve Brache'nin Sistem Modeli	91
5.3.1.2. Swanson Performans Gelişim Teorisi	96
5.3.1.3. Holton Bütünleşik Performans Değerlendirme Modeli	99
5.3.1.4. Kaplan ve Norton Dengeli Skor Kartı	103

6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ	112
7. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ GİRDİ KRİTERLERİNİN YENİLEŞİM PERFORMANSI VE KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ İLE KURUM KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	121
7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	121
7.2. Araştırmanın Kapsamı ve Araştırma Modeli	122
7.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	123
7.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	124
7.5. Araştırmanın Hipotezleri	125
7.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	127
8. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARI	131
8.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular	131
8.2. Normallik Analizi	133
8.3. Güvenilirlik Analizi	136
8.4. Faktör Analizleri	137
8.4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi	137
8.4.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	138
8.4.1.2. Yenileşim Performansı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi ..	140
8.4.1.3. Kurum Kültürü Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	141
8.4.1.4. Kurumsal Performans Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi ..	141
8.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	144
8.4.2.1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	145
8.4.2.2. Yenileşim Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	146
8.4.2.3. Kurum Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	146
8.4.2.4. Kurumsal Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ..	147
8.5. Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular	148
8.5.1. Korelasyon Analizleri	148
8.5.2. Regresyon Analizleri.....	150
8.5.3. Düzenleyici Değişken Analizi.....	156
8.5.4. Aracı Değişken Analizi	166
8.6. Farklılık Analizi	175
9. SONUÇLAR	186

10. ÖNERİLER	199
11. KAYNAKLAR	201
Kitaplar	201
Makaleler	206
Tezler	216
İnternet Kaynakları	217
12. EKLER	219
EK1. Araştırma Anket Formu	219
13. ÖZGEÇMİŞ	226



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
DSK	: Dengeli Skor Kartı
EFQM	: European Foundation For Quality Management
KALDER	: Kalite Derneği
KPY	: Kurumsal Performans Yönetimi
NIST	: National Institute of Standards and Technology
RDC	: Rakip Değerler Çerçevesi
SKT	: Sosyal Kimlik Teorisi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
UKH	: Ulusal Kalite Hareketi
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1. Kanji'nin Piramit Modeli.....	7
Şekil 2.2. Deming Döngüsü	10
Şekil 2.3. Baldrige Mükemmellik Çerçevesi	18
Şekil 2.4. EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramları.....	25
Şekil 2.5. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri	26
Şekil 2.6. EFQM Mükemmellik Modeli Radar Mantığı.....	35
Şekil 2.7. EFQM Mükemmellik Modeli 'nin Kriterlere Göre Puanlanması.....	38
Şekil 2.8. Kalder Ulusal Kalite Hareketi	39
Şekil 2.9. Kalder Ulusal Kalite Hareketi Programı Süreci	40
Şekil 3.1. Yenileşim Döngüsü	51
Şekil 3.2. Yenileşim Hunisi	52
Şekil 4.1. Geert Hofstede'ye Göre İnsan Aklını Programlamanın 3 Seviyesi.....	58
Şekil 4.2. Schein Kurum Kültürü Seviyeleri	69
Şekil 4.3. Denison Kurum Kültürü Boyutları	71
Şekil 4.4. Denison Kurum Kültürü Modeli.....	73
Şekil 4.5. Cameron ve Quinn Rakip Değerler Çerçevesi.....	75
Şekil 4.6. Rakip Değerler Çerçevesi Kültür Türleri	77
Şekil 4.7. Rakip Değerler Çerçevesi Yönetici Rollerini	79
Şekil 4.8. Deal ve Kennedy Kültür Türleri	84
Şekil 5.1. Performans Yönetim Döngüsü	88
Şekil 5.2. Swanson Performans Gelişim Teorisi Modeli	97
Şekil 5.3. Holton Performans Alanları Sınıflandırması	99
Şekil 5.4. Holton'un Performans Alanlarının Performans Çıktıları ve Performans Kriterlerine Entegrasyonu	102
Şekil 5.5. Dengeli Skor Kartı Strateji Yönetimi Dört Süreci.....	105
Şekil 5.6. Dengeli Skor Kartı'nın Misyon, Değerler, Vizyon ve Stratejiyi Açıklaması	106

Şekil 5.7. Dengeli Skor Kartı Neden Sonuç İlişkisi Zinciri.....	107
Şekil 5.8. Dengeli Skor Kart'ının Dört Perspektifi.....	108
Şekil 5.9. Dengeli Skor Kartı İçsel Çalışma Süreci Değer Zinciri	110
Şekil 7.1. Araştırmanın Teorik Modeli	123
Şekil 8.1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği Q-Q Grafiği	134
Şekil 8.2. Kurum Kültürü Ölçeği Q-Q Grafiği	135
Şekil 8.3. Kurumsal Performans Ölçeği Q-Q Grafiği.....	135
Şekil 8.4. Yenileşim Performansı Ölçeği Q-Q Grafiği	136
Şekil 8.5. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği DFA Yol Şeması	145
Şekil 8.6. Yenileşim Performansı Ölçeği DFA Yol Şeması	146
Şekil 8.7. Kurum Kültürü Ölçeği DFA Yol Şeması	147
Şekil 8.8. Kurumsal Performans Ölçeği DFA Yol Şeması.....	148

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa No

Çizelge 2.1. Baldrige Kriterleri Puanlama Ağırlıkları	19
Çizelge 2.2. EFQM Radar Boyutlarına Göre Girdilerin Değerlendirilmesi	36
Çizelge 2.3. EFQM Radar Boyutlarına Göre Sonuçların Değerlendirilmesi.....	37
Çizelge 3.1. Ürün ve Süreç Yenileşimleri Performans Kriterleri	55
Çizelge 5.1. Rummler-Brache Dokuz Performans Değişkeni	95
Çizelge 5.2. Swanson Performans Analiz Matrisi	98
Çizelge 5.3. Holton Performans Analiz Matrisi.....	102
Çizelge 7.1. Örneklem Büyüklükleri	124
Çizelge 7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçek Bilgileri.....	129
Çizelge 8.1. Araştırmaya Ait Demografik Bulgular	131
Çizelge 8.2. Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	134
Çizelge 8.3. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Testi Sonuçları.....	137
Çizelge 8.4. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği AFA Faktör Yükleri	139
Çizelge 8.5. Yenileşim Performansı Ölçeği AFA Faktör Yükleri.....	140
Çizelge 8.6. Kurum Kültürü Ölçeği AFA Faktör Yükleri	141
Çizelge 8.7. Kurumsal Performans Ölçeği AFA Faktör Yükleri.....	142
Çizelge 8.8. DFA Uygunluk Ölçütleri Referans Değerleri Çizelgesi.....	144
Çizelge 8.9. Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi.....	149
Çizelge 8.10. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	149
Çizelge 8.11. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	156
Çizelge 8.12. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Tutarlık Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	157
Çizelge 8.13. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Uyum Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	158

Çizelge 8.14. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Misyon Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	158
Çizelge 8.15. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	159
Çizelge 8.16. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Tutarlılık Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	160
Çizelge 8.17. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Uyum Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	161
Çizelge 8.18. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Misyon Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	161
Çizelge 8.19. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları..	167
Çizelge 8.20. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Tutarlılık Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları	168
Çizelge 8.21. EFQM Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Uyum Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları ..	169
Çizelge 8.22. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Misyon Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları	170
Çizelge 8.23. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları..	170
Çizelge 8.24. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Tutarlılık Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları	171
Çizelge 8.25. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Uyum Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları	172
Çizelge 8.26. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Misyon Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları	173
Çizelge 8.27. Hipotez Testi Sonuçları	173
Çizelge 8.28. Yöneticilerin Mevcut Pozisyonlarında Çalışma Süreleri ile Kurum Kültürü Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi.....	176
Çizelge 8.29. Yöneticilerin Toplam Çalışma Yaşamı Süreleri ile EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi	177
Çizelge 8.30. Yöneticilerin Toplam Çalışma Yaşamı Süreleri ile Kurum Kültürü Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi	178

Çizelge 8.31. Yöneticilerin Çalışmış Oldukları İşletmelerin Yaşı ile EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi.....	180
Çizelge 8.32. Yöneticilerin Çalışmış Oldukları İşletmelerin Yaşı ile Kurumsal Performans Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi.....	181
Çizelge 8.33. Yöneticilerin Çalışmış Oldukları İşletmelerin Yaşı ile Yenileşim Performansı Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi.....	181
Çizelge 8.34. Yöneticilerin Yaşı ile EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi	182
Çizelge 8.35. Yöneticilerin Yaşı ile Kurum Kültürü Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi.....	184



EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ GİRDİ KRİTERLERİNİN YENİLEŞİM PERFORMANSI VE KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ İLE KURUM KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Değişen ve gelişen dünyada örgütlerin temel rekabet aracı, sundukları ürün ve hizmetlerde mükemmelliği yakalamaktır. Örgütler, bu mükemmelliği yakalayabilmeleri için kendilerine rehber modeller edinmişlerdir. Bu modellerden biri olan EFQM Mükemmellik Modeli örgütlerin süreç ve kaynaklarını değerlendirerek etkili bir yönetim anlayışıyla hem kurumsal performanslarını hem de yenileşim performanslarını artırmalarına yardımcı olur. Ayrıca örgütlerde tutum ve davranışları etkileyen ve örgütün geçmiş deneyimlerden sürekli olarak öğrenmesine olanak sağlayan kurum kültürü, EFQM Mükemmellik Modeli ‘nin bu başarısı için önemli bir zemin oluşturur.

Bu çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin (liderlik, çalışanlar, strateji, İşbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler, hizmetler), yenileşim performansı ve kurumsal performansa etkisinde kurum kültürünün düzenleyici ve aracı rolünün ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu amaçla Türkiye’de özel sektörde farklı alanlarda faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan farklı pozisyonel düzeydeki yöneticiler arasında bir saha araştırması yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışması 1500 özel sektör yöneticisine gönderilmiş ve toplamda 402 adet geçerli anket elde edilmiştir.

Elde edilen verilere, SPSS 23 ve AMOS 23 istatistik paket programları vasıtasıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış olup, daha sonra araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler için korelasyon, regresyon, aracı ve düzenleyici değişken analizleri uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *EFQM Mükemmellik Modeli, Yenileşim Performansı, Kurumsal Performans, Kurum Kültürü.*

A RESEARCH ON THE EFFECT OF THE EFQM EXCELLENCE MODEL ENABLERS ON INNOVATION PERFORMANCE AND CORPORATE PERFORMANCE WITH MODERATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

ABSTRACT

The primary purpose of organizations in a changing and developing world is to achieve excellence in the products and services they offer. Organizations adopt guideline models to achieve this excellence. The EFQM Excellence Model, one of these models, helps organizations to increase both their corporate performance and innovation performance with an effective management approach by evaluating their processes and resources. Further, the organizational culture, which affects attitudes and behaviors in organizations and allows the organization to learn continuously from past experiences forms an important basis for the success of the EFQM Excellence Model.

In this study, it is aimed to present the moderator and mediator role of organizational culture on the effect of the EFQM Excellence Model Enablers (leadership, people, strategy, partnerships and resources, processes, products and services) on innovation performance and corporate performance. For this purpose, it is conducted a field survey among managers who works at different positional levels in medium and large-scale organizations that operate in different areas in private sector in Turkey. In this study, the survey method has been used as a data collection tool. The survey form has been sent to 1500 private sector managers and it has obtained 402 valid surveys in total.

The data obtained was subjected to explanatory and confirmatory factor analysis through SPSS 23 and AMOS 23 statistics software program and it was subjected to correlation, regression, moderator and mediator variable analysis for relationships between the variables of the research.

Keywords: *EFQM Excellence Model, Innovation Performance, Corporate Performance, Organizational Culture.*

1. GİRİŞ

Günümüzde kalite terimi artık yalnızca ürün kalitesiyle sınırlı değildir. Bunun yerine bir bütün olarak örgütün ve paydaşlarının tamamını merkezine alan ve uzun vadeli sonuçlara ulaşmak için sürekli iyileştirmeye yönelik bir çabayı tanımlayan mükemmellik kavramıyla ifade edilmektedir. Mükemmellik günümüzde bir örgütün en önemli hedeflerindendir ve her örgüt mükemmellik yolunda ilerlemeye, ideal ve istenen koşullara ulaşmaya çalışır.

Örgütlerde bu ihtiyacı karşılamanın en iyi araçlarından biri mükemmellik modelleridir. Mükemmellik modelleri, örgütlerin kendilerini geliştirmesi için etkili bir araçtır ve mükemmelliğe giden yolda örgütlerin faaliyetlerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve gelecekte uygulanacak stratejilerin belirlenmesi için bir özdeğerlendirme metodolojisi sunar. Bu mükemmellik modelleri arasında en yaygın ve kabul görmüş olanı, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından ortaya çıkarılan EFQM Mükemmellik Modeli 'dir. EFQM Mükemmellik Modeli, örgütlerde iyileştirmeleri teşvik eden ve performans ölçütleri belirleyen, aynı zamanda uzun vadeli başarıyı teminat altına alan toplam kalite odaklı bir yaklaşımdır. Bu modelin uygulanması, hedeflerin verimliliğine, süreçlerin iyileştirilmesine ve diğer örgütlerle karşılaştırma avantajı elde edilmesine imkân sağlar (Edgeman ve Jonker, 2000: 30).

Dinamik ve rekabetçi iş piyasasında önde kalmak ve mükemmellik yolunda devam etmek isteyen örgütler performanslarını artırırken aynı zamanda sürdürülebilir bir yenilik anlayışı ile paydaşlarına değer yaratacak çözümler sunmalıdır. Günümüzde örgütler yeniliğin, yeni ürünlerin, hizmetlerin veya çözümlerin geliştirilmesinden daha fazlası olduğunu kabul etmektedir. Bu durum, örgüt içerisinde sürekli bir yeni fikir akışı yaratmayı, yeni trendlere veya değişen pazar koşullarına hızlı yanıt vermeyi ifade eder. EFQM'in bu bağlamda oluşturduğu çerçevede yenileşimin önemi şu şekilde belirtilmiştir (EFQM, 2012: 6):

Yenileşim, fikirlerin yeniye pratik bir şekilde dönüştürülmesidir. Yenileşim kapsamında değerlendirilen ürünler, hizmetler, süreçler ve sistemler paydaşları tatmin eden ve sürdürülebilir büyümeyi yönlendiren yeni değer akışları yaratır. İş olanakları

oluşturur, yaşam kalitesini yükseltir ve sürdürülebilir bir toplumu teşvik eder. Yenilik, sadece yüksek teknoloji ile sınırlı değildir. Örgütlerin ve toplumun her boyutunda gelişir ve şekillenir.

Örgütlerde mükemmellik yoluyla artan kurumsal ve yenileşim performansları sağlam bir kurum kültürü ile desteklenmedikçe başarılı sonuçlar elde etmesi mümkün değildir. Güçlü bir kurum kültürü, üretkenliği artırmak ve mükemmelliğe doğru ilerlemek için en gerekli mekanizmalardan biridir. Mükemmellik modeli uygulamalarının yürütüldüğü örgütlerde, ekiplerin periyodik olarak kendi performanslarını değerlendirip ilerleme ve gelişim hikayelerini örgütün geri kalanı ile paylaşması, sağlam ve geleceği olan bir kurum kültürünün temellerini atarken uzun vadede örgütün performans anlamında sürdürülebilirliğine büyük katkı sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin, yenileşim performansı ve kurumsal performans üzerindeki etkilerini belirlemeye ve kurum kültürünün bu ilişki içerisindeki düzenleyici ve aracı rolünü incelemeye yönelik bir model oluşturulmuştur. Yapılan araştırma, literatür taraması ve istatistiksel analizler de dahil olmak üzere 10 bölümde incelenmiştir:

Giriş bölümünde çalışmanın içeriği ve yapısı hakkında kısa bilgiler sunulmuştur. **İkinci bölümde**; ilk olarak mükemmellik modellerinin temelini oluşturan kalite ve toplam kalite yönetimlerinden bahsedilmiş ve dünyadaki en önemli kalite ödülü modelleri incelenmiştir. İkinci olarak ise EFQM Mükemmellik Modelinin felsefesi detaylı bir şekilde anlatılmış ve modelin ülkemizdeki uygulayıcısı olan KALDER ve Ulusal Kalite Hareketinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölüm; yenilik ve yenileşim kavramlarının anlaşılması için yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ile başlamaktadır. Bu bilgilere ek olarak yenileşim türleri ve yenileşim süreci anlatılmıştır. Son olarak yenileşim performansı ve yenileşim performansının ölçümü irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde; kültür kavramı ve kurum kültürü tanımlaması yapılırken, kurum kültürünün önemi ve kurum kültürü ile ilişkili kavramlardan bahsedilmiştir. Ayrıca örgütlerde kurum kültürünü ölçmeye yönelik hazırlanan en önemli kurum kültürü modellerinden de bahsedilmiştir.

Beşinci bölümde; kurumsal performansın tanımı ve kurumsal performans yönetimi anlatılmış; akabinde kurumsal performans ölçümü ve kurumsal performans

ölçümünde kullanılan literatürde öne çıkan performans ölçüm modellerine yer verilmiştir.

Altıncı bölümde; araştırmaya konu olan bağımlı ve bağımsız değişkenler ile düzenleyici ve aracı değişkenler arasındaki ilişkiler yapılan literatür taraması ışığında açıklanmıştır.

Yedinci bölümde ise; araştırmanın amacı ve önemi ile araştırmanın kapsamı ve modelinden bahsedilirken; araştırmanın yöntemi, kullanılan veri toplama araçları ve araştırmaya konu olan hipotezler hakkında da bilgiler verilmiştir.

Sekizinci bölümde; araştırma kapsamında toplanan veriler ile yapılan tüm istatistiki analiz ve bulgular detaylı biçimde anlatılmıştır.

Dokuzuncu ve Onuncu bölümde; yapılan çalışmalar ve bulgular ışığında araştırmanın sonucu ortaya konulmuş, gerekli değerlendirmeler yapılarak yöneticiler ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

2.1. Kalite Kavramı

Kalite çok eski çağlardan beri kullanılan bir kavramdır. Profesyonel, sosyal, ticari bilgi ve iletişim anlamında yaygın olarak kullanılmakta olup hem günlük kullanımı hem de felsefi bir kavramı ifade eder (Anttila ve Justilla, 2017: 253). Kalite kelimesinin birçok anlamı olmasına karşın temel olarak kalite, bir dizi özelliğin, belirli bir ihtiyacı veya zorunlu kılınan beklentileri karşılama derecesi olarak ifade edilebilir (Hoyle, 2007: 10). Crosby (1982) bu beklentileri, “*şartlara uygunluk*” olarak tanımlamıştır. Conti (2003) ise kalitenin olumlu veya olumsuz bir tanımının olmadığını ancak bir değer kavramı ile ilişkilendirildiğinde anlam ifade edeceğini bildirmiştir.

Kalite temelde bir çalışma felsefesidir ve müşteri memnuniyeti benimsemiştir. Bu felsefeye göre, bir örgütün temel amacı, iş dünyasında kalıcı olmaktır; ki bu da istikrarı teşvik edebilmek, müşterileri için faydalı ürünler ve hizmetler üretebilmek ve paydaşlarının memnuniyeti ve büyümesi için bir ortam sağlayabilmektir (Jonker, 2002: 32). Ünlü Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa kaliteyi şöyle tanımlar: “*Dar anlamda, kalite, ürünün kalitesini anlatırken, geniş anlamda kalite, örgütün, çalışanların, süreçlerin, sistemin vb. daha büyük yapıların kalitesini anlatır*” (Ishikawa, 1997:47).

Feigenbaum’a (1983) göre kalite müşterinin yapmış olduğu bir belirlemedir, bir mühendise, bir pazarlama faaliyetine veya üst yönetime ait değildir. Müşterinin, ürün veya hizmetle ilgili gereksinimlerine göre ölçülen, belirtilmiş veya belirtilmemiş, bilinçli veya algılanan, teknik olarak operasyonel veya tamamen öznel olan gerçek müşteri deneyimine dayanır ve her zaman rekabetçi bir pazarda hareket eden bir hedefi temsil eder (Feigenbaum, 1983: 7).

Juran ve Godfrey (1998) ise örgütler için kalitenin iki temel tanımını şu şekilde yapmıştır:

- a) Kalite ilk olarak müşteri memnuniyetini hedefleyerek, onların ihtiyaç ve beklentilerini gerçekleştirecek veya aşacak ürün ve hizmetler sunmak demektir. Ürün ve hizmetlerde sunulacak yüksek kalite ile müşteri memnuniyeti sağlanarak gelir artışı hedeflenir. Ancak ürün ve hizmetlerdeki bu yüksek kalite işletmelerde yatırım yapılmasını dolayısıyla maliyetlerde artışı ifade eder.
- b) Kalite ikinci olarak eksikliklerden kurtulmak anlamındadır. Bu da yapılan işlerin tekrar edilmesine, sahada yaşanan sıkıntılara, müşteri memnuniyetsizliğine, müşteri haklarının ihlal edilmesine vb. neden olan hatalardan kurtulmaktır. Bu anlamda kalite maliyetlerin analizini gerektirir ve genellikle yüksek kalite düşük maliyetleri ifade eder.

Literatürde kalite ile ilgili yapılan tanımlar birbiriyle ilişkili olmasına karşın aslında aynı şeyi söylemezler. Çünkü, bir ürünün belirli bir gereksinimi karşılaması, ancak müşteriye tatmin etmemesi mümkündür. Öte yandan bir şeyin kusurlardan arınmış olması, onun amaca uygun olduğunu göstermez ve verilen bir hizmet üstün performansa sahip, ancak belirtilen tanıma uymuyor olabilir (Hardie ve Walsh, 1994: 54). Harvey ve Green (1993) kalitenin göreceli olarak adlandırılmasını iki farklı açıdan değerlendirmiştir: İlk olarak kalite, bu terimi kullananlar ve olduğu koşullar ile ilgilidir. Yani kalite farklı insanlar için farklı zaman ve koşullarda değişik anlamlar ifade edebilir. İkinci olarak kalite, kıyaslama ile ilgilidir. Burada mutlak bir kalite anlayışı vardır ve kalite, önceden belirlenmiş bir dereceyi elde etmek için aşılması gereken bir eşiktir.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

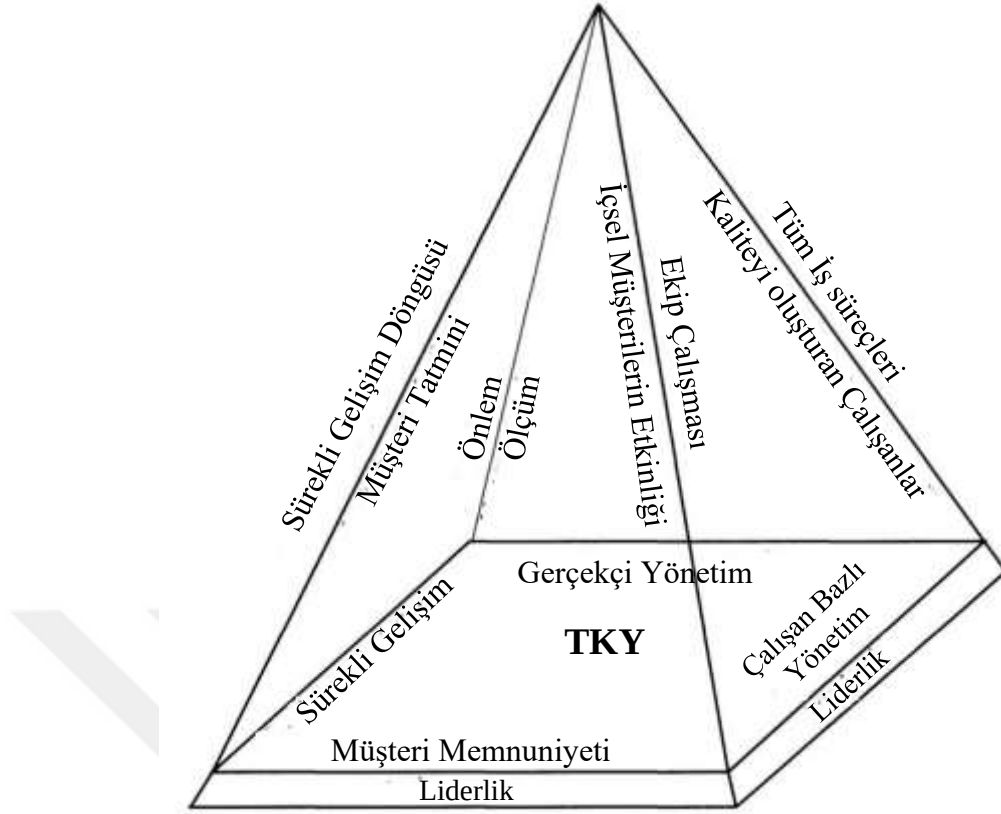
Toplam kalite yönetimi (TKY), bir örgütün sahip olduğu tüm beşerî ve finansal kaynaklarını kullanarak, örgütün işlevsel alanlarının her birinde ve operasyonel anlamda performansı sürekli iyileştirmenin bir yoludur. TKY, sürekli gelişen bir örgütün temelini, örgüt içindeki tüm süreçleri ve müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığını temsil eden hem bir felsefe ve hem de bir dizi yol gösterici ilkeyi ifade eder (Brocka ve Brocka, 1992: 3). Pham 'a (2020) göre TKY temelde üç basit eşitliği içerir: Toplam, herkesin katılımı anlamına gelirken; kalite,

müşteri gereksinimlerinin doğru bir şekilde karşılanması ve yönetim de toplam kalite için koşulların sağlanması anlamına gelir.

Kanji ve Yui (1997), TKY'ni, “*sürekli iyileştirme yoluyla müşteri memnuniyetini ilke edinmiş bir örgütün kültürü*” olarak tanımlamışlardır (Kanji ve Yui, 1997: 417). TKY'nin özünde müşteri memnuniyeti vardır ve yapılan çalışmalarda müşteri egemendir. Müşterilerin beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler tasarlamak için değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile hareket etmeyi içerir ve bu nedenle örgütler müşterilerini elde tutmanın yollarını bulmalı ve değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir (Sallis, 2003: 23). Kanji'nin (1996a) belirttiğine göre, Kanji ve Asher (1993) TKY felsefesinin aşağıda yer alan dört temel ilkeden meydana geldiğini ifade etmiştir:

- a) Müşteri memnuniyeti,
- b) Sürekli gelişim,
- c) Gerçekçi yönetim,
- d) Çalışan bazlı yönetim.

Bu ilkelerin her biri Şekil 2.1.'de gösterildiği gibi iki temel kavram kullanılarak uygulamaya dönüştürülür. Kavramlar, bu ilkelerin nasıl gerçekleşeceğini gösterir. Yüksek müşteri memnuniyeti (a) seviyelerine ulaşmak için örgüt, faaliyetlerinin tüm yönlerini sürekli olarak iyileştirmek (b) zorunda kalmıştır ve bu ancak alınan kararların gerçekte ne olduğuna dair nesnel kanıtlara dayanması (c) ve tüm çalışanların kalite geliştirme faaliyetlerine dahil edilmesiyle (d) elde edilebilir (Kanji, 1996a: 336).



Şekil 2.1. Kanji'nin Piramit Modeli

Kaynak: Kanji, 1996a

TKY'de performansın sürekli iyileştirilmesi için çalışanların, ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini bilmeleri, bunu yapmak için gerekli araçlara sahip olmaları, performansı ölçebilmeleri ve kazandıkları başarılar hakkında geri dönüşler alabilmelidir (Kanji, 1994: 106). Sürekli iyileştirme, nerede olduğunu ve nerede olmak istediğini anlamakla başlar (Pekar, 1995: 21). Ali ve Shastri'ye (2010) göre kalite sonuçta bir insan işidir ve her yönetici ve çalışanın taahhüdü ve katılımı olmadan ulaşılamaz olacaktır. TKY, örgütlerin, istedikleri hedeflere ulaşmak için kullanmaları gereken nihai bir araçtır ve tedarikçileri ve müşterileri kapsayacak şekilde geriye ve ileriye doğru uzanan tüm departmanları ve çalışanları kapsayan, örgüt içinde yatay olarak çalışan kapsamlı bir sistem yaklaşımını anlatır. Aynı zamanda herkesi iyileştirme süreçlerine dahil ederek sonuçların daha kısa sürede elde edilmesini sağlayarak çalışanların boşa harcanan çabalarını ortadan kaldırmanın da bir yoludur (Oakland, 2014:32). Bu nedenle TKY, mükemmelliğe ulaşmak için örgütün tümünü yönetme sanatıdır (www.totalqualitymanagement.com., Erişim tarihi: 20 Eylül 2021).

Besterfield vd.'ne (2011) göre TKY'nin örgütlerde sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi için altı temel kavramın uygulanması gerekir (Besterfield vd., 2011: 2):

- a) Uzun vadede yukarıdan aşağıya kurumsal desteği sağlamak için kararlı ve ilgili bir yönetim,
- b) Hem içerde hem de dışarda müşterileri temel odak haline getirme,
- c) Tüm işgücünün etkin katılımı ve kullanımı,
- d) Çalışma ve üretim sürecinin sürekli iyileştirilmesi,
- e) Tedarikçilere iş ortağı gözüyle bakılması,
- f) Süreçler için performans ölçümleri oluşturulması.

2.3. Dünyadaki Ulusal Kalite Ödülü Modelleri

Günümüzde hükümetler ve şirketler dünya çapında bir kalite bilincinin olduğunu ve bu kalite bilincinin uluslararası alanda rekabet avantajı elde etmek için çok önemli olduğunu bilmektedir. Bu durum, birçok şirketin kalite programları uygulama konusunda rehberlik arayışına girmesine yol açmıştır. Ulusal kalite ödülleri, bu bağlamda ulusal düzeydeki ülkelerin kalite bilincini geliştirdikleri bir araç haline gelmiştir (Tan, 2002: 165).

Her ödül algılanan bir toplam kalite yönetimi modeline dayanmaktadır. Yalnızca ürün veya hizmet mükemmelliği veya geleneksel kalite kontrol yöntemlerine odaklanmazlar, aynı zamanda nihai sonuçların kalitesini etkileyen çok çeşitli yönetim faaliyetlerini, davranışlarını ve süreçlerini göz önünde bulundururlar. Ödüllerin temelini oluşturan modeller nihai sonuçların kalitesinin, entegre edilmiş süreçlerin ve çalışanların kompleks çabalarının bir sonucu olduğunu kabul ederler.

Kalite ödüllерinin temelini oluşturan modellerin, çoğu model gibi sınırlamaları ve kriterleri vardır (Ghobadian and Woo, 1996: 11). *“Ödüle başvuranların değerlendirilmesi amacıyla kapsamlı kriterlerin oluşturulması, işletmelere kalite performanslarını değerlendirebilecekleri ve izleyebilecekleri tutarlı bir standartlar seti sağlar”* (Bohoris, 1995: 31).

Ulusal kalite ödülleri gelişiminin kısa tarihine bakıldığında, Japonya’da, Avrupa’da ve ABD’de yaşanan kalite devrimlerinde üç ödöl önemli rol oynamıştır. Bunlar *“Deming Ödülü”*, *“Avrupa Kalite Ödülü”* ve *“Malcolm Bridge Ulusal Kalite*

Ödülü” dır. Kendi ülkelerinde endüstrilerin performansını ve rekabet gücünü arttırmadaki başarıları, dünya çapında büyük ilgi görmüştür (Tan, 2002: 165).

Her üç ödöl de, piyasa değışikliklerine yanıt verirken müşteri ihtiyaçlarını tanımlamak ve / veya ürün veya hizmet geliştirme süreçlerine yüksek verimlilik sağlamak için bir dizi ilke, yöntem ve araç sunmaktadır (Corredor ve Goni, 2010: 530).

2.3.1. Deming Kalite Felsefesi ve Kalite Ödülü

W. Edwards Deming, Japonya’da yapmış olduğu, Japon kalitesi ve verimliliğinde devrim yaratan çalışmaları ile tanınan uluslararası üne sahip bir danışmandır. Dr. Deming’in felsefesi ve yöntemleri, bugün Japon endüstrisinin başarıya ulaşmasında büyük ölçüde söz sahibidir (Gitlow ve Gitlow, 1987: 7).

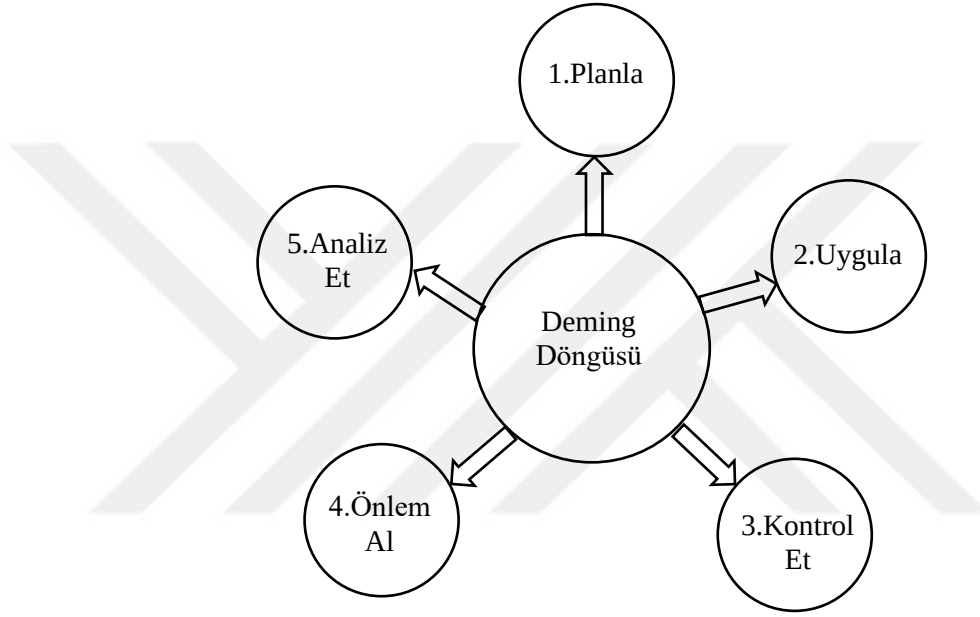
Deming’in felsefesine göre, yöneticiler büyük süreci geliştirmek istiyorlarsa anlamak zorunda oldukları üç tip kalite vardır. Bu kalite tipleri şunlardır:

- a) Tasarım / yeniden tasarım kalitesi,
- b) Uyum kalitesi,
- c) Performans kalitesi.

Tasarım kalitesi, tüketici araştırması, satış analizi ve hizmet ihtiyacı analizi ile başlar ve tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayan bir örneğin belirlenmesine öncülük eder. Tüketici ihtiyaçları düşünülürken, işletmelerin gelecekte müşterilere neyin yardımcı olacağını belirleyebilmesi için yıllarca öteye bakması çok önemlidir. Bundan sonra, örnek için gerekli teknik özellikler oluşturulur ve işletme geneline ve tedarikçilere geri dağıtılır. Uyum kalitesi, bir işletmenin ve tedarikçilerinin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için gereken tasarım özelliklerinin ne kadar üstüne çıkabildiklerinin bir derecesidir. Performans kalitesi ise, işletmenin ürün veya hizmetlerinin piyasada gerçekte nasıl performans gösterdiğine ilişkin yapılan araştırma ve satış/hizmet ihtiyacı analizi ile belirlenir. Performans kalitesi yeniden tasarım kalitesine yol açar ve böylece hiç bitmeyen gelişim döngüsü devam eder (Gitlow ve Gitlow, 1987: 8).

Şekil 2.2.’de görüldüğü gibi Deming’in döngüsü, bir ürünün üretimini tüketici ihtiyaçları ile ilişkilendirmek ve bu ihtiyaçları karşılamak için ortak bir çaba içinde tüm departmanların (araştırma, tasarım, üretim, pazarlama) kaynaklarını bir araya getirmek için geliştirilmiştir. Deming Döngüsü süreci aşağıdaki gibidir (Goetsch ve Davis, 2016: 9):

- a) Ürün planlaması gerçekleştirilirken gerekli piyasa ve müşteri ihtiyaçları araştırmasının yapılması (Planla),
- b) Planlanan ürünün üretilmesi (Uygula),
- c) Ürünün belirtilen plana sadık kalınarak üretildiğinden emin olmak için kontrol edilmesi (Kontrol Et),
- d) Ürün için pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi (Önlem Al),
- e) Pazarda ürünün nasıl kabul gördüğünün kalite, maliyet ve diğer unsurlar açısından değerlendirilmesi (Analiz Et).



Şekil 2.2. Deming Döngüsü

Kaynak: Goetsch ve Davis, 2016

Bir sistemdeki genel ve özel çeşitlilik arasındaki farkı anlamak Deming felsefesinin kritik bir unsurudur. Yönetim, sistemde bir değişiklik yapılmadığı sürece (yalnızca yönetimin yapabileceği), sistemin süreç kapasitesinin aynı kalacağını anlamalıdır (Gitlow ve Gitlow, 1987: 9).

Deming (1986) yöneticilere, işletmenin kalitesini iyileştirmeye yardımcı olması için on dört yönetim maddesi sunmuştur. Aşağıda sıralanan bu on dört madde küçük organizasyonlardan daha büyük olanlarına ve hizmet sektöründen üretime kadar her yerde uygulanabilmektedir:

- a) İş hayatında hem kalıcı olmak hem de rekabetçi bir yaklaşım sergilemek için ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yönelik amaç birliği yaratın,
- b) Yenilikçi felsefeleri her zaman benimseyin ve çağa ayak uydurarak değişim konusunda öncü olun,
- c) Kaliteye ulaşmak için sürekli denetlemekten vazgeçin. İlk etapta ürün kalitesini artırarak denetleme ihtiyacını büyük anlamda ortadan kaldırın,
- d) Tedarikçilere fiyat bazlı iş verme uygulamasını sonlandırın. Uzun süreli güven ilişkisi içinde, bir ürünü tek bir tedarikçiden almaya çalışın,
- e) Kaliteyi ve verimliliği artırmak için üretim ve hizmet sistemini sürekli iyileştirerek maliyetleri düşürün,
- f) İşbaşı eğitimi yapın,
- g) Liderlik edin. Gözetimin amacı çalışanların, makinelerin ve aletlerin daha iyi bir iş çıkarmasına yardım etmek olmalıdır. Yönetimin gözetimi, işçilerin gözetilmesinin yanında gerekli değişiklikleri yaparak elden geçirmeyi de gerektirir,
- h) Herkesin işletme adına etkin bir şekilde çalışabilmesi için korkuyu ortadan kaldırın,
- i) Bölümler arasındaki engelleri kaldırın,
- j) Sıfır hata veya yüksek verimlilik seviyeleri adına yapılan sloganları, teşvikleri ve hedefleri kaldırın. Böyle teşvikler çalışanlar üzerinde yalnızca düşmanca ilişkiler yaratır,
- k) 1) Fabrikadaki çalışma standartlarından (kotaları) vazgeçin. Liderliği ikame edin,
2) Yönetimi tarafsız olarak kaldırın. Sayısal hedeflerle yönetiminden vazgeçin,
- l) Çalışanların yaptıkları işi sevmeleri ve kendileri ile gurur duymalarını engelleyen duvarları kaldırın,
- m) Güçlü bir eğitim ve kendini geliştirme programı oluşturun,
- n) İşletmedeki herkesi, dönüşümü gerçekleştirmek için görevlendirin.

Deming Kalite Ödülü

Deming Ödülü, Japon bilim adamları ve mühendisler birliği yönetim kurulu tarafından, sanayiye istatistiksel kalite kontrolün nasıl uygulanacağını öğretmek amacıyla 1950'de Japonya'yı ziyaret eden Dr.W.E. Deming'in dostluğunu ve katkılarını anmak için 1951 yılında kurulmuştur (Rules of Deming Prize, 2019: 1).

Deming Ödülü, yönetim felsefesine, faaliyet alanına / türüne / iş ölçeğine ve yönetim ortamına uygun şekilde TKY uygulayan işletmelere verilen yıllık bir ödüdür. İş türleri ne olursa olsun, kamu veya özel, büyük veya küçük, yurtiçi veya yurtdışı veya işletmenin bir parçası veya tamamı olan herhangi bir işletme ödül için belirli koşullar altında başvuru yapabilir. Ödülün potansiyel alıcılarının sayısında bir sınırlama yoktur. Sınavı geçen veya yüksek puan alan tüm organizasyonlara Deming Ödülü verilir (Introduction of the Deming Prize, 2019: 3).

Deming Ödülü, TKY yoluyla aşağıdaki üç özelliği gerçekleştiren başvuru sahiplerine verilir (Introduction of the Deming Prize, 2019: 3):

- a) İşletme, yönetim felsefesini, endüstrisini, ölçeğini ve çevresini yansıtan açık yönetim politikaları altında işletmenin sosyal sorumluluğuna dayalı proaktif müşteri odaklı iş hedefleri ve stratejileri oluşturmuştur. Üst yönetim verilen kararlara önderlik eder.
- b) TKY, a maddesinde söz edilen iş hedeflerinin ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi için uygun şekilde kullanılmakta ve uygulanmaktadır.
- c) b maddesinin bir sonucu olarak, a maddesinde belirtilen iş hedefleri ve stratejiler ile ilgili etkinin kazanılmasıyla, gelecekteki büyüme için gerekli olan kurumsal kapasite güvence altına alınmıştır

Deming Ödülü Kategorileri

Deming Ödülü, “Bireysel Deming Ödülü (*Deming Prize for Individuals*)”, “Deming Büyük Ödülü (*Deming Grand Prize*)”, “Yaygınlaştırma ve Tanıtıma Katkı Deming Üstün Hizmet Ödülü (*Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion*)”- (Yurtdışı) ve “Deming Ödülü (*Deming Prize*)” (Resmi olarak Deming Uygulama Ödülü) olmak üzere dört kategori içerir (Introduction of The Deming Prize, 2019: 2):

a) Bireysel Deming Ödülü (Deming Prize for Individuals)

(Birincil faaliyetleri Japonya'da olan kişiler veya gruplar için)

TKY'nin çalışmasına veya TKY'nin yaygınlaştırılmasına olağanüstü katkılarda bulunanlara verilir.

b) Deming Büyük Ödülü (Deming Grand Prize)

(Deming Ödülü veya Deming Büyük Ödülünü alanlar için)

Deming Ödülü veya Deming Büyük Ödülü'nü kazandıktan sonra TKY seviyesini üç yıldan fazla sürdüren ve daha da artıran işletmelere verilir.

c) Yaygınlaştırma ve Tanıtıma Katkı Deming Üstün Hizmet Ödülü (Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion) - (Yurtdışı)

(Birincil faaliyetleri Japonya dışında olan kişiler için)

TKY'nin yaygınlaştırılması ve tanıtımına olağanüstü katkılarda bulunan kişilere verilir. Sınav her 3-5 yılda bir yapılır.

d) Deming Ödülü (Deming Prize)

(Şirketler, enstitüler, bölümler, iş birimleri vb. organizasyonlar için)

Yönetim felsefesi, faaliyet alanı / türü / ölçeği ve yönetim ortamına uygun TKY uygulayan işletmelere verilir (yıllık ödül).

2.3.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Geliştirme Hareketi ve Kalite Ödülü

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, Amerika'da 20 Ağustos 1987'deki bir kanunla imzalanan "100-107 sayılı Kamu Hukuku" vasıtasıyla oluşturulmuştur. 100-107 sayılı Kamu Hukuku'nun amaçlarına cevap veren ödül programı, yeni bir kamu-özel sektör ortaklığının kurulmasına öncülük etmiştir. Programın ana dayanağı 1988 yılında kurulan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Vakfı'ndan gelmektedir. Ödül, 1981'den 1987'deki ölümüne kadar Ticaret Bakanı olarak görev yapan Malcolm Baldrige adına ithaf edilmiştir. 100-107 sayılı Kamu Hukukunun Bulgular ve Amaçlar kısmı şunları belirtmektedir (www.nist.gov., Erişim tarihi: 20 Eylül 2021):

- a) Amerika Birleşik Devletleri'nin ürün ve süreç kalitesi konusundaki liderliği yabancı rakipler tarafından büyük ölçüde zorlanmıştır ve ulusumuzun verimlilik artışı son yirmi yılda rakiplerimizinkinden daha az gelişmiştir.
- b) Amerikan iş dünyası ve endüstrisi, düşük kaliteye sahip şirketlerin ulusal satış gelirlerinin yüzde 20'sini oluşturduğunu ve geliştirilmiş ürün ve hizmet kalitesinin, artan üretkenlik, daha düşük maliyetler ve artan karlılığı beraberinde getirdiğini anlamaya başlıyor.
- c) Üretim ve hizmetlerde mükemmelliği taahhüt ederek kalite ve kalite geliştirme programları için stratejik planlama yapmak, ulusal ekonomimizin refahı ve küresel pazarda etkin bir şekilde rekabet edebilme yeteneğimiz için giderek daha önemli hale gelmektedir.
- d) Geliştirilmiş yönetim anlayışı, çalışanların kaliteye katılımı ve istatistiksel süreç kontrolüne daha fazla önem verilmesi, üretilen ürünlerin maliyetinde ve kalitesinde önemli iyileşmelere yol açabilir.
- e) Kalite geliştirme kavramı hem küçük hem de büyük işletmeler, hizmet endüstrileri, imalat ve kamu sektörü ile özel sektör için doğrudan uygulanabilir.
- f) Başarılı olabilmek için kalite geliştirme programlarının yönetim tarafından desteklenmesi ve müşteri odaklı olması gerekir ve bu da işletmelerin ve ajansların iş yapma şekillerinde köklü değişiklikler gerektirebilir.
- g) Birçok büyük sanayi ülkesi, özel sektördeki kalite denetimlerini ulusal ödüllerle başarılı bir şekilde birleştirerek, denetimlerin en iyi şekilde yapıldığı bu işletmelere özel bir itibar kazandırmıştır.
- h) ABD'de oluşturulacak bu tür bir ulusal kalite ödül programı, kaliteyi ve verimliliği artırmaya aşağıdaki şekilde yardımcı olacaktır:
- Amerikan işletmelerinin, artan kazançları vasıtasıyla rekabet avantajı elde ederken, takdir edilmenin gururu içinde kalite ve üretkenliği geliştirmesini teşvik etmek,
 - Ürün ve hizmetlerinin kalitesini artıran işletmelerin başarılarını kabul etmek ve diğer işletmelere örnek olmak,
 - Sanayi, hükümet ve diğer işletmeler tarafından kendi kalite geliştirme çabalarını değerlendirmede kullanılabilecek kılavuz ilkeler ve kriterler oluşturmak,

- Kazanan işletmelerin kültürlerini nasıl değiştirebildikleri ve nasıl itibar kazandıkları hakkında ayrıntılı bilgiler sunarak yüksek kalitede nasıl yönetileceğini öğrenmek isteyen diğer Amerikan işletmelerine özel rehberlik sağlamak.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Geliştirme Hareketi'nin temel amacı ABD'deki işletmelerin rekabet gücünü artırmaktır. Kapsamı, o zamandan beri sağlık ve eğitim kurumlarına (1999'da) ve kâr amacı gütmeyen işletmeler ile devlet kuruluşlarına (2007'de) kadar genişletilmiştir (www.nist.gov., Erişim tarihi: 20 Eylül 2021). Baldrige ödül programı ise, örnek işletmelerin belirlenmesi ve kabul edilmesi ile iyi uygulamaların paylaşılması maksadıyla oluşturulmuştur ve ödüle başvuranların değerlendirilmesi amacıyla performans mükemmelliği kriterleri belirlenmiştir (2015, Kilbride: 4).

Baldrige Performans Mükemmelliği Kriterleri

Performans mükemmelliği kriterleri, birbiriyle ilişkili yedi alanda işletmenin performansının değerlendirilmesine rehberlik eden bir dizi sorudan oluşmuştur (Baldrige, 2020: 81). Bu sorulara verilen yanıtlar, kurumsal mükemmelliğin en önemli özelliklerine karşı yapılan bir değerlendirmedir. Kriterler, bir işletmenin yönetim ve performans anlamında yedi kritik yönünü temsil eder (Baldrige, 2019a: 3):

- a) Liderlik,
- b) Strateji,
- c) Müşteriler,
- d) Ölçme, Değerlendirme ve Bilgi Yönetimi,
- e) Çalışanlar,
- f) Faaliyetler,
- g) Sonuçlar,

Performans mükemmelliği kriterlerinin amaçları aşağıdaki gibidir (Oakland, 2014: 23):

- a) Kurumsal performans uygulamalarının, kapasitelerinin ve sonuçlarının geliştirilmesine yardımcı olmak,
- b) Uygulamaların paylaşılmasını kolaylaştırmak ve iletişimi artırmak,
- c) İşletmenin performansını anlamak ve yönetmek, rehberlik etmek, planlamak ve öğrenmek için fırsatlar yaratmak.

Kriterler, yüksek performanslı işletmelerde bulunan inanç ve davranışları içeren birbiriyle ilişkili bir dizi temel değerler ve kavramlar üzerine inşa edilmiştir. Bunlar, sonuç odaklı bir çerçevede gerçekleştirilen faaliyetler ve alınan geri bildirimler için bir temel teşkil eden performans mükemmelliği gereksinimlerini bir araya getirmenin temelidir (Blazey, 2011: 21). Kriterlere ilişkin temel değerler ve kavramlar şöyledir (Baldrige, 2019a: 4):

Sistem perspektifi: Sistem perspektifi, işletmenin misyonunu gerçekleştirmesi ve vizyonu doğrultusunda gayret göstermesi için işletmenin tüm bölümlerini bir bütün olarak yönetmesi anlamına gelir.

Vizyoner liderlik: İşletmenin üst düzey yöneticileri işletme için bir vizyon belirlemeli, bir müşteri odağı yaratmalı, açık ve anlaşılır kurumsal değerler ile çalışanlar için yüksek hedefler belirlemelidir.

Müşteri odaklı mükemmellik: Müşteriler, işletmenin performansı ile ürün ve hizmet kalitesinin esas belirleyicileridir. Bu nedenle işletme, müşteri memnuniyetine, sadakatine, müşterilerden gelecek olumlu referanslara ve işletmenin devam eden başarısına katkıda bulunan tüm ürün ve hizmet özellikleri ile müşterilere ulaşacak ve onlara yardım edecek yöntemleri göz önünde bulundurmalıdır.

İnsanlara değer vermek: Başarılı bir işletme, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, ortakları ve faaliyetlerinden etkilenen diğer kişiler de dahil olmak üzere işletme başarısında payı olan herkese gereken değeri verir.

Örgütsel öğrenme ve çeviklik: Örgütsel öğrenme hem mevcut yaklaşımların sürekli iyileştirilmesini hem de yeni hedeflere, yaklaşımlara, ürünlere ve pazarlara liderlik eden önemli değişim veya yenilikleri içerir. Örgütsel öğrenme çevikliğe, hızlı değişime ve esnekliğe izin vermelidir.

Başarıya odaklanma: İşletmenin şimdiki ve gelecekteki başarısını sağlamak, işletmeyi ve pazarı etkileyen kısa ve uzun vadeli faktörleri anlamayı, çevredeki belirsizlik ve riski yönetmeyi ve paydaşların kısa vadeli taleplerini işletmenin ve paydaşların uzun vadeli hedefleri arasında dengelemeyi gerektirir.

Yenilik yönetimi: Yenilik, paydaşlar için yeni bir değer yaratmak maksadıyla ürünleri, hizmetleri, programları, süreçleri, faaliyetleri ve iş modellerini geliştirecek önemli bir değişiklik yapmak anlamına gelir. Yenilik, destekleyici bir ortamı, stratejik fırsatları tanımlamak için bir süreci ve mantıklı risklerin peşinde koşmayı gerektirir.

Gerçekçi yönetim: Gerçekçi yönetim hem işletme içinde hem de rekabetçi bir çevrede işletmenin performansının ölçülmesini ve analiz edilmesini gerektirir. Performans ölçümlerinin ve göstergelerinin analizi, kurumsal değerlendirmeyi ve karar almayı desteklemelidir.

Toplumsal katkılar: İşletme liderleri topluma verilen destekleri ve toplumsal refah ve faydanın önemini vurgulamalıdır. Liderler, toplulukların refahı için her zaman rol model olmalıdır.

Etik ve şeffaflık: İşletme, paydaşlarıyla yaptığı tüm faaliyetlerinde ve etkileşimlerinde çalışanlarına etik davranışları vurgulamalıdır. Üst düzey yöneticiler, liderlik ve yönetim adına samimi ve açık bir iletişim sergilenmesini ve doğru bilgilerin paylaşılmasını ifade eden şeffaflığı içeren etik davranışlar konusunda rol model olmalıdır.

Değerler ve sonuçlar sunmak: İşletme, kritik paydaşları için değerler sunmasına ve karşılaştırmasına yardımcı olacak sonuçları seçmeli ve analiz etmelidir. Dolayısıyla, sonuçların sadece finansal sonuçları değil, aynı zamanda ürün ve süreç sonuçlarını, müşteri ve çalışan memnuniyetini, katılım sonuçlarını, liderlik, strateji ve toplumsal performans sonuçlarını da içermesi gerekir.

Birlikte ele alındığında, performans mükemmelliği kriterleri bir sistem perspektifini destekler ve en uygun örgütsel performansı elde etmek için gerekli süreçleri tanımlar. Herhangi bir sistemde olduğu gibi, hiçbir parça göz ardı edilemez ve bütün parçaların en üst seviyede çalışması beklenir. Düzgün işleyen sistemin bir parçası, sistemin gereksinimlerine aykırı bir şekilde düşük performans göstermeye veya çalışmaya başladığında, tüm sistemin performansı zarar görür (Blazey, 2011: 28).

Sistem perspektifi, işletmenin misyonunu gerçekleştirmesi için tüm bölümlerini bir bütün olarak yönetmesi anlamına gelir. Planların, süreçlerin, ölçümlerin ve yapılan faaliyetlerin birbiriyle tutarlı olmasını sağlamaktır. Ayrıca, işletmenin yönetim sisteminin her bir bölümünün tamamen birbirine bağlı, bütünleşik ve karşılıklı olarak fayda sağlayacak şekilde çalışmasını sağlamak anlamına gelir (Baldrige, 2019a: 2).

Bir işletme sistem perspektifi açısından ele alındığında, yöneticiler işletmenin stratejik yönlerine ve müşterilerine odaklanır. Yöneticiler, sonuçlara göre performansı izler ve yönetir. Sistem bakış açısıyla, temel stratejileri oluşturmak, bu stratejileri

Çalışma sistemleri ve temel süreçlerle bağlamak, riski yönetmek ve genel performansı artıracak kaynakları bir araya getirmek için yapılan ölçümler, göstergeler, temel yetkinlikler ve kurumsal bilgiler kullanılır. Temel değerler ve kavramlar, mükemmellik kriterleri ve puanlama ilkeleri sistemin yapı taşları ve bütünleşme mekanizmasıdır (Baldrige, 2019b: 38).



Şekil 2.3. Baldrige Mükemmellik Çerçevesi

Kaynak: (www.nist.gov)

Modelin Değerlendirilmesi ve Ödül Süreci

Her bir Baldrige ödülü başvurusu toplamda en fazla 1.000 puan olacak şekilde yedi ana kategoride değerlendirilir. Bunlar: Liderlik (120 puan), Strateji (85 puan), Müşteriler (85 puan), Ölçme, Değerlendirme ve Bilgi Yönetimi (90 puan), İşgücü (85 puan), Faaliyetler (85 puan) ve Sonuçlar 'dır (450 puan) (Dale,2003: 480).

Yedi kategori Çizelge 2.1.'de gösterildiği gibi ağırlıklandırılmış bir ölçekte incelenmektedir. Kategoriler için belirlenen ağırlıklar, Baldrige modelindeki her bir öğenin öneminin göreceli olarak bir göstergesidir (Pyzdek ve Keller, 2013: 46).

Çizelge 2.1. Baldrige Kriterleri Puanlama Ağırlıkları

Liderlik	120
Üst Düzey Liderlik	70
Yönetim ve Toplumsal Katkıları	50
Strateji	85
Strateji Geliştirme	40
Strateji Uygulama	45
Müşteriler	85
Müşteri Beklentileri	45
Müşteri Etkileşimi	40
Ölçme, Değerlendirme ve Bilgi Yönetimi	90
Ölçme, Değerlendirme ve İşletme Performansını Geliştirme	45
Bilgi Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri	45
Çalışanlar	85
Çalışma Ortamı	40
Çalışan Etkileşimi	45
Faaliyetler	85
Çalışma Sistemleri	45
Çalışma Süreçleri	40
Sonuçlar	450
Ürün ve Süreç Çıktıları	120
Müşteri Odaklı Çıktılar	90
Çalışan Odaklı Çıktılar	80
Liderlik ve Yönetim Çıktıları	80
Finansal Çıktılar ve Piyasa Çıktıları	80
TOPLAM PUAN	1.000

Kaynak: Pyzdek ve Keller, 2013

Baldrige kriterlerindeki puanların yüzde 55'i işletmenin nasıl yürütüldüğüne odaklanırken; puanların geri kalan yüzde 45'i ise elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır. 1'den 6'ya kadar olan kategoriler (550 puan) işletmenin yaklaşımlarına veya sistemlerine odaklanır. Kriterler işletmeyi yürütmek için en iyi yöntemi söylemez. Aksine, işletmenin ve kültürün ihtiyaçlarına göre uyarlanmış sistematik bir yaklaşımın kanıtını ararlar. 7. kategori olan sonuçlar ise finansal, müşteri ve çalışan memnuniyeti anlamında gösterilen performansa odaklanır. Bir işletmeyi yürütmedeki tüm önemli sonuçlar burada değerlendirilir (Brown, 2008: 7).

Baldrige ödül programı kapsamında 6 kategoride en fazla 18 ödül verilir. Bu kategoriler şunlardır (www.nist.gov., Erişim tarihi: 20 Eylül 2021):

a) Üretim,

- b) Hizmet,
- c) Küçük işletmeler,
- d) Eğitim,
- e) Sağlık,
- f) Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar.

İşletmelere belirli ürün veya hizmet için ödül verilmez. Ödülü almak için bir işletmenin:

- a) Sunduğu ürün ve / veya hizmetlerin genel performansında sürekli iyileşme sağlayan,
- b) Müşterileri ve paydaşları memnun etmek ve isteklerine karşılık vermek için girişimlerde bulunan bir sisteme sahip olması gerekir.

Ödül Süreci

Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülüne başvuran işletmeler dört aşamalı bir süreçten geçerler. Brown (2014) bu aşamaları şu şekilde anlatmıştır:

- a) 1. aşamada işletmelerden gelen tüm başvurular, denetleme kurulunun üyelerinden oluşan en az beş kişilik bir ekip tarafından gözden geçirilir ve önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde puanlanır. Kurul, işletme, sağlık, eğitim, üniversiteler ve devletten seçilen yaklaşık 500 adet görevliden oluşur. Kurulda görevli denetçiler daha önceden denetçilik yapmış, konusunda uzman deneyimli kişilerden seçilir. Denetçiler, değerlendirme aşamasında herhangi bir çıkar çatışmasını önlemek amacıyla titiz bir çalışma ile ilgili işletmelere atanır.
- b) 2. aşamada, puanlanan başvurular kıdemli denetçilere gönderilir. Kıdemli Denetçiler, her bir işletmeyi gözden geçirmek üzere görevlendirilen denetçi ekibini kontrol etmekten sorumludur. Kıdemli denetçiler ile denetim ekibi bir toplantı yaparak bir dizi inceleme yaparlar ve puanlama konusunda fikir birliği oluştururlar. Bu incelemelere dayanarak kıdemli denetçiler hangi işletmelerin saha ziyaretleri alacağını belirlerler.
- c) 3. aşamada, belirlenmiş işletmelere saha ziyareti yapılır. Saha ziyareti esnasında işletmelerde, yaptığı çalışmalara ve ulaşılan sonuçlara ait bir sunum yapmaları istenir. Saha ziyaretinin amacı, yazılı başvuruda yer alan

bilgileri doğrulamak, açıklığa kavuşturmak ve yazılı başvuru incelenirken ortaya çıkan sorunları veya belirsizlikleri gidermektir.

- d) 4. aşamada, saha ziyaretine ait bulgular incelemesi için Baldrige ödülü hakimlerine giden bir saha ziyaret raporunda özetlenir. Bu gözden geçirme sırasında hakimler, her kategoride hangi adayların ödülü kazanacaklarına ilişkin önerilerine karar verirler. Bu öneriler, Amerikan Uluslararası Standartlar ve Teknolojiler Enstitüsü'ne (NIST) iletilir. Enstitü ise bu önerileri nihai kararı verecek Amerikan Ticaret Bakanı'na sunar. Ticaret Bakanı ve NIST direktörü, önerilen ödül adaylarının uygun rol modeller olup olmadığını ve ödülü almaları gerekip gerekmediğini belirler. Bu kararın amacı, ödülün bütünlüğünün korunmasına yardımcı olmaktır. Ardından Ticaret Bakanı ödül alanları seçer. Takvim yılının sonunda tüm Baldrige Ödülü başvuru sahiplerine geri bildirim raporları gönderilir. Puan ne olursa olsun, her başvuru sahibi, inceleyenlerin başvuruyu gözden geçirirken belirledikleri güçlü ve zayıf yanları özetleyen ayrıntılı bir geri bildirim raporu alır.

2.3.3. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) ve Mükemmellik Ödülü

1988 yılında 14 Avrupalı iş adamı bir araya gelerek Avrupalı işletmelerin rekabet gücünü artırmayı hedefleyen bir Avrupa Vakfı oluşturmak maksadıyla bir niyet mektubu imzalamışlardır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), 67 Avrupa şirketinin başkanlarının politika belgesini imzaladığı ve EFQM misyon ve vizyonuna ulaşma konusundaki taahhütlerini beyan ettikleri Ekim 1989'da kurulmuştur. Vakıf, büyüklük veya sektörden bağımsız olarak herhangi bir işletmeye uygulanabilecek bütünsel bir çerçeve olan EFQM Mükemmellik Modelini geliştirmek için endüstri ve akademi uzmanlarından oluşan bir ekip kurmuş ve ilk olarak 1992'de verilen Avrupa kalite ödülü kapsamında işletmelerin değerlendirilmesini desteklemek için kullanmıştır (www.efqm.org., Erişim tarihi: 20 Eylül 2021).

EFQM Mükemmellik Ödülü'nün amacı özel, kamu veya kâr amacı gütmeyen rol model olabilecek kuruluşları tanımadır. Bu kuruluşlar, stratejiyi eyleme dönüştürme ve performanslarını sürekli iyileştirme konusunda tartışılmaz bir başarı geçmişine sahip mükemmel kuruluşlardır. EFQM Mükemmellik Ödülü Programı, en zorlu değerlendirme süreçlerinden birine sahiptir. Kuruluşları değerlendirmek için,

deneyimli, özel olarak eğitilmiş yöneticilerden oluşan 5 ila 7 kişilik bir ekip, sahada yaptıkları çalışmalarla yönetim sistemini gözden geçirirler ve kuruluşun EFQM Mükemmellik Modeli' ne karşı ne kadar etkili olduğunu analiz ederler (EFQM, 2016b: 2).

EFQM Mükemmellik Ödülü'nün ilk defa 1992'de uygulanmasından bu yana etkisi çok büyük olmuştur. Avrupa ülkelerindeki Ulusal Kalite Ödülü programlarının birçoğu için hızlı bir biçimde standart model olmuş ve on yıl içinde Avrupa dışında, Orta Doğu, Asya, Güney Amerika ve Güney Afrika'ya ulaşmıştır. Birçok önde gelen küresel kuruluş, EFQM Mükemmellik Modelini iş modeli olarak benimsemiş ve bu şekilde model dünya çapındaki tüm iştiraklerine yayılmıştır (EFQM, 2016a: 4).

2.4. EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşun tamamında TKY yaklaşımının uygulanmasını gerektiren bir felsefeye dayanmaktadır. Öz değerlendirme ve puanlama süreçleri ile girdi kriterlerinin tüm seviyelerde ve tüm faaliyetlerde uygulanmasının önemini vurgulamaktadır (Dale, 2003: 299). EFQM Mükemmellik Modeli, yalnızca tanımlanan hedeflere ulaşmak için değil, aynı zamanda, iyi yönetim uygulamalarının uygulanmasıyla tüm organizasyonda sürekli iyileştirme elde etmek için de kullanılır (Araújo ve Sampaio, 2014: 431). EFQM Mükemmellik Modeli; sahip olduğu bütünsel bakış açısı ile örgüt içinde uygulanan bu yönetimsel tekniklerin bir bütün içinde ve birbirlerini tamamlayıcı olarak nasıl uygulanabileceği konusunda kuruluşlara destek olur (www.kalder.org., Erişim tarihi: 20 Eylül 2021).

Calvo-Mora vd.'ne (2015) göre, EFQM Mükemmellik Modelinin amacı, kuruluşların sürekli iyileştirme, öğrenme, yenilikçilik ve temel süreçlerin devreye alınması yoluyla iş mükemmelliğine ulaşmasını desteklemektir. Modelin önerdiği kriterler, belirli bir organizasyonun mükemmelliğe ulaşmak için izlediği ilerleme derecesinin göstergelerini temsil eder. Modelin mantığı, mükemmel sonuçların elde edilmesinin doğrudan liderlik kapasitesi, strateji ve bunun çalışanlar, ortaklar, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla uygulanmasıyla ilgili olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Jahanshahi vd. (2012), EFQM Mükemmellik Modelinin kuruluşlar için uzun vadeli başarının güvencesini sağlayan bir yaklaşım olduğunu ve kuruluşun kendi kendini değerlendirmesi yoluyla, fırsatlar, yeni kaynaklar ve üretken iş uygulamaları yaratabileceğini bildirmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli sadece bir kontrol listesi değildir; kural koyucu değildir ve işin ne kadar süredir var olduğuna bakılmaksızın herhangi bir işveren tarafından uygulanabilir. Modelin faydası, herhangi bir şirketin bir sektör içindeki ömrü ne olursa olsun farklı standartları dikkate alabilmesidir. Üyelerin, işletmenin hem dışında hem de içinde işletmenin eylemlerinin etkilerini daha iyi anlamasına olanak tanıyan ortak bir dil sunar (Altamony, 2017: 903).

Mükemmelliğin Üç Unsuru

EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşların başarıya giden yolda hangi noktada olduklarını anlamaları, benzer kuruluşlarla kendilerini karşılaştırmaları ve kazandıkları başarıların sürdürülebilir olması konusunda modelin sahip olduğu ve birlikte ele alındığında modelin dinamik yapısını ortaya çıkaran üç unsur sunar (www.kalder.org., Erişim tarihi: 20 Eylül 2021):

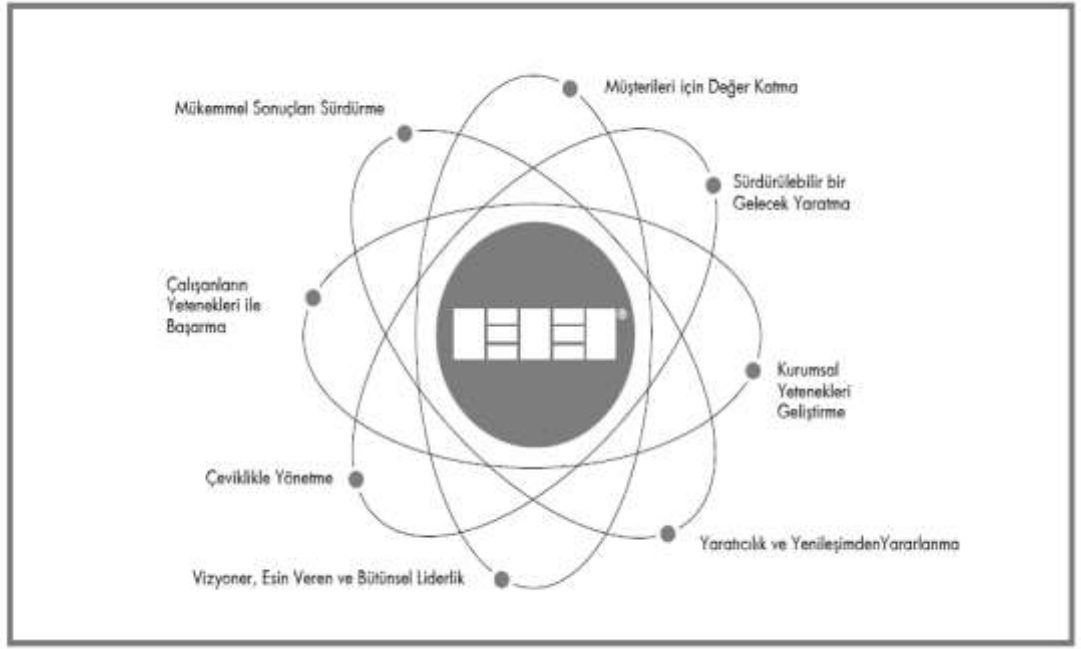
- a) Mükemmelliğin Temel Kavramları: Mükemmel kuruluşlar başarılarının sürdürülebilir olması için gerekli alt yapıyı sağlarken bu yapıyı tamamlayacak mükemmellik kavramları, hem sağlam bir kurumsal kültür için gerekli zemini hazırlar hem de üst yönetim ve çalışanlar için ortak bir dil oluşturur.
- b) EFQM Mükemmellik Modeli: Kuruluşların çalışmalarını nasıl yaptığını ve hangi sonuçlar elde ettiğini neden-sonuç ilişkisi kapsamında bir sistematik dahilinde yöneticilere ve liderlere anlatır. RADAR mantığı ile de kuruluşların mükemmellik derecelerini ve bu yoldaki ilerlemelerini incelemek mümkündür.
- c) RADAR: Kuruluşların performansını bütünsel bir bakış açısıyla inceleme ve sorgulama imkânı sağlarken, mükemmellik ödülü süreçlerinde de puanlama yöntemi olarak kullanılır. Ayrıca kuruluşun bütününde değişim ve gelişimin yönlendirilmesi ve yönetilmesine katkı sağlar.

Mükemmelliğin Temel Kavramları

Kalder (2013:6-10) mükemmelliğin temel kavramlarına şu şekilde açıklamıştır:

- a) Müşteriler için Değer Katma: Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarına sürekli değer katmak için çevresel beklentileri ve fırsatları tahmin eder ve bunları karşılar.

- b) Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma: Mükemmel kuruluşlar hem performanslarını artırır hem de paydaşlarının ekonomik, çevresel ve toplumsal koşullarını daha iyi hale getirerek paydaşları üzerinde olumlu etki bırakır.
- c) Kurumsal Yetenekleri Geliştirme: Mükemmel kuruluşlar içsel ve dışsal sınırlarına bakmaksızın değişimi kucaklayan ve etkin bir biçimde yöneten ve bu anlamda yeteneklerini geliştiren kuruluşlardır.
- d) Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma: Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının sahip olduğu yaratıcılığı sistematik ve düzenli bir biçimde kullanarak kuruluşa yarar sağlayacak performans ve değer alanları oluşturur.
- e) Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik: Mükemmel kuruluşlar, kuruluşun stratejilerini ve geleceğini belirleyecek, ona değer katacak ve etik bir anlayışla yönetecek örnek liderlere sahiptir.
- f) Çeviklikle Yönetme: Mükemmel kuruluşlar; içsel ve dışsal tüm tehdit ve fırsatları bilen ve bunlara karşı savunma becerileri gelişmiş kuruluşlardır.
- g) Çalışanların Yetenekleriyle Başarma: Mükemmel kuruluşlar, amaçları doğrultusunda ilerlerken çalışanlarına hak ettikleri değeri verir ve bu amaçları gerçekleştirmede onları yetkelendirir.
- h) Mükemmel Sonuçları Sürdürme: Mükemmel kuruluşlar, kısa ve uzun vadede tüm paydaşlarının gereksinimleri karşılarken onlara sunduğu sonuçlar sürdürülebilir ve mükemmeldir.



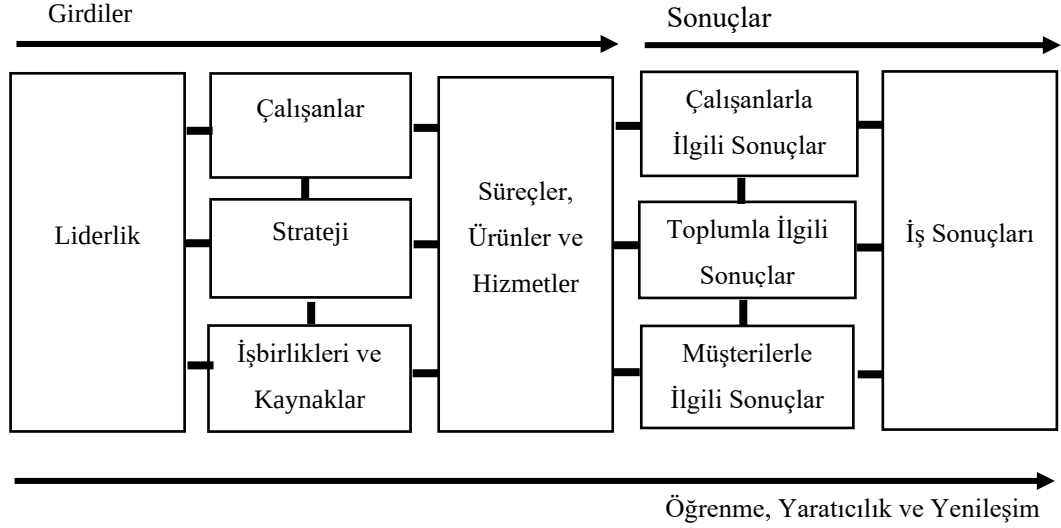
Şekil 2.4. EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramları

Kaynak: Kalder, 2013

2.4.1. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

EFQM Mükemmellik Modeli toplamda dokuz kriterden oluşur. Şekil 2.6.'da gösterilen dokuz kriter, belirli bir kuruluşun mükemmelliğe ulaşmak için izlediği ilerleme derecesini ve sonuçlarını gösteren unsurları temsil eder. Bu kriterler beşi kuruluşun nasıl çalıştığını temsil eden “girdi” kriterleri (liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler ve hizmetler) olarak sınıflandırılırken kalan dört kriter, (çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve iş sonuçları) kuruluşun paydaşlarına yönelik başarılarla ve bunların nasıl ölçülebileceği ve hedeflenebileceğine odaklanan “sonuç” kriterlerini anlatır. Sonuçlar ve girdiler birbirine bağlıdır. Sonuçların kaynağını girdiler oluştururken girdiler sonuçlardan ortaya çıkan geri bildirim ile beslenir. Şeklin etrafındaki oklar girdiler ve sonuçlardaki iyileşmeleri destekleyen öğrenme, yenileşim ve yaratıcılık yaklaşımlarını ifade eder (EFQM, 2014: 14).

Her bir kriter değişken sayıda alt kriter içerir. Her bir alt kriterin amacı kriterlerin anlamını açıklığa kavuşturan ve kuruluşun öz değerlendirmesine rehberlik eden örnekler sağlamaktır. EFQM modeli kuruluşun öz değerlendirmesini gerçekleştirirken ele alınması gereken toplam 32 adet alt kriterden meydana gelir.



Şekil 2.5. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

Kaynak: Kalder, 2013

2.4.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri

Girdi kriterleri, bir kuruluşun işlerini yürütmek için kullandığı yaklaşımlarla ilgilidir. Bu kriterler, kuruluşun operasyonlarında ve faaliyetlerinde ne yerine nasıl odaklanır. Kuruluşlar, uyguladıkları yaklaşımlarda mükemmelliğinin dikey ve yatay olarak ne ölçüde oluşturulduğunu belirlemek için bu bilgilere ihtiyaç duyarlar (Sadeh, 2011: 33). Beş girdi kriteri, kuruluşun sonuçları açısından sunmayı planladığı şeylere ulaşmasını sağlamak için etkin yaklaşımları olup olmadığını değerlendirir ve sorgular. Model, her alanda kuruluşun seçilen yaklaşımları ve stratejileri gösterip gösteremeyeceğini sorgulayan titiz bir analiz sağlar (Sheffield Hallam University, 2003: 8).

EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri, aşağıda yer alan beş kriter ve onlara bağlı olan alt kriterler ile belirtilmiştir (Kalder, 2013: 12-20):

1. Liderlik

Mükemmel kuruluşlar; geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnek, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır:

1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.

1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.

1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.

1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.

1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.

2. Strateji

Mükemmel kuruluşlar misyon ve vizyonlarını, paydaş odaklı strateji oluşturarak gerçekleştirir. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere; politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve uygulamaya alır:

2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.

2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.

2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.

2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

3. Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar, onları motive edecek biçimde tanır ve takdir eder, katılımlarını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmalarına olanak verir:

3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.

3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.

3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelendirilir.

3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.

3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

4. İş birlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar; kuruluş dışı iş birliklerini, 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:

4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.

4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.

4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.

4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.

4e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.

5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir:

5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.

5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.

5c. Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.

5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.

5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

2.4.1.2. EFQM Mükemmellik Modeli Sonuç Kriterleri

Sonuç kriterleri, bir kuruluşun yapmış olduğu faaliyetlerdeki başarılarını kapsar. Sonuçlar, girdilerden kaynaklanır ve sonuçlardan gelen geri bildirimler girdileri iyileştirmeye yardımcı olur (www.base-uk.org, Erişim tarihi: 20 Eylül 2021). Sonuç kriterleri, kuruluşlarda, performansı izleyecek ve stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirebilecek kapsamlı ölçümlerin olup olmadığını sorgular. Sonuç kriterleri kuruluşların belirtilen göstergeler ile;

- müşteriler ve kuruluştan hizmet alan paydaşlar için neyin önemli olduğunu kapsamlı bir şekilde ölçmesini,
- uygulanan yaklaşımlar ve bu yaklaşımların neden olduğu hedef ve sonuçlara karşı sürekli iyileştirme ve geliştirme sergilemesini sağlar.

Sonuç kriterleri aynı zamanda, kuruluşların rakipleri ile kıyaslamasının ne ölçüde yapıldığını ve bu kıyaslamaların öğrenmeyi geliştirmek ve performansı iyileştirmek için ne oranda kullanıldığını sorgulamaktadır (Sheffield Hallam University, 2003: 8).

EFQM Mükemmellik Modeli Sonuç Kriterleri, aşağıda yer alan dört kriter ve onlara bağlı olan alt kriterler ile belirtilmiştir (Kalder, 2013: 21-24):

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşların özellikleri aşağıdaki gibidir:

- a) Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- b) Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- c) Müşterilerle ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- d) 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.
- e) Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- f) Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- g) Farklı müşteri gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırır.

6a. Algılamalar

- Bu veriler müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; müşteri anketleri, odak grupları, satıcı derecelendirmeleri, övgüler ve şikayetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.
- Bu algılamalar; müşteriler açısından kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - İtibar ve imaj,
 - Ürün ve hizmet değeri,
 - Ürün ve hizmet sunumu,
 - Müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği,
 - Müşteri bağlılığı.

6b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın dış müşterilerin algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Ürünlerin ve hizmetlerin sunumu,
 - Müşteri hizmeti, ilişkileri ve desteği,
 - Şikayetler ve övgüler,
 - Dış kuruluşlar tarafından tanınma.

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşların özellikleri aşağıdaki gibidir:

- a) Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.

- b) Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- c) Çalışanlarla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- d) 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.
- e) Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- f) Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- g) Farklı çalışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırımlandırır.

7a. Algılamalar

- Bu veriler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.
- Bu algılamalar; çalışanlar açısından kuruluşun çalışanlara yönelik stratejileri, bu stratejileri destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - 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.

7b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın çalışanların algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun çalışanlara yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Katılım ve bağlılık,
 - Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi,
 - Liderlik performansı,
 - Eğitim ve kariyer geliştirme,
 - İç iletişim.

8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşların özellikleri aşağıdaki gibidir:

- a) İlgili dış paydaşların gereksinim ve beklentilerini esas alan toplum ve çevreye ilişkin stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikaların başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- b) Dış paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- c) Toplumla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- d) 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.
- e) Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- f) Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanırlar.
- g) Farklı paydaş gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırımlandırır.

8a. 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 aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Çevresel etki, imaj ve itibar,
 - Topluma etki,
 - Çalışma ortamının etkisi,
 - Ödüller ve basında yer alma.

8b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplumun algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanması ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Çevresel performans,
 - Yasal düzenlemelere ve yönetim ilkelerine uyum,
 - Toplumla ilgili performans,
 - Sağlık ve güvenlik performansı,
 - Sorumlu kaynak temini ve satın alma performansı.

9. Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşların özellikleri aşağıdaki gibidir:

- a) Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve stratejinin başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla

finansal olan ve finansal olmayan temel sonuçları tanımlar ve görüş birliği sağlar.

- b) Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- c) En az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- d) 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.
- e) Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- f) Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- g) Kuruluşun farklı alanlarında elde edilmiş olan performans düzeylerini ve stratejik çıktılarının sonuçlarını anlamak için sonuçları kısımlandırır.

9a. Temel Stratejik Çıktılar

- Bu veriler kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan temel çıktılardır. Ölçümler ve ilgili hedefler temel paydaşlarla görüş birliği içinde birlikte belirlenir.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Finansal çıktılar,
 - Bütçe performansı,
 - Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar,
 - Temel süreç çıktıları.

9b. Temel Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluşun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan finansal olan ve finansal olmayan temel göstergelerdir. Bu göstergeler kuruluşun olası temel performans çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olur.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Finansal performans göstergeleri,
 - Proje yönetimi göstergeleri,

- Temel süreç performans göstergeleri,
- İş birliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçilerin performansı,
- Teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler.

2.4.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Değerlendirilmesi

EFQM Mükemmellik Modelinin değerlendirilmesi RADAR mantığı ile sağlanmaktadır. RADAR mantığı, genellikle bir kuruluşun performansını sorgulamak ve alt kriterlerin içeriklerini sistematik olarak işlevsel hale getirmek için kullanılan ve kuruluştaki değişime öncülük etmeye ve iyileştirme projelerini yönetmeye yardımcı olabilecek güçlü ve dinamik bir yönetim aracıdır. RADAR isim olarak, değerlendirme kriterlerinin “*Results*” (Sonuçlar), “*Approach*” (Yaklaşım), “*Deployment*” (Yayılım), “*Assessment*” (Değerlendirme), “*Review*” (Gözden Geçirme) kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. RADAR EFQM Mükemmellik Modeli için bir puanlama mekanizmasıdır ve aynı zamanda modeli kullanan diğer kuruluşlarla kendini karşılaştırma ve değerlendirme amacıyla da kullanılır. RADAR girdi kriterleri ile sonuç kriterlerinin detaylı analizinin yapılabilmesi için Çizelge 2.2. ve Çizelge 2.3.’te belirtilen unsurlara ayrılmıştır (Kalder, 2013: 30).



Şekil 2.6. EFQM Mükemmellik Modeli Radar Mantığı

Kaynak: Kalder, 2013

EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında güçlü bir değerlendirme yapısı sunan RADAR, sağlıklı bir değerlendirme için kuruluşların dikkat etmesi gereken unsurları aşağıdaki şekilde belirtmiştir (Moeller vd. 2000: 255):

- Kuruluşa ait eğilimleri, hedefleri, karşılaştırmaları ve nedenleri dikkate alarak değerlendirilmesi gereken sonuçlar belirlemek,
- Sonuçlara ulaşmak için birbiriyle entegre edilmiş bir dizi sağlam yaklaşım planlamak ve geliştirmek,
- Yaklaşımları sistematik bir şekilde dağıtmak,
- Elde edilen sonuçları izleyerek ve analiz ederek yaklaşımları değerlendirmek ve gözden geçirmek.

Çizelge 2.2. EFQM Radar Boyutlarına Göre Girdilerin Değerlendirilmesi

Boyutlar	Unsurlar	Tanım
Yaklaşım	Sağlam Temelli	Yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, ilgili paydaşların gereksinimlerine odaklanmıştır ve süreçleri esas alır.
	Bütünleşik	Yaklaşımlar stratejileri destekler ve ilgili diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilir.
Yayımlım	Uygulama	Yaklaşımlar zamanında ve ilgili alanlarda uygulanır.
	Yapısallık	Uygulama yapısal olarak gerçekleştirilir, esnekliği ve kurumsal çevikliği destekler.
Değerlendirme ve İyileştirme	Ölçme	Yaklaşımların ve yayılımın etkililiği ve verimliliği düzenli olarak ölçülür.
	Öğrenme ve Yaratıcılık	Öğrenme ve yaratıcılık faaliyetleri iyileştirme veya yenileşim fırsatlarının yaratılması için kullanılır.
	İyileştirme ve Yenileşim	Ölçme, öğrenme ve yaratıcılık faaliyetlerinin çıktıları; iyileştirmelerin ve yenileşim uygulamalarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve uygulanması için kullanılır.

Kaynak: Kalder, 2013

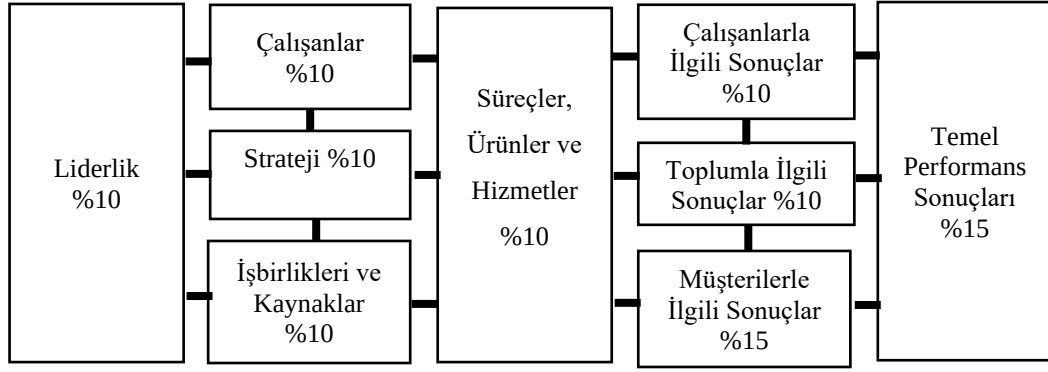
Çizelge 2.3. EFQM Radar Boyutlarına Göre Sonuçların Değerlendirilmesi

Boyutlar	Unsurlar	Tanım
İlgi ve Uygunluk	Kapsam ve İlgi	Temel sonuçları da içeren kapsamlı ve tutarlı sonuçlar dizisi tanımlanmıştır. Bu sonuçlar kuruluşun stratejileri, amaçları ve ilgili paydaşların beklenti ve gereksinimlerine yönelik performansı gösterir.
	Bütünsellik	Sonuçlar zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğrudur.
	Kırılım	Sonuçlar uygun biçimde kırımlandırılarak anlamlı değerlendirmeler için kullanılır.
Performans	Eğilimler	En az 3 yıllık olumlu eğilimler vardır ve/veya iyi performans sürdürülür.
	Hedefler	Stratejik amaçlar doğrultusunda temel sonuçlar için hedefler belirlenir ve bu hedeflere erişilir.
	Karşılaştırmalar	Temel sonuçlar için stratejik hedefler ile uyumlu dış sonuçlar ile karşılaştırmalar bulunmakta ve sonuçlar karşılaştırma verilerine göre daha iyi durumdadır.
	Güven	Belirlenmiş sebep-sonuç ilişkilerine dayalı olarak, performans düzeylerinin gelecekte de sürdürüleceğine dair güven oluşur.

Kaynak: Kalder, 2013

Şekil 2.7.'deki şemada gösterilen değerlendirme tablosuna göre her bir kriter farklı bir ağırlık katsayısına sahiptir. Bu ağırlıklar uzun süren çalışmalar sonucu EFQM tarafından belirlenmiştir ve düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Kriterler farklı ağırlık katsayılarına sahip olsalar da alt kriterlerde eşit olarak dağıtılmıştır. Örneğin 5 alt kritere sahip bir kriterde her bir alt kriterin ağırlığı %20 olacak şekildedir. Ancak 6. ve 7. kriterlerin alt kriterlerine ilişkin dağıtım bu konuda istisnadır. 6. ve 7. kriterlerin ağırlık katsayıları %75'e %25 olacak şekilde belirlenmiştir.

Her bir alt kriter, RADAR tablosu ve kriterlere ilişkin belirtilen puanlar aracılığıyla değerlendirilir. Alt kriterlerden elde edilen puanların toplamı söz konusu kritere ilişkin puanı gösterir. Daha sonra ise kriterlerden elde edilen puanlar vasıtasıyla 0 ile 1000 arasındaki toplam puan hesaplanır (Kalder, 2013: 30).



Şekil 2.7. EFQM Mükemmellik Modeli 'nin Kriterlere Göre Puanlanması

Kaynak: Kalder, 2013

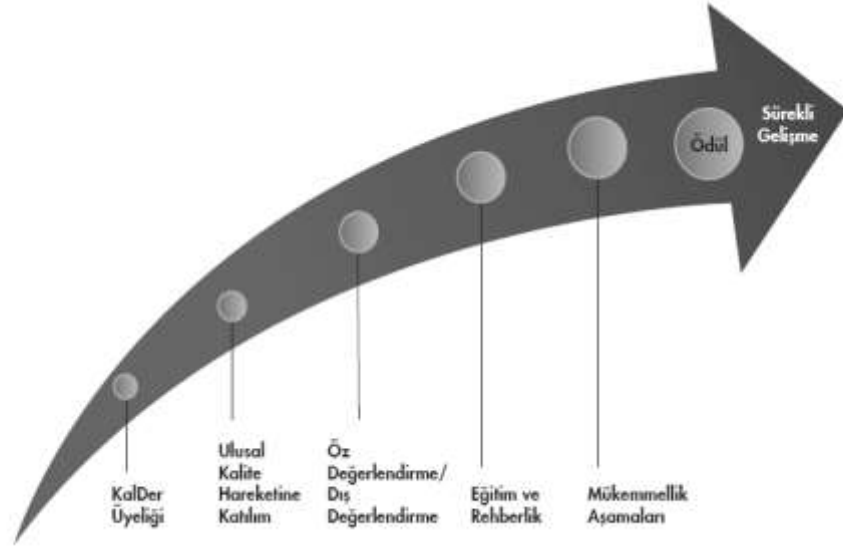
2.5. KALDER ve Ulusal Kalite Hareketi

1991 yılında kurulan Türkiye Kalite Derneği (KALDER) Türkiye’de faaliyet gösteren önemli sanayi temsilcilerinin desteğiyle çalışmalarına başlamış olup, bu çalışmalarındaki amaçları aşağıdaki gibi sıralamıştır (www.kalder.org., Erişim tarihi: 20 Eylül 2021):

- Modern kalite yaklaşımlarının etkinleştirilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Kalitenin bir bilinç olarak yerleştirilmesi,
- Çalışmalarda kalite yöntemlerinin teşviki,
- Dış pazarlarda rekabet ortamının artırılması,
- Sektörün bu konuda ihtiyacı olan her türlü teknik yardımın sağlanması ve koordinasyon oluşturulması.

Ulusal Kalite Hareketi

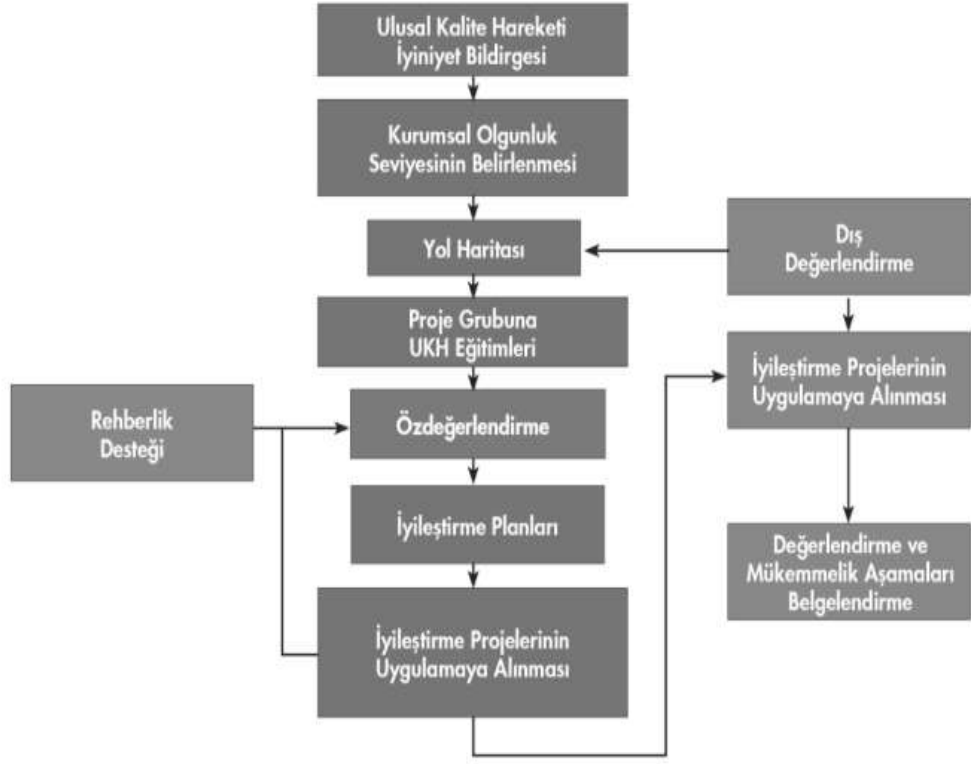
Ulusal Kalite Hareketi (UKH), ülkemizde mükemmelliğin getirdiği sürdürülebilir rekabet gücünün ve gelişiminin tüm kuruluşlara yayılmasını amaçlamaktadır. Uygulanan bu çalışma ile EFQM Mükemmellik Model’inde belirtilen öz değerlendirme esaslarının kuruluşların gelişime açık alanlarının belirlenmesi ve sürekli iyileştirme planlarının uygulanması hedeflenmiştir (Kalder, 2016: 2).



Şekil 2.8. Kalder Ulusal Kalite Hareketi

Kaynak: Kalder, 2016

KALDER'e üye tüm kuruluşlar UKH'ne katılabilir. UKH, Şekil 2.9.'da gösterilen İyiniyet Bildirgesi ile başlayan bir süreçtir. Ardından kuruluşların mükemmellik modeli kapsamında olgunluk seviyelerini belirleyen 50 soruluk bir anket gerçekleştirilir. Daha sonra mükemmellik modelinin kriterlerini ve temel kavramlarını kapsayacak şekilde kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile geliştirmeye açık alanlarını ortaya koyan ve bu alanları geliştirmek için planlar yapan bir özdeğerlendirme ve dış değerlendirme süreci başlatılır. Tüm süreç kuruluş için bir yol haritası niteliği taşır ve yolculuk boyunca izlenecek adımlar konusunda rehberlik desteği sağlanır. Süreç sonunda kuruluşlar ortalama 2 ila 5 yıl arasında modelin belirlediği mükemmellik seviyesine ulaşmış ve ödüle aday kuruluşlar arasında yerini alırlar (Kalder, 2016: 4).



Şekil 2.9. Kalder Ulusal Kalite Hareketi Programı Süreci

Kaynak: Kalder, 2016

3. YENİLEŞİM (İNOVASYON) PERFORMANSI

3.1. Yenileşim Kavramı ve Yenileşimin Önemi

Yenileşim kavramı en geniş anlamıyla, “*bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi*” olarak ifade edilebilir (Elçi, 2006: 2). Yenileşim aynı zamanda, bireylerin ve toplumların ihtiyaçlarının var olandan veya beklenenden daha üst bir seviyede karşılanmasını anlatır (Korkmaz, 2004: 8). Yenileşim kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde inovasyon kelimesinin karşılığı olarak kullanılmakta olup, “*değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması*” olarak ifade edilmektedir (www.sozluk.gov.tr., Erişim tarihi: 20 Eylül 2021). Peter Drucker'a (2017) göre yenileşim, yeni bir ürün veya hizmet yaratmak için gerekli olan araçlar setidir ve bu araçlar öğrenilebilir ve uygulanabilir. Hamel (1998) ise yenileşimi, mevcut iş modellerini müşteriler ve paydaşlar için yeni değer yaratacak ve rekabette avantajı sağlayacak şekilde yeniden tasarlama kapasitesi olarak tanımlar.

Yenileşim kelimesi genel olarak yenilik ile bağdaştırılmaya çalışılsa da yapılan her yenilik yenileşim adı altında ifade edilemez. Yeniliklerin yenileşim olarak adlandırılması için ekonomik ve sosyal anlamda bir katma değer yaratması gerekmektedir. Ayrıca bir yeniliğin örgütlerde fark yaratabilmesi için, her seferinde aynı şekilde işleyebilmesi ve belli bir sisteme kavuşmuş olması gerekir (Altun, 2008: 135). Rogers'a (1995) göre yenileşim, ortaya konan ürünün veya hizmetin nesnel olarak yeni olmasından ziyade onu kullanan kişiye yeni ve farklı geliyorsa yenileşim özelliği taşır.

Oslo Manual (2005) yenileşimi, örgütlerde yeni olan veya önemli ölçüde iyileştirilmiş herhangi bir ürünün, hizmetin, sürecin, pazarlama tekniğinin veya yeni bir yönetsel tekniğin ortaya çıkması olarak tanımlarken; Stevenson ve Kaafarani (2012) yenileşimin doğası gereği, halihazırda mümkün olan bir şeyi iyileştirmek ya da geliştirmek amacını güttüğünü belirtmiştir. Değer yaratmada belirleyici olan

yenileşimdir (Kavrakoğlu, 2006: 180) ve yenileşim; “*farklılaşmak için fark yaratmak, fark yaratmak için farklı bakmaktır*” (Keskin, 2012: 24).

Yenileşim, örgütlerin rekabetçi ortamlarda varlıklarını korumalarına olanak sağlarken gelişmelerinde ve büyümelerinde de önemli rol oynar. Gelişen ve değişen dünyanın taleplerini karşılama ve ilerleme yeteneği yapılacak yeniliklere bağlıdır ve özellikle gelişmekte olan örgütlerin bu yeniliklere daha fazla ihtiyacı vardır. Yeniliğin bazı istenmeyen sonuçları olabilse de değişim kaçınılmazdır ve hemen her durumda yenilik örgütlerde olumlu değişimler yaratır. Schumpeter (2007), “*yaratıcı yıkım teorisi*” kapsamında yeniliğin önemini şu şekilde belirtmiştir: “*Yeni milli pazarların veya dış piyasaların açılması; el sanatları atölyelerinden, yoğun ve büyük işletmelere geçiş, kapitalist sistemi durmadan, yorulmadan içinden bir ihtilal, yenilenme havasında tutmakta; bütün bu elemanlar gene devamlı olarak eski faktörleri yok etmekte, yenilerini yaratmaktadır. Bu yaratıcı yıkım gelişimi kapitalizmin esas temeledir; ister istemez her kapitalist teşebbüs er geç bu gelişime ayak uydurmak zorundadır.*”

Yenileşim, yalnızca bireysel veya örgütsel girişim düzeyinde değil, aynı zamanda giderek artan bir şekilde ulusal ekonomik büyümenin kaynağı olarak da önemlidir. Günümüzde teknolojik yenilikler, ekonomik büyümenin ana kaynağı ve lokomotif olarak kabul edilir. Yenileşime önem veren ve bu sayede rekabet avantajı elde eden örgütler hem kendileri için güçlü bir kaynak ve pazar oluştururlar hem de ülke ekonomisinin büyümesine katkıda bulunurlar. Bu durum ülkeler için iş ve istihdam fırsatları oluştururken, aynı zamanda toplumsal olarak refahı yükseltir (Christiansen, 2000: 64-68).

3.2. Yenileşimle İlişkili Kavramlar

3.2.1. İcat (Buluş)

İcat, daha önce var olmayan bir ürün veya hizmet yaratmak için fikirleri ve nesneleri yeni bir şekilde bir bütün haline getirme eylemidir. Bu eylemin sunulması veya kullanılmaya başlanması yenileşimi doğurur. Bu bakımdan yenileşim icadın ticari bir yansıması olarak ifade edilebilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 126). Elçi’ye (2008: 16) göre icat, ticari bir sürece evrilmedikçe toplumsal veya ekonomik faydaya

dönüşemez ve yenileşim olarak da adlandırılmaz. Her ne kadar yenileşim yapılan icatların bir sonucu gibi görünse de yenileşim, icat olmadan da gerçekleşebilir.

Trott'a (2017) göre, yenileşim ve icat arasındaki ilişki aşağıdaki formülle ifade edilmiştir (Trott, 2017: 15):

$$\text{Yenilik} = \text{Teorik Kavram (yeni fikirler)} + \text{Teknik Buluş} + \text{Ticari Kullanım}$$

Bu formülde yeni fikirler kavramı, yenileşimin başlangıç noktasıdır. Kendi başına yeni bir fikir, ilginç olsa da ne bir buluş ne de bir yeniliktir; sadece bir kavram, bir düşünce ya da düşünceler topluluğudur. Entelektüel düşüncelerin somut yeni bir esere (genellikle bir ürün veya sürece) dönüştürülmesi süreci ise buluşu ifade eder. Bu kısımda buluşların birçok farklı kişi tarafından örgütün performansını artıracak ürünlere dönüştürülmesi için sıkı bir çalışma gerekmektedir. Daha sonra meydana getirilen bu başarılı ürünler ticari kullanıma sunulur. Yenileşim ise, tüm bu aşamaların tümünü temsil eden tam bir süreçtir.

3.2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık, bir insanın benzersiz ve farklı bir şekilde yeni fikirler, alternatifler, çözümler ve olasılıklar üretme özelliğidir ve bir insanın herhangi bir durumda ne kadar üstün düşünebileceğinin bir yansımasıdır (Bateson ve Martin, 2014: 14). Mann ve Chan'a (2011) göre yaratıcılık ve yenileşim kavram olarak birbirinden farklıdır. Yaratıcılık düşünme, planlama veya uygulamada yenilikçi olmanın kalitesini ifade ederken, yenileşim bu tür yaratıcı düşünme, planlama veya yapmanın sonucunu ifade eder. Yaratıcılık ve yenileşim arasındaki fark odak noktasıdır. Yaratıcılık, insan aklının yeni fikirler üretme kapasitesini ifade eder. Bu kavramlar kendilerini çeşitli şekillerde gösterebilirler, ancak çoğu zaman görebildiğimiz, duyabildiğimiz, koklayabildiğimiz, dokunabildiğimiz veya tadabildiğimiz bir şey haline gelirler. Bununla birlikte, yaratıcı fikirler bir kişinin zihninde de düşünce deneyleri olarak düşünülebilir. Yaratıcılık öznedir ve ölçülemez, aksine yenileşim ölçülebilir nitelik taşır (www.businessinsider.com, Erişim tarihi: 20 Eylül 2021). Yaratıcılık iş dünyasında yenileşimin başlangıç aşamasıdır, ama aynı zamanda işin diğer bütün yönlerini de etkilemektedir (Fisk, 2012: 97).

3.2.3. Girişimcilik

Girişimcilik, bir girişimcinin bir girişim kurmayı üstlendiği bir eylem süreci olarak tanımlanabilir. Girişimcilik yaratıcı bir faaliyettir. Neredeyse hiçbir şeyden bir şey yaratma ve inşa etme yeteneğidir. Başkalarının kaos, çelişki ve karışıklık gördüğü bir fırsatı görme yeteneğidir. Girişimcilik, bir girişim kurarak fırsat aramak, hesaplanmış riskler almak ve fayda elde etmek için kullanılan bir tutumdur (Trott, 2017: 72). Girişimciler değişimi kural olarak görürler ve genellikle değişime kendileri sebep olmaz. Girişimci her zaman değişimi arar, ona tepki verir ve onu bir fırsat olarak kullanır. Girişimciler yeni ve farklı bir şey yaratır; var olan değerleri değiştirir ya da dönüştürürler (Drucker, 2017: 35-40).

Bessant ve Tidd (2018) bir girişimcinin tipik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Bessant ve Tidd, 2018: 62):

- a) Değişim ve karışıklıktan fayda sağlanabilecek yeni fırsatlar ve yollar arama tutkusuna sahip olmak,
- b) Fırsatları düzenli bir şekilde takip etmek ve her ihtimalin peşine düşmek yerine sınırlı sayıda projeye odaklanmak,
- c) Sonsuz analizler yapmak yerine harekete geçmek ve uygulamaya odaklanmak,
- d) Başkalarıyla ilişkiler kurabilecekleri ağlara dahil olmak ve yeni ağlar geliştirerek bir yandan başkalarının uzmanlığından ve kaynaklarından yararlanırken, diğer yandan başkalarına amaçlarına ulaşmada yardımcı olmak.

3.2.4. Ar-Ge

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), örgütlerin sahip olduğu teknik ve bilimsel bilgi birikimini yeni ürün ve hizmet yaratma veya bu ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için düzenli ve sistematik bir biçimde uygulanması olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 1981: 13). Ar-Ge, bir örgütün rekabet anlamında bir adım önde olmasını sağlar. Ar-Ge programı olmayan bir örgüt kendi başına hayatta kalamaz ve yenilik yapmak için başka yollara güvenmek zorunda kalabilir. Ar-Ge faaliyetleri anında kar beklentisiyle yapılmaz. Bunun yerine, yeni ürün ve hizmetler sunarak örgütün uzun vadeli karlılığına katkıda bulunması beklenir. Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekteşmesi örgütler

için patentlere, telif haklarına ve ticari markalara yol açabilir (Love ve Roper, 1999: 44-45).

Yapılan pek çok çalışma, yenileşim ve Ar-Ge çalışmaları ile örgütlere yapılan yatırım arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, yenilikçi örgütler genellikle üstün Ar-Ge faaliyetleriyle karakterize edilir. Teknolojide olduğu gibi, Ar-Ge'nin yenileşim performansını belirlemedeki rolü üretimle sınırlı değildir, diğer sektörler için de aynı oranda geçerlidir. Dahası, Ar-Ge, birçok stratejik çalışmayı yönlendirmek için bir örgüt tarafından uygulanabilir (Prajogo ve Ahmed, 2006: 501). Ar-Ge, yenileşim için gereken en önemli faaliyetlerden biri olsa da girişimsel anlamda yenileşim yoksa yapılan faaliyetler herhangi bir değer yaratmaz ve Ar-Ge çıktıları yenileşime dönüştürülemez (Zerenler, Türker, Şahin, 2010: 662).

3.3. Yenileşim Türleri

Yenileşimin, üründen pazarlamaya, süreçten organizasyona ve hizmete kadar pek çok farklı türü bulunmaktadır. Farklı yenileşim türleri olsa da yenileşim temel olarak iki şekilde gerçekleştirilebilir. Yenileşim, yapılan yeniliğin büyüklüğüne ve yarattığı etkiye göre “*radikal*” veya “*artımsal*” olmak üzere iki şekilde adlandırılır. Yenileşim, ilk kez ortaya atılan bir fikir veya yöntemin denenmesiyle çığır açıcı atılımlara sebep oluyorsa radikal yenileşim; var olan ürün ve hizmetlere ilişkin geliştirme ve iyileştirme çabalarını içeriyorsa artımsal yenileşim olarak adlandırılır (Elçi, 2008: 9). Tushman ve Romanelli (1985) artımsal yenileşimleri statükoyu teşvik eden adımlar olarak tanımlarken, radikal yenileşimleri var olan kalıplarının yıkıldığı veya temelde yeniden düzenlendiği süreçler olarak karakterize eder.

3.3.1. Radikal (Kökten) Yenileşim

Bu tür yenileşimi, “kesişimci yenileşim” olarak tanımlayan Johansson’a (2007) göre kesişimci yenileşimler, devrim yaratan yeniliklerdir. Yepyeni bir pazar yaratırlar ve bu pazarın lideri konumuna gelirler. Radikal yenileşimler genellikle bireylerin yada örgütlerin girişimsel çabaları sonucu ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle radikal yenilikler, laboratuvarlarda yapılan ar-ge’ye dayalı bilimsel çalışmalardan veya pazardaki talepten farklı olarak ilk defa ortaya çıkan bir ürün veya hizmetin pazara sunulmasını ve ticarileştirilmesini ifade eder (Johansson, 2007: 33).

Durna'ya (2002) göre radikal yenileşimlerin en büyük özelliği yeni ve oldukça yüksek riskli olmalarıdır. Böyle yenileşimler hem yüksek riskli olması hem de büyük maliyet kalemlerini açığa çıkarmasından dolayı örgütler radikal yenileşime karar verirken çok dikkat etmeleri gerekmektedir. Ancak başarı elde edilmesi durumunda örgütler pazarda ilk olmanın avantajını hızlı bir biçimde kara dönüştürebilirler (Durna, 2002: 71).

3.3.2. Yatay (Artımsal) Yenileşim

Keskin'e (2012) göre bu tarz yenileşimler bilgi kaldıraçlama veya çapraz eşleştirme olarak da adlandırılır. Çünkü böyle yenileşim türlerinde örgütlerin başka örgütlerden esinlenip var olan bilgi ve birikimlerini başkalarıyla kaynaştırarak ürün ve hizmetlerine yeni özellikler getirmesi söz konusudur. Böyle yenileşimler genellikle ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeniden şekillendirilerek amacının dışında bir şeye hizmet edecek hale dönüştürülmesi olarak ifade edilir (Luecke, 2008: 3). Bu tür yenileşimler, mevcut ürün ve hizmetlerin ya da üretim ve dağıtım sistemlerinin uyarlamasını, inceliğini ve zenginleştirilmesini gerektirir (Durna, 2002: 71).

Lynn vd.'ne (1998) göre artımsal yenileşimler, ürün tasarımının veya üretim sürecinin belirli boyutlarını düzene sokar ve iyileştirir, böylece belirli pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamalarına olanak tanır. Bu tür yenileşimler genellikle daha kesin koşullar altında ortaya çıkar ve hedef pazar bölümleri ile müşteri ihtiyaçları net bir biçimde bilinir. Ayrıca, gereken teknoloji genellikle örgütün bünyesinde mevcuttur ve geleneksel iş uygulamalarından çok farklı değildir.

3.3.3. Ürün Yenileşimi

Ürün yenileşimi, mevcut koşullar ve eğilimlerle uyumlu olarak müşteriler ve pazarlar için yeni ürünlerin kavramsallaştırılmasını, tasarımını, geliştirilmesini, onaylanmasını ve ticarileştirilmesini içerir. Ürün yenileşimi, mevcut ürünleri iyileştirmekten, müşterileri ve paydaşları tatmin etmenin tamamen yeni yollarını keşfetmeye kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Dahili bir perspektiften bakıldığında, ürün yenileşimi, örgütün bilgisine, deneyimine, yeteneklerine, kaynaklarına ve hâkim teknolojilerine bağlıdır. Harici bir perspektiften bakıldığında ise, ürün yeniliği müşteri ve paydaşların ihtiyaçlarına, isteklerine ve beklentilerine odaklanır (Rainey, 2005: 5). Gault (2018) ürün yenileşimini "*potansiyel kullanıcılara sunulan, yeni olan veya*

özelliklerine veya kullanım amaçlarına göre önemli ölçüde değiştirilmiş bir ürün" olarak tanımlamıştır (Gault, 2018: 619).

Lukas ve Ferrel (2000) ürün yenileşimini üç temel kategoriye ayırmıştır:

- a) İşletmelerin aşına olduğu ancak piyasada yeni olan ürünler (örgütlere özel tasarlanan ürünler),
- b) Piyasanın aşına olduğu ancak örgütler için yeni olan ürünler (piyasada var olan rakip ürünlerin taklitleri),
- c) Hem piyasa hem de örgütler için yeni olan ürünler (teknik ve tasarım anlamında daha önce bir benzeri olmayan ürünler).

3.3.4. Pazarlama Yenileşimi

Pazarlama yenileşimi, örgütlerin içinde oldukları veya hedefledikleri pazarda rekabet edebilmeleri için uyguladıkları yenilikçi pazarlama yaklaşımlarını ifade eder. Bazı örgütler bu yaklaşımları sundukları yeni ürün ve hizmetleri müşterilerle buluşturacakları yeni bir pazar alanı yaratmak olarak görürken, bazıları mevcut ürünlerini mevcut pazarda tanıtabilecekleri yeni bir pazarlama programının benimsenmesi olarak görürler (Wang ve Ahmed, 2004: 304). Ren ve Diğerleri (2010), pazarlama yenileşiminin, yeni rekabet avantajlarını keşfetmek için çeşitli pazarlama faktörlerini ve bunların birbirleriyle ilişkilerini analiz ederek taklit edilemeyen bir kombinasyon oluşturmak olduğunu belirtmiştir.

Slater ve Narver'e (1995) göre, örgütlerin pazarlama girişimlerini geliştirmesinin en iyi yolu, yeni hizmetler geliştirmek veya mevcut olanları yeniden düzenlemek, yeni dağıtım kanalları oluşturmak ve yönetim için yeni yaklaşımlar keşfetmektir. Bu tür pazarlama yenilikleri, örgütlerin potansiyel veya mevcut müşterilere kendi ürünlerini pazarlamanın yeni yollarını geliştirebilecekleri imkanlar sunar.

Johne (1999) pazarlama yenileşimi ile ilgili bazı temel ilkeleri şu şekilde özetlemiştir:

- a) Her şeyden önce, pazarlama yenileşimi müşterilere değer katmalı veya müşterileri artırmalıdır. Pazarlama yenileşimi müşterileri tatmin etmiyorsa veya müşterilere değer sağlamıyorsa, başarılı bir pazarlama yenileşimi olarak kabul edilemez,

- b) İkinci olarak, pazarlama yenileşimi, pazardaki rekabeti destekler nitelikte olmalıdır,
- c) Üçüncüsü, uygulanan pazarlama yenileşimi örgüt için etkili olmalıdır. Örgütler, yalnızca yenilik uğruna pazarlama yenileşimine girişmemelidir. Uygulanan her yenileşim programı, örgüt içinde şu anda veya gelecekte kar getirebilmelidir,
- d) Dördüncü olarak, pazarlama yenileşiminin sürdürülebilir olması gerekir. Şiddetli rekabet ve hızla değişen pazar, hayatta kalmak isteyen örgütleri yeniliklerini sürekli hale getirmeye zorlamaktadır.

3.3.5. Hizmet Yenileşimi

Hizmet Yenileşimi, temel hizmet ürünlerini sunmak için üstlenilen faaliyetlerdeki yeni gelişmeler veya temel hizmet ürünlerini tüketiciler için daha çekici hale getirmek olarak tanımlanabilir. Bu tür gelişmeler, müşterilerle etkileşimi içermeye eğilimindedir ve yeni veya mevcut hizmet ürünleriyle ilişkilendirilir (Oke, 2007: 566).

Toivonen ve Tuominen (2009) hizmet yenileşimini “*uygulamaya koyan ve onu geliştiren kuruma fayda sağlayan, faydası genellikle yeniliğin müşterilere sağladığı katma değerden kaynaklanan yeni bir hizmet veya mevcut bir hizmetin yenilenmesi*” olarak tanımlamıştır (Toivonen ve Tuominen, 2009: 893). Lyons vd.’ne (2007) göre hizmet yeniliği yapmak ve bu konuda rekabet etmek, fiziksel ürün yeniliği üzerinde rekabet etmekten daha yoğun bir örgütsel uygulama gerektirir. Davranış normları ve değerleri, fiziksel ürünlerin aksine, hizmet yenileşiminde hayati önem taşır, çünkü davranışın kendisi üründür (Lyons vd., 2007: 135).

Hizmet yenileşimi hizmet örgütleri tarafından başlatılabilir ve ilgili pazara yönlendirilebilir veya örgütün mevcut hizmet yelpazesinde henüz bulunmayan belirli bir hizmeti talep eden müşteriler tarafından da teşvik edilebilir. Müşteri bir problem tanımlar ve müşterinin sorununa çözüm sunabilmek için hizmet örgütünün yeni bir hizmet oluşturması gerekir. Böylelikle yenileşim talebi müşteriden gelirken, yenileşimin kendisi ise hizmet sağlayıcısı tarafından gerçekleştirilir (Metcalf ve Miles, 1998: 129). Hizmet yenileşiminin mutlaka hizmet sektöründe gerçekleşmesi de gerekmez. Yeni ve iyileştirilmiş hizmetler, tedarik portföylerini katma değerli hizmetlerle genişletmeyi amaçlayan hizmet dışı sektörler tarafından da sağlanabilir (Durst vd., 2015: 66).

3.3.6 Süreç Yenileşimi

Süreç yenileşimi, daha düşük maliyetler veya daha yüksek ürün kalitesi elde etmek amacıyla bir örgütün üretim veya hizmet operasyonlarına eklenen yeni unsurlar, girdi malzemeleri, görev özellikleri, iş ve bilgi akışı mekanizmaları ve bir ürün üretmek veya bir hizmet sunmak için kullanılan ekipmanları olarak tanımlanabilir (Reichstein ve Salter, 2006: 653).

Süreç yenileşiminin temel amacı, bir örgütün verimliliğini veya etkinliğini artırmaktır. Süreçlerde yapılan değişiklikler, örgütün ve çalışanlarının yeniliklere uyum sağlamasını gerektirir ki bu da o örgüt içinde karşılıklı yolları açabilir. Ancak, doğru şekilde uygulanırsa, süreç yenileşimi o örgüte ve çalışanlarına örgütlerinin değerini artırma ve ömrünü sürdürme fırsatları sunar. Bu nedenle, süreç yenileşimleri, bir örgütteki girdilerin çıktılara oranını artırmaya yardımcı olurlar (White ve Bruton, 2011: 97).

Süreç yenileşimi genellikle her biri önemsiz olan ancak birlikte muazzam verimlilik kazanımları ve maliyet düşüşlerine yol açan birçok küçük iyileştirmeyi içerir. Bu tür bir yenilik, her çalışanın katılımını gerektirir ve bir örgütün tüm iş gücü tarafından paylaşılan güçlü bir sürekli iyileştirme kültürü tarafından yönlendirilir (Maital ve Seshadri, 2007: 72).

3.3.7 Organizasyonel Yenileşim

Örgütsel anlamda yenilik, örgütsel süreçlerin gelişimini ve değişimini etkileyen, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmiş yeni bir yönetsel sistemin, politikanın, yeni bir sürecin veya hizmetin örgüt içinde benimsenmesini ifade eder (Uzkurt, 2017: 132). Damanpour ve Evan'a (1984) göre, bir örgütte yeni bir fikrin benimsenmesi, ilgili örgütte benimsenme zamanından bağımsız olarak, o örgütün performansını etkileyebilecek bir değişikliğe yol açması beklenir. Bu nedenle, örgütsel anlamda yeni bir fikir, örgütün büyüklüğü ile değil, onu benimseyen örgütle ilgili olarak yeni kabul edilir (Damanpour ve Evan, 1984: 393).

Organizasyonel yenilikler üç unsurdan birinden (veya daha fazlasından) oluşur: iş ile ilgili uygulamalar, işyeri organizasyonu ve dış ilişkiler. İş ile ilgili uygulamalar, işin yürütülmesi için gerekli rutinler veya prosedürlerdir. Bunlar, bilgiyi paylaşmaya yönelik uygulamalardan yönetim sistemlerinde yer alan prosedür kümelerine kadar değişebilir. İşyeri organizasyonu, organizasyonel yapıları ve

sorumlulukların dağıtılmasını ve karar almayı içerirken, dış ilişkiler diğer firmalar veya kamu kurumları ile ilişkilerin düzenlenmesini içerir (Bloch, 2007: 29).

Organizasyon, firmanın kendisini, ortaklıklarını, çalışanlarının rollerini ve sorumluluklarını yapılandırma şekli olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda organizasyon yenileşimleri çoğunlukla firmanın aktivitelerinin kapsamını yeniden gözden geçirmesi, ek olarak da çalışanların rol ve sorumluluklarını ve kişilere ya da iş gruplarına sunacağı teşvikleri yeniden tanımlaması sonucu ortaya çıkar (İSO, 2011: 19).

3.4. Yenileşim Süreci

Bir örgütte yenileşim süreci yenileşime duyulan ihtiyaç ile başlar. Sunulan ürün ve hizmetlerin müşteri talep ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaması veya müşterilerin ürün ve hizmetleri eksik ya da hatalı bulması örgütü yenilik yapmaya iten unsurların başında gelir. Sunulan ürün ve hizmetlerle müşterilerin ihtiyaç ve talepleri arasında fark olması örgütün acil olarak bu ihtiyaçları karşılayacak yeni ürün ve hizmetler sunması veya var olan ürün ve hizmetlerinde fark yaratması gerektiğini belirtir (Durna, 2002: 114).

Yenileşim süreci fikirlerin bir araya getirilmesi ile başlar. Ortaya atılan yenilik fikirleri bazen tesadüfi olsa da çoğu zaman bu fikirlerin toplanması için düzenli ve istikrarlı bir çalışma yapılması gerekir (Güleş ve Bülbül, 2004: 184). Yenileşim, bir süreç olarak, genelde, şu aşamalardan oluşur (Karabulut, 2016: 16):

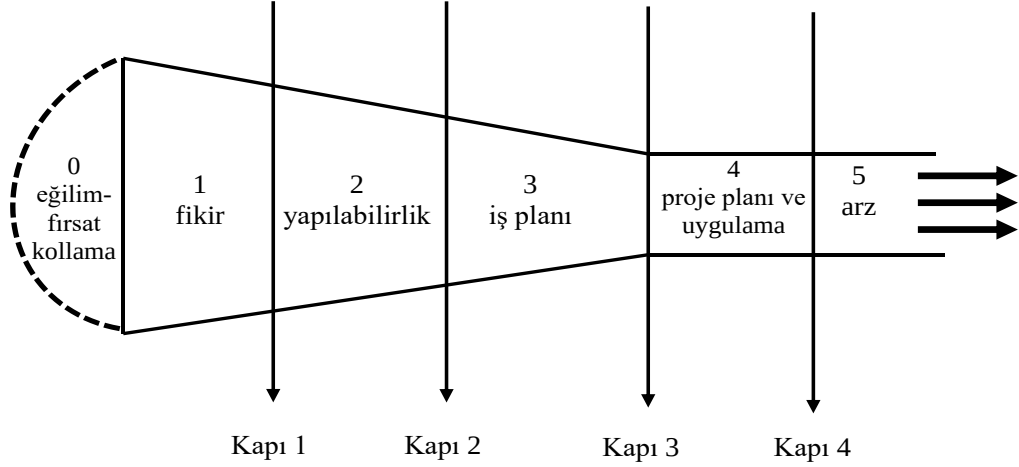
- a) Yenilik fikri (iç ve dış kaynaklı olarak yenilik fikirleri),
- b) Yeni fikrin geliştirilmesi (başarısız fikirlerin elenmesi, başarılılarının geliştirilmesi ve testi),
- c) Geliştirilen yeni ürünün sürümlenmesi/ticarileştirilmesi.



Şekil 3.1. Yenileşim Döngüsü

Kaynak: Elçi, 2008

Hakkarainen ve Talonen'e (2014) göre, yenileşim sürecinde pek çok fikir ortaya konmakta ancak bu fikirlerden yalnızca çok küçük bir kısmı üretken olmaktadır. Ortaya konan fikirler ve projeler ne kadar erken taranır ve elenirse, bu, paradan, zamandan ve emekten tasarruf sağlayacak ve israfı azaltacaktır. Bunu yapmanın birkaç yolu olmasına rağmen, en iyi bilinen ve en yaygın olanı yenileşim hunisi oluşturmaktır. Amaç, ham bir fikri aşamalı olarak bir konsepte ve nihayetinde olgunlaşmış bir ürüne dönüştürürken, aynı zamanda geliştirme aşamasında verimsiz fikirleri bir kenara atmaktır. Yenileşim hunisinin özü, yenileşim süreci boyunca olabildiğince çok fikir üretmek ve bunların büyük bir kısmını rafine ederek somut geliştirme planlarına dönüştürmektir. Bu, birçok fikirden temel birkaç fikre kadar huni benzeri bir şekil oluşturur. Huninin uç kısmında en iyi fikirler kalacağından, yenileşim hunisi, fikirleri önceliklendirmek ve en iyinin tamamen geliştirilmesi ve gelişmiş projelerin, ürünlerin veya diğer yeniliklerin başlatılmasını sağlamak için mükemmel bir araçtır. Yenileşim hunisinin işleyişi Şekil 3.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Yenileşim Hunisi

Kaynak: TÜSİAD, 2003

Şekil 3.2.’deki gibi 1., 2. ve 3. aşamalarda fikir ürün veya hizmete dönüştürülmeye çalışılır. 3. aşamadaki iş plânı, yapılabilirlik çalışmasını olgunlaştırıp nihaî tercihleri yapmaya ve yapılan plânları gerçekleştirmeye yöneliktir. İş plânları, genelde örgüt hedeflerine ulaşmada yol haritaları olarak iş görürler ve;

- yönetimin beklentilere odaklanmasına yardımcı olurlar,
- firma stratejilerinin geliştirilip izlenmesi için iyi düşünülmüş çerçeveler sağlarlar,
- ilgili taraflar ve işletmeler ile iletişim için uygun bir taban oluştururlar,
- gerçek performansın karşılaştırıldığı bir örnek olarak kullanılırlar.

4. aşamada fikrin/ürünün gerçekleşmesi yer alır; pazarlama stratejisi ayrıntılandırılırken gerekli örgütsel düzenlemeler yapılır. Ürün (veya hizmet) gerçekleştirilip performansının sınındığı 4. aşama sonunda ürünün arz için hazır olup olmadığına karar verilir (TÜSİAD, 2003: 136).

3.5. Yenileşim Performansı

Karabulut’a (2016) göre hem yenileşimin ortaya çıkarılması hem de uygulanması ayrı birer başarı göstergesidir. Yenileşimin ortaya çıkarılması ve uygulanması birlikte ele alındığında yenilik anlamında bir sinerji yaratabilir. Diğer bir deyişle, yenileşim performansı, yeniliğin amaç ve hedeflerine uyacak stratejiler geliştirme ve yenilik ile ilgili yapılan her türlü uygulama ve çalışmanın bu amaç ve

hedefler için geliştirilmiş stratejileri destekleme derecesi olarak ifade edilebilir (Karabulut, 2016: 185). Yenileşim performansı aynı zamanda, yenileşim girdilerini çıktılara dönüştürme yeteneği ve dolayısıyla yenileşim kapasitesini ve çabasını pazar uygulamasına dönüştürme yeteneğidir (Zizlavsky, 2016: 818). Love vd. (2014), yenileşim performansının, örgütün son üç yılda pazara sunduğu yeni ürün miktarı veya var olan yeni ürünlerin örgüte sağladığı ciro oranı olduğunu ileri sürmüştür. Yazara göre bu değişken, firmaların kısa vadeli ticari başarısı ile birlikte pazara yenilikçi ürünler sunma kabiliyetini göstermektedir.

Hagedoorn ve Cloudt' a (2003) göre yenileşim performansı dar ve geniş anlamda tanımlanabilir. Dar anlamda yenileşim performansı, örgütlerin her türlü yeni ürün, süreç veya sistemi piyasaya sunma derecesini gösterir. Daha geniş anlamda ise yenileşim performansı ar-ge'den patentlenmeye ve yeni ürün tanıtımına kadar tüm aşamaların ölçümünü kapsar. Başka bir deyişle yenileşim performansı hem yenileşimin teknik yönlerine hem de yeni ürünlerin pazara girmesine odaklanmaktadır. Benzer bir bakış açısıyla, Tseng ve Tseng (2006) yenileşim performansını, yenileşimin sahip olduğu başarı derecesi olan yenileşim etkinliği ve başarı derecesini gerçekleştirme çabası olan yenileşim verimliliği olmak üzere ikiye ayırmıştır.

Örgütlerin yenileşim performansı öncelikle kendi yenileşim faaliyetleri ve yenileşimle ilgili ortamlar ile etkileşimleri sonucu belirlenir (Hinloopen, 2003: 145). Bu bağlamda yenileşim performansı, Christiansen (2000) tarafından dört temel boyutta tanımlanmıştır. Bu boyutlardan ilk ikisi müşteri ihtiyacına uygunluk ile ilgilidir. Başarılı olma şansına sahip olmak için, geliştirilmekte olan yeni ürünler ya mevcut müşteri ihtiyaçlarına ya da gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. İkisi kavramsal ve operasyonel olarak farklıdır. Bir tanesi mevcut müşterilerin şu anda ifade ettikleri ihtiyaçlara etkili şekilde yanıt verirken; diğeri gelecekteki tüketici ihtiyaçlarını öngörmek için bir yetenek geliştirmeye çalışır.

Yenileşim performansının üçüncü ve dördüncü bileşenleri ise hız ve maliyettir. Hız, yeni ürünün pazara girişini ve uygulanma zamanını ifade eder. Bir örgüt piyasaya yeni bir ürünü ne kadar çabuk alabilir? Yeni bir süreci ne kadar hızlı uygulayabilir? Maliyet ise yenileşim sisteminin maliyetini ifade eder. Yeni ürünler ve süreçler daha düşük bir maliyetle geliştirilebilir mi? sorularına cevap aranır.

Zhou vd.'ne (2017) ise örgütlerin yenileşim performansı, yönetsel yenileşim performansı ve teknik yenileşim performansı olmak üzere iki boyutta incelenebilir. Yönetsel yenileşim performansı, bir örgütte çevresel değişikliklere yanıt verme derecesini ve süreç kontrol sistemleri, strateji oluşturma prosedürleri ve koordinasyon mekanizmaları açısından yönetimle ilgili yenileşim derecesini yansıtır; teknik yenileşim performansı ise, bir örgütün yeni teknolojiler geliştirme, teknolojileri yeni ürünlere dahil etme ve kaliteyi artırmak ve üretim maliyetini düşürmek için yeni süreçler oluşturma kapasitesini ifade eder.

3.6. Yenileşim Performansının Ölçümü

Birçok durumda yenileşim çok disiplinli ve çok işlevli bir yapıyı temsil eder ve genellikle örgüt içerisindeki hangi kaynaktan geldiği ve ne kadar katkı sağlandığı net değildir. Çoğu örgüt, harcanan zaman tam olarak kaydedilmediğinden ve parasal bir değer oluşturmak zor olduğundan, girdi ölçümlerinin bile belirsiz olduğunu düşünmektedir. Yenileşim sürecinin yayılma etkileri ise nadiren açıklanmaktadır (Birchall ve Tovstiga, 2005: 228).

Bir örgütteki yenileşim performansının ölçümünün kapsamı, ya yenileşimin var olan operasyonel yönlerine odaklanabilir ya da stratejik ve geleceğe yönelik olabilir. Bu ölçümlerin ilki tipik olarak ölçülebilir göstergeler ve parametrelerle ilişkiliyken, ikincisi büyük oranda ölçülemezdir (Birchall vd., 2011: 4).

Stahl ve Steger'e (1977) göre, yenileşim performansının ölçülebilmesi için somut çıktılara ihtiyaç vardır ve bu çıktılar ölçülebilir olacak şekilde tanımlanmalıdır. Faaliyete geçirilmeyen çabalar (ör. fikir ve düşünceler) çıktı listesine dahil edilemez. Yenileşime ait çıktılar şu şekilde tanımlanabilir:

- a) Yeni veya geliştirilmiş süreçler, ürünler veya teknikler,
- b) Patentler ve patent başvuruları,
- c) Yayınlanmış teknik makale ve kitaplar,
- d) Yayınlanmamış teknik raporlar, el yazmaları ve sözlü sunumlar,
- e) Teklif talepleri (sözleşmeye dayalı çaba için).

Prajogo ve Ahmed'e (2006) göre, örgütlerde yenileşim performansının ölçülmesi dört temel kritere bağlıdır. Bu kriterler “*yenileşimlerin sayısı*”, “*yenileşim hızı*”, “*yenileşimin seviyesi*” (teknolojik yönün yenilik ya da yeniliği) ve “*pazarda ilk*”

olma durumudur. Yenileşimin bu dört özelliği, yeniliğin iki ana alanına, yani ürün yeniliğine ve süreç yeniliğine aktarılmıştır. Kavramsal olarak, ürün yeniliği, fikir üretme veya örgüt tarafından sunulan son ürün veya hizmetteki değişikliklere yansıyan tamamen yeni bir şeyin yaratılmasıyla ilgilenirken, süreç yeniliği, örgütlerin nihai ürün veya hizmet üretme şekillerindeki değişiklikleri veya başka bir yerde geliştirilen bir yenileşimin veya dahili olarak geliştirilen yeni uygulamaların benimsenmesini temsil eder (Prajogo ve Ahmed, 2006: 506). Ürün ve süreç yenileşimlerinin performansını ölçmek için kullanılan metrikler Çizelge 3.1’de özetlenmiştir.

Çizelge 3.1. Ürün ve Süreç Yenileşimleri Performans Kriterleri

Ürün Yenileşimi	Süreç Yenileşimi
Yeni ürünlerin yenilikçilik seviyesi,	Teknolojik rekabet gücü,
Yeni ürün geliştirmede en son teknolojik, yeniliklerin kullanımı,	Süreçlerde kullanılan teknolojinin güncellenmesi veya yeniliği,
Yeni ürün geliştirme hızı,	Süreçlerde en son teknolojik yeniliklerin benimsenme hızı,
Piyasaya sunulan yeni ürün sayısı,	Süreçler, teknikler ve teknolojiadaki değişim oranı.
Piyasaya ilk çıkan yeni ürün sayısı (erken piyasaya giriş).	

Kaynak: Prajogo ve Sohal, 2003

Bessant ve Tidd’e (2018) göre yenileşim performansı gözden geçirilirken, bir dizi muhtemel belirti ve kritere bakılabilir. Bu kriterler aşağıdaki gibidir (Bessant ve Tidd, 2018: 506):

- Üretilen bilginin veya tanıtılan yeni ürünlerin göstergeleri olan patentler ve bilimsel araştırmalar (ve onlardan elde edilen satış ve/veya kârın yüzdesi) gibi değişik türlerin çıktılarının ölçülmesi,
- Müşteri memnuniyeti anketleri ya da kalite süreçlerindeki gelişmeleri belirten operasyonel veya süreçsel unsurların ölçümü,
- Ürün maliyeti, pazar payı, performans kalitesi gibi sektörel veya işletmeler üzerinden yapılan karşılaştırmalar.

Strecker’e (2009) göre yenileşim performansı dört boyutta tanımlanır ve ölçülür: “*finansal*”, “*piyasa*”, “*teknik*” ve “*süreç*”. Finansal göstergeler, bir örgütün yenileşim faaliyetleri sonucu oluşan ekonomik kazancı araştırır. Pazar boyutu, bir örgütün sunduğu yeni ürün ve hizmetlerin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi

açısından pazarda rakiplere göre üstünlüğünü analiz eder. Teknik boyut, örgütün sunduğu yeni ürün ve hizmetlerin teknik performansı ve kalitesiyle ilgilidir. Ayrıca, yeni ürünlerin bir örgütü yeni teknolojik alanlara ne derece yönlendirdiğini test eder. Finansal, piyasa ve teknik boyut, bir örgütün yenileşim çıktısını rakiplerle karşılaştırırken, dördüncü boyut olan süreç içsel bir bakış açısı gerektirir. Bir örgütün yeni ürün geliştirmesinin ör. geliştirme süresi veya maliyetleri açısından ne kadar etkili ve verimli olduğunu ölçer (Strecker, 2009: 130).

Cordero'ya (1990) göre, yenileşim performansının değerlendirilmesi için hem yenileşim sürecinde kullanılan kaynakların hem de süreç sonunda meydana gelen çıktıların doğru bir biçimde ölçülmesi gerekmektedir. Çıktılar, yenileşim sürecinde istenilen hedeflere ulaşmada yardımcı olup olmadıklarını belirlemek için ölçülmeli; kaynaklar ise bu çıktıların üretiminde minimum miktarın kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için ölçülmelidir. Ölçümler çıktı ve kaynakların türüne göre nitel ve nicel olabilir. Ayrıca çıktı ve kaynaklar aşağıda belirtilen üç performans seviyesinde ölçülmeli ve değerlendirilmelidir:

Genel performansı değerlendirmeye yönelik ölçümler:

İşletmeler genel olarak kâr hedeflerine sahip oldukları için, yenileşimin genel performansa etkisi en iyi kâr ölçümü yapılarak sağlanır. Kâr, çıktıların (gelirlerin) parasal ölçüsü ile kaynakların (giderlerin) parasal ölçüsü arasındaki farktır. Kârlılığı hesaplamak için çeşitli teknikler kullanılabilir. Göreceli genel performansı değerlendirmek için, yeni ürün satışlarının yüzdesi geçmiş (Ar-Ge gideri) / (toplam satış) oranı için sektör ortalamasıyla karşılaştırılmıştır. Ancak bu ölçüm, ticari birimler tarafından kullanılan kaynakları içermediğinden net bir kâr ölçümü değildir. Bu çıktıların ve kaynakların parasal olmayan yönlerini yakalamak için diğer nicel önlemler de kullanılır. Pazar payı pazarlanabilir çıktıların göreceli gücünü değerlendirmek için kullanılır. Son birkaç yılda mevcut satışların yüzdesi olarak geliştirilen yeni ürün sayısı, belirli bir dönemdeki önemli yeniliklerin sayısı, önemine göre ağırlıklandırılmış yenileşim çıktısı ve yeni ürün başarı oranı pazarlanabilir çıktıları sektör ortalamaları, geçmiş çıktılar veya diğer firmaların çıktıları ile karşılaştırmak için kullanılmıştır.

Teknik performansı değerlendirmeye yönelik lmler:

Teknik performansı değerlendirmek için teknik çıktıların ve kaynakların teknik birimlerle ölçülmesi gerekir. Teknik ıktılar genellikle parasal olarak ölçülmez, çünkü bu çıktıların bir gelir üretebilmeleri için pazarlanabilir çıktılar haline gelmeleri gerekir. İstisnai olarak teknik çıktıların pazarda yarattığı iş fırsatı parasal olarak ölçülebilir. Ancak iş fırsatı, firmanın değerini değil toplam piyasa değerini ölçtüğü için bir gelir ölçüsü değildir. Bu ıktıların parasal olmayan yönlerini yakalamak için diğer nicel ölçümler kullanılır. Yapılan yayın ve alınan patent sayısı bunun en büyük göstergesidir. Yayın, yenileşimin bir işaretidir; patent, yenileşimin pazar potansiyeline sahip olduğunun bir işaretidir. Ayrıca teknik performansı laboratuvar müşterilerinin ve bilim panellerinin görüşlerini kullanarak değerlendirmek mümkündür. Yönetim ve emsal incelemeleri de sıkça kullanılmaktadır.

Ticari performansı değerlendirmeye yönelik ölçümler:

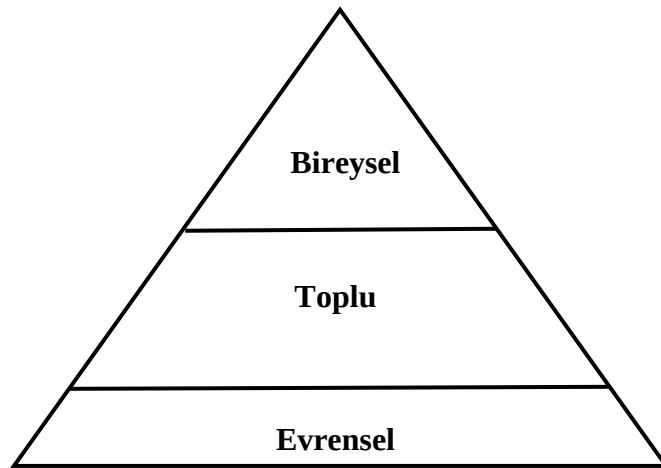
Ticari performansın değerlendirilmesi için daha önceki ölçümlerde yapıldığı gibi ticari birimlere verilen kaynak ile bu birimlerin yarattığı çıktılar ölçülmelidir. Ticari kaynakların parasal ölçüsünün pazarlanabilir çıktıların parasal ölçüsünden çıkarılması firmaya gelen nakit akışını gösterir. Her bir ticari birimin performansını değerlendirmek de önemlidir. Örneğin, retim çıktılarını ölçmek için kalite ve miktar kullanılabilir. Bu lmler, her birimin katkıda bulunduğu pazarlanabilir çıktıların belirli yönlerini yakaladığından performans net olarak belirlenebilir.

4. KURUM KÜLTÜRÜ

4.1. Kültür Kavramı ve Kurum Kültürü Tanımı

Kültür kelimesinin, genellikle insan aktivitesine atıfta bulunarak, yaşamak, yetiştirmek veya onurlandırmak anlamına gelen Latince “colere” kökünden geldiği kabul edilmektedir. Merriam-Webster online dictionary kültür’ü, “*bir kurumu veya kuruluşu nitelendiren, paylaşılan tutumlar, değerler, hedefler ve uygulamalar bütünü*” olarak tanımlar (www.merriam-webster.com., Erişim tarihi: 20 Eylül 2021). Antropologlar ise kültürü, “*deneyimleri sınıflandıran, bunları eserler ve davranışlarla sembolik olarak kodlayan ve iletişim kuran evrensel insani yetenek*” olarak tanımlamışlardır (Kimball, 2005: 3).

Konu üzerinde çalışan ilk sosyal psikologlardan biri olan Hofstede (1980) kültürden: “*Bir insan grubunun üyelerini diğerlerinden ayıran, insan aklının toplu bir şekilde programlanması*” olarak bahsetmiş olup bu zihinsel programlamanın kısmen benzersiz ve kısmen de diğerleriyle paylaşılabilir olduğunu ve üç ana seviyeye ayrılacağını belirtmiştir. Bu seviyeler şekil 4.1.’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Geert Hofstede’ye Göre İnsan Aklını Programlamanın 3 Seviyesi

Kaynak: Hofstede, 1980

Benzer şekilde, Schein (2004)' a göre kültür, *“nihai olarak bir grubun başa çıkma ve öğrenme çabasını yansıtır; bu öğrenme sürecinin bir kalıntısıdır. Dolayısıyla kültür, yalnızca günümüzde istikrar, anlam ve öngörülebilirlik sağlama işlevini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda grubun geçmişinde işlevsel olarak alınan etkili kararların bir sonucudur”* (Schein, 2004: 109).

Hofstede (2015), birlikte vakit geçiren, her ne büyüklükte olursa olsun, herhangi bir insan grubunun, *“paylaşılan ve aktarılabilen algılar, değerler veya uygulamalar”* yarattıkları bir kültür oluşturduğunu belirtmiştir (Hofstede, 2015: 546).

Psikolog David Matsumoto (2007)'ya göre kültür, çevredeki sorunlar, ele alınması gereken fiziksel ve sosyal ihtiyaçlar ve mevcut araçlar göz önüne alındığında, nasıl hayatta kalınacağı sorusuna bir çözümdür (Matsumoto, 2007: 1291).

Kimball (2005) yukarıdaki temel kültür tanımlarının aksine, kurum kültürünün tanımlanmasının kolay olmadığını, çünkü kurumsal bir yapıya nazaran, somut olmadığını ve analiz edilmesinin zor olacağını belirtmiştir. (Kimball, 2005: 3). Schein (1990), kurum kültürünü tanımlama sorununun, örgüt kavramının kendisinin belirsiz olmasından kaynaklandığı ve kurumsal kültüre atıfta bulunurken, kavramın ne olduğu ve ne anlama gelmesi gerektiği, nasıl gözlemlenmesi ve ölçülmesi gerektiği, bunun daha geleneksel endüstriyel ve örgütsel psikoloji teorileri ile nasıl ilişkili olduğu ve bunun örgütlere yardım etme çabalarında nasıl kullanılması gerektiği konusunda çok az bir anlaşma olduğunu belirtmiştir (Schein, 1990: 109).

Bu bağlamda kurum kültürünün kesin hatlarla belirlenmiş bir tanımı yok gibi görünse de kapsamlı bir bakış açısı ve kurum kültürünün evrensel özelliklerini daha iyi yakalamak adına literatürü gözden geçirmek gerekir. Kurum kültürü literatürde çok çeşitli şekillerde tanımlanmış, yazarlar ve akademisyenler tarafından birçok bakış açısıyla ilişkilendirilmiştir. Denison vd.'ne (2012) göre kurum kültürü için ortak bir tanım olmamasına rağmen, çoğu bilim insanı, kültürün, derin bir biçimde yerleşmiş normları, değerleri, inançları, davranışları ve örgüt üyelerinin paylaştığı varsayımları içerdiği konusunda hemfikirdir.

Kurumsal kültür, *“bir örgütün iş yapış biçimini tanımlayan bir karmaşık değerler, varsayımlar ve inançlar bütününden meydana gelir”* (Tourish ve Pinnington, 2002: 148). Bu inanç ve beklentiler, çalışma arkadaşlarını bir örgüt içinde nasıl davranacakları konusunda sosyalleştirmek ve örgüt içinde gerçekleştirilen çalışmanın

tonunu, içeriğini ve hedeflerini şekillendiren bir sosyal ortam yaratmak için temel oluşturur (Hemmelgarn, Glisson ve James, 2006: 75). Kurum kültürü, değer verilen şeylere, baskın liderlik stillerine, dile ve sembollere, prosedürlere ve rutinlere kısacası örgütün başarı kriterlerine yansır (Cameron ve Quinn, 2006: 17). Kurum kültürü, bir örgütün sessiz toplumsal düzenini ifade eder. Örgüt üyelerinin davranışlarını ve tutumlarını uzun ömürlü olarak yeniden biçimlendirir ve örgüt içinde nelerin teşvik edildiğini, nelerin cesaretinin kırıldığını, nelerin kabul gördüğünü veya reddedildiğini tanımlar (Groysberg ve Diğ, 2018: 4).

Van den Berg ve Wilderom (2004)'e göre kurumsal kültür, “*kurumsal birimlerin içindeki, kurumsal çalışma yöntemlerine ait algıların diğer kurumsal birimlerden farklılık gösterebilmesidir*” (Van den Berg ve Wilderom, 2004: 571).

Denison'a (1996) göre, kurum kültürü, kurumun üyelerinin sahip olduğu değerlere, inançlara ve varsayımlara dayanan örgütlerin derin yapısını ifade eder (Denison, 1996: 624).

Deshpande ve Webster (1989), çeşitli alanlarda yapmış oldukları 100'den fazla çalışmanın analizine dayanarak kültür tanımını şu şekilde yapmışlardır: “*Kültür bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına ve böylece onlara davranış modelleri sunmalarında yardımcı olan paylaşılan değerler ve inançlar modelidir*” (Deshpande ve Webster, 1989: 4).

Simpson ve Cacioppe (2001) kurum kültürünün bir örgüt içerisinde aşağıda yer alan bir dizi işleve hizmet ettiğini bildirmiştir (Simpson ve Cacioppe, 2001: 396):

- a) Örgütler arasında bir ayrım yaratır,
- b) Örgütün üyelerine kimlik duygusu sağlar,
- c) Daha büyük ekibe veya örgütsel birime bağlılık yaratır,
- d) Çalışanların örgüt içinde ne yapması ve ne söylemesi gerektiğinin ipuçlarını vererek örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcıdır.

Moorhead ve Griffin (2013), literatürde yapılan kurumsal kültür tanımlamalarının üç ortak niteliğini aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

- a) Tüm tanımlar, bir örgütteki bireyler tarafından muhafaza edilen bir dizi değerden bahseder,
- b) Örgütün kültürünü oluşturan değerler genellikle örgütün çalışanları tarafından yapılan temel varsayımlardır,

c) Kültürel değerlerin bağlantılı olduğu sembolik anlamlar vurgulanmıştır.

4.2. Kurum Kültürünün Önemi

Yukarıdaki tüm tanımlar, kurum kültürünün bir örgüt için taşıdığı önemi belirtmek üzere yapılmıştır. Çünkü, kurum kültürü bir örgütün misyonu ve vizyonu etrafında şekillenmesinde ve belirlenen stratejilerinin yürütülmesinde kritik bir etkiye sahiptir. Vural'a (2012) göre kurum kültürü, örgütlerin derinden bağlı olduğu inançlarına dayanır ve bu inançlar örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması ve stratejilerinin hayata geçirilmesi anlamında büyük önem arz etmektedir. Ayrıca geçmişte kazanılan başarıların temelini oluşturduğu için her zaman kabul gören iş yapış biçimlerini de anlatır. Eğer örgüt üyeleri hedefleri doğrultusunda çalışır ve başarı elde ederlerse belirli davranış kalıplarını öğrenir ve ileride yapacağı çalışmalarda başarılarını artıracak bu standartları bir rehber olarak kabul eder. Dolayısıyla kurum kültürü “*ortak deneyimin bir idealizasyonu*” olarak oluşturulur (Szczipanska-Woszczyzna, 2014: 30).

Robbins ve Judge (2013), kurumsal kültürün, örgütlerin gelişiminde oynadığı dört temel rolü şu şekilde belirtmiştir: Birincisi, kültürün sınırları belirleyen bir rolü vardır. Bir örgüt ile diğerleri arasında farklılıklar yaratır. İkincisi, üyelere kimlik duygusu aşılar. Üçüncüsü, kişisel çıkarlardan daha anlamlı ve büyük bir şeye bağlılığı kolaylaştırır. Dördüncüsü, örgütün istikrarını artırır. Aynı zamanda, çalışanların söyledikleri ve yaptıkları için standartlar belirleyerek örgütün bir arada tutulmasına yardım eden sosyal bir yapıştırıcı görevi görür (Robbins ve Judge, 2013: 516).

Birçok yönetici kültürün önemini kabul ederken, çok azı gelişiminde sahip oldukları rolleri ve sorumlulukları fark eder (Kane-Urrabazo, 2006: 193). Başarılı bir kültüre ulaşmak için yöneticiler kurumsal kültürü ve temalarını göz ardı etmemelidir, çünkü kültür örgütsel gelişim sırasında rekabet avantajı olarak kullanılabilir ve güçlü bir kültür (inançların ve değerlerin yaygın olarak paylaşıldığı ve güçlü bir şekilde tutulduğu bir kültür) iş birliği, kontrol, iletişim veya taahhüt gibi birçok avantaj da sunabilir (Sun, 2008: 140).

Aynı zamanda temel değerlerin derinden tutulduğu ve yaygın olarak paylaşıldığı güçlü kültürler, çalışanlar üzerinde zayıf kültürlerden daha fazla etkiye sahiptir. Çalışanlar, kurumun temel değerlerini ne kadar çok kabul eder ve bu değerlere

bağlılıkları ne kadar fazla olursa, kültür o kadar güçlü olur. (Robbins vd., 2013: 41). Eren'e (2008) göre güçlü kurum kültürüne sahip olan örgütlerde, çalışanların her tür koşul ve ortamda ne yapmaları ve nasıl davranmaları konusunda belirli parametreler bulunur. Bu parametreleri belirleyen ise örgütün sahip olduğu ortak değer ve inanışlardır. Böyle örgütlerde çalışan insanlar zayıf kurum kültürüne sahip örgütlere kıyasla belirlenen stratejilerin uygulanması ve çevresel ilişkilerin yürütülmesi konusunda daha nettir (Eren, 2008: 166).

4.3. Kurum Kültürü ile İlişkili Kavramlar

4.3.1. Kurum İklimi

Kurum iklimi, belirli bir örgüt tarafından algılanan ve onun çevresiyle etkileşiminden kaynaklanan bir dizi özelliği ifade eder (Hellriegel ve Slocum, 1974: 256). Aynı zamanda çalışanların kendi kişisel refahları ve işleyişleri üzerinde çalışma ortamlarının psikolojik etkisine ilişkin ortak algıları tarafından yaratılır (Glisson, 2015: 246). Forehand ve Gilmer (1964), kurum iklimini; *“bir örgütü ifade eden, onu başka örgütlerden farklı kılan ve örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler kümesi”* olarak tanımlamıştır (Forehand ve Gilmer, 1964: 362).

Moran ve Volkwein'e (1992) göre kurum ikliminin özellikleri aşağıdaki gibidir (Moran ve Volkwein, 1992: 20):

- a) Üyelerinin özerklik, güven, bağlılık, destek, tanınma, yenileşim ve adalet gibi boyutlarla ilgili örgütleri hakkındaki ortak algılarını somutlaştırır,
- b) Üyelerin birbiriyle etkileşimi ile üretilir,
- c) Var olan durumları değerlendirmek için bir temel teşkil eder,
- d) Kurum kültürünün yaygın norm değerlerini ve tutumlarını yansıtır,
- e) Davranışların şekillendirilmesi için bir kaynak olarak hareket eder.

Kurum iklimi, örgütsel düzeyde takım ruhu gibidir. Herkes neyin önemli ya da neyin iyi işlediğine dair aynı temel duygulara sahip olduğunda, bu tutumların etkisi bireysel tutumların toplamından daha fazla olur (Robbins ve Judge, 2013: 516). Aynı çalışma ortamındaki bireyler, çalışma ortamlarının psikolojik etkileri hakkındaki algıları üzerinde anlaştıklarında, ortak algıları söz konusu çalışma ortamının kurumsal iklimini tanımlar (Glisson, 2015: 246).

Kavramsal olarak, iklim bireyin dışındadır, ancak bilişsel olarak iklim, bireysel algılardan etkileneceği ölçüde içseldir. İklim gerçekliğe dayalıdır ve bu nedenle katılımcıların bir örgütün veya grubun iklimi üzerinde ortak bir fikre vardığı ölçüde paylaşılabılır, ancak bu fikir birliği algılardaki bireysel farklılıklarla kısıtlanabilir (Woodman ve King, 1978: 818). Her çalışan aynı noktada farklı bir algı taşır. Örneğin, bir örgüt değişiklik getirmek istediğinde, çalışanlar o örgütün refah politikalarını benimsemişse, örgütlerinin kendileri için iyi bir şey yaptığını anlar ve iklimin etkisi yüksek olur. Ancak çalışanlar, değişikliklerin kendilerine karşı olduğunu düşünüyor ve değişime direniyorlarsa, iklimin etkisi çok düşük olacaktır (Choudhury, 2011: 114).

Mullins'e (2005) göre benzer örgüt türleri belirli ortak özellikleri ve normları paylaşırsa da her örgüt kendi farklı özelliklerine sahiptir. Genel anlamda, sağlıklı bir kurumsal iklimin aşağıdaki gibi karakteristik özellikleri sergilemesi beklenebilir (Mullins, 2005: 900) :

- a) Örgütsel hedefler ile kişisel hedeflerin entegrasyonu,
- b) Tam katılım fırsatlarıyla demokratik bir örgüt işleyişi,
- c) Adil insan kaynakları yönetimi ve istihdam politikaları ile çalışanlara eşit davranmak,
- d) Örgütün farklı düzeyleri arasında karşılıklı güven, düşünce ve destek,
- e) Çatışmaların önlenmesi için sorunların açık bir şekilde tartışılması,
- f) Belirli yapılara ve durumlara özel yönetimsel davranış ve liderlik tarzları,
- g) Birey ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin kabul edilmesi,
- h) İnsanların işteki ihtiyaç ve beklentilerinin ve bireysel farklılıkların ve özelliklerin tanınması,
- i) Pozitif ayrımcılığa dayalı adil ödül sistemleri,
- j) Çalışma yaşamının kalitesi ve iş tasarımı ile ilgili ortak endişeler,
- k) Kişisel gelişim ve kariyer gelişimi için fırsatlar,
- l) Örgüte kimlik ve bağlılık duygusu ile değerli ve önemli bir üye olma duygusu.

Kurum iklimi, aynı zamanda kurum kültürü ile iç içe kullanılan ve sıklıkla karıştırılan bir kavramdır. Ashforth'a (1985) göre iklim ve kültür kavramlarının tanımları genellikle bulanık olmasına rağmen, temel fark, kültürün tarih boyunca kazanılan ortak varsayımlardan ve ideolojilerden oluşması, iklimin ise, ortak davranışlar sonucu ortaya çıkan algılardan meydana gelmesidir. Kurum iklimi bir

kurumun nispeten kalıcı bir özelliğidir. Aksine, kültür ise kurumun son derece kalıcı bir özelliğidir. Kültür yavaş yavaş gelişir, bir bakıma sosyal bir birimin tarihini yorumlamasının kayıdır ve bu nedenle bilinen bir geçmişin varlığına bağlıdır. İklim, kültürle aynı unsurlardan evrilir, ancak örgütsel gerçekler açısından hem daha hızlı oluşması hem de daha hızlı değişmesi bakımından sığdır (Moran ve Volkwein, 1992: 39).

Kurum kültürü, genel olarak kurumsal yaşamla ilgili inanç ve beklentilerin doğası, iklim ise bu inanç ve beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin bir göstergesidir (Kondalkar, 2007: 344). Bu nedenle, kurum ikliminin tanımları bir örgütteki mevcut atmosferle ilgiliyken, kurum kültürü o örgütün tarihine ve geleneklerine dayanır ve çalışan davranışı ile ilgili değerleri ve normları vurgular (Moorhead ve Griffin, 2013: 499).

İklim, bir duruma ve örgüt üyelerinin düşünce, duygu ve davranışlarına olan bağlantısına işaret eder. Bu nedenle, zamana bağlı, sübjektif ve genellikle gücü ve etkisi olan çalışanlar tarafından doğrudan manipölasyona tabidir. Kültür ise, aksine, evrimleşmiş bir bağlamı ifade eder. Bu nedenle, doğrudan manipölasyona yönelik birçok girişime direnir, tarihe dayanır, ortak olarak tutulur ve yeterince karmaşıktır (Denison, 1996: 644). Kurum iklimi ve kültürü, çalışanların çalışma ortamlarında veya herhangi bir örgütte sahip oldukları deneyimlerin türlerini anlamak için birbirleriyle örtüşen perspektifler sunar (Schneider vd., 2013: 380).

4.3.2. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik, çalışanların bir örgütte kim olduğunu ve o örgütün üyesi olarak kim olabileceğini (rol kimliği) tanımlar. Kurumsal kimlik, stresli ve tehditkâr olarak algılanan kişilerarası ve örgütsel olaylarla başa çıkmak için bireyler arasında tekrarlanan bir strateji ağıdır. Çalışanların kendilerini örgüte yönelttikleri ve bireysel olarak kendi güvenlik ve kimlik duygularını edindikleri araçları temsil eder (Diamond, 1988: 168). Kurumsal kimlik, üyelerin örgütleri hakkında algıladıkları, hissettikleri ve düşündüklerini anlatır (Hatch ve Scultz, 1997: 357). Bağlanma sürecinin bir parçası olan kurumsal kimlik, çalışanların örgütü kendilerinin bir parçası olarak benimseme derecesini gösterir. Örgütün üyeleri bağlı oldukları örgütü tanımlayan özellikleri kendileri için tanımlayıcı özellikler olarak benimsediğinde ortaya çıkan psikolojik bir bağlanma biçimidir (Dutton vd., 1994: 242).

Kimlik, örgütsel olguların kök yapılarıdır ve birçok örgütsel davranışın alt metnini oluşturur (Albert vd., 2000: 13). Ackerman (2002) kurumsal kimlik kavramını bireysel kimliğin örgütsel eşdeğeri olarak tanımlamıştır. Bir örgüt, grup veya kişi olsun, uzun vadede diğer örgütlerle etkili bir şekilde iletişim kurmak için “*Biz kimiz?*” veya “*Ben kimim?*” sorusuna cevap verebilmelidir. Benzer şekilde, diğer örgütler de etkili bir iletişim adına, etkileşimde olduğu örgütler için “*onlar kimdir?*” sorusuna cevap verebilmelidir. Kimlikler örgütü, grubu ve kişiyi konumlandırırlar (Albert vd., 2000: 13).

Albert ve Whetten (1985) kurum kimliğini, örgütün üyelerinin, bir örgütün “*merkezi*”, “*ayırt edici*” ve “*sürdürülebilir*” özellikleri hakkındaki ortak inançları olarak tanımlamıştır. Merkezi özellik, bir örgütün ayrı bir varlık olarak tanımlandığını belirtilen temel unsurları içerir. Ayırt edici özellik, bir örgütün benzersiz, onu diğerlerinden ayıran özelliklerine atıfta bulunurken, sürdürülebilirlik ise, bir örgütün değişkenlik karşısında mevcudiyetini sürekli ve kalıcı olarak sürdürdüğünde gerçekleşir.

Alvesson ve Empson (2008), örgütsel kimliğin dört temel boyut etrafında şekillendiğini belirtmiştir:

a) Bilgi çalışması:

Bilgi çalışması genel olarak iki soruya yanıt verir. Hangi bilgiye sahibiz? ve Nasıl çalışıyoruz. Hangi bilgiye sahibiz sorusu, bir örgütün bilgisinin içeriğini ve formunu kapsar ve firmanın teknik bilgisinin ötesine geçer. Bilginin örgüt içinde nasıl kavramsallaştırıldığı, hangi tür beceri ve uzmanlığa değer verildiği ve bilginin nasıl yönetildiğini belirtir. Nasıl çalışıyoruz? sorusu ise, kurumsal anlamda hizmetin müşterilere nasıl ulaştırıldığını ele alır ve yapılan uygulamalara, prosedürlere ve süreçlere atıfta bulunur. Kurumsal kimlik üzerine çalışan akademisyenler açısından, bilgi çalışması çalışanların kendilerini bildiklerimiz ve yaptıklarımız olarak tanımladıkları bir süreçtir.

b) Yönetim ve Kurum Üyeliği:

Yönetim ve üyelik boyutu, örgüt içindeki süreçler, yapılar ve örgüt ile üyeleri arasındaki bağlantılara odaklanır. Özellikle, örgüt üyeleri neden burada çalışır ve idealleri yönetimin hedeflerinden ne ölçüde etkilenir sorusuna cevap aranır. Örgüt yönetimleri çalışanlara deneyimlerini açıklayabilecekleri yollar sunan değerler,

inançlar ve normlar sağlayarak, örgütü, üyelerinin zihninde güçlü bir varlık algısına dönüştürürler.

c) Çalışan Odaklılık:

Çalışan odaklılık boyutu, kurumsal kimliğin bir bireyin kişisel özellikleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ile ilgilidir. Kurumsal bir ortamda temel olan şey, örgütün kendine has unsurları değil, bunun yerine çalışanlar tarafından paylaşılan fikirlerin az ya da çok desteklenmesidir. Çünkü bir örgüt içindeki çalışanlar, o örgütün değerlerinin taşıyıcıları olarak kabul edilirler.

d) Dış Sınır:

Kimlikler örgütler içinde oluşturulsa da örgütün üyeleri, örgüt dışındakilerle olan etkileşimlerinden büyük ölçüde etkilenir. Dış sınır müşteriler ve rakiplerle ilgilidir; kimin için çalıştığınız ve kiminle rekabet ettiğiniz, kalitenin bir göstergesidir. Dolayısıyla dış sınır, örgütün üyelerinin, örgütlerini diğerlerine (özellikle rakiplerine) kıyasla nasıl tanımladığını gösterir.

Ashforth ve Mael (1989) ise ortaya koydukları “*Sosyal Kimlik Teorisi*” nde kurumsal kimliğin sosyal kimliğin özel bir formu olduğunu belirtmişlerdir. SKT’ye göre, bireyler kendilerini belirgin bir grubun üyesi olarak tanımlarlar ve oluşturulan kimlik, bu grubun birlik ve aidiyet algısı ile başarılarının ve başarısızlıklarının doğrudan veya dolaylı deneyimini içerir. SKT’de sosyal anlamda sınıflandırma iki işleve hizmet eder: Birincisi, bireye başkalarını tanımlamak için sistematik bir yol sunarak bilişsel olarak sosyal çevreyi bölümlere ayırır ve düzenler. İkincisi, bireyin kendisini sosyal çevrede bulmasını veya tanımlamasını sağlar (Ashforth ve Mael,1989: 21-22).

Ashforth ve Mael (1996), kimliğin gücünün, üyelerin örgütün nitelikleri üzerinde ne derece anlaştıklarına ve bu niteliklerin gerçekte ne kadar doğru olduğuna inandıklarına bağlı olduklarını ifade etmiştir. Güçlü bir örgütsel kimlik, bu kimliğe uygun olan bireyleri her zaman kendine çeker ve bütünlük sağlar. Ashforth ve Mael (1996) güçlü bir kurumsal kimliğe sahip olmayan örgütleri “*düzensiz*” olarak tanımlamışlardır.

Albert vd.’ ne (2000: 14) göre, kimlik kavramının güzelliği, örgütsel bir çerçeve içinde çalışan davranışlarını muhasebeleştirmek için bir yol sağlamasıdır. Kurumsal kimliği bir benlik tanımı olarak içselleştirerek, bireye anlamlılık ve bağlantı

duygusu kazandırır. Kimlik, bireylerin grup ya da örgüt adına hareket etme yollarını açıklar. Böylece kimlik teorileri motivasyon ve duygu ile aşılır. Bireysel ve ortak davranışların yönünü ve kalıcılığını açıklamaya yardımcı olurlar.

4.4. Kurum Kültürü Modelleri

4.4.1. Schein Kurum Kültürü Modeli

Edgar Schein kurumsal gelişim ve sosyal psikoloji alanlarında en önde gelen psikologlardan biri olarak kabul edilmektedir. Schein'in çalışmaları genellikle klinik gözlemlere ve bu gözlemlerin yorumlanmasına dayanmaktadır. Schein (1993), yapmış olduğu klinik araştırmasını *“örgütlere aktif olarak yardım ederken mevcut olan verilerin gözlemlenmesi, ortaya çıkarılması ve raporlanması”* olarak tanımlamıştır (Schein, 1993: 703).

Schein (2010), kurum kültürü kavramının, gruplar, meslekler, örgütler ve ortak tarihlere sahip sosyal birimlerde neler olduğunun anlaşılması ve akıl dışı yönlerini açıklamaya yardımcı olduğunu savunmuş ve bir kültürün temel öğelerini keşfetmek için, ya çok uzun bir süre boyunca insan davranışının gözlenmesi ya da doğrudan örgüt üyelerinin algılarını ve düşüncelerini yönlendiren temel değerlere ve varsayımlara ulaşılması gerektiğinin altını çizmiştir (Schein, 2010: 21). Kurum kültürünü çok düzeyli ve çok boyutlu bir olgu olarak gören Schein (1988) kurum kültürünü en net şu şekilde tanımlamıştır:

“Örgütün dışarıyla uyum ve içeriyle bütünleşme sorunlarını çözmek için öğrendiği, geçerli kabul edilecek derecede iyi çalışan ve bu nedenle yeni üyelere o sorunlarla ilgili olarak hissettiklerinizi, düşündüklerinizi ve algıladıklarınızı anlatmanın doğru yolu olarak öğretilen, paylaşılmış temel varsayımların bir modelidir” (Schein, 1988: 7).

Schein'a (1983) göre bir kurumda kültürün oluşum süreci, ilgili grupların ve örgütlerin kurulmasıyla başlar. Bu gruplar ve örgütler kazayla veya kendiliğinden oluşmaz. Genellikle yeni vizyonlar veya çözümler üreten liderler veya girişimciler tarafından oluşturulurlar. Bir kurumun kültürü her zaman bu kurucuların gruba başlangıçta getirdiği varsayımlar ve teoriler ile grubun kendi deneyimlerinden sonra öğrendikleri arasındaki karmaşık etkileşimi yansıtır (Schein, 1983: 14).

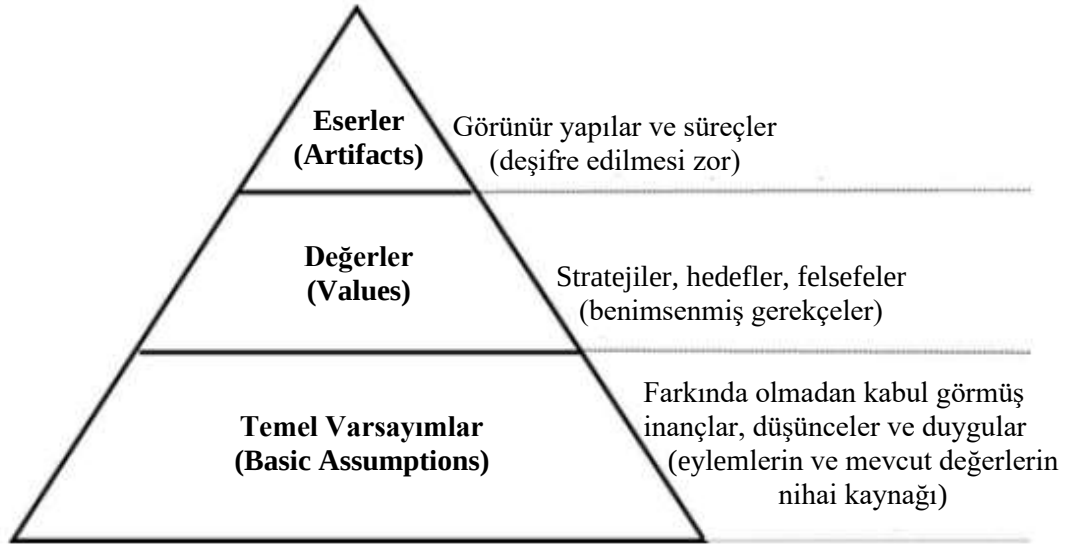
Schein (1984) bir kültürün gücünü grup üyeliğinin homojenliği ve kararlılığı ile grubun ortak deneyimlerinin büyüklüğü ve yoğunluğu olarak tanımlamıştır. Eğer bir örgüt uzun, çeşitli ve yoğun bir geçmişe sahipse (birçok zor hayatta kalma problemiyle başa çıkmak zorunda kalmış ve başarılı olmuşsa), güçlü ve oldukça farklılaşmış olacaktır (Schein, 1984: 7). Güçlü kültürler, örgütün üyelerinin benzer şekilde düşünmesi için bir kimlik ve kontrol kaynağı sağlar ve bu da resmi kontrol prosedürlerinin oluşturulmasını daha az gerekli kılar (Schein, 2009: 169).

Schein (2010) ayrıca, kurumsal kültürün “*nesnel*” ve “*özel*” olmak üzere iki farklı türe ayrılabilirliğini belirtmiştir. Nesnel anlamda kültür, örgütün bulunduğu fiziki çevresi ile ilişkilidir. Faaliyet gösterdiği binanın kendisi, konumu, ekipman ve mobilyaları, iç mekân renkleri, tesisleri, kafeteryaları, üniformaları vb. o örgütün kültürünü yansıtır. Özel anlamda kültür ise, tüm çalışanlar arasında paylaşılan değerleri, inançları, ahlaki özellikleri ve manevi karakterleri (örgütün liderleri ile ilgili tarih ve mitleri, ritüelleri, çalışanların dili ve iletişim tarzını) içerir.

Schein’in çalışmaları yalnızca kurum kültürünün tanımlanmasına yardımcı olmakla kalmamış, aynı zamanda kurum kültürünün üç farklı düzeyi olduğunu da öne sürmüştür. Schein’a (1990) göre, kurum kültürünün analiz edilirken kendini gösterdiği üç temel seviye şu şekildedir (Schein, 1990: 111):

- a) Eserler (Artifacts),
- b) Değerler (Values),
- c) Temel Varsayımlar (Basic Assumptions).

Her seviye, kültürel olgunun gözlemci tarafından görülebilme derecesini yansıtır ve bunlar arasında üyelerin kültürü, kendilerine ve başkalarına göstermenin bir yolu olarak kullandığı çeşitli inançlar, değerler, normlar ve davranış kuralları bulunur.



Şekil 4.2. Schein Kurum Kültürü Seviyeleri

Kaynak: Baumgartner, 2009

a) Eserler (Artifacts)

Kurumsal kültürün ilk seviyesi olan eserleri Schein (2010) şu şekilde tanımlamıştır (Schein, 2010: 23): “*Fiziksel ortamının mimarisi; kullanılan dili, teknolojisi ve ürünleri; sanatsal oluşumları, giyiminde, konuşma üslubunda ve duygusal görünümünde vücut bulmuş tarzı; örgüt hakkında anlatılan efsaneleri ve hikayeleri, açıklanan değer listeleri ve gözlemlenebilir ritüelleri ve törenleri gibi grubun göze çarpan ürünleridir*”

Kültürün bu seviyesi hakkında belirtilmesi gereken en önemli nokta hem gözlemlenmesi kolay hem de deşifre edilmesi çok zor olmasıdır. Başka bir deyişle, gözlemciler gördüklerini ve hissettiklerini tanımlayabilirler, ancak belirtilen örgütte bu değerlerin ne anlama geldiğini ya da altında yatan önemli varsayımların bu değerleri yansıtıp yansıtmadığını açıklayamazlar (Schein, 2004: 26).

b) Değerler (Values)

Kurumsal kültürün ikinci seviyesi olan değerleri ise, “*bir grubun yeni bir görev, konu veya sorunla karşı karşıya kaldığında, onunla başa çıkması için önerdiği ilk çözüm ve bazı kişilerin neyin doğru veya neyin yanlış, neyin işe yarayıp neyin işe yaramayacağına ilişkin kendi varsayımlarını yansıtmasıdır*” (Schein, 2010: 25).

Lehman (2017), bu ikinci kurum kültürü düzeyinin, kesin bilgi ve farkındalığın yanı sıra varsayılan, ifade edilmemiş bilgiler olarak tanımlandığını açıklamış ve örgüt içinde savunulan inanç ve değerlerin genellikle örgütün misyon ifadesinde, vizyonunda ve hedeflerinde görüldüğünü belirtmiştir.

Schwartz (1992) ise, örgüte ait değerlerin aşağıda ifade edilen beş temel bileşene sahip olduğunu belirtmektedir (Schwartz, 1992: 4):

- a) Kavramlar veya inançlardır,
- b) Arzu edilen nihai durumlar veya davranışlarla ilgilidir,
- c) Belirli durumları aşar,
- d) Davranış ve olayların seçimine veya değerlendirilmesine rehberlik eder,
- e) Önem derecesine göre sıralanır.

c) Temel Varsayımlar (Basic Assumptions)

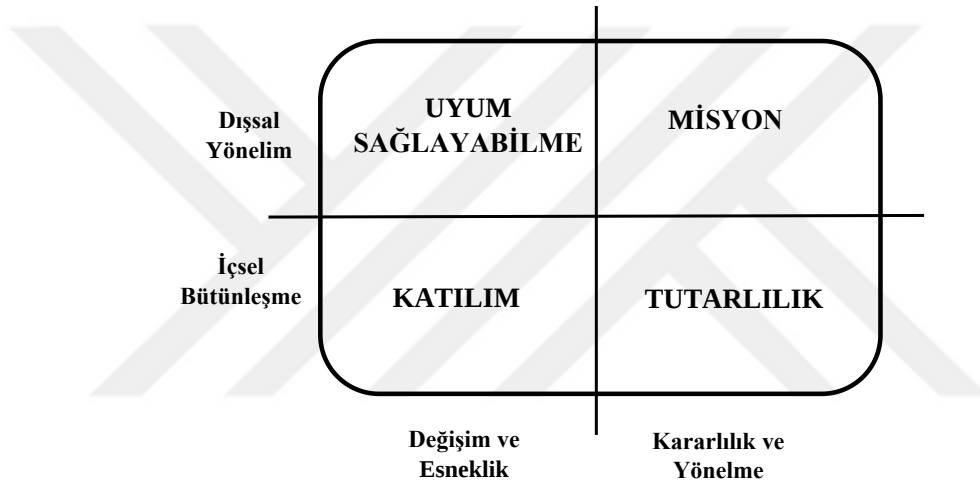
Schein'a (2010) göre temel varsayımlar, bir örgütün üyeleri tarafından, uzun yıllar boyunca edinilen kazanımlar nedeniyle genel kabul görmüş değerler ve inançlardır. Bireysel davranışlara rehberlik eder ve örgüt üyelerine olayları nasıl algılayacaklarını, düşüneceklerini ve hissedeceklerini söyler. Temel varsayımlar genellikle tartışılmazdır ve bu da onları değiştirmeyi çok zorlaştırır ve bunları değiştirmek örgüt üyelerinde kaygıya neden olur. Temel varsayımlar, gözlemlenebilir eserlerin ve mevcut değerlerin nihai kaynağıdır ve bunu anlamak, kültürün diğer seviyelerini ele almayı ve anlamayı daha kolay hale getirir. Schein (2004), kurum kültürünün değerleri ve temel varsayımlarının buzdağı gibi yüzeyin altında olduğunu, tanımlanmasının ve yorumlanmasının zor olduğunu belirtmiştir.

4.4.2. Denison Kurum Kültürü Modeli

Denison (1984), kültür kavramını tanımlarken, yalnız başına tek bir kuvveti tanımlamak yerine, kültürü yönetmenin doğasında olan farklı güçleri tanımlamayı seçmiştir. Örgütlerde kültürün ortaya çıkan yönlerini vurgulamak ve kurum kültürü yapısının teorik geçerliliğini arttırmak için, kurumsal kültürü tek boyutlu bir perspektiften ziyade çok boyutlu bir açıdan incelemeye çalışmış ve bir örgütün kültürünün karmaşık olduğunu ve yeni yaklaşımlar kullanılarak ölçülmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

Denison vd.'ne (2012) göre modelin özü, örgütteki çalışanların bilinç altında yatan inançları ve varsayımlarıdır. Kurumsal kültürün daha derin seviyeleri her örgüt için benzersizdir ve bu nedenle ölçülmesi ve genelleştirilmesi daha zordur.

Denison ve Mishra (1995), “*uyum sağlayabilme*”, “*misyon*”, “*katılım*” ve “*tutarlılık*” olmak üzere örgüt üyelerinin çalıştığı ortamı yansıtan dört benzersiz kültür boyutu belirlemiş ve bu boyutları ilk olarak nitel çalışmalarda, ikinci olarak da 764 örgütün nicel bir çalışmasında incelemiştir. Örgütsel çalışmalara referans sağlayan bu dört kültürel boyut, Denison ve Mishra (1995) tarafından aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:



Şekil 4.3. Denison Kurum Kültürü Boyutları

Kaynak: Denison ve Mishra, 1995

a) Uyum Sağlayabilme

Denison ve Mishra (1995)’e göre uyum sağlayabilme, örgütün dış çevreyi anlama ve bunlara uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Yüksek oranda uyum sağlayabilen örgütler, sürekli olarak işlerini yapmanın yeni ve daha iyi yollarını ararlar ve bunu paydaşlarından gelen taleplere hızlı ve etkili bir biçimde cevap vererek yaparlar.

Calori ve Sarnin (1991), adaptasyona değer veren örgütlerin, iddialı hedeflere sahip olduklarını, müşterilerin memnuniyetine öncelik verdiklerini, yeni fikirler denemeye istekli olduklarını ve bu değerler ve uygulamaların çalıştıkları firmaların büyümesiyle yakından ilişkili olduğunu gözlemlemişlerdir.

b) Misyon

Denison ve Mishra (1995) bu kavramı örgütün hedefleri ve amaçları etrafında sıralanması olarak tanımlamıştır. Misyonunu etkili şekilde tanımlayan, net hedefler ve amaçlar geliştirerek stratejiler uygulayan örgütlerin, gelecekte nasıl görüneceklerine dair ortak bir vizyon oluşturduğunu ve bu örgütsel vizyonu kolayca gerçeğe dönüştürdüğünü göstermiştir.

c) Katılım

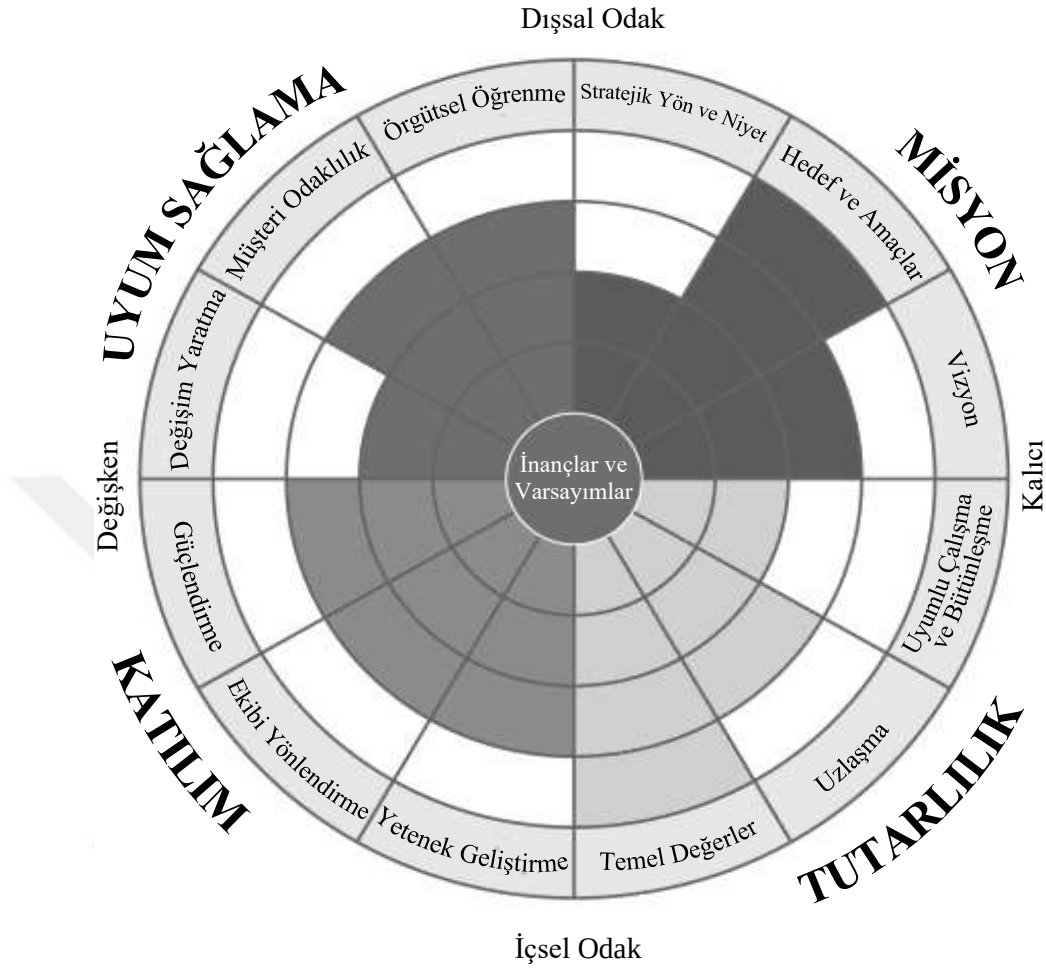
Denison ve Mishra (1995) tarafından gözlemlenen bir başka kültür özelliği olan katılım, bir örgütün üyelerinin, sundukları katkıların örgütün misyonu ile olan bağlantısını ve katılım düzeylerinin ne ölçüde olduğunu açıklamaktadır. Bu kavrama göre, katılımı yüksek olan örgütler, tüm üyelerin işlerini etkili şekilde yapmak adına gerekli bilgiye erişebilmeleri için bilgiyi paylaşan örgütlerdir. Buna ek olarak, katılımcı kültür, yöneticilerin ekip çalışmasını teşvik ettiği, kabul ettiği ve kutladığı bir kültür türüdür.

d) Tutarlılık

Denison ve Mishra (1995), tutarlılık kültürünü, bir örgütün faaliyetlerini aralıksız olarak yürütmesine olanak tanıyan sistemlerin, süreçlerin ve istikrarlı bir altyapının varlığı olarak tanımlamıştır. Denison ve Mishra (1995), tutarlılık anlamında etkili örgütlerin, yüksek derecede koordineli ve bütünleşmiş birimlere sahip olduklarını gözlemlemiş ve bu tür örgütlerin, zor meselelerde fikir birliğine varabilecek ortak değerlere sahip çalışanlardan oluşması gerektiği sonucuna varmıştır. Lamberg vd. (2009) bir örgütün hayatta kalma stratejisini anlatan tutarlılığı şöyle özetlemiştir (Lamberg vd., 2009: 49): *“En iyi tutarlılık düzeyi, bir yandan geçmişle tamamen bağlantılı olmak ile diğer yandan çevresel değişime tamamen uyum sağlamak arasında bir denge kurmak anlamına gelir”*.

Denison Kurum Kültürü Anketi (DOCS)

Denison Kurum Kültürü Anketi, Denison (1996) tarafından örgütlerin güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek amacıyla kurum kültürünün belirli boyutlarının ölçülmesi için geliştirilmiştir. Anket, çalışanların 12 kültürel özellik üzerindeki puanları belirleyen 60 maddeye ilişkin algılarını ve “Denison kültür özellikleri” olarak adlandırılan kurum kültürünün dört özelliğine ilişkin puanlarını ölçmektedir.



Şekil 4.4. Denison Kurum Kültürü Modeli

Kaynak: (www.denisonconsulting.com)

Denison Consulting (2019) Şekil 4.3.'de görünen dört çeyreğin etkileşimini ve bu etkileşimin bir örgüt için ne yansıttığını şu şekilde açıklamıştır: Dikey olarak, modelin sol tarafı esnekliği (uyum sağlayabilme ve katılım) temsil eder. Esnek bir örgüt, tipik olarak daha yüksek seviyelerde ürün ve hizmet yenileşimi, yaratıcılık ve müşterilerin ve çalışanların değişen ihtiyaçlarına hızlı yanıt verme özelliklerine sahiptir (Denison Consulting, 2019: 3). Modelin sağ tarafı ise istikrarı (misyon ve tutarlılık) temsil eder. İstikrarlı bir örgüt zaman içinde odaklanmış ve öngörülebilir olmaya devam edebilir. İstikrarlı bir örgüt güçlü ticari faaliyetlerinin yanı sıra, tipik olarak yüksek getiri ve satış anlamında büyüme özelliklerine sahiptir (Denison Consulting, 2019: 3).

Yatay olarak, çizginin üzerindeki iki özellik (uyum sağlayabilme ve misyon) dışsal odaklanmayı yansıtır. Güçlü dış odağa sahip bir örgüt, dış ortama tepki olarak adapte olmayı ve değişmeyi taahhüt eder. Pazarda sürekli bir gözü ve pazarın nereye doğru gittiğine dair güçlü bir duygusu vardır. Güçlü bir dış odak genellikle geliri, satış büyümesini ve pazar payını etkiler (Denison Consulting, 2019: 3).

Yatay çizginin altındaki iki özellik ise (katılım ve tutarlılık) içsel ilişkilere odaklanan örgütleri belirtir. Güçlü iç odağı olan bir örgüt, sistemlerin, yapıların ve süreçlerin iç dinamiklerine kendini adanmıştır. Çalışanlarına değer verir ve ürün veya hizmetlerinin kalitesinden gurur duyar. Güçlü bir iç odak, daha yüksek kalite seviyeleri ve çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilmiştir (Denison Consulting, 2019: 3).

Denison 'un araştırması, etkili örgütlerin bu dört özellikte de yüksek kültür puanlarına sahip olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, etkili örgütlerin, uyarlanabilir ancak oldukça tutarlı, aynı zamanda yüksek katılımı teşvik eden ancak bunu ortak bir misyon duygusu bağlamında yapan bir kültüre sahip olması muhtemeldir (Denison Consulting, 2019: 3).

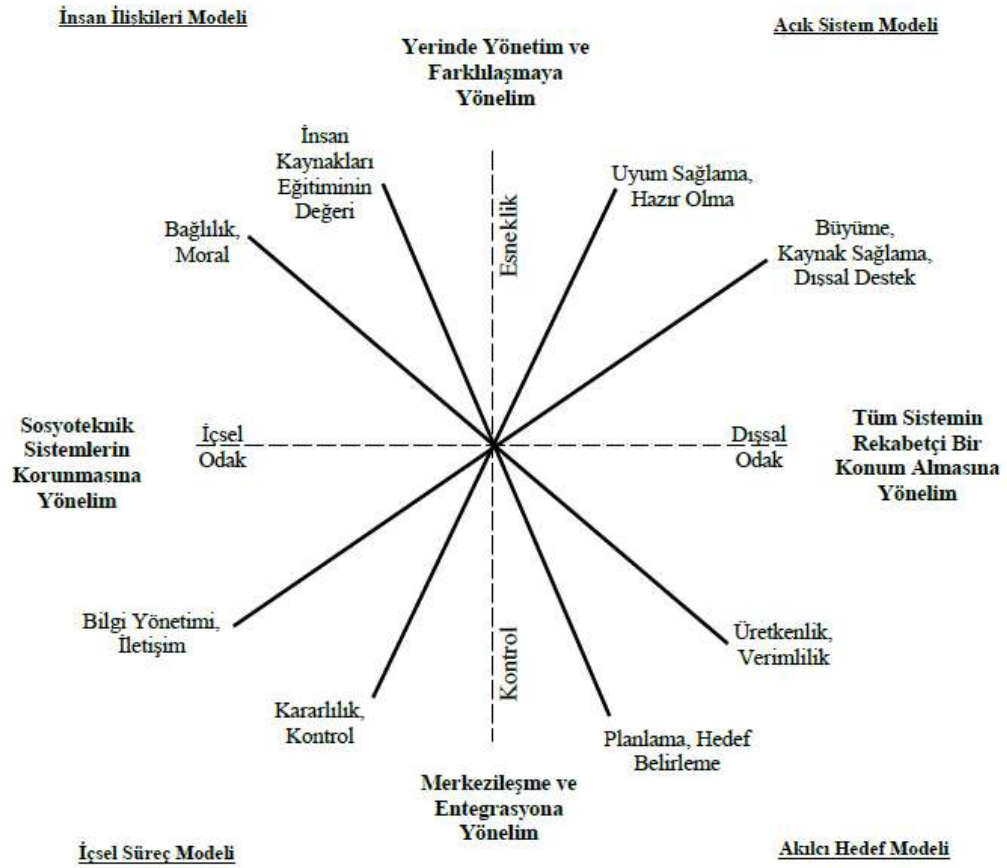
4.4.3. Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn'in geliştirdiği kurum kültürü modeli, Rakip Değerler Çerçevesi (RDC) olarak adlandırılır. İlk kez Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından, örgütlerin etkinliklerini, kültürlerini ve liderlik davranışlarını değerlendirmenin bir yolu olarak bulunan RDC, daha sonra Quinn ve Cameron (1999) tarafından geliştirilip son halini almıştır. RDC, başlangıçta etkili örgütlerin temel göstergeleri üzerinde yapılan araştırmalardan geliştirilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 33). Quinn ve Rohrbaugh'a (1983) göre RDC örgütsel etkinlik anlamında hangi kavramların yapının merkezinde olduğunu ve hangi kavramların saklı kaldığını belirterek örgütsel analiz için kapsamlı bir çerçeve sunar.

RDC ayrıca örgütlerin kültürel değerleri ve örgütlenme biçimlerine ek olarak niteliklerini de sıralar. Çünkü RDC, örgütlerin nasıl çalıştığı ve nasıl yönetildikleri ile ilgili temel varsayımlar bazında formüle edildiği için, böyle sağlam bir çerçevenin, örgütlerin diğer yönlerini de doğru bir şekilde tanımlaması şaşırtıcı değildir (Cameron ve Quinn, 2006: 45).

RDC modelinde kültür türlerini tanımlayan iki boyut bulunur. Birinci boyut, esneklik, takdir ve dinamizmi vurgulayan değerleri kararlılık, düzen ve kontrolü

vurgulayan değerlerden ayırır. Bu süreklilik, diğer bir deyişle, bir uçtaki çok yönlülük ve esneklikten diğer uçtaki kararlılık ve dayanıklılığa kadar değişir. İkinci boyut ise, içsel bir yönelimi, bütünleşmeyi ve birliği vurgulayan değerleri, dışsal yönelimi, farklılaşmayı ve rekabeti vurgulayan değerlerden ayırır. Bu süreklilik, bir uçtaki birleşme ve uyumdan diğer uçtaki ayrılma ve serbestliğe kadar uzanmaktadır (Druckman ve Diğ, 1997: 92). Bu iki boyut birlikte, her biri farklı bir örgütsel etkinlik göstergesini temsil eden dört çeyrek daireyi oluşturur. Şekil 4.4, bu iki boyutun birbirleriyle olan ilişkilerini göstermektedir. Bu etkinlik göstergeleri, çalışanların örgütlerinin sahip olduğu performans hakkında neye değer verdiğini gösterir. Dört kriter kümesi, diğer bir deyişle, örgütlerle ilgili kararların alındığı temel değerleri anlatır (Cameron ve Quinn, 2006: 35).



Şekil 4.5. Cameron ve Quinn Rakip Değerler Çerçevesi

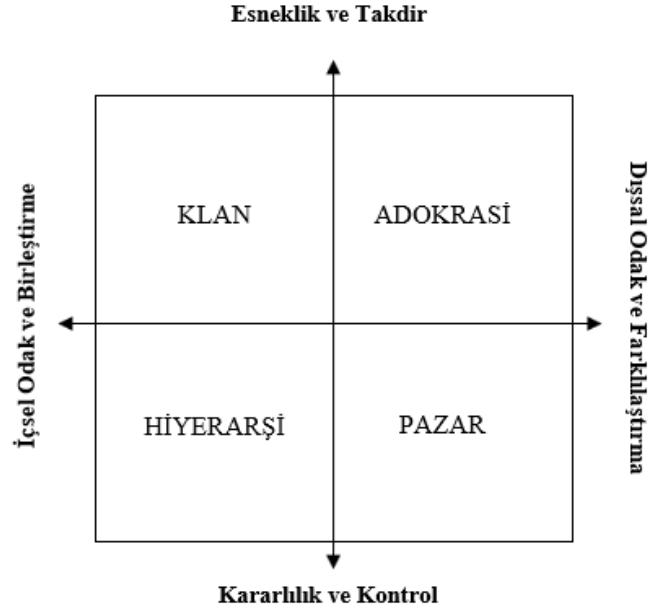
Kaynak: Quinn vd., 1991

“*İnsan İlişkileri*” yaklaşımında esneklik değerleri ve içsel odak, baskın değerlere yönelimi tanımlar ve örgütün birbirine olan bağlılığı ve morali insan kaynaklarının gelişimine yol açar. “*Açık Sistem*” yaklaşımında esneklik değerleri ve dışsal odak, büyümenin bir aracı olarak yenileşimi içerir. “*Akılcı Hedef*” kültüründe, kontrol değerleri ve dışsal odak, verimliliği artırmanın bir yolu olarak planlamayı ve hedef belirlemeyi vurgular. Son olarak, “*İç Süreç*” yaklaşımında, kontrol ve içsel odak değerleri, istikrarı sağlamak için iletişimlerini resmileştirmeyi ve karar vermeyi merkezi hale getirmeyi belirtir (Howard, 1998: 234).

Bu dört temel değer hakkında dikkate değer en önemli şey, bunların zıt ya da rakip varsayımları temsil etmeleridir. Her süreklilik, kararlılığa karşı esneklik, içsele karşı dışsal gibi diğer ucundaki değerden zıt bir çekirdek değeri vurgular. Bu nedenle boyutlar çapraz olarak birbiriyle çelişkili veya rekabet eden çeyrek daireler üretir. Örneğin sol üst çeyrek, içsel, örgütsel bir odağı vurgulayan değerleri, sağ alt çeyrek ise harici bir kontrol odağını vurgulayan değerleri tanımlar. Benzer şekilde, sağ üst çeyrek dışsal, örgütsel bir odağı vurgulayan değerleri belirtirken, sol alt çeyrek içsel kontrol değerlerini vurgular. Her çeyrekte rakip veya karşıt değerler, model için “Rakip Değerler Çerçevesi” adını doğurur (Cameron ve Quinn, 2006: 35).

Kadranlar arasındaki paralellikler de önem teşkil etmektedir. Örneğin, insan ilişkileri ve açık sistemler çeyrekleri esnekliğe önem vermektedir. Aynı şekilde, açık sistemler ve akılcı hedef çeyrekleri, rekabetçi bir pazarda dış değişim ve üretim ihtiyaçlarına cevap veren dışsal bir odağa sahiptir. Hem içsel sürecin hem de akılcı hedef çeyreklerinin merkezinde kontrol kavramı vardır; içsel süreç ve insan ilişkileri çeyrekleri ise örgüt içindeki insani ve teknik sistemler için ortak bir kaygıyı paylaşmaktadır (Quinn vd., 1991: 217).

Şekil 4.5'te her bir çeyrekteki kültür özelliklerine uygun örgüt türlerinin en göze çarpan özelliklerini belirtmek için “*Klan*”, “*Adokrasi*”, “*Hiyerarşi*” ve “*Pazar*” isimleri verilmiştir. Klan çeyreği sol üstte, adokrasi çeyreği sağ üstte, hiyerarşi çeyreği sol altta ve pazar çeyreği sağ altta konumlandırılmıştır. Bu çeyreklerin adlarının rastgele seçilmediğine dikkat etmek önemlidir. Aksine, zaman içinde farklı örgütsel değerlerin farklı örgüt biçimleriyle nasıl ilişkilendirildiğini açıklayan bilimsel literatürden türetilmişlerdir (Cameron ve Quinn, 2006: 36).



Şekil 4.6. Rakip Değerler Çerçevesi Kültür Türleri

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006

a) Klan Kültürü

Klan tipi örgüt basitçe “*aile tipi örgüt*” olarak tanımlanabilir (Cameron ve Quinn, 1999: 36). Klan kültürü, bir örgütün ekip çalışmasına, katılımına ve fikir birliğine önem verdiği bizlik duygusu olarak tanımlanır (Cameron vd., 2006: 43). Klan kültürleri, çalışanların bilgileri özgürce paylaşabilecekleri sıcak ve samimi bir işyeri yaratan akıl hocaları ve arabulucular tarafından yönetilir (Tseng, 2010: 271). Örgüt sadakat veya gelenekle bir arada tutulur. Bağlılık yüksektir. Örgüt, yüksek bağlılık ve maneviyatın önemli olması nedeniyle insan kaynakları gelişiminin uzun vadeli faydasını vurgulamaktadır (Hooijberg ve Petrock, 1993: 30).

b) Adokrasi Kültürü

Adokrasi kültürü, “*insanların içinde başlarını çıkarıp risk aldıkları, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir örgüt ortamı ile karakterize edilir*” (Cameron vd., 2006: 45). Bu tarz kültürde liderler yeniliğe önem veren ve risk alabilen kişiler olarak kabul edilirler. Örgütü bir arada tutan yapıştırıcı, denemeye ve yeniliğe bağlılıktır. Her türlü yenilik için çalışanlar teşvik edilir ve inisiyatif verilir. Üzerinde durulan nokta önde

olmaktır. Değişime hazır olma ve yeni zorluklarla başa çıkma önemlidir. Örgütün uzun vadeli düşüncesi büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerinedir.

c) Hiyerarşi Kültürü

Cameron ve Quinn'e (2006) göre hiyerarşi kültüründe, ürün ve hizmetlerde tekdüzelik korunur ve çalışanlar ve yapılan işler yönetimin kontrolü altındadır. Karar alma yetkileri, hesap verebilirlik, standart hale gelmiş sıkı kurallar ve prosedürler, başarıya götüren yapılar olarak görülmektedir. Hiyerarşik kültürler, örgütsel istikrarın sürdürülmesine yönelik düzenlenen resmi kurallar ve politikalara bağlılık ile karakterize edilir. Cameron ve Quinn (2006), hiyerarşik örgütlerin sıkı bir şekilde düzenlenmiş ve sık sık değişmeyen pazarlar için iyi olduğunu ve bu örgütlerin standart prosedürleri veya aynı kaliteyi sürdürmeleri gerektiğini belirtmiştir.

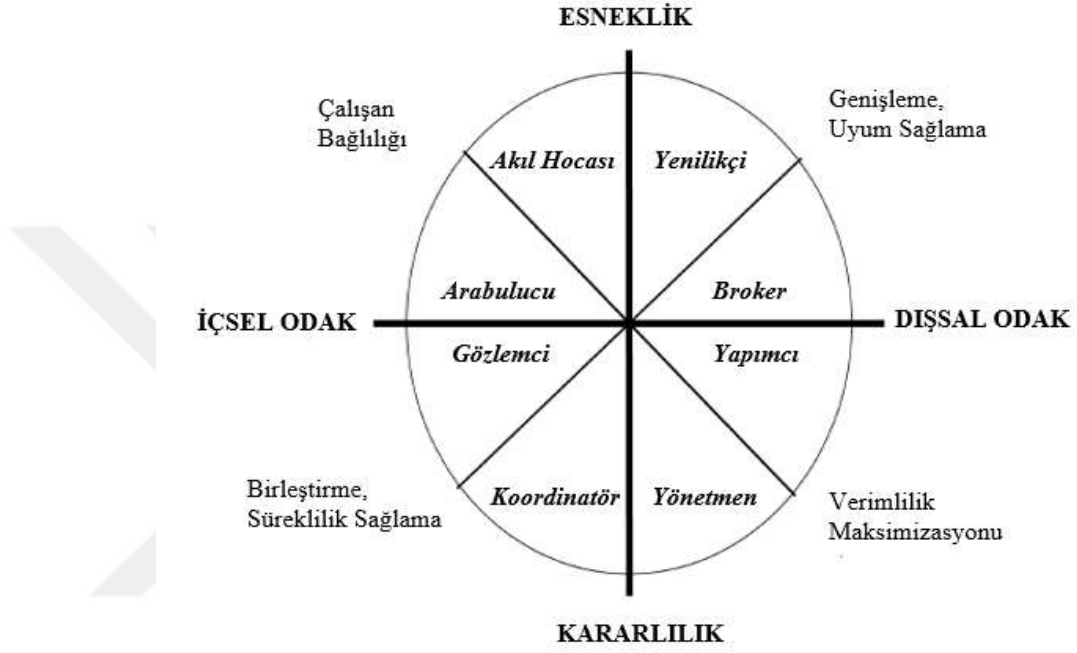
d) Pazar Kültürü

Cameron ve Quinn'e (2006) göre, pazar kültürüne sahip örgütler, belirli bir kararlılık ve kontrol altında dışsal durumlara odaklanırlar. Bu tür örgütlerin ana odağı görevi yerine getirmek ve belirtilen hedefe ulaşmaktır. Pazar kültürüne sahip örgütlerde liderler genellikle zorludur ve çalışanlar kazanma arzusuyla doludur. Bu tür örgütlerdeki başarı pazar payı ve pazara nüfuz etme derecesi ile ölçülürken, örgütün itibarına özel önem verilmektedir.

RDÇ'nin önemli dayanaklarından biri de en etkili örgütlerin ve en etkili liderlerin dört çeyreğin her birinde yetkinlik ve kabiliyete sahip olmasıdır. Yumuşak ve sert, esnek ve istikrarlı, yaratıcı ve kontrol altında, hızlı ve metodik olarak hareket etmeyi başarırlar (Lavine, 2014: 6). Başarılı yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesinde yararlı olan RDÇ, yöneticilerin hem örgütleri hem de kendileri hakkında daha iyi bir anlayış geliştirmelerine yardımcı olma konusunda önemli bir potansiyele sahiptir (Sendelbach, 1993: 75).

RDÇ, aynı zamanda kurumsal ortamların yapısında olan çelişkili doğayı ve yöneticilerin rakip gerilimlere tepki verirken karşılaştıkları seçimlerin karmaşıklığını da vurgular. Bu yanıtlar, duruma bağlı olasılıklara göre değişen çeşitli yönetsel rolleri içerir. Şekil 4.6.'da gösterildiği gibi yenilikçi ve broker rolleri, değişimi sağlamak ve değişim yönetimi için gerekli kaynakları elde etmek için yaratıcılık ve iletişim becerilerine güvenir. Gözlemci ve koordinatör rolleri, çalışma süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için kararlılığı ve tutarlılığı sağlamak

için gereklidir. Yönetmen ve yapımcı rolleri, örgütün stratejik hedeflerini sürdürmek için tasarlanmış yapılar sağlar ve eylemler başlatır. Arabulucu ve akıl hocasısı rolleri, grup etkileşimlerini kolaylaştırmaya, bireyleri motive etmeye ve ekip çalışması için gerekli olan problem çözme ve iletişim becerilerinin gelişimini desteklemeye yardımcı olur (Belasen ve Frank, 2010: 280).



Şekil 4.7. Rakip Değerler Çerçevesi Yönetici Rollerini

Kaynak: Vilkinas ve Cartan, 2001

4.4.4. Deal ve Kennedy Kurum Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy (1982) örgütlerde kurumsal kültürün yapısını ve etkilerini inceleyen ilk kişilerdendir. Altı aylık bir çalışmada 80 adet şirketin yapısını incelemişler ve kültürel anlamda profillerini oluşturmuşlardır. İnsanları bir şirketin en büyük kaynağı olarak görmüş ve onları yönetmenin en iyi yolunun bilgisayar raporları değil, bir kültüre ait ince ipuçları olduğunu keşfetmişlerdir. Deal ve Kennedy (1982) kültürü, “*orada çalışan insanlar için büyük anlam ifade eden değerler, efsaneler, kahramanlar ve sembollerin bir bütünlüğü*” olarak tanımlamıştır. Deal ve Kennedy’ye (1983) göre kültürün kalıplarını tanımlamak ve ifade etmek zordur, ancak bir kültürün üyeleri birbiriyle iletişim kurmaya çalıştıklarında kolayca gözlemlenebilir. Örgütler, günlük davranışları yöneten bir dizi varsayım ve örtülü kurallar geliştirirler ve örgüt

üyeleri bu kuralları, “*burada bir şeyleri yapma şeklimiz*” olarak tanımlar. Yeni gelenler bu kuralları öğreninceye kadar, örgütün tam teşekküllü üyeleri olarak kabul edilmezler.

Deal ve Kennedy’ye (1982) göre ister zayıf ister güçlü olsun, kültür bir örgütte güçlü bir etkiye sahiptir; kimin terfi ettiği ve hangi kararların alındığı, çalışanların nasıl davrandığı veya hangi sporları yaptıklarıyla ilgili neredeyse her şeyi etkiler. Bu etki nedeniyle, kültürün iş dünyasının başarısı üzerinde de büyük bir etkisi olmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982: 4). Deal ve Kennedy (1982), güçlü bir kültürün, özellikle aşağıdaki iki yolla çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olan davranışları yönlendirmek için etkili bir kaldıraç görevi gördüğünü belirtmektedir (Deal ve Kennedy, 1982: 15):

- a) Güçlü bir kültür, çalışanların olaylar karşısında nasıl davranış göstereceklerini tam olarak anlatan resmi olmayan kurallar bütünüdür,
- b) Güçlü bir kültür çalışanların yaptıkları şeyler konusunda kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlar, bu yüzden çok çalışma olasılıkları daha yüksektir.

Deal ve Kennedy (1982), kültürün hem biçimsiz hem de anlaşılması zor olsa da ayırt edici birkaç somut unsurdan oluştuğunu ifade etmiştir. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir:

İş Çevresi: Her şirket, ürünlerine, rakiplerine, müşterilerine, teknolojiye, devlet etkilerine vb. bağlı olarak pazarda farklı bir gerçeklikle karşı karşıyadır. Pazarında başarılı olmak için her şirketin belirli türden faaliyetleri çok iyi yürütmesi gerekir. Bazı pazarlarda bu satış anlamına gelirken; bazılarında buluş, çoğunda ise hala maliyetlerin yönetimi anlamına gelir. Kısacası, bir şirketin faaliyet gösterdiği ortam, başarılı olmak için ne yapılması gerektiğini belirler. Bu iş ortamı, bir şirket kültürünü şekillendirmede en büyük etkidir (Deal ve Kennedy, 1982: 13).

Değerler: Deal ve Kennedy’ye (1982) göre, bir örgütün sahip olduğu değerler, o örgütün kültürünün temelidir. Bir örgütün başarıya ulaşma felsefesinin özü olarak, sahip olduğu değerleri tüm çalışanlar için ortak bir yön duygusu ve günlük davranışları için yönergeler sağlar. Çalışanlar bağlı oldukları örgütün hangi değerleri temsil ettiğini bilirlerse, bu değerleri destekleyecek kararlar alma olasılıkları daha yüksek olur. Ayrıca örgütün önemli bir parçasıymış gibi hissetme olasılıkları da artar ve motive

olurlar çünkü örgüt içindeki hayatın onlar için bir anlamı olur (Deal ve Kennedy, 1982: 22).

Deal ve Kennedy (1982) yapmış oldukları çalışmalarda başarılı örgütlerin kültürel anlamda sahip olduğu değerlere önem verdiğini bulmuşlar ve bu örgütlerin genel olarak aşağıdaki üç karakteristik özelliği sergilediğini belirlemişlerdir (Deal ve Kennedy, 1982: 22):

- a) Bir şeyleri temsil ederler. Yani, işlerini nasıl yürütmeyi hedefledikleri konusunda açık ve net bir felsefeye sahiptirler,
- b) Yönetim, örgütün iş ortamına uyum sağlaması için sahip olunan değerlerin şekillendirilmesine ve düzenlenmesine büyük önem verir,
- c) Bu değerler, en düşük üretim işçisinden üst yönetim kademelerine kadar şirket için çalışan herkes tarafından bilinir ve paylaşılır.

Kahramanlar: Değerler kültürün ruhuysa, kahramanlar bu değerleri kişileştirir ve örgütün gücünü temsil eder. Kahramanlar güçlü bir kültürdeki asıl figürlerdir. Kahramanlar harika bir motivasyon kaynağı ve işler zorlaştığında herkesin güveneceği kişilerdir. Sarsılmaz bir karaktere ve stile sahiptirler. Herkesin yapmak istediği ancak denemekten korktuğu şeyleri yaparlar. Kahramanlar, sıra dışı işler yapan, ancak insanlara uzak olmayan sembolik figürlerdir. Çoğu zaman dramatik bir şekilde başarının insanın kendi yeteneğinde olduğunu gösterirler (Deal ve Kennedy, 1982: 37). Kahramanlar, sahip oldukları inançlar ve değerler kümesiyle ve bu inanç ve değerlerin etraflarındaki insanlara aşılandığından emin olmakla ilgilenirler (Deal ve Kennedy, 1982: 56).

Ayinler ve Ritüeller: Bunlar, örgütteki günlük yaşamın sistematik ve programlı rutinleridir (Deal ve Kennedy, 1982: 14). Ritüeller, ortak deneyimleri nadir olaylara dönüştürmeye yardımcı olurlar (Peterson ve Deal, 2002: 30). Deal ve Kennedy (1982) ayin ve ritüelleri “*hareket halindeki kültür*” olarak adlandırmaktadır. Örgütler, bu ayin ve ritüeller aracılığıyla çalışanlara kendilerinden beklenen davranışın ne olduğunu gösterir. Törenlerinde, örgütün neyi temsil ettiğine dair görünür ve güçlü örnekler sunarlar. Örgütlerin kültüründe hiçbir şey önemsiz değildir. Birçok ritüel ve tören sürekli dönen bir çember gibi görünse de altında yatan amaç çok ciddidir. Bunlar bir kültüre ait işaretlerdir. Düzgün bir şekilde yapılırsa, bu törenler çalışanların zihinlerinde ve kalplerinde değerleri, inançları ve kahramanları en üstte tutar. Her

ritüelin arkasında kültürel bir inancı sembolize eden bir efsane vardır. Bu bağlantı olmadan, ritüeller sadece alışkanlıklardır ve çalışanlara sahte bir güvenlik ve kesinlik duygusu vermekten başka bir şey yapmazlar (Deal ve Kennedy, 1982: 62).

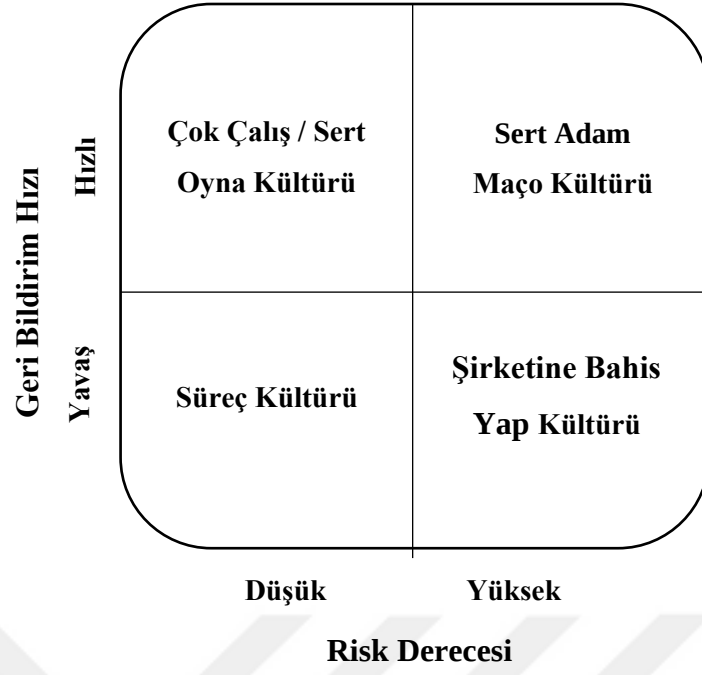
Kültür Ağı: Bir örgüt içindeki birincil (gayri resmi olarak) iletişim aracı olarak kullanılan kültürel ağ, kurumsal değerlerin ve destansı mitolojinin taşıyıcısıdır. Hikâye anlatanlar, casuslar, entrikalar ve fısıltılar şirket içinde gizli bir hiyerarşi oluşturur (Deal ve Kennedy, 1982: 15). Kültürel ağ önemlidir, çünkü sadece bilgi iletmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlar için bilginin önemini de yorumlar (Deal ve Kennedy, 1982: 85). Kültürel ağ gayri resmidir, ancak kuralları yine de katıdır. Sadece yazılı olarak belirtilmemiştir (Deal ve Kennedy, 1982: 98). Sağlam bir kültürde bu ağ çok güçlüdür, çünkü örgütün temel inançlarını güçlendirebilir, yapılan eylem ve başarıların hikayelerini aktararak kahramanların sembolik değerini artırabilir, değişim için yeni bir iklim oluşturabilir ve üst düzey yöneticiler için sıkı bir etki yapısı sağlayabilir. Üst düzey yöneticilerin amaçlarını gerçekleştirmek için bu kültürel ağı tanıması ve bunlardan faydalanması gerekir. Özellikle büyük bir örgütte, bu kültürel ağ üzerinde çalışmak bir işi yapmanın tek yolu olabilir (Deal ve Kennedy, 1982: 86).

Deal ve Kennedy (1982), örgütlerde çalışanların yapmış oldukları işlerde aldıkları risk oranı ve geri bildirim göre dört farklı kültür türünü karakterize eden Şekil 4.8.'de ki gibi bir model geliştirmişlerdir:

- a) **Sert Adam – Maço Kültürü:** Bu kültür, riskten hoşlanan ve kararları hakkında hızlı geri bildirim alan çalışanların dünyasını içerir. Bu kültür türü çalışanların heyecanı seven ve yıldız olmak için çok çalışan kişiler olduğu ya hep ya hiç kültürüdür. Bu kültür tipinin avantajı yüksek motivasyonlu çalışanlardır. Öz güvenleri sonuçları değiştirebilir ve gelişmeleri tersine çevirebilir. Başarılarıyla tanınmayı beklerler, ancak son derece rekabetçi oldukları ve yönetilmesi zor olabildikleri için ekibin bir parçası olarak çalışma olasılıkları daha düşüktür. Bu nedenle maço ve sert erkek ifadesi kullanılır. Eğlence endüstrisi, spor takımları ve reklamcılık bu kültürel türün harika örnekleridir. Bu kültürde ekip çalışmasına çok değer verilmez ve yavaş gelişen insanlar için zor bir ortamdır.
- b) **Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü:** Bu kültür türü bireysel olarak çalışanların çok az risk aldığı, ancak kararları ve eylemleri hakkında hızlı geri bildirim aldıkları satış odaklı bir kültürdür. Böyle bir kültürdeki kahramanların son

derece başarılı satıcılar olması muhtemeldir ve çalışanlar, motivasyon teorisinin belirli unsurlarına ters düşen dışsal ödüller tarafından motive edilmelerinin yanı sıra, iç rekabetlere de iyi yanıt verebilirler. Bu kültüre sahip örgütlerin çalışanları tipik olarak olumlu ve iyimserdir ve hedefleri koalamayı severler. İyi yönetilirse bu kültür türünde çalışanlar satış hedeflerine ulaşmak için işbirliği içinde organize bir biçimde çalışırlar. Böyle kültürlerde çalışanlar arasında rekabeti artırmak için düzenlenen yarışmalar ve toplantılar heyecanı ve dinamizmi ayakta tutan önemli mekanizmalardır. Bu kültürün temel değerleri müşteriler ve onların ihtiyaçları üzerine kuruludur. Satış ve pazarlama yapan işletmeler ve hizmet sektörleri bu kültür türüne örnek verilebilir.

- c) **Şirketine Bahis Yap Kültürü:** Buradaki kültür türü, kararların yüksek ve riskli olduğu, ancak çalışanların eylemlerinin gerçekten işe yarayıp yaramadığını bilmeden önce uzun bir zaman beklemesini gerektiren bir kültürdür. Araştırma ve geliştirmeye önem veren ilaç, petrol ve gaz işletmeleri ile mimarlık firmaları ve diğer büyük, sermaye yoğun endüstrilerdeki işletmeler bu tarz bir kültürün bariz örneklerindendir. Doğru karar verme ihtiyacı çok önemli olduğundan, kültürel unsurlar ve değerler uzun vadeli odaklı olacak şekilde gelişir ve karar vermenin tüm aşamalarında planlama, hazırlık ve durum tespiti yapma ihtiyacına dair ortak bir inanç vardır.
- d) **Süreç Kültürü:** Bu kültürde geri bildirim yavaştır ve riskler yok denecek kadar azdır. Büyük perakende işletmeleri, bankalar, sigorta şirketleri ve devlet kuruluşları tipik olarak bu gruptadır. Yapılan çalışmaların örgütün başarısı üzerinde çok fazla etkisi yoktur ve bir kararın iyi mi yoksa kötü mü olduğunu anlamak neredeyse yılları alır. Anında geri bildirim olmaması nedeniyle, çalışma sonuçlarının ölçülmesi zordur. Bu kültürün çalışanları yönetim tarafından belirlenen yönetmelik ve kurallar çerçevesinde yaptıkları işe odaklanırlar. Teknik mükemmelliğe genellikle burada değer verilir ve riski en aza indirecek süreç ve çalışmalar gerçekleştirilir.



Şekil 4.8. Deal ve Kennedy Kültür Türleri

Kaynak: (www.mindtools.com)

5. KURUMSAL PERFORMANS

5.1. Kurumsal Performans Tanımı

Kurumsal performans, bir örgütün hedeflerini belirlemesinin ilk aşamasından bu hedeflere ulaşması için gerekli tüm görevlerin tasarlanmasının son aşamasına kadar gerçekleştirmiş olduğu tüm örgütsel işlevler ve faaliyetlerle ilişkilidir. Örgütün operasyonel döngüsünün planlanması ve kontrolünün ayrılmaz bir unsurudur (Thorpe ve Holloway, 2008: 25). The Joint Commission’a (1993) göre performans, bir işin nasıl yapıldığını ve ne kadar iyi yapıldığını ifade eder. Aynı şekilde, kurumsal performans ta, bir örgütün, performans sonuçlarını etkileyen, hedefe yönelik ve birbirine bağlı bir süreçler bütününe içeren önemli işlevlerini yerine getirmesi veya gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir.

Kurumsal performans veya etkinlik, anlaşılması ve ölçülmesi zor olan çok yönlü bir olgudur. Performans, kimin bakış açısının alındığına (ör. Müşteriler veya hissedarlar), gözlemlenen süreye, kullanılan ölçütlere vb. göre değişebilir. Kurumsal anlamda etkinliğe giden çok sayıda yol bulunmaktadır, yani bir örgüt rakiplerinden farklı bir strateji izlese de yine istenen sonuçları elde edebilir (Snow ve Hrebiniak 1980: 318). Bu bağlamda “*kurumsal performans, strateji, örgütsel bağlam ve bireysel davranış etkileşiminin bir sonucudur*” (Myers, 1996: 2).

Porter (1996), üstün performans gösteren örgütleri rakiplerinden ayıran şeyin taklit edilmesi zor faaliyetler, ürünler veya hizmetlerde avantaj yaratma ve bunu sürdürme yetenekleri olduğunu savunmuş ve kurumsal anlamda performansı, “... *benzer faaliyetleri rakiplerinin gerçekleştirdiğinden daha iyi yapmak*” şeklinde tanımlamıştır (Porter, 1996: 62).

Lebans ve Euske (2006) ise, kurumsal performans kavramının açıklanabilmesi için aşağıdaki gibi bir dizi tanım sunmuştur (Lebans ve Euske, 2006: 71) :

- a) Performans, belirtilen hedeflere ve istenilen sonuçlara ulaşma derecesini ifade eden finansal ve finansal olmayan göstergeler sunar,
- b) Performans dinamikdir, muhakeme ve yorumlama içerir,
- c) Performans, neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak yapılan davranışların ve çalışmaların gelecekte meydana gelecek sonuçları ne ölçüde etkileyebileceğini açıklar,
- d) Performans, onu değerlendiren kişiye göre farklılık gösterebilir (ör. Performans, dışarıdaki birine kıyasla örgüt içindeki bir kişiden farklı şekilde anlaşılabilir),
- e) Performans kavramını tanımlamak için her sorumluluk alanına özgü unsurlarını bilmek gereklidir,
- f) Bir örgütün performans seviyesini rapor etmek için, sonuçları nicel olarak belirleyebilmek gerekir.

5.2. Kurumsal Performans Yönetimi

Kurumsal performans yönetimi (KPY), planlanan hedefler, standartlar ve yeterlilik gereksinimleri konusunda belirlenmiş bir çerçevede performansı anlayarak ve yöneterek örgütün tamamından daha iyi sonuçlar elde etmek için kullanılan sistematik bir süreçtir (Armstrong, 2006: 1). Neyin başarılacağı ve nasıl başarılacağı konusunda ortak bir anlayış oluşturma süreci ve birey, ekip ve örgütün performansını iyileştirerek onları yönetmeye ve geliştirmeye yönelik bir yaklaşımdır (Armstrong, 2009: 56). KPY, örgütün stratejisi, kaynakları ve süreçleri arasında sistematik bir bağlantı sağlar. Herkesin, örgütün nerede olduğunu ve paydaş ihtiyaçlarını karşılamak için nereye gitmesi gerektiğini anlamasını sağlayan, sürekli iyileştirme yolculuğunu çevreleyen kapsamlı bir yönetim sürecidir (Institute of Management Accountants, 1998: 2).

Richard vd. (2009), KPY 'nin yönetimin birçok alanında dikkat çeken baskın bir değişken olduğunu açıklamış ve araştırmacılara ve yöneticilere, (a) örgütlerin ve yöneticilerin belirli davranışlarını, (b) örgütlerin rakiplerine karşı nasıl davrandığını ve (c) örgütlerin zaman içinde nasıl gelişip performans gösterdiğini değerlendirmesine olanak sağladığı için önemli olduğunu belirtmişlerdir.

KPY'nin temel amacı, örgütsel etkililiğe ulaşmak ve “daha iyi sonuçlar elde etmek” tir. KPY'nin en önemli yönü ise performans hedefleri belirlemek, stratejiler geliştirmek ve bunları somut eylem ilkelerine dönüştürmektir. KPY aynı zamanda önerilen hedefleri gerçekleştirmek için bağlılık ve motivasyon yaratmakla da ilgilidir (Verweire ve Van Den Berghe, 2004: 7). Etkili bir KPY sistemi, herhangi bir seviyede veya herhangi bir işte çalışan herkesi temel bir yetkinlik kazandırmaya ve sürdürmeye odaklayarak örgütün rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur (Institute of Management Accountants, 1998: 2). KPY, geçmişe yönelik bir performans değerlendirmesi yapmaz. Bunun yerine örgütün büyümesine ve iyileşmesine olanak sağlayacak gelişim alanlarına odaklanarak, geleceğe yönelik planlar oluşturur (Armstrong, 2009: 62).

Folan (2007), rekabetçi bir performans yönetiminin üç temel önceliği olduğunu savunmuştur:

- a) Öncelikle performans, bir örgütün faaliyet gösterdiği pazarlarda analiz edilmesi gerekir, faaliyetleriyle ilgili olmayanlar değil,
- b) ikinci olarak performans, analiz edilen örgütün hedefleri ile bağlantılı olmalıdır. Herhangi bir örgütün performansı, başka örgütler veya yapılar tarafından kullanılan kriterler ile ölçülemez. Örgüte yönelik hazırlanan ve kabul edilen hedeflere ve belirlenen kriterlere göre ölçülmelidir,
- c) üçüncü olarak, performans uygun ve anlaşılabilir temel özelliklere indirgenmelidir.

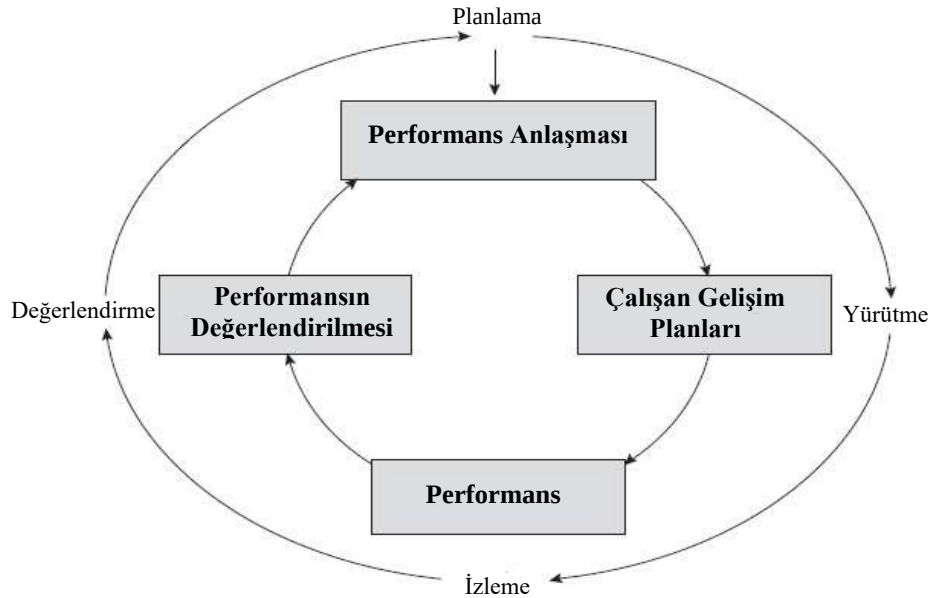
Armstrong (2006) KPY sürecinin Şekil 5.1.'de gösterilen aşağıdaki aşamalardan meydana geldiğini bildirmiştir (Armstrong, 2006: 12):

Planlama: Performans planlama sadece bir başlangıç değil, aynı zamanda KPY'nin temelidir. Genel olarak performans planı, çalışanın örgütün hedeflerini anlamasına, rolünü nasıl yerine getireceğini netleştirmesine ve performans değerlendirmesi için uygulanabilir standartları belirlemesine yardımcı olmak için kullanılır. Yani performans planı, yönetici ve çalışanın performans hakkında nasıl iletişim kuracaklarını tartışmaları için bir fırsat sunar ve bu örgütün stratejisi tarafından yönlendirilir (Du vd.,2008: 3).

Yürütme: Performans yürütme, en önemli aşama olarak kabul edilir çünkü performans yönetim sistemlerinin oluşturulması ve standartların uygulamasının tamamı buna bağlı olacaktır. Performans yürütmenin birincil sorumluluğu ve sahipliği çalışana aittir, bunu departman ve ardından organizasyon takip eder. Dolayısıyla, bireysel çalışanların performansının departman performansı ile sonuçlanacağı bir zincir veya süreç olarak kabul edilir (www.hrhelpboard.com., Erişim tarihi: 20 Eylül 2021).

İzleme: Performans izleme hedeflere ulaşmada kaydedilen ilerlemeyi kontrol eder. Faaliyetlerin düzenli olarak izlenmesi, hedeflere ulaşmak için tasarlanan plan ve yöntemlerin amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadığını belirler. Tipik olarak yapılan faaliyetlerinin kısa vadeli ve orta vadeli sonuçlarını kapsar. İzleme en az yıllık olarak, ancak çoğu durumda üç ayda bir veya daha da sık yapılır (Wholey ve Hatry, 1992: 605).

Değerlendirme: Değerlendirme, bir örgütün belirtilen misyon ve hedeflerine ulaşip ulaşmadığını öğrenmek için verimliliği, etkililiği ve performansı ölçme sürecidir. Gerekli bilgiler toplanır ve kanıtların yorumlanması ve analizi ile örgütün belirtilen misyonu, amaçları ve hedefleri ile ortaya çıkan sonuçlar arasındaki uyuma bakılır. Değerlendirme bulguları karar vermeye ve stratejik planlamaya rehberlik eder (Bowlby, 2011: 621).



Şekil 5.1. Performans Yönetim Döngüsü

Kaynak: Armstrong, 2006

5.3. Kurumsal Performansın Ölçülmesi

Neely vd. (2005) performans ölçümünü, *“bir eylemin verimliliğinin ve/veya etkinliğinin ölçülmesi için kullanılan bir metrik”* olarak tanımlamışlardır. Burada etkinlik belirtilen hedeflerin ne ölçüde karşılandığı, verimlilik ise bu hedefler gerçekleştirilirken örgütün kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığının bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Temel olarak, örgüte ait bir öznel ve belirtilen bir hedef arasında tutarlı, mantıksal ve geçerli bir eşleştirme sürecini ifade eder (Neely vd., 2005: 1228-1229).

Moullin (2007) ise performans ölçümünü, *“örgütlerin ne kadar iyi yönetildiği ve müşteriler ile diğer paydaşlar için sundukları değerin ölçülmesi”* şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım, performans ölçümüne dahil olan kişilere çok daha fazla rehberlik sağlar. Özellikle, örgütlerin müşterilerine sundukları değeri ne ölçüde ölçtüğünü ve performansın nasıl yönetildiğinin ana yönlerini kapsayıp kapsamadığını düşünmeye teşvik eder.

Performans ölçüm sistemi, uygun şekilde tasarlanır ve uygulanırsa, herkesin dikkatini bir dizi temel amaç ve hedefe yönlendirerek örgütsel çabaları ortak bir amaca odaklayacaktır. Ayrıca, uygun davranışları teşvik etmek, bireysel ve ekip performansını değerlendirmek ve kaliteye yönelik önemli katkıları ödüllendirmek için temel oluşturacaktır. Son olarak, performans boşluklarını ölçerek ve sorunları vurgulayarak, örgütsel mükemmelliğe doğru ilerlemeyi değerlendirmek için bir metodoloji sağlarken, iyileştirmenin gerekli ve acil olduğu alanları saptayacaktır (Kanji ve Sa, 2003: 274). Cook vd.’ne (1995) göre performans ölçümü ilerlemenin dilidir ve bir örgütün nerede olduğu ve daha da önemlisi nereye gittiği hakkında bilgi sağlar. Bu nedenle, performans ölçümü, bir örgütün belirlenen hedeflere doğru istikrarlı bir şekilde ilerlemesine rehberlik edebilir ve eksiklikleri veya durgunlukları belirleyebilir. Aynı zamanda bir örgütün faaliyetlerinin ve başarılarının net bir resmini sunarak yönetim ve karar alma kalitesini iyileştirir.

Vitale vd.’ne (1994) göre, bir performans ölçüm sistemi, bir örgütün kritik girdi, çıktı ve süreç değişkenlerini bir araya getiren ve vurgulayan bir yönetim aracıdır. Her şeyi ölçmeye çalışmaz, sadece yönetsel anlamda karar vermek için çok önemli olan unsurları ölçer. Dolayısıyla, bir performans ölçüm sisteminin çıktısı, kararları şekillendirerek ve faaliyetleri yönlendirerek bir örgütün geleceğini etkiler. Parker

(2000), örgütlerin performanslarını neden ölçmesi gerektiğini aşağıdaki şu maddelerle açıklamıştır:

- a) Başarıyı tanımlamak,
- b) Müşteri gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığını belirlemek,
- c) Süreçlerin anlaşılmasına yardımcı olmak,
- d) Sorunların, darboğazların, israfların vb. nerede bulunduğunu ve yapılacak iyileştirmelerin nerede gerekli olduğunu tespit etmek,
- e) Alınan kararların varsayım, duygu, inanç veya sezgiye değil gerçeğe dayandığından emin olmak,
- f) Planlanan iyileştirmeler vasıtasıyla ortaya çıkan sonuçları göstermek.

Kurumsal performans ölçüm sistemleri aynı zamanda yöneticilerin gerçek sonuçları stratejik amaç ve hedeflerle karşılaştırarak iş stratejisinin uygulanmasını izlemek için kullandığı bir bilgi sistemi olarak da tanımlanır (Simons, 2000: 337). Kueng'e göre (2000) bu bilgi sistemi aşağıdaki şekilde karakterize edilebilir (Kueng, 2000: 70):

- a) Bir veya daha fazla iş sürecinin performansına ait verileri bir dizi gösterge aracılığıyla toplar,
- b) Mevcut değerleri geçmiş veriler ve hedeflenen değerlerle karşılaştırır,
- c) Sonuçları (seçilen her gösterge için mevcut değer, hedef değer, fark ve eğilim belirlenir) süreç aktörlerine yayar.

Kurumsal performans ölçümünde dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta vardır. Bunlar, performans ölçüleri ve performans referanslarıdır. Performans ölçüleri, örgütün ölçülebileceği bir metriktir. Çoğu yönetici, örgütlerinin pazarda ne kadar iyi rekabet ettiğini daha iyi anlamak amacıyla kar, hisse senedi ve satış gibi ölçümleri inceler. Ancak bu ölçümler, örgütsel anlamda performansa sadece bir bakış açısı sağlar. Bir örgütün iyi performans gösterip göstermediğini değerlendirmek için performans referanslarına da ihtiyaç vardır. Performans referansı, bir örgütün bir performans ölçüsündeki duruşunu anlamlandırmak için kullanılan bir karşılaştırmadır. Bu bağlamda, örgütteki işlevlerin çeşitliliğine bağlı olarak farklı bilgiler sağlamak için farklı performans ölçütleri ve performans referansları kullanılabilir (Ketchen ve Short, 2012: 53). Performans ölçümleri bir örgüt ve diğeri arasında değişiklik göstermektedir. Bunun nedeni, bu ölçüm sistemlerinin doğrudan örgütlerin stratejileriyle bağlantılı

olmasıdır, çünkü stratejiler genellikle her bir örgüt için benzersizdir (Qatawneh, 2019: 68).

Guest (2007: 267) temelde üç tip performans verisi olduğunu bildirmiştir. Bunlar; nicel (üretilen birimler, hizmet verilen müşteriler) veya nitel (hata sayısı, müşteri şikayetleri) olabilen mal ve hizmetlerin çıktı ölçümleri; gecikme, devamsızlık, çalışma süresinin kaybolması, son teslim tarihlerine uyulmaması gibi zaman ölçüleri ve çok sayıda olasılık içeren finansal göstergelerdir.

Andrews'a göre (1996) kurumsal performansın ölçülmesinin finansal ve finansal olmayan yönleri vardır. Net kazanç ve yatırım getirisi gibi kurumsal performansın finansal yönleri, uzun vadeli stratejik hedefler üzerinde kısa vadeli düzeltmeler yapmakla; finansal olmayan yönler ise ürün kalitesi, iş süreçleri ve müşteri memnuniyeti ile ilgilidir. Finansal olmayan yönler genellikle öznel ve hassastır, bu yüzden bunları kontrol etmek ve yönetmek zordur. Kaplan ve Norton'a göre (1996a) kurumsal performansın finansal olmayan yönlerinin manipüle edilmesi zor olduğundan, birçok örgüt bunları ihmal etmiş ve örgütsel anlamda performansın finansal yönlerine odaklanmıştır. Ancak, yalnızca finansal yönlere odaklanmak sürekli iyileştirmeyi ve yeniliği engelleyebilir, çünkü tek başlarına net bir performans hedefi sağlayamaz veya dikkatleri örgütün kritik alanlarına odaklayamaz.

5.3.1. Kurumsal Performans Ölçüm Modelleri

Günümüzde örgütlerin performans hedeflerini belirlemesi ve bu hedefleri doğrultusunda yaptıkları ve yapacakları çalışmaların sonuçlarını ölçümleyerek, amaçlarına ulaşmadaki başarılarını görmeleri büyük önem arz etmektedir. Yapılan çalışmalar da bunu önemi destekler niteliktedir. Ancak kurumsal performansın ölçülmesi için yapılan çalışmalara literatürde sıklıkla rastlanılmasına karşın, kabul görmüş sınırlı sayıda model ve ölçüm metodu bulunmaktadır. Bunların bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

5.3.1.1. Rummler ve Brache'nin Sistem Modeli

Rummler ve Brache (1991), dikey veya hiyerarşik olarak adlandırılan geleneksel örgüt yönetimi yaklaşımlarını, bir örgütte yer alan bölümler üzerine inşa edilmiş kalın duvarlı ve penceresiz “silo”lara benzetmiştir. Bu silolarda her bir bölümün yaptığı iş bölüm içinde kalır ve dışarıyla herhangi bir bağlantı olmaz. Silo

kültüründe, üst seviyedeki yöneticiler alt seviyedeki sorunlarla mücadele etmek zorunda kalır ve böylece müşteriler veya rakiplerle ilgili ciddi sorunları göremez hale gelirler. Alt seviyede olan çalışanlar ise ortaya çıkan sonuçlar için daha az sorumluluk alır ve kendilerini emirleri uygulayan erkek arılar gibi görürler. Bu tür yaklaşımlarda bölümlerin paylaştığı ortak sorunların olduğu ve göz ardı edilen “beyaz alanlar” (White Space) ortaya çıkar ve yönetilmesi en küçük örgütlerde bile imkânsız hale gelir.

Rummler ve Brache (1991), bu geleneksel yaklaşımın aksine, yapılan işe ve örgütün süreçlerine odaklanan yatay veya sistemik olarak da adlandırılan sistemsel bir yönetim yaklaşımı önermişlerdir. Bu yaklaşıma göre örgütler uyarlanabilir sistemlerdir ve sistemsel bakış açısı, rekabetin gerçeklerine ve müşteri beklentilerinin değişmesine etkili bir şekilde yanıt veren örgütlerin tasarlanması ve yönetilmesinin temelini oluşturur.

Rummler ve Brache’ye (1991) göre sistemsel yaklaşım çalışanların gücünü veya hesap verebilirliğini tehdit etmez aksine örgütün yapısını değiştirmeden işin yürütülme şeklini rasyonel hale getirerek bölüm hedefleriyle sürece ait hedefleri aynı hizaya getirir.

Rummler ve Brache’ye (1991) göre bir örgütün organizasyon şemasındaki beyaz alanlarda meydana gelen kritik ara yüzler, sistem yaklaşımında görünür hale gelir ve verimliliği artırmak için gerekli fırsatlar bu ara yüzlerde oluşur.

Rummler – Brache modelinin amacı, bir sürecin kullanıcılarını, yönetenlerini ve süreç sahiplerini aşağıdaki işlemleri yerine getirmek amacıyla bir araya toplamaktır (Boutros ve Purdie, 2014: 137):

- a) Performansı (parça parça incelemek yerine) kapsamlı bir şekilde ele almak,
- b) Bir süreç içerisindeki bağlantı kopukluklarını anlamak (çalışanlar, süreç, teknoloji) ve gerekli iyileştirmeleri başlatmak için temel nedenlerini tespit etmek,
- c) Tedarikçi, müşteri, çalışan ve hissedarlara ait deneyimlerin iyi anlaşıldığından emin olmak,
- d) Yeni süreç ihtiyaçları belirlemek,
- e) Müşteri memnuniyetini artırmak ve müşteriler ve paydaşlar için ölçülebilir sonuçlar ortaya çıkarmak,

- f) Çalışanların süreçlerle nasıl etkileşime girdiği ve bu süreçlere nasıl katkıda bulunduğunu tanımlamak ve geliştirmek ve çalışanların, yapılması düşünülen herhangi bir değişiklikte ön planda olmasını sağlamak.

Rummler ve Brache 'ye göre (2013), bir örgütün iç ve dış ekosistemlerine ait her şey birbiriyle bağlantılıdır. Örgütün, örgütsel ve bireysel anlamda performansının geliştirilmesi bu bağlantıları anlamayı gerektirir. Bu değişkenleri anlamamanın yolu ise, sistemsel bakış açısının üç performans seviyesine uygulanması ve performans değişkenlerinin birbiriyle olan bağlantısını tanımlayan bütüncül bir yaklaşım sergilemektir. Rummler ve Brache'nin (2013) sistemsel bakış açısına göre bir örgütün performans kalitesini anlamak ve geliştirmek için performans değerlendirmesinin, “Örgütsel”, “Süreç” ve “İş/Çalışan” olmak üzere üç ayrı seviyede yapılması gerekmektedir.

a) Örgütsel Seviye

Bu seviye örgütün içinde olduğu pazarla ilişkisini ve örgütü oluşturan ana işlevlerin temel bir iskeletini belirtir. Örgütsel seviyede performansı etkileyen değişkenler, stratejileri, örgüte çapındaki hedef ve ölçümleri, örgütün yapısını ve kaynakların dağıtılmasını içerir (Rummler – Brache Group, 2020: 2).

b) Süreç Seviyesi

Rummler ve Brache'ye (2013) göre bir örgüt ancak süreçleri kadar iyidir. Örgütün süreçleri, o örgütün çalışma şeklini tanımlar ve müşteriler için ürün ve hizmetlerin (yani çıktılarının) üretilmesinden sorumludur. Bir örgütün hedeflerine ulaşması için süreç çıktılarının müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılaması, süreçlerin kendilerinin verimli olması ve süreç ölçümlerinin hem iç hem de dış müşterilerin gereksinimlerini kendi bakış açılarından karşılaması gerekir.

c) İş/Çalışan Seviyesi

Rummler ve Brache (2013), sürece ait adımlar desteklenmezse ve çalışanlar sürecin etkinliğine ve verimliliğine maksimum düzeyde katkıda bulunamazlarsa, örgütün süreç hedeflerine ulaşamayacağını öne sürmektedir. Rummler ve Brache'ye (2013) göre, bu seviyede yönetilmesi gereken değişkenler şunları içerir: öncüller (ör. Standartlar, talimatlar, geri bildirim), araç ve gereçler, işe ait sorumluluklar, güçlendirme ve eğitim.

Rummler ve Brache 'ye göre (2013), bu üç seviye karmaşık bir biçimde birbirine bağlıdır. Stratejide yapılacak bir değişiklik, süreçte değişiklik ile sonuçlanacak ve bu da iş seviyesinde işe ait sorumlulukları değiştirecektir. Örgütün başarılı olabilmesi için, bu üç seviye birlikte çalışmalı, böylece iş seviyesindeki performans süreç seviyesinin sonucuna ve en son olarak örgütün hedeflerine katkıda bulunmalıdır. Çalışanları, süreçleri ve örgütü başarılı bir biçimde birbirine bağlayamamak düşük performansa neden olmaktadır.

Performansın üç Seviyesi Rummler-Brache çerçevesinin bir boyutunu oluşturur. İkinci boyut performans ihtiyaçlarıdır. Performans ihtiyaçları her seviyedeki etkinliği (ve herhangi bir sistemin etkinliğini) belirleyen üç faktörden oluşur (Rummler – Brache Group, 2020: 5):

- a) Hedefler: Örgütsel, Süreç ve İş / Performans seviyelerinin her biri, müşterilerin ürün ve hizmetin kalitesi, miktarı, güncel olması ve maliyeti konusundaki beklentilerini yansıtan belirli standartlara ihtiyaç duyar.
- b) Tasarım: Örgütsel, Süreç ve İş / Performans seviyelerinin yapısı, hedeflerin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak yapılandırılmış belirli bileşenleri içermesi gerekir.
- c) Yönetim: Üç seviyenin her biri, hedeflerin güncel olmasını ve ulaşılmasını sağlayan yönetim uygulamaları gerektirir.

Bu üç seviye ve üç boyut birlikte Rummler-Brache'nin dokuz performans değişkenini oluşturur. Çizelge 5.1'de yer alan bu değişkenler, yöneticiler tarafından herhangi bir seviyede kullanılabilecek kapsamlı bir gelişim setini temsil etmektedir.

Çizelge 5.1. Rummler-Brache Dokuz Performans Değişkeni

Performans İhtiyaçları

	Hedefler	Tasarım	Yönetim
Performans Seviyeleri	ÖRGÜTSEL ÖRGÜTSEL HEDEFLER • Örgütün stratejisi / yönü açıkça belirtildi ve bildirildi mi? • Bu strateji, örgüt dışı konular ve fırsatlar ile örgüt içi güçlü ve zayıf yönler açısından anlamlı mı? • Bu strateji göz önüne alındığında, örgütün gerekli çıktıları ve her çıktıdan beklenen performans düzeyi belirlendi ve bildirildi mi?	ÖRGÜTSEL TASARIM • İlgili tüm departmanlar doğru yerinde mi? • Tüm departmanlar gerekli mi? • Departmanlar arasındaki girdi ve çıktıların akışı uygun mu? • Resmi örgüt yapısı stratejiyi destekliyor ve sistemin verimliliğini artırıyor mu?	ÖRGÜTSEL YÖNETİM • Departmanlara ait uygun hedefler belirlendi mi? • İlgili performans ölçülüyor mu? • Kaynaklar uygun şekilde tahsis edildi mi? • Departmanlar arasındaki ara yüzler yönetildi mi?
	SÜREÇ SÜREÇ HEDEFLERİ • Temel süreç hedefleri müşteri veya örgütün ihtiyaçları ile bağlantılı mı?	SÜREÇ TASARIMI • Süreç hedeflerine ulaşmak için en verimli / etkili süreç seçildi mi?	SÜREÇ YÖNETİMİ • Uygun süreç alt hedefleri belirlendi mi? • Süreç performansı yönetiliyor mu? • Her bir sürece yeterli kaynak ayrılıyor mu? • Süreç adımları arasındaki ara birimler yönetildi mi?
	İŞ / ÇALIŞAN İŞ HEDEFLERİ • İş çıktıları ve standartları süreç gereksinimlerine (ayrıca müşteri ve örgüt gereksinimlerine bağlanan) bağlı mı?	İŞ TASARIMI • Süreç gereksinimleri olması gereken işlere yansıyor mu? • İş adımları mantıksal olarak sıralanmış mı? • Destekleyici politikalar ve prosedürler geliştirildi mi?	İŞ YÖNETİMİ • Çalışanlar iş hedeflerini (kendilerinden üretilmesi beklenen çıktıları ve karşılımları beklenen standartları) anlıyor mu? • Çalışanlar yeterli kaynaklara, belirgin işaretlere ve önceliklere ve akılcı bir iş tasarımına sahip mi? • Çalışanlar iş hedeflerine ulaşmak için ödüllendiriliyor mu? • Çalışanlar iş hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarını biliyorlar mı? • Çalışanlar, iş hedeflerine ulaşmak için gerekli bilgi / beceriye sahip mi? • Çalışanlar yukarıdaki beş sorunun “evet” olarak cevaplandığı bir ortamda olsaydı, iş hedeflerine ulaşmak için fiziksel, zihinsel ve duygusal kapasiteye sahip olurlar mıydı?

Kaynak: Rummler – Brache Group, 2020

5.3.1.2. Swanson Performans Gelişim Teorisi

Swanson (1999), performans gelişiminin temellerinin teorik anlamda; “*Ekonomik Teori*”, *Psikolojik Teori*” ve “*Sistemler Teorisi*” olmak üzere 3 ana gruba ayrıldığını belirtmiştir. Swanson’a (1999) göre ekonomik teori, bir örgütün ayakta kalabilmesi için gerekli temel finansal kriterleri belirtirken; psikolojik teori örgütteki çalışanların kültür ve davranış özelliklerini değerlendirerek onları birer performans aracı olarak görür. Sistemler teorisi ise örgüte ait sistem ve alt sistemleri, bunları oluşturan parçaları ve bunların birbiriyle olan ilişkilerinden kaynaklanan olumlu ve olumsuz yönleri anlatır. Bu üç teorinin her biri benzersiz, tamamlayıcı ve güçlüdür. Birlikte ve entegre olarak, uygulamanın gerçeklerine cevap verebilen performans geliştirme teorik temelini oluştururlar (Swanson, 2007: 16).

Ekonomik Teori

Swanson’a (1999) göre örgütlerin ekonomik anlamda var olabilmesi için gelirlerinin yapmış olduğu harcamalardan fazla olması gerekir. Şayet bu harcamalar örgütün canlı kalmasına veya karlılık sağlamasına katkıda bulunmuyorsa azaltılacak veya ortadan kaldırılacaktır.

Ekonomik temelli örgütlerde yöneticiler, işlerinin tüm yatırımlardan yüksek getiri sağlamak olduğunu varsayar. Burada performans geliştiricilerin rolü, yatırımlardan yüksek getiri sağlayacak çözümler uygulamaktır. Bireysel çalışanlara ait çıktıların kalitesini veya miktarını artırmak önemli bir kalkınma hedefidir. Bu ekonomik görüş göz önüne alındığında, performans geliştirme uzmanları örgütlerin ekonomik gündemlerine bağlı kalmalı ve bunların uygulanmasına yardımcı olmalıdır (Swanson, 2007: 12).

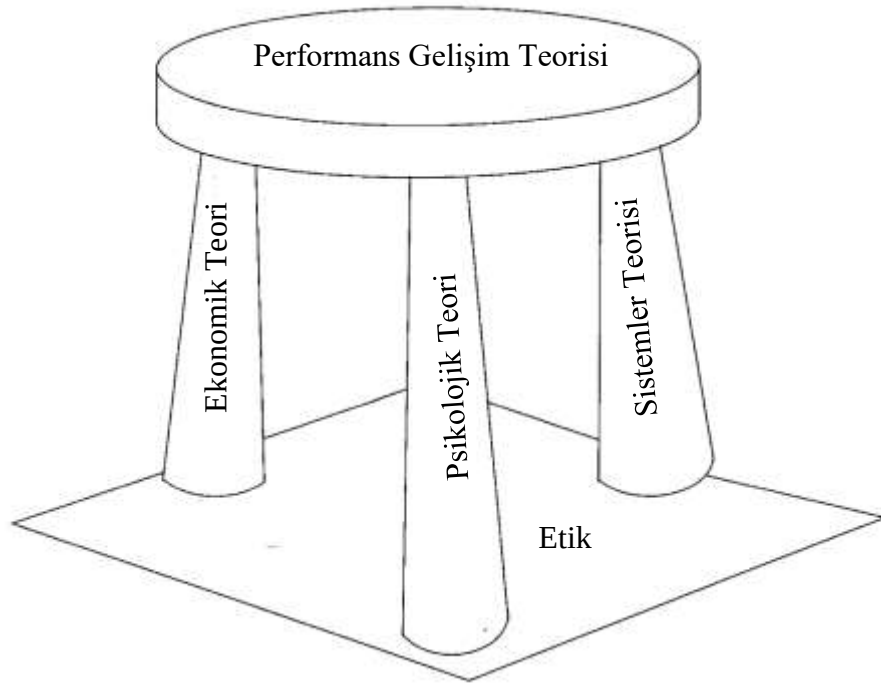
Psikolojik Teori

Psikolojik teori, çalışanların ve sistemlerin sosyo-teknik etkileşiminin yanısıra insan kaynaklarının geliştirilmesinin temel insani yönlerini ele almaktadır (Swanson, 2001: 304). Psikolojik teori, öğrenme kuramları, çalışan motivasyonu, bilgi işleme, grup dinamikleri ve çalışanların örgütlerde nasıl karar verdikleri ve davranışlarda bulundukları hakkında psikoloji temelli kuramları içerir (Swanson, 1999: 14).

Sistemler Teorisi

Sistemler teorisi, herhangi bir zamanda veya zaman içerisinde faaliyet gösteren çevrelerin, örgütlerin, iş süreçlerinin ve grupsal / bireysel değişkenlerin karmaşık ve dinamik etkileşimlerini ele alır (Swanson, 2001: 305). Swanson'a (1999) göre sistem teorisi açısından bakıldığında sistemler arası uyumsuzluklar ve bağlantı problemleri örgütün performansını olumsuz yönde etkiler. Bunun sebebi ise örgütün gerekli çıktıları net bir şekilde belirleyememesi ve sistematik bir performans gelişim sürecine sahip olmamasıdır.

Swanson (1999), bahsetmiş olduğu Performans Gelişim Teorisi'ni üç ayaklı bir tabureye benzetmiş ve düzensiz ve değişken koşullarda performans gelişimi için büyük bir denge sağlayacağını bildirmiştir. Ayrıca modelin üzerinde bulunduğu “etik” alanı, üç teori ve performans gelişimi için önemli bir aracı rolü oynamaktadır.



Şekil 5.2. Swanson Performans Gelişim Teorisi Modeli

Kaynak: Swanson, 1999

Performans Ölçümü

Swanson (1995), bir örgütteki performans sorunlarını analiz etmek için Çizelge 5.2.'deki gibi bir tanı matrisi oluşturmuştur. Bu matris, “örgütsel”, “süreçsel”, ve “bireysel” olmak üzere üç performans seviyesi ile beş performans değişkenini (misyon/hedef, sistem tasarımı, kapasite, motivasyon ve uzmanlık) ele alan 15 sorudan oluşmaktadır.

Örgüt, süreç ve/veya bireysel düzeyde sınıflanan bu performans değişkenleri, performansın teşhisinde güçlü bir bakış açısı sağlar. Örneğin, bir iş sürecinin içinde örgütün veya süreçte çalışan bir kişinin misyonu ve/veya hedefi ile çelişen içsel bir hedef bulunabilir. Performans değişkeni matrisinde sunulan sorular, teşhis edenin bu performans çakışmalarını ve kopmalarını çözümlemesine yardımcı olur (Swanson ve Holton, 2001: 194).

Çizelge 5.2. Swanson Performans Analiz Matrisi

PERFORMANS
DEĞİŞKENLERİ

PERFORMANS SEVİYELERİ

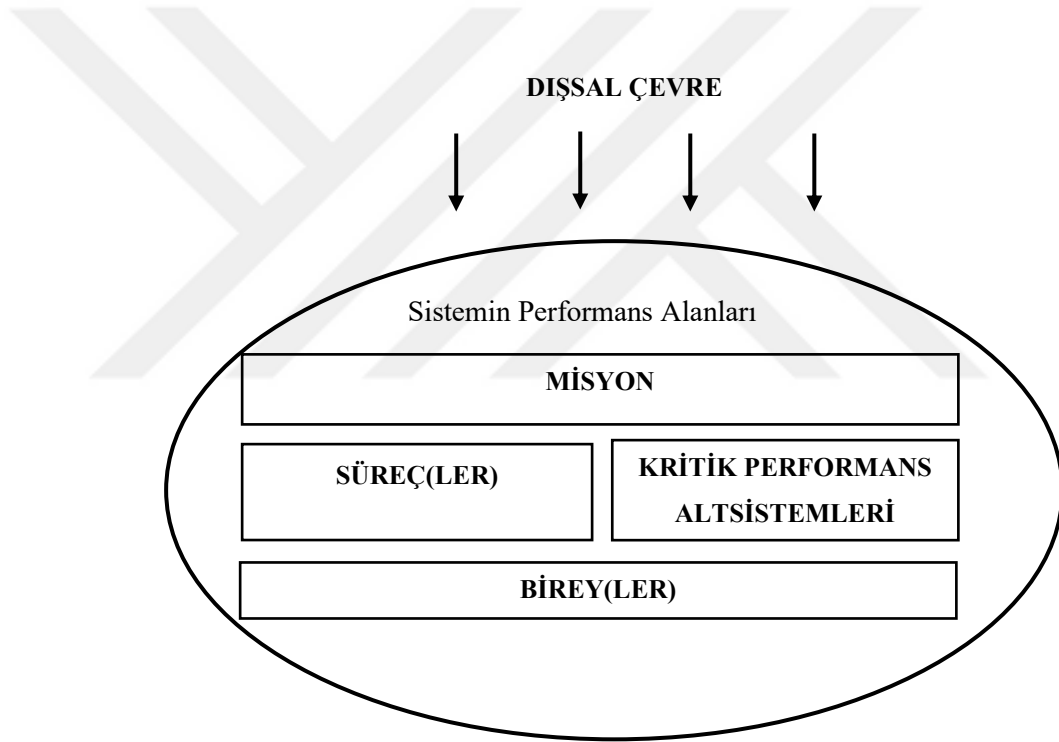
	Örgütsel Seviye	Süreçsel Seviye	Bireysel Seviye
Misyon / Hedef	Örgütün misyonu/ hedefi ekonomik, politik ve kültürel güçlerin gerçekliğine uyuyor mu?	Süreç hedefleri, örgütün örgütsel ve bireysel misyonlara/hedeflere uygun olmasını sağlıyor mu?	Örgütün mesleki ve kişisel misyon/hedefleri, örgüt ile uyumlu mu?
Sistem Tasarımı	Örgüt sistemi istenilen performansı destekleyen yapı ve ilkeleri sağlıyor mu?	Süreçler bir sistem gibi çalışacak şekilde mi tasarlandı?	Birey, çalışma performansını etkileyen engellerle karşı karşıya mı?
Kapasite	Örgüt, misyonunu/hedeflerini gerçekleştirecek liderliğe, sermayeye ve altyapıya sahip mi?	Süreç (miktar, kalite ve güncellik) başarıma kapasitesine sahip mi?	Bireyin zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak başarıma kapasitesi var mı?
Motivasyon	Politikalar, kültür ve ödül sistemleri istenen performansı destekliyor mu?	Süreç, onu sağlamak için gerekli olan bilgileri ve beşerî faktörleri sağlıyor mu?	Birey ne olursa olsun başarmak istiyor mu?
Uzmanlık	Örgüt seçim ve eğitim politikalarını ve kaynaklarını belirler ve sağlar mı?	Uzmanlık gelişim süreci değişken süreçlerin değişken taleplerini karşılıyor mu?	Birey, başarmak için bilgi, beceri ve deneyime sahip mi?

Kaynak: Swanson, 1995

5.3.1.3. Holton Bütünleşik Performans Değerlendirme Modeli

Holton (1999), Rummler-Brache ve Swanson modelleri arasındaki farklılıkları uzlaştırmak amacıyla performans sistemi alanlarının bütünleşik bir sınıflandırmasını sunmuştur. Ek olarak, modeli daha evrensel hale getirmek ve performansın kısa vadeli bir olgu olarak görüldüğü diğer modellere yönelik eleştirileri ele almak için modelin dilini değiştirmek istemiştir (Swanson ve Holton, 2001: 196).

Holton'un (1999) performans değerlendirme modeli, “Misyon”, “Süreç”, “Kritik Performans Alt Sistemi” ve “Birey” olmak üzere birbiriyle ilişkili dört performans alanından oluşur.



Şekil 5.3. Holton Performans Alanları Sınıflandırması

Kaynak: Holton, 1999

Misyon: Sistemin misyonu ve bundan elde edilen hedefler, o sistemin beklenen sonuçlarını belirler. Amaca yönelik olarak organize edilen her sistem, bir misyonla açık veya dolaylı olarak çalışır ve misyonun rolü, sistemin dış çevresi ile ilişkisini yansıtmaktır. Bir çalışma organizasyonunda misyon, endüstri, toplum ve rakipleriyle olan ilişkisini yansıtabilirken, kâr amacı gütmeyen bir kuruluştaki misyon, topluluk ve toplumla ilişkisini yansıtabilir (Holton, 1999: 29).

Belirli bir sistemin dış çevre ile performans ilişkisini tanımlaması, örgütün misyonu ve hedefleri vasıtasıyla belirlenir. Ticari kuruluşlar için, ekonomik sonuçlar da dahil olmak üzere geleneksel ticari sonuç ölçümleri baskın olacaktır. Bununla birlikte, bir devlet kuruluşunun misyonuna toplumsal yararların ölçümleri hâkim olabilir (Holton, 1999: 29).

Süreç: Holton'a (1999) göre performansı yönetmek için en önemli alanlardan biri etkili bir süreç yönetimidir. Holton, süreç yönetimini performans modeline ayrı bir alan olarak dahil etmiştir. Çünkü süreç, bir ürün veya hizmet üretmek için gerekli, başlangıcı ve sonu olan ve açıkça tanımlanmış girdiler ve çıktılar ile zaman ve iş faaliyetlerinin belirli bir sıralamasını ifade eder. Holton (1999), performans sistemlerindeki süreçlere odaklanmanın önemini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- a) Süreç, en az anlaşılan ve en az yönetilen performans alanıdır,
- b) Süreç, her adımın önceki adımlara değer kattığı bir değer zinciri olarak görülebilir,
- c) Bir örgüt ancak süreçleri kadar etkilidir,
- d) Örgütsel ve bireysel etkinliği artırmak, performansı yalnızca süreçlerin izin verdiği ölçüde artıracaktır,

Kritik Performans Alt Sistemi: Kritik Performans Alt Sistemi, performans hedeflerinin belirlendiği ve tüm sistemin misyonuna katkıda bulunan dahili bir alt sistem olarak tanımlanır (Holton, 1999: 31). Bu alan ile misyon alanı arasındaki temel fark, misyon alanının performans sonuçlarını dış ortama göre tanımlaması, alt sistem alanının ise her zaman iç çevre ile ve sıklıkla da dış çevre ile doğrudan bağlantı kuran iç performans alt sistemlerini tanımlamasıdır (Holton, 1999: 31).

Kritik performans alt sistemi belirli sistemlere göre önemli ölçüde farklılık gösterir. Takım temelli bir örgüt için bu bir takım olabilirken; geleneksel bir örgüt için bir bölüm olabilir veya bir topluluk için bir mahalle olabilir. Buna karşılık, geleneksel bir örgütte, performans sistemi departman yapısına dayanıyorsa, takım performansı uygun olmayabilir. Bu nedenle bütün alt sistemler, performans sisteminin misyonunun gerçekleştirilmesi için kritik olmayacağından alt sistemin tamamının performansının ölçülmesi önemli olmayabilir (Holton, 1999: 31).

Birey: Bireysel çalışanlar sistemin uzun vadeli çıkarlarını destekleyecek bir şekilde performans göstermezlerse, sistemin verimli üyeleri olarak görülmeleri beklenemez.

Bu nedenle, kişiler ilerleyemeyebilir ve sonuçta işlerini kaybedebilir. Bu, çalışanların örgütün isteklerini körü körüne takip etmeleri gerektiği anlamına gelmez. Kısa vadede, gerektiğinde kuruma meydan okumaları beklenir, ancak uzun vadede her çalışanın temel sonuçlara katkıda bulunması gerekir (Holton, 2002: 202).

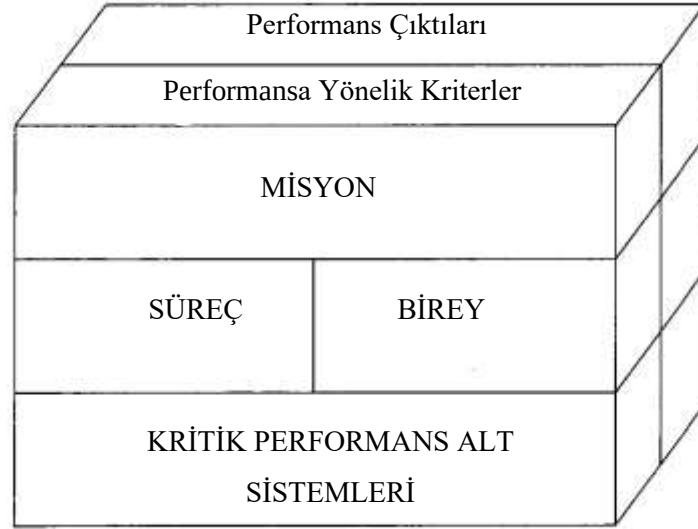
Holton'a (1999) göre performans gelişiminin temeli, bireysel anlamda uzmanlaşma yoluna giderek bireyin performansını artırmaktır. Bunun pek çok yolu olmasına karşın, özellikle bireysel anlamda öğrenme ve uzmanlığı teşvik etme, geri bildirim, kaynakları ve bireyin sistemde çalışması için gerekli koşulları sağlama vb., bireysel performans gelişimine odaklanma konusunda başlıca kriterlerdir.

İnsan kaynakları gelişimine yapılan müdahalenin hem örgüte hem de bireylere yüksek oranda beklenen bir faydası veya getirisi olduğunda, örgütsel sonuçların ortaya çıkması daha olasıdır (Holton, 1996: 16).

Performans Ölçümü:

Holton (1999) performans alanlarının ölçümünü “*Performansa Yönelik Kriterler*” ve “*Performans Çıktıları*” olarak iki ayrı kategoride toplamıştır.

Performansa yönelik kriterler gelecekte sistemi, alt sistemi, süreci veya bireysel yetenek ve kapasiteyi daha etkili veya verimli olacak şekilde sürdürmesi veya artırması beklenen performans öğelerini ölçerken, performans çıktıları, sistemin, alt sistemin, sürecin veya bireyin temel çıktılarına göre etkinlik veya verimlilik ölçümleridir. Performansa yönelik kriterler ve performans çıktıları şekil 5.3.’de görüldüğü gibi her bir performans alanında birbirine bağlanmalıdır.



Şekil 5.4. Holton'un Performans Alanlarının Performans Çıktıları ve Performans Kriterlerine Entegrasyonu

Kaynak: Holton, 1999

Holton (1999) dört performans alanı ile bunları birbirine bağlayan performans kriterleri ve performans çıktılarının ölçülmesi için Çizelge 5.3.'te belirtilen, bazı tipik performans metrikleri önermiştir.

Çizelge 5.3. Holton Performans Analiz Matrisi

<i>Performans Alanları</i>	<i>Tipik Performans Alanı Ölçütleri</i>	
	<i>Performans Çıktıları</i>	<i>Performansa Yönelik Kriterler</i>
Misyon	Ekonomik Getiriler Dışsal Kriterler Pazar Payı Ahlaki Uygunluk Oranı	Toplumsal Yararlar İnovasyon Yönetim/Liderlik Strateji Sosyal Sorumluluk
Süreç	Müşteriler Kalite Maliyet Zaman Ürün Özellikleri Pazar Payı (ürün kategorisinde)	Müşteriler Kalite İnovasyon

Kaynak: Holton, 1999

Çizelge 5.3. (devam) Holton Performans Analiz Matrisi

Kritik Performans Alt sistemi	Yapısal Alt Birimlerin Performansı Üretkenlik (verimliliğin kaynağı) İşsel Kriterler İş Çıktıları	Takım/Grup İklimi Yönetim/Liderlik Ahlaki Performans
Birey	Üretkenlik İş Çıktıları	Bilgi, Uzmanlık Öğrenme Yenilenme ve Büyüme İnsani İlişkiler Ahlaki Performans Devir İşe Gelme

Kaynak: Holton, 1999

5.3.1.4. Kaplan ve Norton Dengeli Skor Kartı

Dengeli Skor Kartı' nı (DSK), Harvard Üniversitesi'nde görevli muhasebe profesörü Robert S. Kaplan ve bir danışman olan David Norton adlı iki kişi geliştirmiştir. Çalışmayı ortaya çıkaran durum, finansal anlamda performansı ölçmek için yapılan çalışmaların modern örgütler için yetersiz olduğuna ait gittikçe artan bir inanç olmuştur. Çalışma grubu, bir dizi olası alternatifi tartışmış, ancak örgütün her alanındaki faaliyetleri içeren performans ölçütleri olan, müşteri sorunları, işsel çalışma süreçleri, çalışan faaliyetleri ve hissedarların endişeleri gibi bir puan kartı fikrine karar vermişlerdir (Niven, 2006: 12).

DSK kendi başına bir ölçüm sistemi değildir; stratejinin örgütün tüm düzeylerinde eyleme dönüştürülmesi için yönlendirilmiş bir araçtır. Temelinde, örgütün içindeki bireylere ve ekiplere yaptıkları faaliyetlerin her gün stratejik bir odağı beslediğini bilme gücü veren yönlendirilmiş bir eylem prensibi vardır (Nair, 2004: 14).

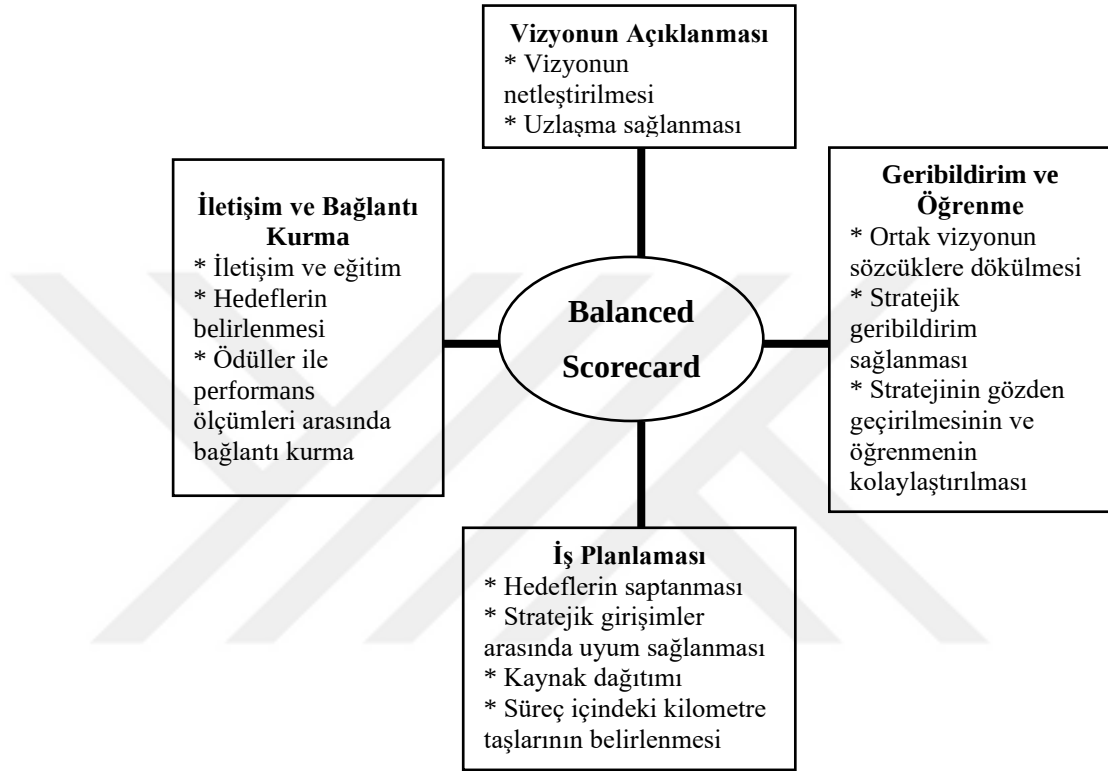
DSK taktiksel veya operasyonel bir ölçüm sisteminden daha fazlasıdır. Yenilikçi örgütler, skor kartını uzun vadede stratejilerini yönetmek için stratejik bir yönetim aracı olarak kullanırlar (Kaplan ve Norton, 1996a: 10). Aynı zamanda DSK örgüt içindeki değişim ögesini meydana getirmek için bir katalizör görevi görür. Bir

örgütün yalnızca geçmiş göstergelerini kullanarak geriye bakmak yerine öncü göstergeleri kullanarak ileriye bakmasına izin verir. Dengeli puan kartı, stratejiyi yönetim sürecinin merkezine anahtar bir faktör olarak koyar (Sharma, 2009: 8). DSK, genel ve endüstri çapındaki örgütlere direkt uygulanabilecek bir şablon değildir. Örgütün içinde olduğu pazarın durumuna, sahip olduğu stratejilere ve hedeflerine göre farklı skor kartlarının uygulanmasını gerektirir (Kaplan ve Norton, 1993: 2).

Skor kartı, uzun vadeli stratejik hedeflerin kısa vadeli faaliyetlerle bağlantısına katkı sağlayan aşağıdaki yönetim süreçlerinin uygulanmasına olanak verir (Kaplan ve Norton, 2007: 2):

- a) Birinci Süreç - Vizyonun Açıklanması: Yöneticilerin örgütün stratejisi ve vizyonu için bir fikir birliği oluşturmaya yardımcı olur. Çalışanların vizyon ve strateji ifadelerindeki kelimeler üzerinde bir eylem gösterebilmeleri için, bu ifadeler, uzun vadede başarıyı tanımlayan ve tüm üst düzey yöneticiler tarafından kararlaştırılan bir dizi hedef ve ölçüm olarak ifade edilmelidir.
- b) İkinci süreç - İletişim ve Bağlantı: Yöneticilerin örgüt içinde stratejilerini yukarı ve aşağı yönlü iletmelerine ve departman ve bireysel hedeflerle ilişkilendirilmesine olanak tanır. Geleneksel olarak, departmanlar finansal performansları ile değerlendirilir ve bireysel teşvikler kısa vadeli finansal hedeflere bağlıdır. Puan kartı, yöneticilere örgütün tüm düzeylerinin uzun vadeli stratejiyi anlamasını ve hem departman hem de bireysel hedeflerin onunla uyumlu olmasını sağlamanın bir yolunu sunar.
- c) Üçüncü süreç - İş Planlaması: İşletmelerin çalışma ve finansal planlarını entegre etmelerini sağlar. Yöneticiler, çeşitli girişimleri stratejik hedeflerine ulaşmak için entegre etmekte zorlanırlar ve bu durum programların sonuçlarıyla sık sık hayal kırıklığına yol açar. Ancak yöneticiler, DSK ölçümleri için belirlenen iddialı hedefleri, kaynakların bölüştürülmesi ve önceliklerin belirlenmesi için temel olarak kullandıklarında, onları uzun vadeli stratejik hedeflerine doğru yönlendiren girişimleri üstlenebilir ve koordine edebilirler.
- d) Dördüncü süreç - Geribildirim ve Öğrenme: İşletmelere stratejik öğrenme denilen yeteneği sağlar. Mevcut geri bildirim ve inceleme süreçleri, örgütün departmanlarının veya bireysel çalışanlarının bütçelenmiş finansal

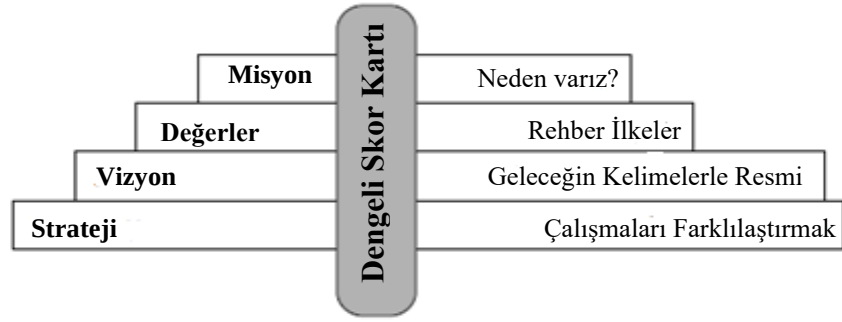
hedeflerine ulaşp ulaşmadığına odaklanmaktadır. Yönetim sistemlerinin merkezindeki DSK ile bir örgüt kısa vadeli sonuçları müşterilere, iç iş süreçlerine, öğrenme ve büyümeye yönelik üç ek perspektiften izleyebilir ve son performans ışığında stratejiyi değerlendirebilir. Böylece puan kartı örgütlerin gerçek zamanlı öğrenmeyi yansıtacak stratejileri değiştirmelerini sağlar.



Şekil 5.5. Dengeli Skor Kartı Strateji Yönetimi Dört Süreci

Kaynak: Argüden vd., 2000

DSK'nın metodolojisi, örgüt için bir vizyon, misyon ve strateji oluşturulmasını gerektirir. Bu, her perspektifte geliştirilen performans ölçümlerinin örgütün stratejik hedeflerine ulaşılmasını desteklemesini sağlar. Ayrıca, çalışanların performans ölçümleri ile stratejik hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi arasındaki bağlantıları göz önüne getirmelerine ve anlamalarına yardımcı olur (Keyes, 2011: 38).



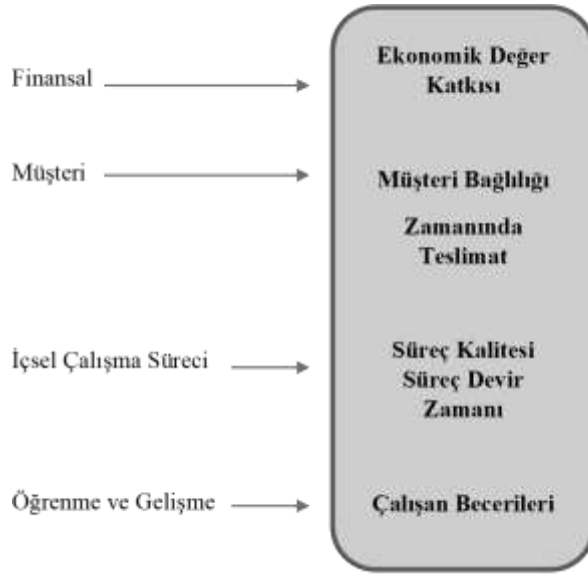
Şekil 5.6. Dengeli Skor Kart'ının Misyon, Değerler, Vizyon ve Stratejiyi Açıklaması

Kaynak: Niven, 2003

DSK, yönetim ekiplerinin örgütlerinin yönünü ve önceliklerini tartışmak için kullanabileceği bir dil sağlar. Stratejik ölçümlerini, birbirinden bağımsız performans göstergeleri olarak değil, DSK'nın dört perspektifindeki hedefler arasında bir dizi neden ve sonuç bağlantısı olarak görebilirler (Kaplan ve Norton, 2004: 10).

Düzgün bir şekilde oluşturulmuş bir DSK üzerindeki çoklu ölçümler hem tutarlı hem de karşılıklı olarak pekiştirilmiş, birbiriyle bağlı bir dizi amaç ve ölçümden oluşmalıdır. Skor kartı, sonuç ölçümleri ile stratejinin yönünü belirleyen sonuçların performans kriterleri arasındaki karmaşık neden-sonuç ilişkilerini içermelidir (Kaplan ve Norton, 1996c: 21).

Bir DSK stratejik hedefler zinciri şu şekildedir; kalite yönetim araçları konusunda iyi eğitim almış çalışanlar süreçlerin sürelerini ve süreçlere ait hataları azaltır; geliştirilen süreçler müşteri teslim sürelerinin kısılmasına, zamanında teslimatın gelişmesine ve müşterilerin daha az hatayla karşılaşmalarına yol açar; müşteriler tarafından deneyimlenen bu kalite iyileştirmeleri daha yüksek memnuniyete, müşterilerin elde tutulmasına ve daha çok harcama yapmalarına yol açar, bu da sonuçta yüksek kazanç ve pay sağlar. Tüm hedefler, sebep-sonuç ilişkisi kapsamında, çalışanlardan başlayarak, süreçler ve müşterilerle devam eder ve daha yüksek finansal performansla sonuçlanır (Kaplan, 2010: 21).



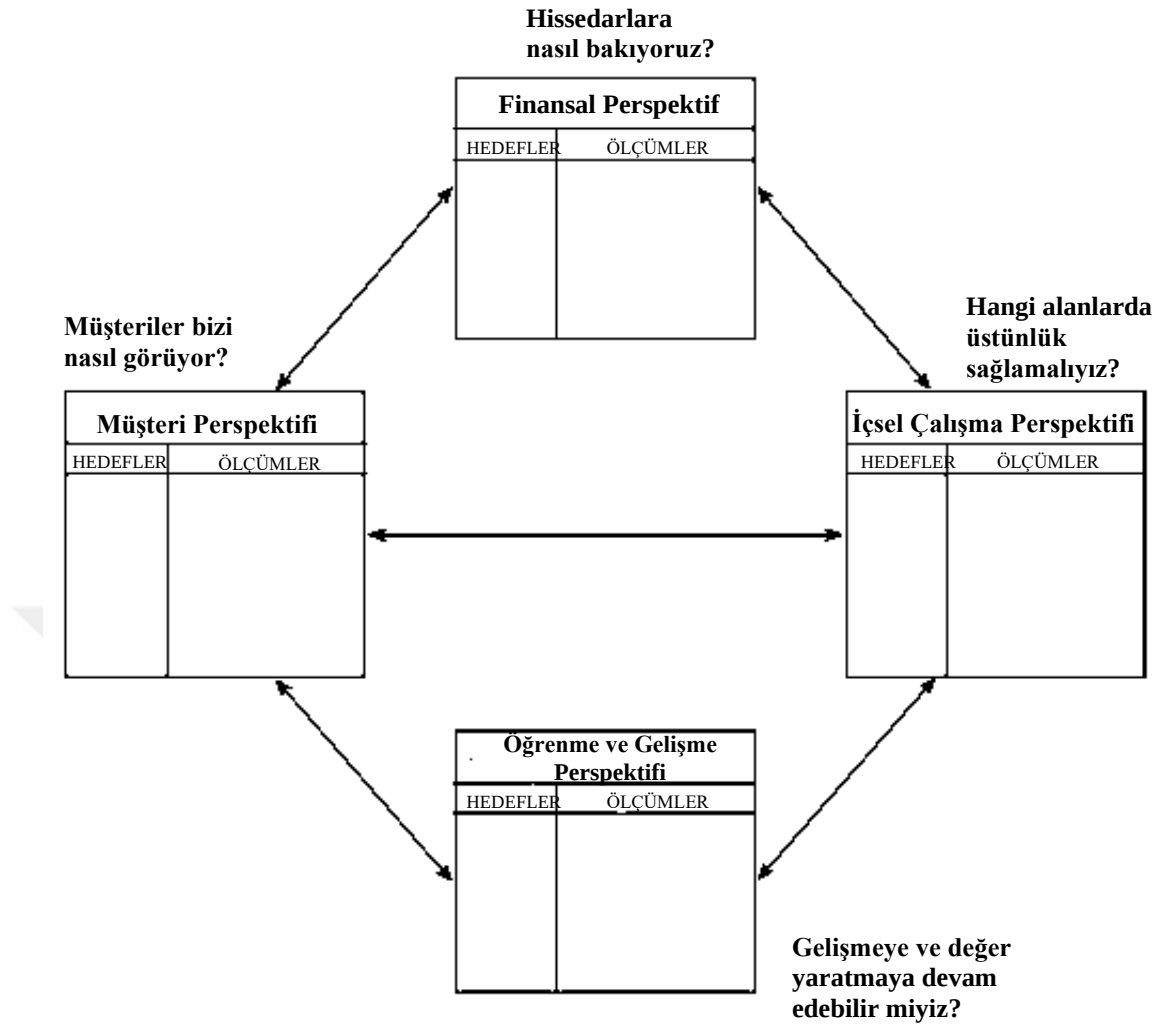
Şekil 5.7. Dengeli Skor Kartı Neden Sonuç İlişkisi Zinciri

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996c

Dengeli Skor Kartının Dört Perspektifi

Kaplan ve Norton (1992), Şekil 5.3.'te görüldüğü gibi DSK'nın yöneticilere, örgüte dört temel perspektiften bakmalarını sağladığını belirtmiştir. “*Müşteri Perspektifi*”, “*İçsel Çalışma Perspektifi*”, “*Yenilik ve Öğrenme Perspektifi*” ve “*Finansal Perspektif*”. DSK, bu dört temel performans göstergesiyle ilgili aşağıdaki sorulara yanıt verebilmektedir (Kaplan ve Norton, 1992: 72):

- Müşteriler bizi nasıl görüyor? (Müşteri Perspektifi),
- Hangi alanlarda üstünlük sağlamalıyız? (İçsel Çalışma Perspektifi),
- Gelişmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? (Öğrenme ve Gelişme Perspektifi),
- Hissedarlara nasıl bakıyoruz? (Finansal Perspektif).



Şekil 5.8. Dengeli Skor Kart'ının Dört Perspektifi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1992

Skor kartının dört perspektifi, kısa ve uzun vadeli hedefler için belirlenen performans kriterleri ile bu hedeflere ait öznel ölçümler arasında bir denge kurulmasına müsaade eder. Dengeli bir skor kartı üzerindeki ölçümlerin çokluğu kafa karıştırıcı görünse de tüm ölçümler entegre bir stratejiye ulaşmaya yönelik olduğundan, doğru şekilde yapılandırılmış skor kartları bir amaç birliği içerir (Kaplan ve Norton, 1996a: 25).

1. Müşteri Perspektifi:

Müşterilere yönelik oluşturulan iş stratejilerinin özünü, örgütün ortaya çıkardığı ürün veya hizmetlerde müşterilerine sunduğu değer önerisi oluşturur. Örgütün, hedeflenen müşterilerle gerekli ilişkileri oluşturmak, elde tutmak ve derinleştirmek için kendisini rakiplerden nasıl farklılaştırdığını tanımlar. Değer önerisi

çok önemlidir çünkü bir örgütün dahili süreçlerini müşterileriyle iyileştirilmiş sonuçlara bağlamasına yardımcı olur (Kaplan ve Norton, 2001: 93). Müşteriler memnun olmazlarsa, sonunda ihtiyaçlarını karşılayacak başka tedarikçiler bulurlar. Bu açıdan düşük performans, mevcut finansal Çizelge iyi görünse bile gelecekteki düşüşün öncü göstergesidir. Memnuniyet için kriterler geliştirirken, müşteriler, müşteri türleri ve bu müşteri gruplarına ürün veya hizmet sunulan süreç türleri açısından analiz edilmelidir (Sharma, 2009: 10).

Niven'e (2003) göre DSK'nın müşteri perspektifi iki kritik soruya cevap vermelidir (Niven, 2003: 17) : Hedef müşterilerimiz kimler? ve onlara sunduğumuz değer önermemiz nedir?. Kaplan ve Norton (2004) ise müşteri yönetiminin dört temel süreçten oluştuğunu bildirmiştir:

- a) Müşterileri Seçmek: İşletmeye uygun müşteri segmentleri belirlemek, bu segmentlere uygun değer önermesi hazırlamak ve bu segmentteki müşterileri şirketin ürün ve hizmetlerine çekecek bir marka imajı oluşturmak,
- b) Müşterileri kazanmak: İstenen mesajı pazara iletmek, olasılıkları belirlemek ve bu olasılıkları müşterilere dönüştürmek,
- c) Müşterileri elde tutmak: Kaliteyi sağlayıp, gerekli sorunların üstesinden gelerek müşterileri son derece memnun "çılgın hayranlar"a dönüştürmek,
- d) Müşterilerle ilişkileri büyütmek: Müşterileri tanımak, onlarla ilişki kurmak ve hedeflenen müşterilerin satın alma eylemlerinde şirketin payını artırmak.

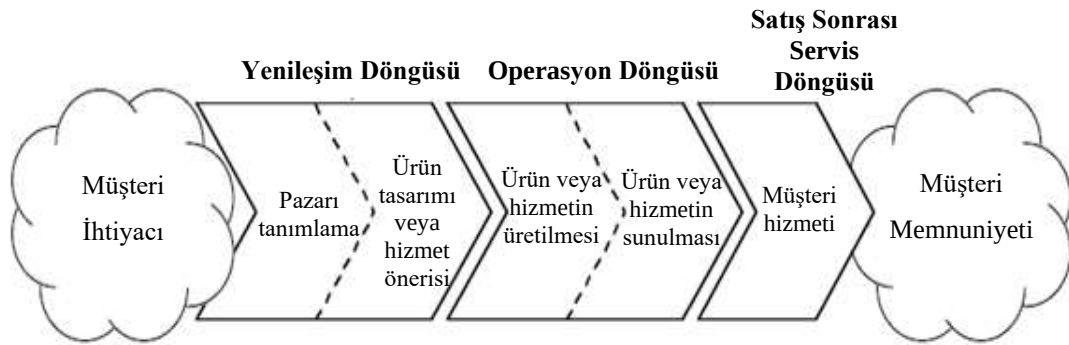
2. İçsel Çalışma Perspektifi:

Kaplan ve Norton'a (1996a) göre içsel çalışma perspektifi, müşteri memnuniyeti ile örgütün finansal hedeflerine ulaşmasında büyük etki yaratacak içsel süreçlere odaklanır. Yöneticiler örgütlerinin mükemmeliyeti yakalayabilmesi için gerekli kritik içsel süreçleri tanımlar ve ilgili birimlerin aşağıdakileri yapabilmesine olanak verir:

- a) Hedeflenen pazarda müşterileri cezbedecek ve onları tutacak değer önerileri sunmak,
- b) Finansal getirilere ilişkin beklentileri en üst düzeyde karşılamak.

Kaplan ve Norton (1996a) içsel çalışma perspektifinin geleneksel performans ölçümleri ile DSK performans ölçümleri arasında aşağıdaki iki temel farkı ortaya koyduğunu belirtmiştir:

- a) Geleneksel yaklaşımlar mevcut iş süreçlerini izlemeye ve geliştirmeye çalışırken, DSK müşteri memnuniyeti ve örgütün finansal hedeflerini en üst düzeye çıkarmak için gerekli tamamen yeni süreçlere odaklanır.
- b) Geleneksel performans ölçümleri var olan ürün ve hizmetlerin mevcut müşterilere sunulması sürecine odaklanırken, DSK mevcut ve gelecekteki müşterilerin ortaya çıkacak ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün ve hizmetler yaratır. Bu durum Şekil 5.9.'da görülebileceği gibi içsel süreçlere, uzun vadede örgüte büyük değer katacağı düşünülen yenileşim sürecinin entegre edilmesiyle mümkün olmaktadır.



Şekil 5.9. Dengeli Skor Kartı İçsel Çalışma Süreci Değer Zinciri

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996b

3. Öğrenme ve Gelişme Perspektifi:

Bu perspektif, örgütün uzun vadede gelişimi için örgüt içinde oluşturması gereken altyapıyı ifade eder (Kaplan ve Norton, 1996b: 63). Bu perspektif diğer tüm perspektiflerin temelini oluşturur ve uygulayıcıya içsel, müşteri ve finansal perspektiflerdeki diğer tüm sonuçların temelinin çalışanların öğrenmesinde ve gelişmesinde bulunduğunu hatırlatmaya yarar (Nair, 2004: 24).

DSK üzerindeki finansal, müşteri ve içsel çalışma sürecine ait hedefler, çalışanların, sistemlerin ve prosedürlerin mevcut yetenekleri ile yüksek performans sonuçlarına ulaşmak için hazırlanmıştır. Ancak istenilen bu hedefler ile hedeflere

ulaşmak için gerekenler arasında büyük boşluklar ortaya çıkacaktır. Bu boşlukların doldurulması için örgütler, çalışanlara yeniden beceri kazandırmak, bilgi teknolojisini ve sistemlerini geliştirmek ve örgütsel prosedürleri ve rutinleri bir araya getirmek için gerekli yatırımları yapmak zorunda kalacaklardır. Bu hedefler, DSK'nın öğrenme ve gelişme perspektifinde ifade edilir (Kaplan ve Norton, 1996b: 64).

4. Finansal Perspektif:

Bu perspektifteki hedefler ve ölçümler, diğerk perspektiflerde seçilen hedefler ve ölçümler ile detaylandırılan strateji uygulamasının daha iyi sonuçlara yol açış açmadığını göstermektedir. Tüm enerji ve yetenekler müşteri memnuniyetini, kaliteyi, zamanında teslimatı veya herhangi bir şeyi geliştirmeye odaklanabilir, ancak bunların örgütün finansal getirileri üzerindeki etkilerinin bir göstergesi olmadan sınırlı değerkedir (Niven, 2006: 16).

İşletmeler finansal anlamda değerklerini iki temel yaklaşımla artırabilir: Gelir artışı ve verimlilik. Gelir artışına yönelik hazırlanan stratejiler genellikle iki kısımda ifade edilir: yeni pazarlara adım atarak yeni müşterilerden elde edilen bir gelir oluşturmak veya birden fazla ürün ve hizmeti çapraz satış da dahil olmak üzere müşterilerle olan ilişkileri derinleştirerek ve eksiksiz çözümler sunarak mevcut müşterilerle olan satışları artırmaktır. Verimlilik stratejilerinin de iki bileşeni vardır. Bunlar doğrudan ve dolaylı harcamaları minimize ederek maliyet artışının önüne geçmek veya belirli bir işin yapılması için gereken çalışma ve sermaye miktarını en alt seviyede tutarak eldeki varlıkları daha verimli kullanmaktır (Kaplan ve Norton, 2001: 90).

6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

EFQM Mükemmellik Modeli ile Yenileşim Performansı Arasındaki İlişki

Yapılan literatür taraması kapsamında EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisini inceleyen yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden EFQM Mükemmellik Modelinin TKY'nin operasyonel bir çerçevesi olması ve kaliteyle ilgili konularda kaçınılmaz bir referans olduğu düşünülürse, EFQM ile yenileşim arasındaki ilişkiye TKY çerçevesinden bakmak mantıklı olacaktır.

Literatürde TKY ve yenileşim arasındaki ilişki incelendiğinde, yapılan araştırmaların iki karşıt fikre dayandığı görülmektedir. Bir yandan, TKY'nin yenileşimi ve yenilik stratejilerini desteklediğini belirten bir düşünce varken, öte yandan, TKY'nin yenileşimi engellediğini ve yenilikçi düşünceleri göz ardı ettiğini savunan başka bir düşünce daha bulunmaktadır. TKY ile yenileşim arasında pozitif bir ilişki var olduğunu destekleyen çalışmalar, TKY'yi benimseyen ve bunu sistemlerinde ve kültürlerinde uygulayan örgütlerin yenilikçi olmak için verimli bir ortam sağladığını savunurlar. Öte yandan, TKY ile yenileşim arasındaki pozitif ilişkiyi reddeden görüşler, TKY'yi benimseyen örgütlerin yenilik yapmaya çalışmak yerine sadece mevcut ürünlerinde ve faaliyetlerinde kademeli iyileştirmeye odaklandıklarını ve bu durumun tekrarlayan iyileştirme döngülerine dahil olmaları nedeniyle rekabetçi olmayan ürünler sunmalarına yol açtığını savunmaktadır (Yusr, 2016: 3-4).

TKY ve yenileşim arasındaki olumlu ilişki

TKY ile yenileşim arasında pozitif ilişkiyi destekleyen çalışmalar, TKY'ni çalışma sistemlerinde ve kültürlerinde benimseyen örgütlerin yenileşim için verimli bir ortam sağlayacağını, çünkü TKY'nin yenileşimle uyumlu ilkeleri bünyesinde barındırdığını iddia etmektedir (Prajogo ve Sohal, 2001: 541). Kanji'ye (1996: 5) göre başarılı bir yenileşimin TKY süreçlerine bağlı olduğu kabul edilirse, o zaman TKY'nin sürekli iyileştirme stratejileri ve yenileşim birlikte kullanıldığında, örgütlerin

gelecekteki büyümeleri ve rekabet güçlerini artırmaları için önemli kapılar açacaktır. Yenileşim ve TKY arasındaki en can alıcı bağlantı, bugünün eylemini yarının vizyonu ile bütünleştiren uzun ve kısa vadeli kalite stratejilerinin oluşturulmasıdır. Bu nedenle yenileşim, kalite standartlarına cevap vermedikçe müşteri memnuniyetini artırmak için uygun bir araç olamaz.

TKY uygulamaları ile yenileşim üzerine yapılan pek çok deneysel çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar TKY uygulamalarının, örgütlerin yeni pazarlar ve yeni müşteriler bulmak için gerçekleştireceği yenilikçi faaliyetlerinde, kalite yönetimi ilkelerini ve tekniklerini uygulayarak yeni fırsatlar yaratabileceğini, bilgi paylaşımını teşvik edebileceğini ve sistemlerini ve iş süreçlerini sürekli iyileştirebileceğini göstermiştir. Ayrıca TKY'nin boyutları bir örgütün daha yenilikçi ve açık bir kültür yaratmasına yardımcı olabilir. Böylelikle yenilikçi faaliyetlerde kalite yönetiminin benimsenmesi, örgütün müşteri ihtiyaçlarına göre kendini geliştirmesine, değer yaratmayan faaliyetleri en aza indirmesine ve yeni ürünlerin geliştirilmesinde zaman ve maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olacaktır (Antunes ve Diğ, 2017: 3).

Taddese 'ye (2017) göre, TKY'nin proaktif ve bütünsel yaklaşımı, yenileşim yoluyla örgütlerde yeni ve özel teknolojileri geliştirmek için bilgi ve deneyimlerin toplanması ve bütünleştirilmesini teşvik eder. Ek olarak TKY'nin bütüncül yaklaşımı, örgütün geniş bir alana yayılmış parçalı yenileşim girişimlerini tek bir ortak kurumsal stratejik yenileşim altında koordine etme, uyumlu hale getirme ve entegre etme amacını da destekler.

Perdomo-Ortiz vd. (2006), TKY'nin yenileşim üzerindeki olumlu etkilerini aşağıda belirtilen TKY'nin üç temel unsuru olan “*müşteri odaklılık*”, “*çalışan katılımı ve gelişimi*” ve “*sürekli iyileştirme*” açısından incelemiştir:

- a) TKY'nin en temel unsurlarından biri, müşteri odaklılıktır. TKY, müşteri tatmininin artırılması amacıyla müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve bu beklentiler etrafında faaliyetlerini organize eden bir yönetim biçimidir. TKY'yi benimsemiş örgütlerde müşteri talepleri ve beklentileri yeniliği ve değişimi başlatan temel faktörlerdendir (Bülbül,2004: 123). Müşteri odaklı olmak, örgütleri sürekli olarak yeni müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini aramaya teşvik eder ve bu nedenle, pazarın değişen ihtiyaçlarına sürekli bir yanıt olarak yeni ürünler geliştirme ve sunma

açısından örgütleri yenilikçi olmaya yönlendirir (Prajogo ve Sohal, 2003: 903). Örgütler, sağlam temelli ve ticari getirisi yüksek yenileşim faaliyetleri için mevcut ve gelecekteki müşterilerinin ihtiyaçlarını ve onların memnuniyet düzeylerini düzenli olarak belirlemeli ve yapacakları herhangi bir yeniliği her zaman onların ihtiyaç ve görüşlerini dikkate alarak gerçekleştirmelidir (Lorente vd., 1999: 14).

- b) Yenileşimi destekleyen bir diğer TKY unsuru ise çalışanların katılım ve gelişim sürecidir. Örgütlerde iyi eğitilmiş çalışanların mevcudiyeti, her zaman yenileşimi kolaylaştırır ve TKY'nin uygulandığı bir ortamda, yeni çalışma yöntemlerinin çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilmesini sağlar. Örgütün her kademesinden çalışanlar, örgütün yenilik sürecine dahil olmaya teşvik edilmelidir. Yenileşimin esas olarak çalışanların birbirleriyle etkileşim kurma çabalarından kaynaklandığı göz önüne alındığında, bu, örgütlerdeki yenileşimi artıracaktır. TKY felsefesi, çalışanların sürekli olarak yeni fikirler ve iyileştirmeler aramaya teşvik edilmesi ve yaratıcı olmaları gerektiği inancına dayanmaktadır. Yenilikçi olabilmek için her örgüt yenileşimi destekleyen ve teşvik eden bir ortam sağlamalıdır. Bu sayede çalışanlar, örgütlerde yenilikleri başlatmak için fırsatları keşfedecek, performans boşluklarını belirleyecek ve sorunlara çözüm olacak yeni fikirler üretebilirler. Dolayısıyla TKY felsefesine göre faaliyet gösteren bir örgütün çalışanları, her türlü yeniliği kabul etmeye ve bunlara uyum sağlamaya daha istekli olacaktır. (Lorente vd., 1999: 14).
- c) Son olarak, TKY'nin en önemli unsurlarında birisi de sürekli iyileştirme. Bu, TKY felsefesinin temel direklerinden biridir. Sürekli iyileştirme, geçmişte yapılan çalışmalara dayalı olarak hatalardan ders almak, düzeltici eylemler uygulamak ve yeni şeyler denemek anlamına gelir. Sürekli iyileştirme süreci genellikle örgütlerde yenileşim sürecini tetikler ve bu da yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin geliştirilmesine dönüşür. Sürekli iyileştirme örgütleri işlerin nasıl daha iyi yapılacağına dair yaratıcı düşünmeye sevk eder. Sürekli iyileştirmede kaynakların doğru ve yerinde kullanımı ile yenilik süreci daha da kısalır ve başarı oranı artar. Bu anlamda, TKY araçlarıyla desteklenen sürekli iyileştirme döngüleri, yenilikçi bir örgütün inşası için sağlam bir temel görevi görebilir. (Jimenez-Jimenez vd., 2019: 284).

TKY ve yenileşim arasındaki negatif ilişki

TKY ve yenileşim arasındaki ilişkiye olumsuz yönden bakan bazı yazarlar, TKY'ni uygulayan örgütlerin mevcut çalışma sistemlerini değiştirmek için yeni fikirlerden ziyade belirlenmiş kalite süreçlerine odaklanarak sistemlerini aşamalı olarak iyileştirmek için çalıştıklarını iddia etmişlerdir. Buna ek olarak, TKY'ni uygulayan örgütlerde, mevcut sistemi analiz etmek bir dizi veri, araç ve teknik gerektirdiğinden, bu durum örgütlerin önceki deneyimlerine dayalı çözümler üretmesine yol açarken, oluşturabileceği yenilikçi çözümleri engeller ve örgütün yenilik yapma yeteneğini sınırlar. Olumsuz bakış açısı, TKY'de var olan süreç yönetimi uygulamalarının israfı ortadan kaldırarak, örgütler için verimlilik elde edilmesine odaklanırken, çalışanların radikal düşünmesine ve yenilikçi davranmasına yol açacak örgütsel verimlilik kaynaklarını da azalttığını belirtmiştir. Aynı zamanda müşteri odaklı olmak, örgütleri, mevcut ve gelecekteki müşterilerinin gizli ihtiyaçlarını karşılayacak iyileştirmeleri belirlemek yerine, mevcut ürün ve hizmetlerde mevcut müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılayacak belirli iyileştirmelere yönlendirir (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010: 15).

Slater ve Narver (1998), TKY'yi uygulayan örgütlerde müşteri odaklılığın, örgütü mevcut müşterilerinin ötesine bakamamakla sınırladığını ve bu nedenle gelecekteki Pazar değişikliklerini tahmin edemediklerini öne sürmüşlerdir. Böyle örgütler yaptıkları işte iyi olmak ve mevcut müşterilerine hizmet etmekle meşgul olacaklarından yeni durum ve sistemlerle başa çıkmaya hazır olmayacaklardır. Bu durum, örgütleri dünyayı yalnızca mevcut müşterilerinin gözünden gördükleri bir hale dönüştürecektir (Prajogo ve Sohal, 2003: 903).

Müşteri odaklılık aynı zamanda, mevcut müşterilerle uzun vadeli ilişkilerin sürdürülmesini güçlü bir şekilde artırıyor gibi görünse de örgütlerin yenilik yapma kabiliyetini önemli ölçüde kısıtlayabilir. Çünkü örgütler, genellikle yenilik üretmenin veya yeni şeyler denemenin mevcut müşterilerle iş yapma şeklini bozabileceğinden korkarlar. Müşterilerin çoğunluğuna odaklanmak, mevcut müşterileri kaybetme riskinin algılanmasıyla sonuçlanabilir ve bu durum var olan talebi karşılama peşinde koşan örgütlerin yenilikçi olmasını engelleyebilir (Prajogo ve Sohal, 2001: 543).

EFQM Mükemmellik Modeli ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki

Performans ölçüm sistemlerinin esas rolü, belirlenen hedeflere yönelik ilerlemeyi kontrol etmektir. Performans göstergeleri sadece hesap verebilirlik amaçlarına sahip değildir, aynı zamanda gelecekte uygulanacak stratejileri belirlemeyi de amaçlamaktadır. Performans ölçümü, çalışanlara, örgütün başarısı için neyin önemli olduğu ve iyileştirmeleri gereken alanlar konusunda onları bilinçlendirmesi anlamında önemli bir iletişim rolüne sahiptir. Bu nedenle, iyi bir performans ölçüm sisteminin gereksinimlerini belirlemesi ve anlamlı olan ölçümlere odaklanması çok önemlidir (Kanji, 2002: 1115).

Bu bağlamda kurumsal performans, örgütlerin ne kadar iyi yönetildiğinin ve müşterilere ve diğer paydaşlara sağladıkları değerin bir ölçüsü olarak tanımlanırken, mükemmellik, örgütleri yönetme ve müşteriler ile diğer paydaşlara değer sunma konusunda gelişmiş bir uygulama olarak tanımlanır. Mükemmellik ve performans, bir örgütün başarısı, rekabet edebilirliği, ilerlemesi ve gelişimi için en önemli ölçüm göstergeleridir. Bu, kurumsal performans ile mükemmellik arasında açık bir ilişki olduğunu gösterir (Antony ve Bhattacharyya, 2010: 43). Kanji (1998) mükemmelliği, *“kurumsal performansın kapsamlı bir değerlendirmesini elde etmek için bir örgüt içinde müşterinin, işverenin ve paydaşların memnuniyetini aynı anda ölçmenin bir yolu”* olarak tanımlanmıştır. Bu, mükemmelliği hedefleyen örgütlerin, yalnızca performans isteyen örgütlere kıyasla farklı ve daha bütünsel bir odağa sahip olması gerektiğini ve bir örgütün yalnızca tek bir performans değişkeninin mevcut düzeyine bakarak mükemmelliğe ulaşamayacağı anlamına gelir (Antony ve Bhattacharyya, 2010: 50).

Örgütlerde mükemmellik modeline dayalı performans değerlendirmelerinin nihai amacı, örgüte mevcut durumlarını tespit edebilmeleri, eksiklikleri gidermek ve zayıf yönlerini güçlendirmek için adımlar atabilmeleri, mükemmelliğe doğru ilerleyebilmeleri ve durumlarını iyileştirebilmeleri için bir fırsat sağlamaktır (Asadi ve Diğ, 2018: 178). Mükemmellik modelleri, TKY ve öz değerlendirme sisteminin temel kriterlerini baz alarak ilerleme ve iyileştirme sağlayan yönetim yapılarıdır. Mükemmellik modelleri, örgütlerdeki yapıların derecesini ölçen ve performansın iyileştirmesi için çalışan ve yöneticilerin faaliyetlerini belirleyen ve tanımlayan bir

rehberdir (Shirvani, 2013: 3010). Bir TKY modeli olan EFQM Mükemmellik Modeli, girdi kriterleri vasıtasıyla örgütün sonuçlarını iyileştirmek için göz önünde bulundurması gereken alanları ve mükemmelliğe ulaşılması için dikkate alınması gereken sonuç göstergelerini belirler. Bu amaçla, EFQM Mükemmellik Modeli hem girdiler hem de sonuçlar arasında ve her alanı oluşturan kriterler arasında bir ilişki modeli önerir (Bou-Llusar vd., 2003: 337).

EFQM Mükemmellik Modelinin bu yapısı, girdi kriterlerinin sonuç kriterlerinden sorumlu olduğunu göstermektedir; bu nedenle, girdilerde mükemmellik üstün sonuçlara yol açacağından üstün bir performansla sonuçlanacaktır (Kafetzopoulos ve Diğ, 2019: 691). EFQM Mükemmellik Modeli aynı zamanda bir kurumlar arası performans kıyaslama aracı olarak da uygundur. Bu kıyaslama, kurumsal performanstaki gelişmeleri teşvik etmek açısından örgüt için çok değerlidir (Sintawati vd., 2019: 100).

Kurum Kültürü ile Yenileşim Performansı Arasındaki İlişki

Kurum kültürü ve yenileşim literatürünün araştırmacılar tarafından dikkatli bir şekilde incelenmesi, araştırmacıların büyük ölçüde kurumsal kültürün gücüne odaklandıklarını ve yenilikçi örgütleri karakterize eden örgütsel değerleri, normları, inançları ve varsayımları belirlemeye çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Yenilikçi örgütlerin özelliği olarak tanımlanan bu değerler, normlar ve varsayımlar arasında statükoya meydan okumak, değişiklik yapma özgürlüğü, takım çalışması, ortak hedefleri paylaşmak, meslektaş ve katılımcı ilişkileri, bilgiyi açık bir şekilde paylaşmak, esneklik ve uyarlanabilirlik, özerklik, risk alma vb. gösterilebilir (Jaskyte ve Dressler, 2005: 25).

Sürdürülebilir bir yenileşim, örgüte nüfuz eden, çalışanların nasıl yönetildiği ile ilgili kültürel bir temel gerektirir. Başka bir deyişle, yaratıcı çalışanlar kendi başlarına örgütlerde sürdürülebilir yenilikler üretmeyeceklerdir. Kültürel normlar, yeniliği kolaylaştıran faaliyetlere sosyal onay ekleyerek yeniliği teşvik etmenin güçlü bir yoludur. Geçmiş araştırmalar, kültürel normların örgütsel ve grup seviyelerinde işin nasıl yürütüldüğünü karakterize etmek için grup yaratıcılığını etkileyebileceğini bulmuştur. Bu nedenle, başarılı bir yenileşim, örgütlerin geliştirdiği benzersiz kültürel normlara ve bir örgütün kültürel yöneliminin genel stratejik yönelimi ile ne ölçüde

uyumlu olduğuna ve bu yönelim tarafından desteklendiğine bağlıdır (Lyons ve Diğ, 2007: 179).

Yenileşim odaklı bir kültür, belirli bir süre içinde ortaya çıkacak maksimum sayıda yeni fikir ihtiyacı olarak tanımlanabilir. Yenilikçi kültür, bir örgüt içinde değerler ve tutumlar yaratan, geliştiren ve tesis eden, bu değişikliklere rağmen firmanın işleyişinde ve verimliliğinde bir iyileşme içeren fikirleri ve değişiklikleri artırabilen, kabul eden ve destekleyebilen bir düşünme ve davranış biçimidir. (Szczepańska-Woszczyna, 2014: 31).

Kurum Kültürü ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki

Her örgütün başarıya ulaşmak için net bir stratejisi vardır ve her durumda, o stratejinin başarısına katkıda bulunan belirli temel değerler mevcuttur. Güçlü kültürlerle sahip örgütlerde, bu temel değerler örgütün her düzeyindeki bireyler tarafından açıkça anlaşılır ve günlük davranışlarını etkileyecek kadar güçlü hale gelirler. Değerlerin gücü ve netliği, bir örgütün kültürünün en önemli bileşenidir ve güçlü bir kurumsal kültür örgütsel yetenekleri geliştirerek örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Bettinger, 1989: 39). Barney (1991), kurumsal kültürün sürdürülebilir bir avantaj sağlaması için üç şartı yerine getirmesi gerektiğini bildirmiştir: birincisi, kültürün sürekli yaşıyor olması ve diğer kuşaklara aktarılabilir olması, ikinci olarak kültürün nadir ve benzersiz niteliklere sahip olması ve üçüncü olarak ise kültürün taklit edilmesinin veya kopyalanmasının zor olması gerektiğini öne sürüyor. Bunlar, örgütün uzun vadede performansını artıracak ve rekabet avantajını sürekli kılacak temel kültür bileşenleridir.

Kurum kültürünün kurumsal performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu söylenemez. Çünkü örgütlerde performansı oluşturan temel yapı taşları çalışanlardır. Bir örgütteki kültür ancak çalışanların onu algıladığı ve ondan etkilenecek belirli şekillerde davranmaya başladıkları ölçüde performansa etki eder. Bu nedenle kurum kültürü çalışanların düşünme, hissetme ve davranış biçimlerini etkiler ve içinde bulundukları durumları ve zorlu koşulları belirlemeye yardımcı olur. Kültürler ayrıca çalışanların çalıştığı bağlamları ve örgütlerin faaliyet gösterdiği ortamları da şekillendirir ve bu şekilde bireysel davranışları kısıtlayarak onları bir bütün olmaya iter (Druckman vd., 1997: 75-76). Kandula'ya (2006) göre olumlu ve güçlü bir kültür, ortalama bir bireyin mükemmel performans göstermesini ve başarılı

olmasını sağlayabilirken, olumsuz ve zayıf bir kültür, seçkin bir çalışanın bile motivasyonunu azaltarak düşük performans göstermesine ve hiçbir başarı elde edememesine sebep olur. Kurum kültürü aynı zamanda çalışanların sahip olduğu inanç, değer ve tutumların bir yansıması olarak ortaya çıktığı için onların örgüte olan bağlılık ve sadakatlerini de artırabilir. Bu nedenle kurum kültürü, performans yönetiminde olumlu ve doğrudan bir role sahiptir.

Kurum kültürünün çalışan davranışı vasıtasıyla kurumsal performans üzerindeki etkisinin ise temel olarak üç önemli fikre dayandığı söylenebilir: İlk olarak, örgütün kültürü hakkında bilgi sahibi olmak, çalışanların örgütün geçmişini ve işleyişini anlamasına izin verir. Bu bilgi, öngörülen gelecekteki davranışlar hakkında bilgi sağlar. İkinci olarak, kurum kültürü, örgütün felsefesine ve değerlerine bağlılığı artırır. Bu taahhüt, ortak hedeflere ulaşma konusunda paylaşılan hisler yaratır. Bu durum, çalışanların örgüte ait değerleri paylaştıklarında örgütün daha fazla başarıya ulaşabileceği anlamına gelir. Kurumsal hedefler ve uygulamalar hakkında netlik sağlandığında, çalışanlar beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında doğru eylem planı hakkında daha az belirsizlikle karşılaşır ve uygun şekilde tepki verebilirler. Üçüncüsü, kurumsal kültür, davranışları örgütün beklediği davranışlara yönlendirmek ve olumsuz davranışlardan uzaklaştırmak için bir kontrol mekanizması görevi görür. Örgütün hedefleri, çalışanların ihtiyaçları ve arzuları ile çelişki içindeyse, yöneticilerin çalışanları desteklemesi ve aynı zamanda amaçlarına hizmet etmesi neredeyse imkansızdır. Çalışanlar ancak eylemlerinin özgürce seçildiğini algıladıklarında motivasyonları ve performansı artar. Bu tür bir örgütün kültürü, diğerlerinden daha fazla verimlilik ve performansla doğrudan bağlantılıdır (Ahmed ve Shafiq, 2014: 24).

Kurum kültürü ve kurumsal performans arasındaki ilişki aynı zamanda yapılan birçok araştırmanın da temel odağı olmuş ve konu ile ilgilenen akademisyen ve araştırmacılar tarafından incelenerek literatüre kazandırılmıştır. Kurum kültürü ve kurumsal performans arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar 90'lı yıllardan itibaren önem kazanmış olup, yapılan çalışmalar çeşitli kurum kültürü özellikleri ile performans sonuçları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve kurum kültürünün kurumsal performans için önemli bir belirleyici faktör olduğunu göstermiştir.

Kültür ve performans ilişkisi üzerine yapılan en kapsamlı çalışmalardan biri Kotter ve Heskett (1992) tarafından gerçekleştirilmiştir. Kotter ve Heskett (1992), 1977-1988 yılları arasında 207 firmadan topladıkları veriler ile çeşitli kültür ölçümleri

yapmış ve uzun vadeli ekonomik performans verilerini kullanarak, güçlü kültüre sahip örgütler ile bu örgütlerin sahip olduğu uzun vadeli performans ilişkisini analiz etmiştir. Yazarlar, güçlü kültüre sahip örgütler ile uzun vadedeki performansları arasında küçük bir ilişki bulsalar da ilerideki araştırmaları, pazarın yapısına uyan, katılımcı ve uyum gösteren kültürlere sahip örgütlerin, çevrelerine az uyum gösteren örgütlerden daha iyi performansa sahip olduğunu göstermiştir. Kotter ve Heskett'e (1992) göre, *"...kültür ve çevre arasındaki uyum kısa vadeli ekonomik performansla ilişkilendirilebilir, ancak tek bir kültürel formül, özellikle değişimin yoğun olduğu bir çağda uzun vadeli performansla ilişkilendirilmez"* (Kotter ve Heskett, 1992: 31-32).

Denison (1990), farklı bağlamlarda bir kurumsal kültür modeli geliştiren ve onu performansla ilişkilendirerek kurumsal kültürü ölçmeye çalışan ilk yazarlardan biridir. Denison (1990) 'un çalışması, örgütlerin kültürel ve davranışsal yönlerinin hem kısa hem de uzun vadeli hayatta kalmayla yakından bağlantılı olduğuna dair deneysel kanıtlar sağlamıştır. Denison (1990), 34 büyük Amerikan şirketi üzerinde yaptığı araştırmada somut performans göstergelerini kullanarak katılımcı bir kültüre sahip şirketlerin, daha az verimli kültürlere sahip şirketlere göre ortalama iki kat daha yüksek yatırım getirisi elde ettiğini ortaya çıkarmıştır.

Peters ve Waterman (1982) ise, mali açıdan başarılı 62 firmanın kültürünü incelemiş ve mükemmel kuruluşların hikâye, slogan ve efsanelerinden aktarılan farklı kültürlere sahip olduklarını ve işlerine anlam vererek çalışanları motive ettiklerini bulmuşlardır. Kültürün hakimiyetinin ve tutarlılığının, mükemmel kuruluşların temel bir niteliği olduğunu ve bu nedenle düşük performans gösteren şirketlerin ya belirli bir kültürlerinin olmadığı ya da işlevsiz bir kültüre sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Benzer şekilde, Deal ve Kennedy (1982) kurumsal performansın güçlü ve paylaşılan değerlerle geliştirilebileceğini öne sürmüşler ve bir kurum kültürü içindeki belirli değerlerin çalışanların davranışlarını başarılı performansa doğru yönlendirebileceğini açıklamışlardır. Deal ve Kennedy'ye (1982) göre, güçlü kültürlerde, çalışanların hedefleri, örgütün bütünsel performansı artırmaya yardımcı olan yönetimsel hedefler ile uyum içindedir.

7. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ GİRDİ KRİTERLERİNİN YENİLEŞİM PERFORMANSI VE KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ İLE KURUM KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, EFQM Mükemmellik Modelinde yer alan girdi kriterlerinin bir bütün olarak örgütleri amaç ve hedefleri doğrultusunda daha ileri taşıyabilmek adına yenileşim performansları ve kurumsal performansları üzerinde bir etkisinin olup olmadığının ortaya konması ve varsa ne ölçüde etki ettiğinin saptanması ile kurum kültürünün bu ilişkide düzenleyici ve aracı rolünün olup olmadığının tespit edilmesidir. Araştırma modeli ve hipotezleri doğrultusunda bu kavramlar arasındaki ilişki ve etkileşimler araştırılmıştır. Bu çerçevede genel olarak şu soruların yanıtı aranmıştır:

- a) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip midir?
- b) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip midir?
- c) Yenileşim performansı kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip midir?
- d) Kurumsal performans yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip midir?
- e) Kurum kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde düzenleyici etkisi var mıdır?
- f) Kurum kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde düzenleyici etkisi var mıdır?
- g) Kurum kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde aracı etkisi var mıdır?

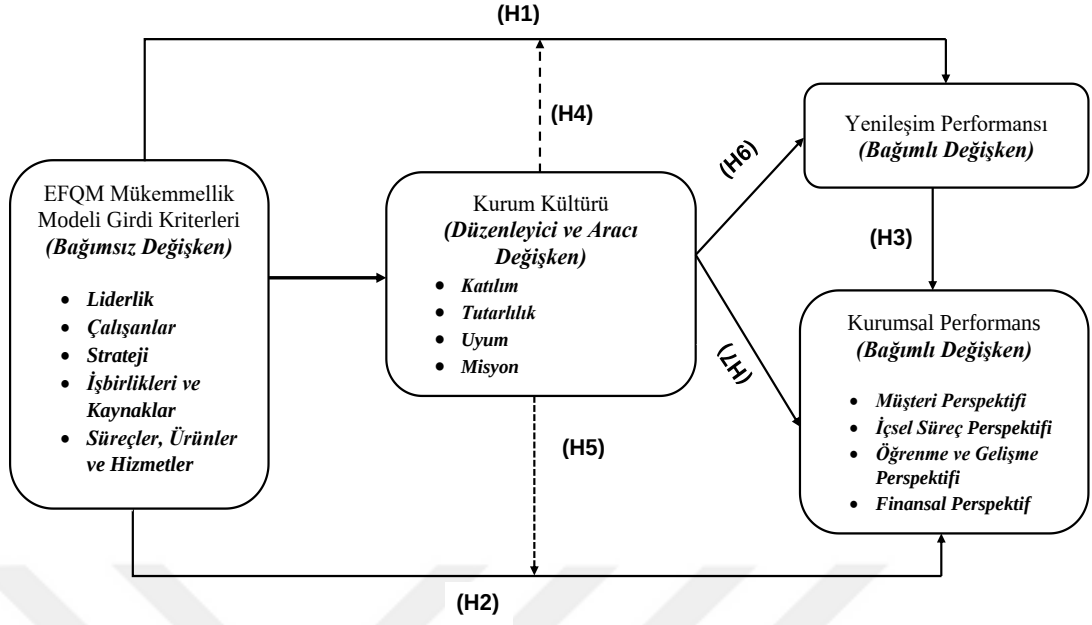
h) Kurum kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde aracı etkisi var mıdır?

Araştırma amacının gerçekleştirilebilmesi için özel sektörde farklı alanlarda faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerine yöneltilen sorularla konu detaylı şekilde ele alınmış, yapılan analiz ve elde edilen bulgular ışığında çalışmanın amacına hizmet eden sonuçlar ortaya çıkarılmıştır.

Ayrıca ilgili alan yazın incelendiğinde ise EFQM Mükemmellik Modelinin yenileşim performansı ve kurumsal performansa etkisini inceleyen kaynaklara rastlanılmış olmasına karşın, kurum kültürünün bu ilişkideki rolünü inceleyen hiçbir çalışmaya rastlanamamıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulguların hem literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına yardımcı olacağı hem de farklı sektörlerdeki işletmelerde çalışan yöneticilere teorik ve uygulama yönünden fayda sağlayabileceği öngörülmektedir.

7.2. Araştırmanın Kapsamı ve Araştırma Modeli

Çalışma kapsamında Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında yapılan anket çalışması ile EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinde belirtilen 5 temel boyutun bu işletmelerin yenileşim performansları ve kurumsal performanslarına etkisinin bulunması ve kurum kültürünün bu ilişkideki rolünün tespit edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini yenileşim performansı ve kurumsal performans oluştururken; bağımsız değişkenini EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri (liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, ürünler ve hizmetler) oluşturmaktadır. Araştırmanın düzenleyici ve aracı değişkeni ise örgüt kültürüdür. Araştırmanın teorik modeline Şekil 7.1’de yer verilmiştir:



Şekil 7.1. Araştırmanın Teorik Modeli

7.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini özel sektörde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler meydana getirmektedir. Ancak evreninin bütününe erişmek zaman ve maliyet alacağı için evreni yansıtacağı düşünülen örneklem kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin örneklem büyüklüğünün hesaplanabilmesi için Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004) hazırladığı aşağıdaki çizelgeden yararlanılmıştır. Çizelge 7.1.'e göre çalışma evreninin temsil edilebilmesi için %95 güven aralığında minimum 384 adet örneklem olmasının gerekliliği ifade edilmiştir. Bu doğrultuda, özel sektörde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde farklı pozisyonlarda çalışan yöneticilere toplam 1500 adet anket gönderilmiş, 448 adet anket cevaplandırılmış ve cevaplandırılan anketlerden 402 adedi geçerli sayılmıştır. Araştırmanın gerçekleşmesi amacıyla ölçülemeyen büyüklükteki evreni temsil eden 402 adet geçerli anket sayısı örneklem için yeterli kabul edilmiştir.

Çizelge 7.1. Örneklem Büyüklükleri

$\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri									
Evren Büyüklüğü	0.03 örnekleme hatası (d)			0.05 örnekleme hatası (d)			0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004

7.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın başlıca varsayımları aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- Katılımcıların ankette yer alan ifadeleri anladığı ve algılayabildiği, aynı zamanda kullanılan ölçeklerin araştırma amacına uygun olduğu varsayılmaktadır,
- Araştırmaya dahil olan katılımcıların soruları yanıtlarken çalışmanın literatüre ve sektöre sağlayacağı yararları kavradığı ve bu doğrultuda tarafsız ve bilinçli yanıtlar vereceği varsayılmaktadır.

Araştırmaya ait temel sınırlılıklar ise şöyledir:

- Araştırma anketinin yapılacağı işletmelerde görev yapan farklı düzeylerdeki yöneticilere ulaşmanın hem zor olması hem de çalışma yoğunluklarının fazla olması sebebiyle anketi yanıtlamak istememeleri veya zaman ayırmamaları araştırmanın en önemli sınırlarındandır,
- Araştırma kapsamında elde edilecek veriler için anket yönteminden yararlanılması ve kullanılan ölçeklerle sınırlandırılması araştırmanın başka kısıtları arasında yer almaktadır,

- c) Araştırma evreninin tamamına ulaşmak fiziki kısıtlardan dolayı mümkün olmadığından çalışma, evreni temsil edebilme gücüne sahip olan örneklem ile sınırlandırılmıştır. Daha sağlıklı ve net sonuçlar almak için çalışmaya ilişkin modelin değişik örneklemelerde yeniden test edilesi gerekebilir,
- d) Anketler, farklı işletmelerin yönetici pozisyonlardaki çalışanlarına gönderilmiştir. Bu kişiler anketi farklı şekilde doldurabilirler. Bu yüzden çalışanların ankete verecekleri cevaplar sadece kendi düşünceleri, kendi geçmiş tecrübelerinden gelmektedir. İşletmenin gerçek durumunu tam olarak göstermeyebilir.

7.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1a: Liderlik kriterinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1b: Çalışanlar kriterinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1c: Strateji kriterinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1d: İş birlikleri ve kaynaklar kriterinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1e: Süreçler, ürünler ve hizmetler kriterinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2a: Liderlik kriterinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2b: Çalışanlar kriterinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2c: Strateji kriterinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2d: İş birlikleri ve kaynaklar kriterinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2e: Süreçler, ürünler ve hizmetler kriterinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3: Yenileşim performansının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H4: Kurum kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

H4a: Kurum kültürünün katılım boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

H4b: Kurum kültürünün tutarlılık boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

H4c: Kurum kültürünün uyum boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

H4d: Kurum kültürünün misyon boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

H5: Kurum kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

H5a: Kurum kültürünün katılım boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

H5b: Kurum kültürünün tutarlılık boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

H5c: Kurum kültürünün uyum boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

H5d: Kurum kültürünün misyon boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

H6: Kurum kültürünün EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde aracı rolü vardır.

H6a: Kurum kültürünün katılım boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde aracı rolü vardır.

H6b: Kurum kültürünün tutarlılık boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde aracı rolü vardır.

H6c: Kurum kültürünün uyum boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde aracı rolü vardır.

H6d: Kurum kültürünün misyon boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde aracı rolü vardır.

H7: Kurum kültürünün EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde aracı rolü vardır.

H7a: Kurum kültürünün katılım boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde aracı rolü vardır.

H7b: Kurum kültürünün tutarlılık boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde aracı rolü vardır.

H7c: Kurum kültürünün uyum boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde aracı rolü vardır.

H7d: Kurum kültürünün misyon boyutunun EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde aracı rolü vardır.

7.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması için anket yöntemine başvurulmuş olup, ankette belirtilen sorular araştırma amacına uygun olarak seçilen ölçeklerden ve demografik sorulardan oluşturulmuştur. Öncelikle anket için seçilen ölçeklerde yer alan yabancı dildeki ifadeler danışman hoca yardımıyla Türkçe'ye çevrilmiş ve daha sonra ifadelerin anlam bütünlüğünü sağlamak maksadıyla gerekli düzeltmeler yapılarak son hali verilmiştir.

Anket formu oluşturulduktan sonra özel sektör yöneticilerine pilot bir çalışma yapılmış olup, ilk olarak 30 katılımcıya doldurtulmuştur. Pilot çalışmayla anketlerin doldurulması sağlanmadan önce katılımcılara araştırma konusu hakkında ayrıntılı bilgi verilerek anlaşılmayan ifadeler olup olmadığı konusunda görüşlerine başvurulmuştur. Katılımcıların görüşlerini bildirmesiyle beraber bazı ifadelerde anlaşılabilirliği arttırmak amacıyla küçük değişiklikler yapılmıştır. Katılımcıların anket formlarındaki soruları ortalama 8 ila 13 dakika arasında doldurdukları gözlemlenmiştir. Bu sürenin,

katılımcıları sıkmayacağı ve onların dikkatlerini dağıtmayacağı düşünülmektedir. Pilot çalışmanın tamamlanmasından sonra online anket uygulaması (Google Documents) web tabanlı sistem üzerinden katılımcılara gönderilmiştir.

Araştırmaya ilişkin hazırlanan anket toplam 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümü, demografik bilgileri elde etmek amacıyla anketi dolduran katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sektördeki ve işletmedeki tecrübe süresi ile işletmenin yaşını, işletmedeki ortalama çalışan sayısını ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektör alanını öğrenmeye yönelik sorular oluşturmaktadır. İkinci bölümde çalışanların EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ile ilgili algılarını belirleyen “EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği”, üçüncü bölümde performansın işletme bazında etkilerini inceleyen “Kurumsal Performans Ölçeği”, dördüncü bölümde kültürel inanç ve varsayımların kurumsal etkilerini değerlendiren “Kurum Kültürü Ölçeği” ve beşinci bölümde ise yapılan yenileşim faaliyetlerini inceleyen “Yenileşim Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Anket toplamda 73 adet sorudan oluşmaktadır.

Anket formunda katılımcıların ifadelere katılım düzeylerini belirlemek için 5’li Likert tipi ölçek kullanılmış olup, ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “Kesinlikle Katılıyorum” a doğru sıralanmıştır. Ölçeklerin bulunduğu anket formu EK-1’de belirtilmiş olup, araştırmada kullanılan ölçeklerin kısa tanımlarına aşağıda yer verilmiştir:

EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği

EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği için, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından işletmeleri, değişimi yönetme ve performanslarını iyileştirme konusunda destekleyen ve dünya çapında bir yönetim çerçevesi olan modelin 2013 versiyonu kullanılmıştır. Modelin orijinal versiyonu KALDER tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Model, girdi ve sonuç kriterlerini içermekte olup, ölçek için modelin, "Liderlik", "Strateji", "Çalışanlar", "İş birlikleri ve Kaynaklar" ve "Süreçler, Ürünler ve Hizmetler" olmak üzere 5 boyuttan ve 24 maddeden oluşan “girdi kriterleri” anket formunda soru haline getirilmiştir.

Kurumsal Performans Ölçeği

Kurumsal Performans Ölçeği, Kaplan ve Norton'un (1996) yapmış olduğu orijinal çalışmada yer alan DSK (Dengeli Skor Kartı) baz alınarak Blackmon (2008) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek, DSK çerçevesinde oluşturulan her bir

perspektiften işletmelerin genel kurumsal performanslarını ölçmek için tasarlanmıştır. Buna göre ölçek bu perspektifleri belirten, "Müşteri Perspektifi", "İşsel Süreçler Perspektifi", "Çalışan Öğrenme ve Gelişme Perspektifi" ve "Finansal Perspektif" olmak üzere 4 boyuttan ve toplamda 35 maddeden oluşmaktadır.

Kurum Kültürü Ölçeği

Araştırma anketinde kurumsal kültürü ölçmek amacıyla, kurum kültürü literatüründe önemli çalışmaları olan Denison ve Mishra (1996) tarafından hazırlanan geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış, 36 maddelik kurum kültürü ölçeğinin kullanılması planlanmıştır. Ancak soru sayısının fazla olması ve anketin büyüklüğünü artırması dolayısıyla başka bir ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu sebepten, Dasgupta ve Gupta (2019) tarafından, Denison ve Mishra' nın (1996) kurum kültürü ölçeği baz alınarak hazırlanan 8 maddelik kurum kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Denison ve Mishra (1996) tarafından hazırlanan orijinal ölçekteki gibi 4 boyuttan oluşmaktadır ve ölçekte yer alan her bir boyut için 2 adet soru hazırlanmıştır.

Yenileşim Performansı Ölçeği

Yenileşim performansının ölçülmesi için Alpkan vd. (2005) tarafından Türkçeye çevrilen ve yeniden derlenen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, işletmelerin yenilikçilik eğilimlerinin ölçülmesine ilişkin ifadeler içermekte olup, güvenilirlik ve geçerlilikleri önceki çalışmalarla kanıtlanmıştır. Ölçek tek boyutta altı sorudan oluşmakta olup, ölçekte yer alan sorular Antoncic ve Hisrich (2001) ve Calantone, vd.'nin (2002) çalışmalarından alınmıştır.

Çizelge 7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçek Bilgileri

Ölçeğin Adı	Ölçeğin Orijinal Kaynağı	Ölçeğin Türkçeye Çevrildiği Kaynak
EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	EFQM (2013)	KALDER (2013)
Kurumsal Performans Ölçeği	Kaplan ve Norton (1996), Blackmon (2008)	Tez Danışmanı ve Doktor adayı tarafından Türkçe 'ye çevrilmiştir
Kurum Kültürü Ölçeği	Denison ve Mishra (1995), Dasgupta ve Gupta (2019)	Tez Danışmanı ve Doktor adayı tarafından Türkçe 'ye çevrilmiştir
Yenileşim Performansı Ölçeği	Antoncic ve Hisrich (2001), Calantone, vd. (2002)	Alpkan vd. (2005)

Araştırmacılar tarafından daha önce Türkçeye çevrilmiş olan ölçekler araştırmada aynen kullanılmış olup; İngilizce olan ölçekler ise tez danışmanı ve doktor adayı tarafından Türkçeye çevrilmiş, daha sonra da anlam kaymasını önlemek için ölçeklerin orijinal hali ile uyumluluk gösterdiği tespit edildikten sonra araştırmada kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler için, bu ölçekleri geliştiren sahiplerinden izin alınmıştır.



8. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARI

8.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş aralığı, eğitim düzeyi, işletmedeki konumları, işletmedeki çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri ile çalıştığı işletmenin yaşı, ortalama çalışan sayısı ve işletmenin sektörüne ilişkin bilgiler analiz edilmiş olup, analiz sonuçlarında elde edilen frekans ve yüzde dağılım bilgileri aşağıdaki Çizelge 8.1.'de gösterilmiştir.

Çizelge 8.1. Araştırmaya Ait Demografik Bulgular

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	74	18,41%
	Erkek	328	81,59%
	Toplam	402	100%
	1955-1959	19	4,73%
	1960-1964	36	8,96%
	1965-1969	54	13,43%
	1970-1974	75	18,66%
	1975-1979	78	19,40%
	1980-1984	60	14,93%
	1985-1989	65	16,17%
	1990-1994	15	3,73%
	Toplam	402	100%
Eğitim Düzeyi	Lisans	302	75,12%
	Lisansüstü	100	24,88%
	Toplam	402	100%
İşletmedeki Konum	Alt Düzey Yönetici	66	16,42%
	Orta Düzey Yönetici	251	62,44%
	Üst Düzey Yönetici	85	21,14%
	Toplam	402	100%

Çizelge 8.1. (devam) Araştırmaya Ait Demografik Bulgular

Mevcut Pozisyondaki Çalışma Süresi	0-4 yıl	177	44,03%
	5-9 yıl	167	41,54%
	10-14 yıl	55	13,68%
	15-19 yıl	3	0,75%
	Toplam	402	100%
İşletmedeki Çalışma Süresi	0-4 yıl	90	22,39%
	5-9 yıl	140	34,83%
	10-14 yıl	118	29,35%
	15-19 yıl	39	9,70%
	20-24 yıl	10	2,49%
	25-29 yıl	4	1,00%
	30-34 yıl	1	0,25%
	Toplam	402	100%
Toplama Çalışma Yaşamı Süresi	0-4 yıl	3	0,75%
	5-9 yıl	50	12,44%
	10-14 yıl	82	20,40%
	15-19 yıl	70	17,41%
	20-24 yıl	78	19,40%
	25-29 yıl	65	16,17%
	30-34 yıl	32	7,96%
	35-39 yıl	20	4,98%
	40-45 yıl	2	0,50%
	Toplam	402	100%
İşletmenin Yaşı	1-10 yıl arası	114	28,36%
	11-20 yıl arası	137	34,08%
	21 yıl ve üstü	151	37,56%
	Toplam	402	100%
İşletmedeki Ortalama Çalışan Sayısı	50-249 Arası Çalışanı Olan (Orta Ölçekli) İşletmeler	179	44,53%
	250'den Büyük Çalışanı Olan (Büyük Ölçekli) İşletmeler	223	55,47%
	Toplam	402	100%

Araştırma anketinin gönderildiği işletmelerden katılanların %18,41'i bayan, %81,59'u erkektir. Katılımcıların yaşları, 5'er yıllık gruplar halinde sıralanmıştır. Belirtilen bu gruplara bakıldığında katılımcıların yaklaşık %83'nün 1965 – 1989 yılları arasında doğduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımında eğitim seviyesinin yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Katılımcıların %75,12'si lisans mezunu iken, %24,88'i kariyerini bir ileri boyuta taşıyarak eğitimine devam etmiş ve lisansüstü eğitim yapmıştır. İşletmedeki konumlarına bakıldığında zaman katılımcıların, %62,75 ile çoğunluğunu orta düzey yöneticiler oluştururken, %21,25'i üst düzey yönetici ve %16'sı ise alt düzey yönetici statüsündedir. Katılımcılar, bulundukları bu pozisyonlarda ortalama 6 yıl görev aldıkları görülürken; halihazırda çalışmış oldukları işletmelerinde ise ortalama 9 yıl görev aldıkları görülmektedir. Ayrıca araştırmaya dahil olan katılımcıların toplam iş hayatı tecrübelerinin ise ortalama 19 yıl olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışmış oldukları şirketlerin %70'inden fazlası 11 yıl ve üstünde faaliyet gösterirken, işletmelerin yaklaşık %55'i 250 ve üstü çalışan bünyesinde barındıran büyük ölçekli işletmeler, %45'i ise 50 ila 249 çalışan bünyesinde barındıran orta ölçekli işletmelerdir.

8.2. Normallik Analizi

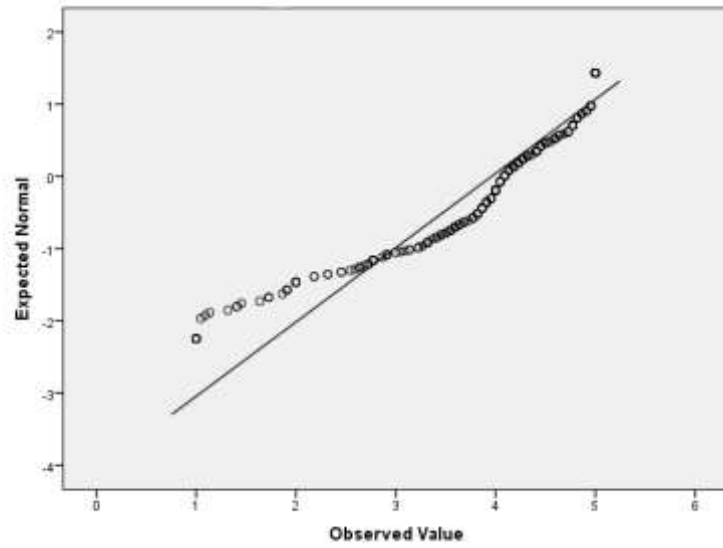
Çalışmadan elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterip göstermediği “Çarpıklık” (Skewness) ve “Basıklık” (Kurtosis) değerlerine bakılarak yorumlanır. Çarpıklık değeri, tam simetrik bir dağılım için sıfır değerini alır. Çarpıklık pozitifse, veriler pozitif olarak çarpık veya sağa çarpıktır, yani dağılımın sağ kuyruğu soldan daha uzundur. Çarpıklık negatifse, veriler negatif olarak çarpık veya sola çarpıktır, yani sol kuyruk daha uzundur. Basıklık değeri ise bir frekans dağılımının tepe noktasının normal dağılım şeklinden ne ölçüde ayrıldığını gösterir. Sıfır değeri normal bir dağılıma karşılık gelirken; pozitif değerler normal dağılımdan daha sivri bir dağılımı, negatif değerler ise daha düz bir dağılımı gösterir (Landau, 2004: 46). Tabachnick ve Fidell (2013), normal dağılım gösteren verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında yer alması gerektiğini belirtmiştir.

Normal dağılımı belirten diğer bir yöntem ise normal dağılım eğrisini gösteren “Q-Q” grafiğidir. Bu grafikte belirtilen noktalar grafik üzerinde çizilen 45 derecelik doğruya yakın veya doğru üzerinde ise normal dağılımdan bahsedilebilir (Köklü vd., 2007: 64). Araştırmaya konu olan 4 adet ölçek ve bu ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin normal dağılım analizine aşağıdaki çizelgede yer verilmiştir.

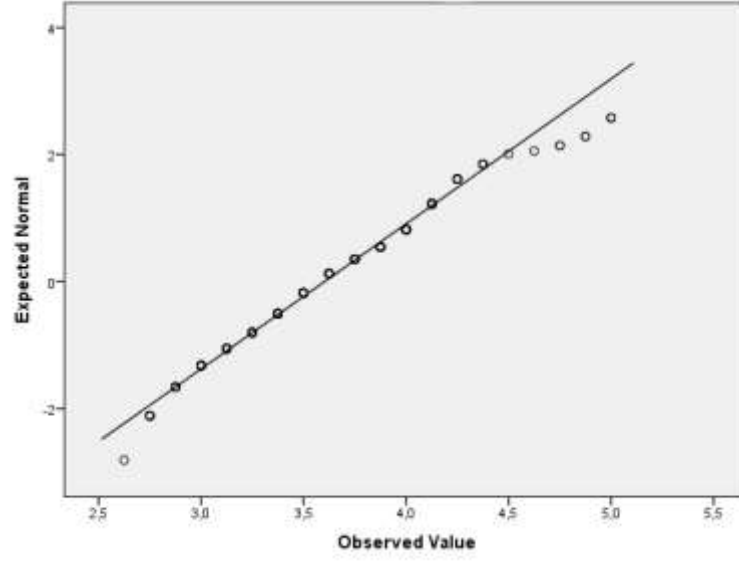
Çizelge 8.2. Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek Adı	Çarpıklık (Skewness) Değeri	Basıklık (Kurtosis) Değeri
EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	-1.295	1.395
Kurumsal Performans Ölçeği	-0,586	0,936
Kurum Kültürü Ölçeği	0,276	0.092
Yenileşim Performansı Ölçeği	-1,219	1,386

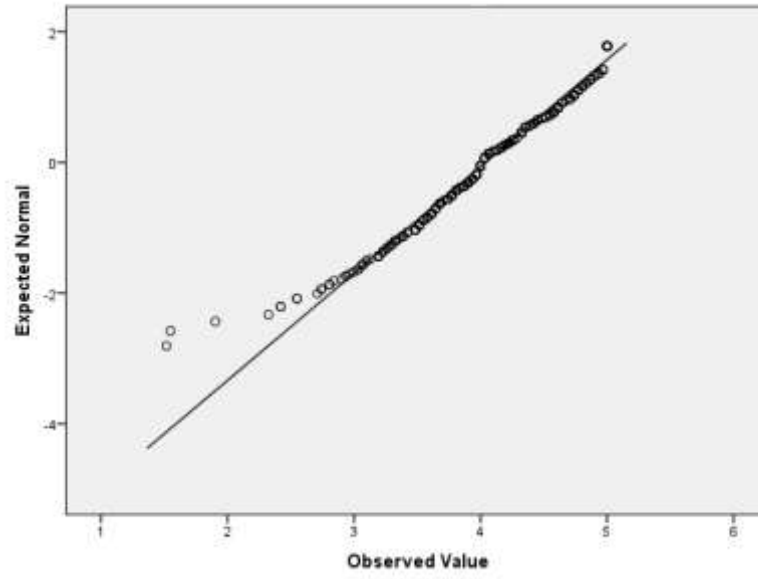
Çizelge 8.2.'deki analiz sonuçlarına göre ölçek verilerinin basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Ayrıca ölçeklere ilişkin Q-Q grafikleri de aşağıda verilmiştir.



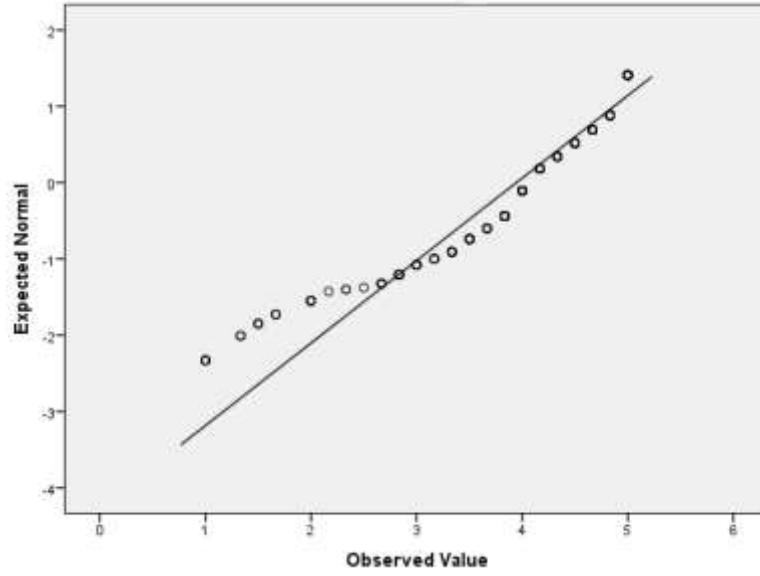
Şekil 8.1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği Q-Q Grafiği



Şekil 8.2. Kurum Kültürü Ölçeği Q-Q Grafiği



Şekil 8.3. Kurumsal Performans Ölçeği Q-Q Grafiği



Şekil 8.4. Yenileşim Performansı Ölçeği Q-Q Grafiği

8.3. Güvenilirlik Analizi

Bir araştırmaya konu olan ölçekleri oluşturan soruların cevaplayan katılımcılar tarafından benzer biçimde anlaşılması gerekir. Ölçek ifadelerinin konuyu tam olarak ölçüp ölçmediği güvenilirlik analizi ile belirlenir. Sosyal bilimlerde genel olarak iç tutarlılık güvenilirliği kullanılır. İç tutarlılık güvenilirliği, ölçek ifadelerinin kendi içinde tutarlılık göstermesini ve ifadelerin kendi aralarında homojen dağılıp türdeş bir soru grubu olup olmadığını ölçmek amacıyla uygulanır. Güvenilirlik analizinde, soruların kendi aralarında yakınlıkları incelenmesi ile yapılır. Bu kapsamda yapılan iç tutarlılık ölçümü “*Cronbach Alfa (α)*” güvenilirlik katsayısı ile incelenir. Cronbach Alfa katsayısı bir ölçekteki ifadelerin varyans toplamının, genel varyansa bölünmesi sonucunda elde edilir. Alfa (α) katsayısının değeri 0 ile 1 arasındadır. Alfa (α) katsayısının kabul edilebilir değerleri değişmekle birlikte aşağıdaki aralıkta olması beklenir (Tutar ve Erdem, 2020: 484):

- a) 0.81 ile 1.00 arası yüksek güvenilirlik,
- b) 0.61 ile 0.80 arası orta düzey güvenilirlik,
- c) 0.41 ile 0.60 arası düşük güvenilirlik,
- d) 0.00 ile 0.40 arası güvenilir olmayan ölçek.

Araştırmaya konu olan 4 adet ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayılarına aşağıdaki çizelgede yer verilmiştir.

Çizelge 8.3. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Testi Sonuçları

Ölçek Adı	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)	Güvenilirlik Düzeyi
EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	0,986	Yüksek Güvenilirlik
Kurumsal Performans Ölçeği	0,952	Yüksek Güvenilirlik
Kurum Kültürü Ölçeği	0,661	Orta Düzey Güvenilirlik
Yenileşim Performansı Ölçeği	0,945	Yüksek Güvenilirlik

Çizelge 8.3.’deki güvenilirlik testi sonuçları kapsamında, “EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği”, “Kurumsal Performans Ölçeği” ve “Yenileşim Performansı Ölçeği” nin Cronbach alfa katsayısının 0.81’den büyük olduğu ve yüksek güvenilirlikte olduğu; “Kurum Kültürü Ölçeği” nin ise 0.61’den büyük olduğu ve orta düzey güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

8.4. Faktör Analizleri

Faktör analizi, daha fazla sayıda gözlemlenen değişken tarafından hangi temel faktörlerin ölçüldüğünü belirlemek için ölçülen verilerin bir araya getirilerek daha anlaşılabilir ve yönetilebilir bir veri kümesine dönüştürülmesi için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Faktör analizi, açıklayıcı (keşfedici, exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olarak ikiye ayrılır. Açıklayıcı faktör analizi, ölçülen değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ve varsa bunların nerede ve nasıl gruplandıklarını anlamalarına yardımcı olan bir süreçtir. Doğrulayıcı faktör analizi ise değişkenler arasındaki ilişkiler için önceden kurulmuş bir hipotezi doğrulamak için kullanılır (Büyüköztürk, 2003: 117).

8.4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizine başlamadan önce verilerin analize uygunluğu için iki farklı ölçüm yapılır. Bunlar, “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)” değeri ve “Bartlett küresellik testi” ölçümleridir. KMO ölçümü ile faktör analizi yapılacak örneklemin yeterliliği ölçülür. Faktör analizinin yapılabilmesi için KMO değerinin 0.5’ten büyük olması gerekir. Faktör analizi yapılmak istenen değişkenler arasında, analize yetecek

derecede bir ilişki olup olmadığı ise “*Bartlett küresellik testi*” ile hesaplanır. Faktör analizinin yapılabilmesi için Bartlett küresellik testi sonucunda çıkan p değeri 0.05’ten büyük olmalıdır (Bayram, 2009: 206). AFA kapsamında yapı geçerliliğinin ölçülmesi için eksen döndürme tekniği ve temel bileşenler (principal component) analizi yapılır. Ayrıca AFA’ya göre belirlenecek faktörler için aşağıdaki iki kriter dikkate alınmalıdır (Büyüköztürk, 2003: 119):

a) Özdeğer (Eigenvalue)

Özdeğer, faktörü meydana getiren madde yüklerinin kareleri toplamıdır. Faktörler belirlenirken özdeğerlerin 1’den büyük olması beklenir.

b) Açıklanan Varyans

Açıklanan varyans faktörlerin açıkladığı toplam varyans oranını gösterir. Faktörlerin varyans oranına bakılırken özdeğerleri 1’den büyük olanlar dikkate alınır. Analiz sonucunda oluşan faktörlerin toplam varyansı açıklama oranları; tek boyutlu ölçekler için en az %30, çok boyutlu ölçekler için en az %50 olması beklenir.

8.4.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

24 madde ve 5 alt boyuttan oluşan EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeğinin faktör yapısının bulunması amacıyla gerçekleştirilen AFA’da öncelikle ölçeğe ait maddelerin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Hesaplanan KMO (0.972) ve Bartlett küresellik testi ($[\chi^2 (402) = 11437.936, p < .005]$) değerleri maddelerin analize uygun olduğunu göstermektedir. Ardından AFA kapsamında belirtilen yapı için faktör sayıları hesaplanmıştır. Faktör sayıları hesaplanırken özdeğerleri 1’den büyük faktörler dikkate alınmıştır. Ayrıca ölçeğe ait üç madde, faktör yüklerinin 0.5’in altında olması sebebiyle çıkartılmıştır. Tekrar yapılan analiz neticesinde toplam 21 maddeden oluşan beş faktörlü yapı elde edilmiş olup toplam varyansın %86,56’sının bu beş faktör tarafından açıklandığı görülmüştür. Ölçeğe ait boyutlar ile bu boyutlarda yer alan maddelerin faktör yüklerine Çizelge 8.4.’te yer verilmiştir.

Çizelge 8.4. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği AFA Faktör Yükleri

Madde No.	Maddeler	Faktör Yükleri				
		Liderlik	Strateji	Çalışanlar	İşbirlikleri ve Kaynaklar	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler
LD3	Kurumumuzda liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.	0,728				
LD2	Kurumumuzda liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.	0,667				
LD1	Kurumumuzda liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.	0,624				
LD4	Kurumumuzda liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.	0,560				
ST9	Kurumumuzda strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.		0,720			
PE10	Kurumumuzda çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.		0,687			
ST8	Kurumumuzda strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.		0,675			
ST7	Kurumumuzda strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.		0,576			
PE13	Kurumumuzda çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.			0,694		
PE14	Kurumumuzda çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.			0,692		
PE12	Kurumumuzda çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.			0,653		
PE11	Kurumumuzda çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.			0,602		
PR15	Kurumumuzda işbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.			0,598		
PR17	Kurumumuzda binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.				0,669	
PR18	Kurumumuzda teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.				0,661	
PR19	Kurumumuzda bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.				0,563	
PR16	Kurumumuzda finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.				0,541	

Çizelge 8.4. (devam) EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği AFA Faktör Yükleri

PPS22	Kurumumuzda ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.					0,798
PPS23	Kurumumuzda ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.					0,725
PPS24	Kurumumuzda müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.					0,716
PPS21	Kurumumuzda ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.					0,590

8.4.1.2. Yenileşim Performansı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

6 madde ve tek boyuttan oluşan Yenileşim Performansı Ölçeğinin faktör yapısının bulunması amacıyla gerçekleştirilen AFA’da öncelikle ölçeğe ait maddelerin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Hesaplanan KMO (0.920) ve Bartlett küresellik testi ($\chi^2 (402) = 2220.756, p<.005$) değerleri maddelerin analize uygun olduğunu göstermektedir. Ardından AFA kapsamında belirtilen yapı için faktör sayıları hesaplanmıştır. Faktör sayıları hesaplanırken özdeğerleri 1’den büyük faktörler dikkate alınmıştır. Yapılan analiz neticesinde toplam 6 maddeden oluşan tek faktörlü yapı elde edilmiş olup toplam varyansın %78,84’nün bu tek faktörlü yapı tarafından açıklandığı görülmüştür. Ölçekte yer alan tüm maddelerin faktör yükleri 0.5’in üzerinde olup bu maddelere ilişkin faktör değerlerine Çizelge 8.5.’te yer verilmiştir.

Çizelge 8.5. Yenileşim Performansı Ölçeği AFA Faktör Yükleri

Madde No.	Maddeler	Faktör Yüğü
İNO1	Kurumumuz işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır.	0,876
İNO2	Kurumumuz yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.	0,924
İNO3	Kurumumuz işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.	0,905
İNO4	Kurumumuz yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapar.	0,869
İNO5	Kurumumuz sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.	0,895
İNO6	Kurumumuz her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.	0,856

8.4.1.3. Kurum Kültürü Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

8 madde ve 4 alt boyuttan oluşan Kurum Kültürü Ölçeğinin faktör yapısının bulunması amacıyla gerçekleştirilen AFA’da öncelikle ölçeğe ait maddelerin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Hesaplanan KMO (0.602) ve Bartlett küresellik testi ($\chi^2 (402) = 2466.375, p<.005$) değerleri maddelerin analize uygun olduğunu göstermektedir. Ardından AFA kapsamında belirtilen yapı için faktör sayıları hesaplanmıştır. Faktör sayıları hesaplanırken özdeğerleri 1’den büyük faktörler dikkate alınmıştır. Yapılan analiz neticesinde toplam 8 maddeden oluşan dört faktörlü yapı elde edilmiş olup toplam varyansın %90,74’ünün bu dört faktörlü yapı tarafından açıklandığı görülmüştür. Ölçekte yer alan tüm maddelerin faktör yükleri 0.5’in üzerinde olup bu maddelere ilişkin faktör değerlerine Çizelge 8.6.’da yer verilmiştir.

Çizelge 8.6. Kurum Kültürü Ölçeği AFA Faktör Yükleri

Madde No.	Maddeler	Faktör Yükleri			
		Misyon	Tutarlılık	Uyum	Katılım
Mİ7	Kurumumuz uzun vadede temel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak amaçlara ve yön birliğine sahiptir.	0,958			
Mİ8	Kurumumuzu şekillendirecek ve ileriye taşıyacak ortak bir vizyon bulunmaktadır.	0,945			
CO3	Kurumumuzun faaliyet amaçları konusunda ortak bir bakış açısı benimsenmiştir.		0,962		
CO4	Kurumumuzda çalışma yöntemleri net ve öngörülebilirdir.		0,951		
AD6	Kurumumuz her konuda duyarlı ve değişime açıktır.			0,942	
AD5	Kurumumuz müşterilerin talep ve ihtiyaçları her zaman dikkate alınır ve yapılan çalışmalara yön verir.			0,935	
IN2	Kurumumuzda farklı bölümler arasında işbirliği ve dayanışma her zaman teşvik edilir.				0,876
IN1	Kurumumuzda çalışanlar kendilerini etkileyen kararlarda aktif rol oynarlar.				0,864

8.4.1.4. Kurumsal Performans Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

34 madde ve 4 alt boyuttan oluşan Kurumsal Performans Ölçeğinin faktör yapısının bulunması amacıyla gerçekleştirilen AFA’da öncelikle ölçeğe ait maddelerin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Hesaplanan KMO (0.925) ve Bartlett küresellik testi ($\chi^2 (402) = 13390.252, p<.005$) değerleri maddelerin analize

uygun olduğunu göstermektedir. Ardından AFA kapsamında belirtilen yapı için faktör sayıları hesaplanmıştır. Faktör sayıları hesaplanırken özdeğerleri 1’den büyük faktörler dikkate alınmıştır. İlk yapılan AFA sonucunda altı faktörlü yapı elde edilmiş olup, ölçeğe ilişkin iki madde yeni bir faktör yarattığı ve bir madde de faktör yükünün 0.5 altında olması sebebiyle analizden çıkartılmıştır. Tekrar yapılan analiz neticesinde toplam 31 maddeden oluşan dört faktörlü yapı elde edilmiş olup toplam varyansın %69,21’inin bu dört faktör tarafından açıklandığı görülmüştür. Ölçeğe ait boyutlar ile bu boyutlarda yer alan maddelerin faktör yüklerine Çizelge 8.7.’de yer verilmiştir.

Çizelge 8.7. Kurumsal Performans Ölçeği AFA Faktör Yükleri

Madde No.	Maddeler	Müşteri Perspektifi	İçsel Süreçler Perspektifi	Öğrenme ve Gelişme Perspektifi	Finansal Perspektif
CP7	Kurumumuzda müşterilerimizin sayısı artmaktadır.	0,864			
CP3	Kurumumuzda tedarikçilerimizin beklentilerini sürekli karşılıyoruz.	0,863			
CP6	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin türü artmaktadır.	0,822			
CP4	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin kalitesi artmaktadır.	0,820			
CP5	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin sayısı artmaktadır.	0,798			
CP8	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlere olan talep artmaktadır.	0,721			
IP14	Kurumumuzda kalite kontrol süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.		0,826		
IP18	Kurumumuzda hizmet Kalitesi süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz.		0,807		
IP17	Kurumumuzda ürün Kalitesi süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz.		0,801		
IP15	Kurumumuzda hizmet kalitesi süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.		0,796		
IP13	Kurumumuzda etkin bir kalite yönetim sistemine sahibiz.		0,785		
IP20	Kurumumuzun yönetim politikası misyonumuza ulaşmayı kolaylaştırır.		0,761		
CP11	Kurumumuzun beklentilerini sürekli karşılıyoruz.		0,734		

Çizelge 8.7. (devamı) Kurumsal Performans Ölçeği AFA Faktör Yükleri

CP9	Kurumumuzda müşterilerimizin ihtiyaçlarını öğrenmek için çalışmalar yapıyoruz.		0,732		
CP10	Kurumumuzda tedarikçilerimizin ne beklediğini öğrenmek için çalışmalar geçiyoruz.		0,723		
IP12	Kurumumuzda planlama süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.		0,716		
IP16	Kurumumuzda geliştirilmiş politika ve prosedürlere sahibiz.		0,708		
IP19	Kurumumuzda misyonumuz stratejik planlamamıza temel teşkil etmektedir.		0,701		
CP2	Kurumumuzda sermayedarlarımızın beklentilerini sürekli karşılıyoruz.		0,585		
LGP26	Genellikle işimle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşabilirim.			0,88	
LGP21	İşim doğrudan örgütsel misyonumuzu gerçekleştirmeye yöneliktir.			0,857	
LGP25	İşimde kendimi her zaman başarılı hissedirim.			0,751	
LGP27	İşimde performans hedeflerimi gerçekleştirmeye yönelik doğru karar alabilmek için yeterli bilgi ve donanıma sahibim.			0,718	
LGP28	Performans hedeflerimi açık ve net olarak belirlerim.			0,629	
LGP22	İşim tatmin edicidir.			0,549	
LGP29	Kurumumuz işimde başarılı olmam için ihtiyaç duyduğum her türlü eğitimi almama olanak sağlar.			0,538	
FP33	Kurumumuzda ürün ve hizmetlerimizi geliştirmek için yeterli mali kaynağımız mevcuttur.				0,784
FP32	Kurumumuzun finansal kuruluşlardan kredi alabilme gücü yüksektir.				0,761
FP31	Kurumumuzda giderlerimizin seviyesini düşük tutabiliyoruz.				0,708
FP30	Kurumumuzda maliyetlerimizi etkili bir şekilde kontrol altına alabiliyoruz.				0,664
FP34	Kurumumuzda finansal kaynaklarımızın birimlerimize dağılımı en uygun şekilde yapılmaktadır.				0,639

8.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), seçilen değişkenlerin gözlenen değişkenleri ölçüp ölçmediğinin hesap edilmesi için kullanılan bir analizdir. DFA ile önceden AFA vasıtasıyla belirlenmiş faktörlerin araştırmada önerilen modele uygunluğu ve faktörlerin bu modeli doğru bir biçimde temsil edip etmediği analiz edilir. Bu analiz için DFA sonucunda ortaya çıkan temel uyum indekslerinden faydalanılır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16).

Temel uyum indeksleri ve bu indekslere ilişkin kısa tanımlar aşağıdaki gibi olup, uygunluk ölçütlerine ait referans değerleri Çizelge 8.8.'de belirtilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 344).

Ki-Kare (CMIN): Model ile verinin uyumunu test eder. Anlamsız çıkması model ile örnekleme ait kovaryansların birbirine yakın olduğunu ifade eder.

Ki-Kare/df: Örneklem serbestlik derecesine oranını verir.

RMSEA: Modelin örneklem kovaryansı ile ne derecede uyumlu olduğunu serbestlik derecesini dikkate alarak inceler.

GFI: Modelin uyumunu örneklemden bağımsız olarak analiz eder.

CFI: Modeli, temel (baseline) modele göre karşılaştırırken serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alır.

NFI: CFI'dan farklı biçimde ki-kare dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı kalmadan karşılaştırma yapar.

TLI: NFI'nın serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmış biçimidir.

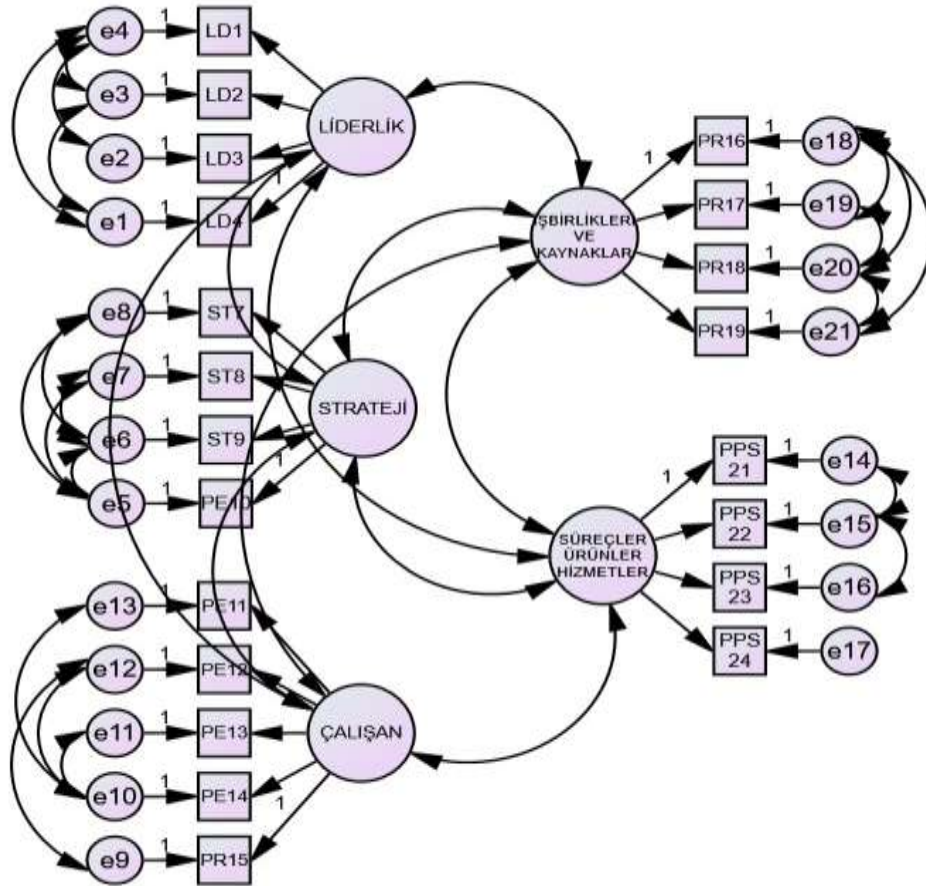
Çizelge 8.8. DFA Uygunluk Ölçütleri Referans Değerleri Çizelgesi

Uygunluk Ölçütü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir
CMIN (χ^2)/df	<3	$3 < \chi^2/df < 5$
RMSEA	< 0,05	< 0,08
CFI	> 0,95	> 0,90
NFI	> 0,95	> 0,90
TLI	> 0,95	> 0,90
GFI	> 0,95	> 0,90

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018.

8.4.2.1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

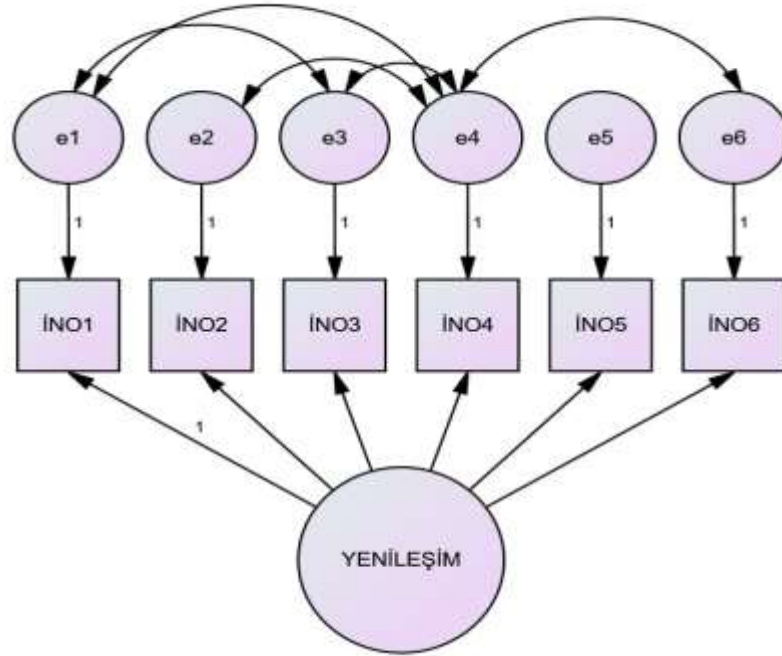
Beş alt boyut ve toplam 21 maddeden oluşan EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi AMOS 23 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizde maximum likelihood hesaplama metodu kullanılmış olup, analiz sonucunda önerilen faktörler (modification indices) arasında kovaryans ataması yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin hesaplanan DFA uyum iyiliği değerleri ($p < 0.5$; $\chi^2/df = 3.47$; RMSEA = 0.078; CFI = 0.966; NFI = 0.953; TLI = 0.955; GFI = 0.885) belirtilen referans değerler içerisinde olması sebebiyle DFA sonucunda ortaya çıkan yapının kabul edilebilir ve önerilen beş faktörlü model ile uyumlu olduğu söylenebilir. Ölçeğe ilişkin çizilen DFA yol şeması Şekil 8.5.'te gösterilmiştir.



Şekil 8.5. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği DFA Yol Şeması

8.4.2.2. Yenileşim Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

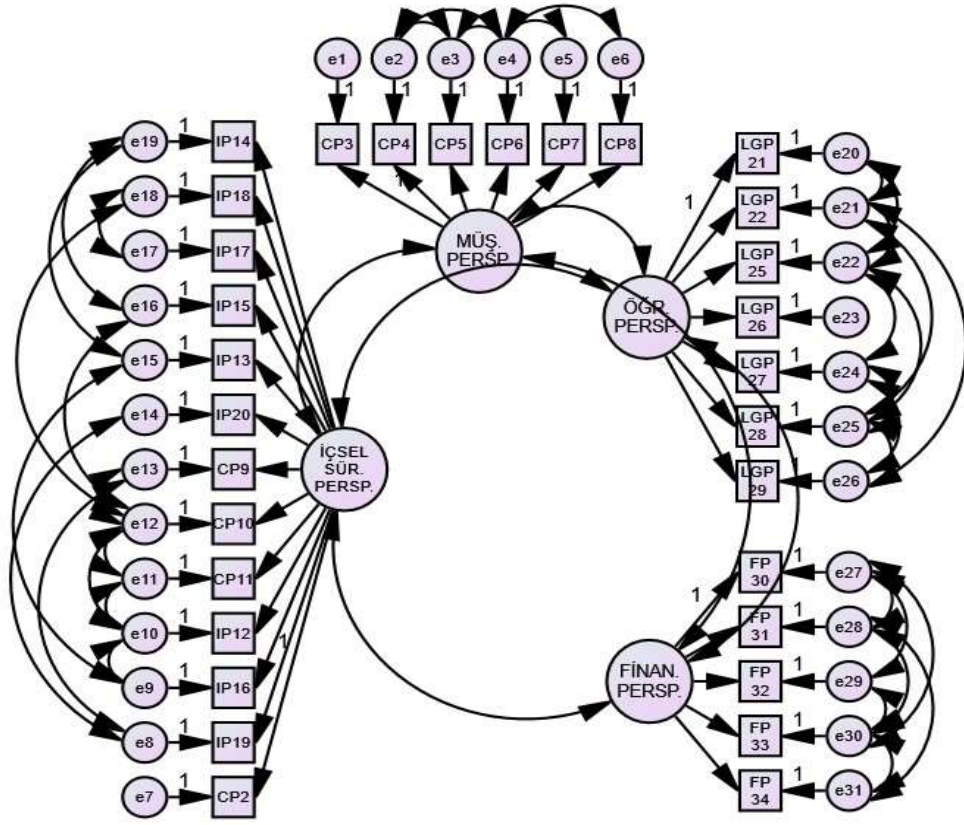
Tek boyut ve toplam 6 maddeden oluşan Yenileşim Performansı Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi AMOS 23 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizde maximum likelihood hesaplama metodu kullanılmış olup, analiz sonucunda önerilen faktörler (modification indices) arasında kovaryans ataması yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin hesaplanan DFA uyum iyiliği değerleri ($p<0.5$; $\chi^2/df=1.63$; $RMSEA=0.039$; $CFI=0.999$; $NFI=0.997$; $TLI=0.996$; $GFI=0.995$) belirtilen referans değerler içerisinde olması sebebiyle DFA sonucunda ortaya çıkan yapının kabul edilebilir ve önerilen model ile uyumlu olduğu söylenebilir. Ölçeğe ilişkin çizilen DFA yol şeması Şekil 8.6.'da gösterilmiştir.



Şekil 8.6. Yenileşim Performansı Ölçeği DFA Yol Şeması

8.4.2.3. Kurum Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dört alt boyut ve toplam 8 maddeden oluşan Kurum Kültürü Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi AMOS 23 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizde maximum likelihood hesaplama metodu kullanılmış olup, analiz sonucunda önerilen faktörler (modification indices) arasında kovaryans ataması yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin hesaplanan DFA uyum iyiliği değerleri ($p<0.5$; $\chi^2/df=$



Şekil 8.8. Kurumsal Performans Ölçeği DFA Yol Şeması

8.5. Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular

8.5.1. Korelasyon Analizleri

Korelasyon, analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ifade eder. Korelasyon analizlerinin en önemlilerinden biri “*Pearson Korelasyonu*” dur. Pearson korelasyonu değişkenler arası ilişkinin yönü ve gücü (değişkenlerin ne kadar ilişkili olduğu) konusunda bilgi sağlar (Tutar ve Erdem, 2020: 367). “*r*” ile ifade edilen Pearson korelasyon katsayısı -1 ile + 1 arasında değer alır. Değerlerin eksi veya artı olması değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü belirtir. *r* katsayısının pozitif değere sahip olması doğru orantılı bir ilişkiyi gösterirken, negatif değere sahip olması ters orantılı bir ilişkinin varlığını anlatır (Durmuş vd. 2010: 144). Korelasyon katsayısı aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişkinin gücü yorumlanırken Çizelge 8.9.’da yer alan sınıflandırmalar kullanılabilir. Çizelgeye göre korelasyon katsayıları hem negatif hem de pozitif değerler için; 0-0,3 arasında ise “*zayıf dereceli bir ilişki*”, 0,3-0,7

arasında ise “orta dereceli bir ilişki”, 0,7-1 arasında ise “kuvvetli bir ilişki” olduğu yönünde yorum yapılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262).

Çizelge 8.9. Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r \leq 0,7$	$0,7 < r \leq +1$

Araştırmaya konu olan 4 adet ölçeğin birbirleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığının test edilmesi için yapılan korelasyon analizi neticesinde elde edilen korelasyon katsayılarına Çizelge 8.10’da yer verilmiştir.

Çizelge 8.10. Ölçeklere Ait Korelasyon Analizi Değerleri

Ölçekler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	3,96	.973	1			
2. Yenileşim Performansı Ölçeği	3,94	.924	.702**	1		
3. Kurum Kültürü Ölçeği	3,60	.438	.538**	.464**	1	
4. Kurumsal Performans Ölçeği	4,04	.611	.514**	.564**	.515**	1
** p<0.01						

Analiz sonuçları neticesinde:

- EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans ilişkisinin anlamlı, pozitif yönde ve %99 güven aralığında olduğu ($r(402)= .514, p< 0.01$),
- EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı ilişkisinin anlamlı, pozitif yönde ve %99 güven aralığında olduğu ($r(402)= .702, p< 0.01$),
- EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurum Kültürü ilişkisinin anlamlı, pozitif yönde ve %99 güven aralığında olduğu ($r(402)= .538, p< 0.01$),
- Kurum Kültürü ile Kurumsal Performans ilişkisinin anlamlı, pozitif yönde ve %99 güven aralığında olduğu ($r(402)= .515, p< 0.01$),

- Kurum Kültürü ile Yenileşim Performansı ilişkisinin anlamlı, pozitif yönde ve %99 güven aralığında olduğu ($r(402) = .464, p < 0.01$) ve
- Yenileşim Performansı ile Kurumsal Performans ilişkisinin anlamlı, pozitif yönde ve %99 güven aralığında olduğu ($r(402) = 0.564, p < 0.01$) tespit edilmiştir.

8.5.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini matematiksel olarak ifade eden bir analiz türüdür. Regresyon analizinin yapılması için gözlemlenen değişkenlerin eşit aralıklarla ölçülmesi gerekmektedir (Tutar ve Erdem, 2020: 513). Regresyon analizinde kullanılan bağımsız değişken sayısı regresyon analizini iki gruba ayırır. Eğer analizde kullanılan bağımsız değişken sayısı tek ise “basit regresyon”, iki ve ikiden fazla ise “çoklu regresyon” adını alır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 269).

Regresyon denklemi matematiksel olarak, $Y = a + bX + e$ olarak ifade edilir. Ancak burada (e) ile belirtilen hata terimi analiz kapsamında minimize edilmek istendiğinden regresyon denklemi uygulamada $Y = a + bX$ olarak yazılır. Denklemden belirtilen a katsayısı, $X=0$ için Y’nin alacağı ortalama değeri anlatan sabit terimi; b ise X’teki bir birimlik değişiminin Y’de oluşturduğu değişim miktarını anlatan regresyon katsayısını (regresyon doğrusunun eğimini) ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2003: 88).

Regresyon analizinde ayrıca bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin belirlenmesi için “*determinasyon katsayısı*” na başvurulur. Regresyon analizinde determinasyon katsayısı “**R**” ile ifade edilir ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenden açıkladığı değişim oranını belirtir (Köklü vd., 2007: 127).

Araştırmaya konu olan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ölçekler ve bu ölçeklerin alt boyutlarının birbirleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi için basit regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları neticesinde 3 adet hipotez ve 10 adet alt hipotez test edilmiş olup, sonuçları aşağıda belirtilmiştir:

- a) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansını istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402) = 387.670, p < 0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik

basit doğrusal regresyon denklemi “*yenileşim performansı*= $1.305+0.702*EFQM$ girdi kriterleri” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.491 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, yenileşim performansındaki %49,1’lik varyansın EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerindeki bir birimlik değişimin yenileşim performansı algısını 070 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H1** hipotezi kabul edilir.

b) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin liderlik alt boyutunun yenileşim performansı üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda liderlik alt boyutunun yenileşim performansını istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 278.136, p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*yenileşim performansı*= $1.594+0.640*EFQM$ girdi kriterleri liderlik alt boyutu” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.409 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, yenileşim performansındaki %40,9’luk varyansın liderlik alt boyutu algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin liderlik alt boyutundaki bir birimlik değişimin yenileşim performansı algısını 064 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H1a** hipotezi kabul edilir.

c) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin çalışanlar alt boyutunun yenileşim performansı üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanlar alt boyutunun yenileşim performansını istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 335.290, p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*yenileşim performansı*= $1.576+0.675*EFQM$ girdi kriterleri çalışanlar alt boyutu” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.455 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, yenileşim performansındaki %45,5’lik varyansın çalışanlar alt boyutu algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin

Çalışanlar alt boyutundaki bir birimlik değişimin yenileşim performansı algısını 068 birim arttıracadıı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H1b** hipotezi kabul edilir.

- d) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin strateji alt boyutunun yenileşim performansı üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda strateji alt boyutunun yenileşim performansını istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 283.338, p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*yenileşim performansı = 1.862 + 0.644 * EFQM girdi kriterleri strateji alt boyutu*” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.413 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, yenileşim performansındaki %41,3'lk varyansın strateji alt boyutu algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin strateji alt boyutundaki bir birimlik değişimin yenileşim performansı algısını 064 birim arttıracadıı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H1c** hipotezi kabul edilir.
- e) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin işbirlikleri ve kaynaklar alt boyutunun yenileşim performansı üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda işbirlikleri ve kaynaklar alt boyutunun yenileşim performansını istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 304.420, p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*yenileşim performansı = 1.606 + 0.657 * EFQM girdi kriterleri işbirlikleri ve kaynaklar alt boyutu*” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.431 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, yenileşim performansındaki %43,1'lik varyansın işbirlikleri ve kaynaklar alt boyutunun algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin işbirlikleri ve kaynaklar alt boyutundaki bir birimlik değişimin yenileşim performansı algısını 066 birim arttıracadıı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H1d** hipotezi kabul edilir.

- f) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin süreçler, ürünler ve hizmetler alt boyutunun yenileşim performansı üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda süreçler, ürünler ve hizmetler alt boyutunun yenileşim performansını istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 341.001$, $p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*yenileşim performansı*= $1.382+0.678*EFQM$ girdi kriterleri süreçler, ürünler ve hizmetler alt boyutu” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.459 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, yenileşim performansındaki %45,9’luk varyansın süreçler, ürünler ve hizmetler alt boyutu algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin süreçler, ürünler ve hizmetler alt boyutundaki bir birimlik değişimin yenileşim performansı algısını 068 birim arttıracakı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H1e** hipotezi kabul edilir.
- g) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansı istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 143.464$, $p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*kurumsal performans*= $2.760+0.514*EFQM$ girdi kriterleri” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.262 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, kurumsal performanstaki %26,2’lik varyansın EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerindeki bir birimlik değişimin kurumsal performans algısını 051 birim arttıracakı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H2** hipotezi kabul edilir.
- h) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin liderlik alt boyutunun kurumsal performans üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda liderlik alt boyutunun kurumsal performansı istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 95.766$, $p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*kurumsal performans*= $2.971+0.440*EFQM$ girdi

kriterleri liderlik alt boyutu” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.191 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, kurumsal performanstaki %19,1’lik varyansın liderlik alt boyutu algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin liderlik alt boyutundaki bir birimlik değişimin kurumsal performans algısını 044 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H2a** hipotezi kabul edilir.

- i) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin çalışanlar alt boyutunun kurumsal performans üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanlar alt boyutunun kurumsal performansı istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 119.793, p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*kurumsal performans = 2.925+0.480*EFQM girdi kriterleri çalışanlar alt boyutu*” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.229 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, kurumsal performanstaki %22,9’luk varyansın çalışanlar alt boyutu algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin çalışanlar alt boyutundaki bir birimlik değişimin kurumsal performans algısını 048 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H2b** hipotezi kabul edilir.
- j) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin strateji alt boyutunun kurumsal performans üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda strateji alt boyutunun kurumsal performansı istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 143.312, p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*kurumsal performans = 2.940+0.514*EFQM girdi kriterleri strateji alt boyutu*” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.262 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, kurumsal performanstaki %26,2’lik varyansın strateji alt boyutu algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin strateji alt boyutundaki bir birimlik değişimin kurumsal performans algısını 051 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H2c** hipotezi kabul edilir.

- k) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin işbirlikleri ve kaynaklar alt boyutunun kurumsal performans üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda işbirlikleri ve kaynaklar alt boyutunun kurumsal performansı istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 114.386, p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*kurumsal performans= 2.929+0.472*EFQM girdi kriterleri işbirlikleri ve kaynaklar alt boyutu*” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.220 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, kurumsal performanstaki %22’lik varyansın işbirlikleri ve kaynaklar alt boyutu algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin işbirlikleri ve kaynaklar alt boyutundaki bir birimlik değişimin kurumsal performans algısını 047 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H2d** hipotezi kabul edilir.
- l) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin süreçler, ürünler ve hizmetler alt boyutunun kurumsal performans üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda süreçler, ürünler ve hizmetler alt boyutunun kurumsal performansı istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 130.233, p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*kurumsal performans= 2.800+0.496*EFQM girdi kriterleri süreçler, ürünler ve hizmetler alt boyutu*” şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.244 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, kurumsal performanstaki %24,4’lük varyansın süreçler, ürünler ve hizmetler alt boyutu algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin süreçler, ürünler ve hizmetler alt boyutundaki bir birimlik değişimin kurumsal performans algısını 050 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H2e** hipotezi kabul edilir.
- m) Yenileşim performansının kurumsal performans üzerindeki etkisinin hesaplanabilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda yenileşim performansının kurumsal performansı istatistiksel olarak anlamlı etkilediği belirlenmiştir. ($F(1,402)= 186.388, p<0.05$). Ayrıca değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “*kurumsal*

$performans = 2.568 + 0.564 * \text{Yenileşim performansı}$ şeklinde olmaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.316 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, kurumsal performanstaki %31,6'lık varyansın yenileşim performansı algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklamalara ek olarak regresyon testi sonucunda; Yenileşim performansındaki bir birimlik değişimin kurumsal performans algısını 056 birim arttıracaklığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H3** hipotezi kabul edilir.

8.5.3. Düzenleyici Değişken Analizi

Araştırma modelinin düzenleyici değişkeni olan kurum kültürünün bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki düzenleyici etkisini görebilmek ve kurulan hipotezleri test etmek için SPSS programında hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz öncesinde bağımsız değişken ve düzenleyici değişkene ilişkin veriler standardize edilmiş, daha sonra standardize edilen bağımsız ve düzenleyici değişkenin birbiriyle çarpılmasından oluşan etkileşimsel terim hesaplanmıştır. Yapılan analizin ilk adımında standardize edilmiş bağımsız değişken ve düzenleyici değişken regresyon analizine sokulmuş, ikinci adımda ise etkileşimsel terim regresyon analizine dahil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizine ilişkin sonuçlara aşağıdaki çizelgelerde yer verilmiştir.

Çizelge 8.11. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Model			2. Model		
Bağımlı Değişken: Yenileşim Performansı	B	S.H.	t	B	S.H.	t
Zscore (EFQM)	.59**	0.4	15.190	.61**	0.4	15.443
Zscore (Kurum Kültürü)	.11**	0.4	2.895	.10**	0.4	2.623
Etkileşim Terimi (EFQM*KK)				.08**	0.3	2.389
R	.709			.714		
R ²	.503			.510		
Düz. R ²	.500			.506		
ΔR ²	.503			.007		
F Değeri	201.603			137.891		
**p<0.05						

Çizelge 8.11.'de belirtilen EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model

($F(2,401)= 201,603$, $p<0,05$) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model ($F(3,401)= 137,891$, $p<0,00$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte, ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlerden %0,7 oranında daha fazla varyansı açıkladığı görülmektedir. Bu durum EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ile yenileşim performansı ilişkisinde kurum kültürünün düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre **H4** hipotezi **kabul** edilir.

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün katılım boyutunun düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0.994>0.05$). Buna bağlı olarak **H4a** hipotezi **reddedilmiştir**.

Çizelge 8.12. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Tutarlık Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Model			2. Model		
Bağımlı Değişken: Yenileşim Performansı	B	S.H.	t	B	S.H.	t
Zscore (EFQM)	.61**	0.4	14.986	.62**	0.4	15.182
Zscore (Tutar)	.07**	0.4	1.692	.09**	0.4	2.160
Etkileşim Terimi (EFQM*Tutar)				.06**	0.3	2.041
R	.704			.708		
R ²	.496			.501		
Düz. R ²	.493			.497		
ΔR2	.496			.005		
F Değeri	196.169			133.206		
**p<0.05						

Çizelge 8.12.'de belirtilen EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün tutarlık boyutunun düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model ($F(2,401)= 196,169$, $p<0,005$) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model ($F(3,401)= 133,206$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte, ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlerden %0,5 oranında daha fazla varyansı açıkladığı görülmektedir. Bu durum EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ile yenileşim performansı ilişkisinde

kurum kültürünün tutarlık boyutunun düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre **H4b** hipotezi **kabul** edilir.

Çizelge 8.13. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Uyum Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Model			2. Model		
Bağımlı Değişken: Yenileşim Performansı	B	S.H.	t	B	S.H.	t
Zscore (EFQM)	.61**	0.3	17.942	.60**	0.3	17.561
Zscore (Uyum)	.11**	0.3	3.239	.13**	0.3	3.774
Etkileşim Terimi (EFQM*Uyum)				.14**	0.3	4.249
R	.711			.726		
R ²	.505			.527		
Düz. R ²	.503			.523		
ΔR ²	.505			.021		
F Değeri	203.678			147.610		
**p<0.05						

Çizelge 8.13.'te belirtilen EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün uyum boyutunun düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model ($F(2,401)= 203,678$, $p<0,005$) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model ($F(3,401)= 147,610$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte, ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlerden %2,1 oranında daha fazla varyansı açıkladığı görülmektedir. Bu durum EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ile yenileşim performansı ilişkisinde kurum kültürünün uyum boyutunun düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre **H4c** hipotezi **kabul** edilir.

Çizelge 8.14. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Misyon Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Model			2. Model		
Bağımlı Değişken: Yenileşim Performansı	B	S.H.	t	B	S.H.	t
Zscore (EFQM)	.61**	0.3	17.725	.59**	0.3	17.351
Zscore (Mısyon)	.12**	0.3	3.598	.14**	0.3	4.165
Etkileşim Terimi (EFQM*Mısyon)				.15**	0.3	4.375
R	.713			.728		
R ²	.508			.531		

Çizelge 8.14. (devam) EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Misyon Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Düz. R ²	.506	.527
ΔR ²	.508	.023
F Değeri	206.098	150.023
**p<0.05		

Çizelge 8.14.'te belirtilen EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün misyon boyutunun düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model ($F(2,401)= 206,098$, $p<0,005$) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model ($F(3,401)= 150,023$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte, ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlerden %2,3 oranında daha fazla varyansı açıkladığı görülmektedir. Bu durum EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ile yenileşim performansı ilişkisinde kurum kültürünün misyon boyutunun düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre **H4d** hipotezi **kabul** edilir.

Çizelge 8.15. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Model			2. Model		
Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans	B	S.H.	t	B	S.H.	t
Zscore (EFQM)	.20**	0.3	6.919	.23**	0.3	7.910
Zscore (Kurum Kültürü)	.21**	0.3	6.995	.19**	0.3	6.601
Etkileşim Terimi (EFQM*KK)				.11**	0.2	4.673
R	.587			.615		
R ²	.344			.378		
Düz. R ²	.341			.374		
ΔR2	.344			.034		
F Değeri	104.797			80.792		
**p<0.01						

Çizelge 8.15.'te belirtilen EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model ($F(2,401)= 104,797$, $p<0,05$) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model

($F(3,401)= 80,792$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte, ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlerden %3,4 oranında daha fazla varyansı açıkladığı görülmektedir. Bu durum EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ile kurumsal performans ilişkisinde kurum kültürünün düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre **H5** hipotezi **kabul** edilir.

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün katılım boyutunun düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0.174>0.05$). Buna bağlı olarak **H5a** hipotezi **reddedilmiştir**.

Çizelge 8.16. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Tutarlılık Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Model			2. Model		
Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans	B	S.H.	t	B	S.H.	t
Zscore (EFQM)	.22**	0.3	7.111	.25**	0.3	8.307
Zscore (Tutar)	.15**	0.3	4.871	.20**	0.3	6.567
Etkileşim Terimi (EFQM*Tutar)				.14**	0.2	6.410
R	.553			.609		
R ²	.305			.370		
Düz. R ²	.302			.366		
ΔR2	.305			.065		
F Değeri	87.668			78.011		
**p<0.05						

Çizelge 8.16.'da belirtilen EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün tutarlılık boyutunun düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model ($F(2,401)= 87,668$, $p<0,005$) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model ($F(3,401)= 78,011$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte, ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlerden %6,5 oranında daha fazla varyansı açıkladığı görülmektedir. Bu durum EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ile yenileşim performansı ilişkisinde

kurum kültürünün tutarlılık boyutunun düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre **H5b** hipotezi **kabul** edilir.

Çizelge 8.17. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Uyum Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Model			2. Model		
Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans	B	S.H.	t	B	S.H.	t
Zscore (EFQM)	.26**	0.3	9.961	.25**	0.3	9.535
Zscore (Uyum)	.17**	0.3	6.426	.18**	0.3	6.837
Etkileşim Terimi (EFQM*Uyum)				.09**	0.3	3.274
R	.577			.592		
R ²	.333			.350		
Düz. R ²	.330			.346		
ΔR ²	.333			.017		
F Değeri	99.602			71.591		
**p<0.05						

Çizelge 8.17.'de belirtilen EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün uyum boyutunun düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model ($F(2,401)= 99,602$, $p<0,005$) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model ($F(3,401)= 71,591$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte, ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlerden %1,7 oranında daha fazla varyansı açıkladığı görülmektedir. Bu durum EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ile yenileşim performansı ilişkisinde kurum kültürünün uyum boyutunun düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre **H5c** hipotezi **kabul** edilir.

Çizelge 8.18. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Misyon Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Model			2. Model		
Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans	B	S.H.	t	B	S.H.	t
Zscore (EFQM)	.25**	0.3	9.692	.24**	0.3	9.278
Zscore (Mısyon)	.19**	0.3	7.131	.20**	0.3	7.520
Etkileşim Terimi (EFQM*Mısyon)				.08**	0.3	3.094
R	.589			.602		
R ²	.347			.363		

Çizelge 8.18. (devam) EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Misyon Boyutunun Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Düz. R ²	.344	.358
ΔR^2	.347	.015
F Değeri	106.100	75.443
**p<0.05		

Çizelge 8.18.'de belirtilen EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün misyon boyutunun düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model ($F(2,401)= 106,100$, $p<0,005$) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model ($F(3,401)= 75,443$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte, ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlerden %1,5 oranında daha fazla varyansı açıkladığı görülmektedir. Bu durum EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ile yenileşim performansı ilişkisinde kurum kültürünün misyon boyutunun düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre **H5d** hipotezi **kabul** edilir.

Hiyerarşik regresyon analizine ek olarak kurum kültürünün bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki düzenleyici etkisini görebilmek ve hipotezleri test edebilmek için Andrew F. Hayes tarafından hazırlanan “PROCESS” adlı makro kullanılmış ve bootstrap tekniği ile 5000 örneklem seçeneği tercih edilerek düzenleyicilik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde aşağıda belirtilen değerler incelenmiş olup ortaya çıkan sonuçlar hiyerarşik regresyon analizi ile aynıdır.

- **b**: standardize edilmemiş regresyon katsayısını,
- **SE**: standardize edilmemiş regresyon katsayısının standart hatasını,
- **LLCI**: düşük güven aralığını,
- **ULCI**: yüksek güven aralığını,
- **P**: b katsayısının $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

Analiz neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- a) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolüne ait model

incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b=0.183$; $SE(b)=0.08$; $t= 2.4$; $P=0.0173<0.05$). Bootstrap ile oluşturulan güven aralıkları değerlerine bakıldığında ise değerlerin sıfır içermediği görülmektedir. Düşük güven aralığı ($BootLLCI=0.03$) ile yüksek güven aralığı ($BootULCI=0.33$) arasında sıfır değerinin yer almaması istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve modelde kurum kültürünün tutarlılık boyutunun düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak **H4** hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri değerleri ile kurum kültürü tutarlılık boyutu değerlerinin çarpımından oluşan etkileşim teriminin (interaction term) yenileşim performansını ($R^2(chng)=0,005$) %0,5 oranında etkilediği tespit edilmiştir.

- b) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün katılım boyutunun düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0.994>0.05$). Buna bağlı olarak **H4a** hipotezi reddedilmiştir.
- c) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün tutarlılık boyutunun düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b=0.063$; $SE(b)=0.03$; $t= 2.04$; $P=0.042<0.05$). Bootstrap ile oluşturulan güven aralıkları değerlerine bakıldığında ise değerlerin sıfır içermediği görülmektedir. Düşük güven aralığı ($BootLLCI=0.02$) ile yüksek güven aralığı ($BootULCI=0.12$) arasında sıfır değerinin yer almaması istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve modelde kurum kültürünün tutarlılık boyutunun düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak **H4b** hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri değerleri ile kurum kültürü tutarlılık boyutu değerlerinin çarpımından oluşan etkileşim teriminin (interaction term) yenileşim performansını ($R^2(chng)=0,005$) %0,5 oranında etkilediği tespit edilmiştir.
- d) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün uyum boyutunun düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı ve

pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b=0.217$; $SE(b)=0.05$; $t= 4.25$; $P=0.000<0.05$). Bootstrap ile oluşturulan güven aralıkları değerlerine bakıldığında ise değerlerin sıfır içermediği görülmektedir. Düşük güven aralığı (BootLLCI=0.12) ile yüksek güven aralığı (BootULCI=0.32) arasında sıfır değerinin yer almaması istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve modelde kurum kültürünün uyum boyutunun düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak **H4c** hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri değerleri ile kurum kültürü uyum boyutu değerlerinin çarpımından oluşan etkileşim teriminin (interaction term) yenileşim performansını ($R^2(chng)=0,021$) %2,1 oranında etkilediği tespit edilmiştir.

e) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün misyon boyutunun düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b=0.222$; $SE(b)=0.05$; $t= 4.37$; $P=0.000<0.05$). Bootstrap ile oluşturulan güven aralıkları değerlerine bakıldığında ise değerlerin sıfır içermediği görülmektedir. Düşük güven aralığı (BootLLCI=0.12) ile yüksek güven aralığı (BootULCI=0.32) arasında sıfır değerinin yer almaması istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve modelde kurum kültürünün misyon boyutunun düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak **H4d** hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri değerleri ile kurum kültürü misyon boyutu değerlerinin çarpımından oluşan etkileşim teriminin (interaction term) yenileşim performansını ($R^2(chng)=0,022$) %2,2 oranında etkilediği tespit edilmiştir.

f) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b=0.266$; $SE(b)=0.06$; $t= 4.37$; $P=0.000<0.05$). Bootstrap ile oluşturulan güven aralıkları değerlerine bakıldığında ise değerlerin sıfır içermediği görülmektedir. Düşük güven aralığı (BootLLCI=0.15) ile yüksek güven aralığı (BootULCI=0.38) arasında sıfır değerinin yer almaması istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve modelde kurum kültürünün tutarlılık boyutunun düzenleyici etkisinin olduğunu

göstermektedir. Buna bağlı olarak **H5** hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri değerleri ile kurum kültürü tutarlılık boyutu değerlerinin çarpımından oluşan etkileşim teriminin (interaction term) kurumsal performansı ($R^2(\text{chng})=0,034$) %3,4 oranında etkilediği tespit edilmiştir.

- g) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün katılım boyutunun düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0.174>0.05$). Buna bağlı olarak **H5a** hipotezi reddedilmiştir.
- h) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün tutarlılık boyutunun düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b=0.148$; $SE(b)=0.02$; $t= 6.41$; $P=0.000<0.05$). Bootstrap ile oluşturulan güven aralıkları değerlerine bakıldığında ise değerlerin sıfır içermediği görülmektedir. Düşük güven aralığı (BootLLCI=0.10) ile yüksek güven aralığı (BootULCI=0.19) arasında sıfır değerinin yer almaması istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve modelde kurum kültürünün tutarlılık boyutunun düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak **H5b** hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri değerleri ile kurum kültürü tutarlılık boyutu değerlerinin çarpımından oluşan etkileşim teriminin (interaction term) kurumsal performansı ($R^2(\text{chng})=0,065$) %6,5 oranında etkilediği tespit edilmiştir.
- i) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün uyum boyutunun düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b=0.129$; $SE(b)=0.04$; $t= 3.27$; $P=0.0012<0.05$). Bootstrap ile oluşturulan güven aralıkları değerlerine bakıldığında ise değerlerin sıfır içermediği görülmektedir. Düşük güven aralığı (BootLLCI=0.05) ile yüksek güven aralığı (BootULCI=0.21) arasında sıfır değerinin yer almaması istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve modelde kurum kültürünün uyum boyutunun düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak **H5c** hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri değerleri ile kurum kültürü uyum boyutu değerlerinin çarpımından oluşan etkileşim teriminin (interaction term) kurumsal performansı ($R^2(\text{chnng})=0,017$) %1,7 oranında etkilediği tespit edilmiştir.

- j) EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün misyon boyutunun düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b=0.121$; $SE(b)=0.04$; $t= 3.09$; $P=0.002<0.05$). Bootstrap ile oluşturulan güven aralıkları değerlerine bakıldığında ise değerlerin sıfır içermediği görülmektedir. Düşük güven aralığı (BootLLCI=0.04) ile yüksek güven aralığı (BootULCI=0.20) arasında sıfır değerinin yer almaması istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve modelde kurum kültürünün misyon boyutunun düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak **H5d** hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri değerleri ile kurum kültürü misyon boyutu değerlerinin çarpımından oluşan etkileşim teriminin (interaction term) kurumsal performansı ($R^2(\text{chnng})=0,015$) %1,5 oranında etkilediği tespit edilmiştir.

8.5.4. Aracı Değişken Analizi

Araştırma modelinin aracı değişkeni olan kurum kültürünün aracılık etkisinin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği üç aşamalı model kullanılmıştır. Bu modele göre aracılık etkisinin test edilebilmesi için aşağıda yer alan 3 aşamanın tamamlanması gerekmektedir:

1. Aşama: Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında basit doğrusal regresyon analizi yapılır ve ortaya çıkan ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekir.
2. Aşama: Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında basit doğrusal regresyon analizi yapılır ve ortaya çıkan ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekir.
3. Aşama: Bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte basit doğrusal regresyon analizine konarak bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenir. Analiz sonucunda bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisi

istatistiksel olarak anlamsız hale geliyor veya çok azalıyorsa burada “tam aracılık” etkiden bahsedilir. Şayet bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisinde bir düşüş gözlemleniyor ve istatistiksel olarak anlamlılığı devam ediyor ise burada da “kısmi aracılık” etkisinden söz edilebilir.

Aracılık etkisinden tam olarak bahsedebilmek için “Sobel Testi” nin yapılması gerekir. Sobel testi ile aracı değişkenin modele dahil edilmesinden sonra bağımsız değişken üzerindeki azalmanın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı kontrol edilir. Test sonucu ortaya çıkan p değerinin 0,05’ten küçük olması gerekir ($p < 0,05$). Ayrıca 3. aşamada bağımsız ve aracı değişkenin aynı anda regresyon analizine dahil edilmesi sebebiyle çoklu bağlantının (multicollinearity) olup olmadığının kontrol edilmesi için VIF (Variance Inflation Factor) ve Tolerance değerlerine bakılması gerekir. Gujarati’ye (1995) göre VIF değeri 10’dan yüksek ve Tolerance değeri 0.2’den düşük ise önemli bir çoklu bağlantı probleminin olduğu söylenebilir. Kurum kültürünün aracılık etkisinin test edilmesi için yapılan analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün aracı rolüne ilişkin yapılan regresyon analizleri incelendiğinde, Baron ve Kenny’nin (1986) önerdiği modelde belirtilen ilk iki aşamanın her iki model için de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, 3. aşamada ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **kısmi aracılık** etkisinden söz edilebilir. Aracılık etkisinden tam olarak bahsedilebilmesi için yapılan Sobel testi sonuçları anlamlıdır ($p < 0,05$) ve kesin olarak aracılık etkisinden bahsedilebilir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına bakılmış olup, Tolerance (.710) ve VIF (1.408) değerleri çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına Çizelge 8.19.’da yer verilmiş olup bu sonuçlara göre **H6** hipotezi **kabul (kısmi aracılık)** edilmiştir.

Çizelge 8.19. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Aşamalar	β	t	Sig.
1. Aşama (EFQM → Kurum Kültürü)	.538	12.770	.000
2. Aşama (EFQM → Yenileşim Performansı)	.702	19.689	.000

Çizelge 8.19. (devam) EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları

3. Aşama (EFQM + Kurum Kültürü → Yenileşim Performansı)	.636	15.190	.000
	Tolerance: .710 VIF: 1.408		
	Test istatistiği	Standart Hata	P Değeri
Sobel Testi	8,059182	0,145286	0,00000000

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün katılım boyutunun aracı rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0.389>0.05$). Buna bağlı olarak **H6a** hipotezi **reddedilmiştir**.

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün tutarlılık boyutunun aracı rolüne ilişkin yapılan regresyon analizleri incelendiğinde, modelde belirtilen ilk iki aşamanın her iki model için de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, 3. aşamada ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **kısmi aracılık** etkisinden söz edilebilir. Aracılık etkisinden tam olarak bahsedilebilmesi için yapılan Sobel testi sonuçları anlamlıdır ($p<0,05$) ve kesin olarak aracılık etkisinden bahsedilebilir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına bakılmış olup, Tolerance (.656) ve VIF (1.525) değerleri çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına Çizelge 8.20.'de yer verilmiş olup bu sonuçlara göre **H6b** hipotezi **kabul (kısmi aracılık)** edilmiştir.

Çizelge 8.20. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Tutarlılık Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Aşamalar	β	t	Sig.
1. Aşama (EFQM → Tutarlılık)	.587	14.498	.000
2. Aşama (EFQM → Yenileşim Performansı)	.702	19.689	.000
3. Aşama (EFQM + Tutarlılık → Yenileşim Performansı)	.658	14.986	.000
	Tolerance: .656 VIF: 1.525		
	Test istatistiği	Standart Hata	P Değeri
Sobel Testi	8,50877277	0,03014536	0,00000000

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün uyum boyutunun aracı rolüne ilişkin yapılan regresyon analizleri incelendiğinde, modelde belirtilen ilk iki aşamanın her iki model için de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, 3. aşamada ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **kısmi aracılık** etkisinden söz edilebilir. Aracılık etkisinden tam olarak bahsedilebilmesi için yapılan Sobel testi sonuçları anlamlıdır ($p < 0,05$) ve kesin olarak aracılık etkisinden bahsedilebilir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına bakılmış olup, Tolerance (.928) ve VIF (1.078) değerleri çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına Çizelge 8.21.'de yer verilmiş olup bu sonuçlara göre **H6c** hipotezi **kabul (kısmi aracılık)** edilmiştir.

Çizelge 8.21. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Uyum Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz sonuçları

Aşamalar	β	t	Sig.
1. Aşama (EFQM → Uyum)	.269	5.591	.000
2. Aşama (EFQM → Yenileşim Performansı)	.702	19.689	.000
3. Aşama (EFQM + Uyum → Yenileşim Performansı)	.678	18.435	.000
	Tolerance: .928 VIF: 1.078		
	Test istatistiği	Standart Hata	P Değeri
Sobel Testi	3,94929323	0,01744008	0,00007838

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün misyon boyutunun aracı rolüne ilişkin yapılan regresyon analizleri incelendiğinde, modelde belirtilen ilk iki aşamanın her iki model için de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, 3. aşamada ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **kısmi aracılık** etkisinden söz edilebilir. Aracılık etkisinden tam olarak bahsedilebilmesi için yapılan Sobel testi sonuçları anlamlıdır ($p < 0,05$) ve kesin olarak aracılık etkisinden bahsedilebilir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına bakılmış olup, Tolerance (.894) ve VIF (1.118) değerleri çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir. Analiz

sonuçlarına Çizelge 8.22.'de yer verilmiş olup bu sonuçlara göre **H6d** hipotezi **kabul (kısmi aracılık)** edilmiştir.

Çizelge 8.22. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Yenileşim Performansı İlişkisinde Kurum Kültürünün Misyon Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz sonuçları

Aşamalar	β	t	Sig.
1. Aşama (EFQM → Misyon)	.325	6.879	.000
2. Aşama (EFQM → Yenileşim Performansı)	.702	19.689	.000
3. Aşama (EFQM + Misyon → Yenileşim Performansı)	.658	17.725	.000
	Tolerance: .894 VIF: 1.118		
	Test istatistiği	Standart Hata	P Değeri
Sobel Testi	5,04213449	0,021343	0,00000000

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün aracı rolüne ilişkin yapılan regresyon analizleri incelendiğinde, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği modelde belirtilen ilk iki aşamanın her iki model için de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, 3. aşamada ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **kısmi aracılık** etkisinden söz edilebilir. Aracılık etkisinden tam olarak bahsedilebilmesi için yapılan Sobel testi sonuçları anlamlıdır ($p < 0,05$) ve kesin olarak aracılık etkisinden bahsedilebilir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına bakılmış olup, Tolerance (.710) ve VIF (1.408) değerleri çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına Çizelge 8.23.'te yer verilmiş olup bu sonuçlara göre **H7** hipotezi **kabul (kısmi aracılık)** edilmiştir.

Çizelge 8.23. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Aşamalar	β	t	Sig.
1. Aşama (EFQM → Kurum Kültürü)	.538	12.770	.000
2. Aşama (EFQM → Kurumsal Performans)	.514	11.978	.000

Çizelge 8.23. (devam) EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Aracılığına İlişkin Analiz Sonuçları

3. Aşama (EFQM + Kurum Kültürü → Kurumsal Performans)	.333	6.919	.000
	Tolerance: .710 VIF: 1.408		
	Test istatistiği	Standart Hata	P Değeri
Sobel Testi	8,69235161	0,050772	0,00000000

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün katılım boyutunun düzenleyici rolüne ait model incelendiğinde; modelin istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0.389>0.05$). Buna bağlı olarak **H7a** hipotezi **reddedilmiştir**.

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün tutarlılık boyutunun aracı rolüne ilişkin yapılan regresyon analizleri incelendiğinde, modelde belirtilen ilk iki aşamanın her iki model için de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, 3. aşamada ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **kısmi aracılık** etkisinden söz edilebilir. Aracılık etkisinden tam olarak bahsedilebilmesi için yapılan Sobel testi sonuçları anlamlıdır ($p<0,05$) ve kesin olarak aracılık etkisinden bahsedilebilir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına bakılmış olup, Tolerance (.656) ve VIF (1.525) değerleri çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına Çizelge 8.24.'de yer verilmiş olup bu sonuçlara göre **H7b** hipotezi **kabul (kısmi aracılık)** edilmiştir.

Çizelge 8.24. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Tutarlılık Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz sonuçları

Aşamalar	β	t	Sig.
1. Aşama (EFQM → Tutarlılık)	.587	14.498	.000
2. Aşama (EFQM → Kurumsal Performans)	.514	11.978	.000
3. Aşama (EFQM + Tutarlılık → Kurumsal Performans)	.366	7.111	.000
	Tolerance: .656 VIF: 1.525		
	Test istatistiği	Standart Hata	P Değeri
Sobel Testi	8,46246051	0,02027425	0,00000000

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün uyum boyutunun aracı rolüne ilişkin yapılan regresyon analizleri incelendiğinde, modelde belirtilen ilk iki aşamanın her iki model için de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, 3. aşamada ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **kısmi aracılık** etkisinden söz edilebilir. Aracılık etkisinden tam olarak bahsedilebilmesi için yapılan Sobel testi sonuçları anlamlıdır ($p < 0,05$) ve kesin olarak aracılık etkisinden bahsedilebilir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına bakılmış olup, Tolerance (.928) ve VIF (1.078) değerleri çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına Çizelge 8.25.'te yer verilmiş olup bu sonuçlara göre **H7c** hipotezi **kabul (kısmi aracılık)** edilmiştir.

Çizelge 8.25. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Uyum Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz sonuçları

Aşamalar	β	t	Sig.
1. Aşama (EFQM → Uyum)	.269	5.591	.000
2. Aşama (EFQM → Kurumsal Performans)	.514	11.978	.000
3. Aşama (EFQM + Uyum → Kurumsal Performans)	.455	10.527	.000
	Tolerance: .928 VIF: 1.078		
	Test istatistiği	Standart Hata	P Değeri
Sobel Testi	4,42839235	0,01298123	0,00000949

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün misyon boyutunun aracı rolüne ilişkin yapılan regresyon analizleri incelendiğinde, modelde belirtilen ilk iki aşamanın her iki model için de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, 3. aşamada ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda **kısmi aracılık** etkisinden söz edilebilir. Aracılık etkisinden tam olarak bahsedilebilmesi için yapılan Sobel testi sonuçları anlamlıdır ($p < 0,05$) ve kesin olarak aracılık etkisinden bahsedilebilir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına bakılmış olup, Tolerance (.894) ve VIF (1.118) değerleri çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir. Analiz

sonuçlarına Çizelge 8.26.'da yer verilmiş olup bu sonuçlara göre **H7d** hipotezi **kabul** (kısmi aracılık) edilmiştir.

Çizelge 8.26. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ile Kurumsal Performans İlişkisinde Kurum Kültürünün Misyon Boyutunun Aracılığına İlişkin Analiz sonuçları

Aşamalar	β	t	Sig.
1. Aşama (EFQM → Misyon)	.325	6.879	.000
2. Aşama (EFQM → Kurumsal Performans)	.514	11.978	.000
3. Aşama (EFQM + Misyon → Kurumsal Performans)	.415	9.692	.000
	Tolerance: .894 VIF: 1.118		
	Test istatistiği	Standart Hata	P Değeri
Sobel Testi	5,66106581	0,01590867	0,00000000

Çizelge 8.27. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez Adı	Sonuç
H1: EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H1a: Liderlik kriterinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H1b: Çalışanlar kriterinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H1c: Strateji kriterinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H1d: İşbirlikleri ve kaynaklar kriterinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H1e: Süreçler, ürünler ve hizmetler kriterinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H2: EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H2a: Liderlik kriterinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H2b: Çalışanlar kriterinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H2c: Strateji kriterinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H2d: İşbirlikleri ve kaynaklar kriterinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H2e: Süreçler, ürünler ve hizmetler kriterinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Yenileşim performansının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H4: Kurum kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	Kabul

Çizelge 8.27. (devam) Hipotez Testi Sonuçları

H4a: Kurum kültürünün katılım boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	Ret
H4b: Kurum kültürünün tutarlılık boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H4c: Kurum kültürünün uyum boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H4d: Kurum kültürünün misyon boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H5: Kurum kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H5a: Kurum kültürünün katılım boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	Ret
H5b: Kurum kültürünün tutarlılık boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H5c: Kurum kültürünün uyum boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H5d: Kurum kültürünün misyon boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H6: Kurum kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde aracı rolü vardır.	Kabul (Kısmi Aracılık)
H6a: Kurum kültürünün katılım boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde aracı rolü vardır.	Ret
H6b: Kurum kültürünün tutarlılık boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde aracı rolü vardır.	Kabul (Kısmi Aracılık)
H6c: Kurum kültürünün uyum boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde aracı rolü vardır.	Kabul (Kısmi Aracılık)
H6d: Kurum kültürünün misyon boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve yenileşim performansı ilişkisinde aracı rolü vardır.	Kabul (Kısmi Aracılık)
H7: Kurum kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde aracı rolü vardır.	Kabul (Kısmi Aracılık)
H7a: Kurum kültürünün katılım boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde aracı rolü vardır.	Ret
H7b: Kurum kültürünün tutarlılık boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde aracı rolü vardır.	Kabul (Kısmi Aracılık)
H7c: Kurum kültürünün uyum boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde aracı rolü vardır.	Kabul (Kısmi Aracılık)
H7d: Kurum kültürünün misyon boyutunun EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans ilişkisinde aracı rolü vardır.	Kabul (Kısmi Aracılık)

8.6. Farklılık Analizi

Farklılık analizleri istatistiksel olarak değişik grupların birbirlerine kıyasla anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılır. Bu analizler çoklu karşılaştırma testleri olup aşağıdaki gibidir:

T Testi: T testi, birbirinden bağımsız grup veya örneklemelerin başka bir değişkene göre ortalamalarının hesaplanarak karşılaştırılması ve bu ortalamaların aralarında belirli bir anlamlılık düzeyinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan bir analizdir. Bu analiz türünde sınıflı değişkenin iki grubu bulunur ve sadece bir olayın ele alındığı durumlarda kullanılır. Diğer bir ifadeyle sadece iki alt gruba sahip sınıflı değişkenin bir başka değişkene göre farklı olup olmadığını belirlemek için kullanılır. Sınıflı değişkenin birden fazla alt gruba sahip olması durumunda Anova Testi kullanılır (Tutar ve Erdem, 2020: 498).

Anova Testi: F testi veya varyans analizi olarak da bilinir. T testinden farklı olarak ikiden fazla alt grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını analiz etmek amacıyla kullanılır. Anova analizinde de T testine benzer şekilde karşılaştırılacak grupların birbirinden bağımsız olması ve gruplardan elde edilen ölçümlerin eşit aralıklı olması gerekir. Anova analizinde iki farklı varyans analizi kullanılır. Eğer anova analizinin kullanıldığı yapıda bağımsız değişkeni etkileyen tek bir faktör var ise “tek yönlü varyans analizi” (One Way Anova), eğer bağımsız değişkeni etkileyen iki veya daha fazla faktör varsa “iki yönlü varyans analizi” (Two Way Anova) kullanılır. Ayrıca varyans analizinde farklı olan grupların belirlenmesi için çoklu karşılaştırma testleri uygulanır. Bu testlerden en çok kullanılanları ise “Scheffe” ve “Tukey” testleridir. Tukey testi karşılaştırma yapılan grup sayılarının fazla olması durumunda kullanılırken, Scheffe testi ise grupların örnek sayılarının eşit olmadığı durumlarda kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 238).

Araştırmaya konu olan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin demografik değişkenler ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiş olup; analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur:

- a) Yöneticilerin mevcut pozisyonlarında çalışma süreleri ile kurum kültürüne ilişkin algıları arasındaki farklılığın belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup, analiz neticesinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F(3,398) = 5,056, p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi

gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmış olup, sonuçlara Çizelge 8.28’de yer verilmiştir. Bu çizelgeye göre mevcut pozisyonunda 10-14 yıl arası çalışan yöneticiler ile mevcut pozisyonlarında 9 yıl ve daha aşağıda çalışan yöneticilerin kurum kültürüne ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Çizelge 8.28. Yöneticilerin Mevcut Pozisyonlarında Çalışma Süreleri ile Kurum Kültürü Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi

Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I)	(J)					Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	0-4 Yıl	5-9 Yıl	,023	,047	,961	-,10	,14
		10-14 Yıl	-,198*	,067	,016	-,37	-,03
		15-19 Yıl	-,502	,251	,190	-1,15	,15
	5-9 Yıl	0-4 Yıl	-,023	,047	,961	-,14	,10
		10-14 Yıl	-,221*	,067	,006	-,39	-,05
		15-19 Yıl	-,525	,251	,158	-1,17	,12
	10-14 Yıl	0-4 Yıl	,198*	,067	,016	,03	,37
		5-9 Yıl	,221*	,067	,006	,05	,39
		15-19 Yıl	-,304	,256	,635	-,96	,36
	15-19 Yıl	0-4 Yıl	,502	,251	,190	-,15	1,15
		5-9 Yıl	,525	,251	,158	-,12	1,17
		10-14 Yıl	,304	,256	,635	-,36	,96

*The mean difference is significant at the 0.05 level.

- b) Yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri ile EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerine ilişkin algıları arasındaki farklılığın belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup, analiz neticesinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F(8,393) = 2,601, p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmış olup, sonuçlara Çizelge 8.29’da yer verilmiştir. Bu çizelgeye göre toplam çalışma yaşamı süreleri 15-19 yıl arası olan yöneticiler ile toplam çalışma yaşamı süreleri 10-14 yıl arası olan yöneticilerin EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Çizelge 8.29. Yöneticilerin Toplam Çalışma Yaşamı Süreleri ile EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi

Toplam Çalışma Yaşamı Süresi		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I)	(J)				Lower Bound	Upper Bound
0-4 Yıl	5-9 Yıl	-,202	,569	1,000	-1,98	1,57
	10-14 Yıl	,321	,563	1,000	-1,44	2,08
	15-19 yıl	-,213	,565	1,000	-1,97	1,55
	20-24 Yıl	,017	,564	1,000	-1,74	1,77
	25-29 Yıl	-,163	,566	1,000	-1,93	1,60
	30-34 Yıl	-,214	,578	1,000	-2,02	1,59
	35-39 Yıl	,142	,593	1,000	-1,71	1,99
	40-45 Yıl	-1,076	,874	,949	-3,80	1,65
5-9 Yıl	0-4 Yıl	,202	,569	1,000	-1,57	1,98
	10-14 Yıl	,523	,172	,062	-,01	1,06
	15-19 yıl	-,011	,177	1,000	-,56	,54
	20-24 Yıl	,219	,174	,942	-,32	,76
	25-29 Yıl	,039	,180	1,000	-,52	,60
	30-34 Yıl	-,011	,217	1,000	-,69	,66
	35-39 Yıl	,345	,253	,912	-,45	1,14
	40-45 Yıl	-,874	,691	,941	-3,03	1,28
10-14 Yıl	0-4 Yıl	-,321	,563	1,000	-2,08	1,44
	5-9 Yıl	-,523	,172	,062	-1,06	,01
	15-19 yıl	-,534*	,156	,019	-1,02	-,05
	20-24 Yıl	-,304	,151	,541	-,78	,17
	25-29 Yıl	-,484	,159	,063	-,98	,01
	30-34 Yıl	-,534	,200	,160	-1,16	,09
	35-39 Yıl	-,178	,239	,998	-,92	,57
	40-45 Yıl	-1,396	,686	,518	-3,53	,74
15-19 yıl	0-4 Yıl	,213	,565	1,000	-1,55	1,97
	5-9 Yıl	,011	,177	1,000	-,54	,56
	10-14 Yıl	,534*	,156	,019	,05	1,02
	20-24 Yıl	,230	,158	,873	-,26	,72
	25-29 Yıl	,050	,165	1,000	-,46	,56
	30-34 Yıl	,000	,204	1,000	-,64	,64
	35-39 Yıl	,356	,243	,871	-,40	1,11
	40-45 Yıl	-,862	,687	,943	-3,00	1,28

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

- c) Yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri ile kurum kültürüne ilişkin algıları arasındaki farklılığın belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup, analiz neticesinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F(8,393) = 10,247, p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi

gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmış olup, sonuçlara Çizelge 8.30'da yer verilmiştir. Bu çizelgeye göre toplam çalışma yaşamı süreleri 40 yıl ve üstü olan yöneticiler ile toplam çalışma yaşamı süreleri 40 yılın altında olan yöneticilerin kurum kültürüne ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Çizelge 8.30. Yöneticilerin Toplam Çalışma Yaşamı Süreleri ile Kurum Kültürü Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi

Toplam Çalışma Yaşamı Süresi		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I)	(J)				Lower Bound	Upper Bound
0-4 Yıl	5-9 Yıl	,176	,239	,998	-,57	,92
	10-14 Yıl	,339	,237	,884	-,40	1,08
	15-19 yıl	,012	,237	1,000	-,73	,75
	20-24 Yıl	,042	,237	1,000	-,70	,78
	25-29 Yıl	,183	,238	,998	-,56	,92
	30-34 Yıl	-,089	,243	1,000	-,85	,67
	35-39 Yıl	-,242	,249	,988	-1,02	,54
	40-45 Yıl	-1,229*	,367	,025	-2,37	-,08
5-9 Yıl	0-4 Yıl	-,176	,239	,998	-,92	,57
	10-14 Yıl	,164	,072	,365	-,06	,39
	15-19 yıl	-,164	,075	,407	-,40	,07
	20-24 Yıl	-,134	,073	,655	-,36	,09
	25-29 Yıl	,008	,076	1,000	-,23	,24
	30-34 Yıl	-,264	,091	,091	-,55	,02
	35-39 Yıl	-,418*	,106	,003	-,75	-,09
	40-45 Yıl	-1,405*	,290	,000	-2,31	-,50
10-14 Yıl	0-4 Yıl	-,339	,237	,884	-1,08	,40
	5-9 Yıl	-,164	,072	,365	-,39	,06
	15-19 yıl	-,328*	,065	,000	-,53	-,12
	20-24 Yıl	-,298*	,064	,000	-,50	-,10
	25-29 Yıl	-,156	,067	,323	-,36	,05
	30-34 Yıl	-,428*	,084	,000	-,69	-,17
	35-39 Yıl	-,581*	,100	,000	-,89	-,27
	40-45 Yıl	-1,569*	,288	,000	-2,47	-,67
15-19 yıl	0-4 Yıl	-,012	,237	1,000	-,75	,73
	5-9 Yıl	,164	,075	,407	-,07	,40
	10-14 Yıl	,328*	,065	,000	,12	,53
	20-24 Yıl	,030	,066	1,000	-,18	,24
	25-29 Yıl	,171	,069	,248	-,04	,39
	30-34 Yıl	-,100	,086	,962	-,37	,17
	35-39 Yıl	-,254	,102	,242	-,57	,06
	40-45 Yıl	-1,241*	,289	,001	-2,14	-,34

Çizelge 8.30. (devam) Yöneticilerin Toplam Çalışma Yaşamı Süreleri ile Kurum Kültürü Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi

20-24 Yıl	0-4 Yıl	-0,042	0,237	1,000	-0,780	0,700
	5-9 Yıl	0,134	0,073	0,655	-0,090	0,360
	10-14 Yıl	,298*	0,064	0,000	0,100	0,500
	15-19 yıl	-0,030	0,066	1,000	-0,240	0,180
	25-29 Yıl	0,142	0,068	0,477	-0,070	0,350
	30-34 Yıl	-0,130	0,084	0,835	-0,390	0,130
	35-39 Yıl	-0,283	0,101	0,116	-0,600	0,030
	40-45 Yıl	-1,271*	0,288	0,000	-2,170	-0,370
25-29 Yıl	0-4 Yıl	-0,183	0,238	0,998	-0,920	0,560
	5-9 Yıl	-0,008	0,076	1,000	-0,240	0,230
	10-14 Yıl	0,156	0,067	0,323	-0,050	0,360
	15-19 yıl	-0,171	0,069	0,248	-0,390	0,040
	20-24 Yıl	-0,142	0,068	0,477	-0,350	0,070
	30-34 Yıl	-,272*	0,087	0,049	-0,540	0,000
	35-39 Yıl	-,425*	0,103	0,001	-0,750	-0,100
	40-45 Yıl	-1,413*	0,289	0,000	-2,310	-0,510
30-34 Yıl	0-4 Yıl	0,089	0,243	1,000	-0,670	0,850
	5-9 Yıl	0,264	0,091	0,091	-0,020	0,550
	10-14 Yıl	,428*	0,084	0,000	0,170	0,690
	15-19 yıl	0,100	0,086	0,962	-0,170	0,370
	20-24 Yıl	0,130	0,084	0,835	-0,130	0,390
	25-29 Yıl	,272*	0,087	0,049	0,000	0,540
	35-39 Yıl	-0,153	0,115	0,920	-0,510	0,200
	40-45 Yıl	-1,141*	0,293	0,004	-2,060	-0,230
35-39 Yıl	0-4 Yıl	0,242	0,249	0,988	-0,540	1,020
	5-9 Yıl	,418*	0,106	0,003	0,090	0,750
	10-14 Yıl	,581*	0,100	0,000	0,270	0,890
	15-19 yıl	0,254	0,102	0,242	-0,060	0,570
	20-24 Yıl	0,283	0,101	0,116	-0,030	0,600
	25-29 Yıl	,425*	0,103	0,001	0,100	0,750
	30-34 Yıl	0,153	0,115	0,920	-0,200	0,510
	40-45 Yıl	-,987*	0,298	0,028	-1,920	-0,060
40-45 Yıl	0-4 Yıl	1,229*	0,367	0,025	0,080	2,370
	5-9 Yıl	1,405*	0,290	0,000	0,500	2,310
	10-14 Yıl	1,569*	0,288	0,000	0,670	2,470
	15-19 yıl	1,241*	0,289	0,001	0,340	2,140
	20-24 Yıl	1,271*	0,288	0,000	0,370	2,170
	25-29 Yıl	1,413*	0,289	0,000	0,510	2,310
	30-34 Yıl	1,141*	0,293	0,004	0,230	2,060
	35-39 Yıl	,987*	0,298	0,028	0,060	1,920

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

- d) Yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ile EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerine ilişkin algıları arasındaki farklılığın belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup, analiz neticesinde anlamlı

bir farklılık olduğu görülmüştür ($F(2,399) = 5,279$, $p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmış olup, sonuçlara Çizelge 8.31’de yer verilmiştir. Bu çizelgeye göre işletme yaşı 1-10 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticiler ile işletme yaşı 10 yıldan daha fazla olan işletmelerde çalışan yöneticilerin EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Çizelge 8.31. Yöneticilerin Çalışmış Oldukları İşletmelerin Yaşı ile EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi

(I) İşletmenin Yaşı	(J) İşletmenin Yaşı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-10 yıl arası	11-20 yıl arası	,332*	0,122	0,019	0,04	0,62
	21 yıl ve üstü	,357*	0,119	0,008	0,08	0,64
11-20 yıl arası	1-10 yıl arası	-,332*	0,122	0,019	-0,62	-0,04
	21 yıl ve üstü	0,025	0,114	0,973	-0,24	0,29
21 yıl ve üstü	1-10 yıl arası	-,357*	0,119	0,008	-0,64	-0,08
	11-20 yıl arası	-0,025	0,114	0,973	-0,29	0,24

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

- e) Yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ile kurumsal performansa ilişkin algıları arasındaki farklılığın belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup, analiz neticesinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F(2,399) = 6,001$, $p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmış olup, sonuçlara Çizelge 8.32’de yer verilmiştir. Bu çizelgeye göre işletme yaşı 1-10 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticiler ile işletme yaşı 11-20 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticilerin kurumsal performansa ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Çizelge 8.32. Yöneticilerin Çalışmış Oldukları İşletmelerin Yaşı ile Kurumsal Performans Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi

İşletmenin Yaşı		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I)	(J)				Lower Bound	Upper Bound
1-10 yıl arası	11-20 yıl arası	,263*	,077	,002	,08	,44
	21 yıl ve üstü	,117	,075	,266	-,06	,29
11-20 yıl arası	1-10 yıl arası	-,263*	,077	,002	-,44	-,08
	21 yıl ve üstü	-,146	,071	,100	-,31	,02
21 yıl ve üstü	1-10 yıl arası	-,117	,075	,266	-,29	,06
	11-20 yıl arası	,146	,071	,100	-,02	,31

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

f) Yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ile yenileşim performansına ilişkin algıları arasındaki farklılığın belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup, analiz neticesinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F(2,399) = 5,850, p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmış olup, sonuçlara Çizelge 8.33'te yer verilmiştir. Bu çizelgeye göre işletme yaşı 1-10 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticiler ile işletme yaşı 10 yıldan daha fazla olan işletmelerde çalışan yöneticilerin yenileşim performansına ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Çizelge 8.33. Yöneticilerin Çalışmış Oldukları İşletmelerin Yaşı ile Yenileşim Performansı Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi

İşletmenin Yaşı		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I)	(J)				Lower Bound	Upper Bound
1-10 yıl arası	11-20 yıl arası	,318*	,116	,017	,05	,59
	21 yıl ve üstü	,366*	,113	,004	,10	,63
11-20 yıl arası	1-10 yıl arası	-,318*	,116	,017	-,59	-,05
	21 yıl ve üstü	,048	,108	,897	-,21	,30
21 yıl ve üstü	1-10 yıl arası	-,366*	,113	,004	-,63	-,10
	11-20 yıl arası	-,048	,108	,897	-,30	,21

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

g) Yöneticilerin yaşı ile EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerine ilişkin algıları arasındaki farklılığın belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup, analiz neticesinde anlamlı bir farklılık olduğu

görülmüştür ($F(7,394) = 2,667, p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmış olup, sonuçlara Çizelge 8.34'te yer verilmiştir. Bu çizelgeye göre 1960 – 1964 yılları arasında doğan yöneticiler ile 1980-1984 yılları arasında doğan yöneticilerin EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Benzer şekilde 1975 – 1979 yılları arasında doğan yöneticiler ile 1980-1984 yılları arasında doğan yöneticilerin de EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Çizelge 8.34. Yöneticilerin Yaşı ile EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi

(I)	Yaş (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
(1955-59)	(1960-64)	-,605	,272	,339	-1,43	,22
	(1965-69)	-,378	,256	,819	-1,16	,40
	(1970-74)	-,240	,246	,978	-,99	,51
	(1975-79)	-,467	,245	,549	-1,21	,28
	(1980-84)	,093	,253	1,000	-,68	,86
	(1985-89)	-,300	,250	,932	-1,06	,46
	(1990-94)	-,391	,331	,937	-1,40	,62
(1960-64)	(1955-59)	,605	,272	,339	-,22	1,43
	(1965-69)	,227	,206	,956	-,40	,86
	(1970-74)	,366	,194	,566	-,23	,96
	(1975-79)	,138	,193	,997	-,45	,73
	(1980-84)	,698*	,202	,014	,08	1,31
	(1985-89)	,305	,199	,790	-,30	,91
	(1990-94)	,215	,295	,996	-,68	1,11
(1965-69)	(1955-59)	,378	,256	,819	-,40	1,16
	(1960-64)	-,227	,206	,956	-,86	,40
	(1970-74)	,138	,171	,993	-,38	,66
	(1975-79)	-,089	,170	1,000	-,61	,43
	(1980-84)	,471	,180	,153	-,08	1,02
	(1985-89)	,078	,177	1,000	-,46	,62
	(1990-94)	-,013	,280	1,000	-,87	,84
(1970-74)	(1955-59)	,240	,246	,978	-,51	,99
	(1960-64)	-,366	,194	,566	-,96	,23
	(1965-69)	-,138	,171	,993	-,66	,38
	(1975-79)	-,227	,155	,826	-,70	,25
	(1980-84)	,332	,166	,483	-,17	,84
	(1985-89)	-,060	,163	1,000	-,56	,44
	(1990-94)	-,151	,271	,999	-,98	,68

Çizelge 8.34. (devam) Yöneticilerin Yaşı ile EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi

(1975-79)	(1955-59)	0,467	0,245	0,549	-0,280	1,210
	(1960-64)	-0,138	0,193	0,997	-0,730	0,450
	(1965-69)	0,089	0,170	1,000	-0,430	0,610
	(1970-74)	0,227	0,155	0,826	-0,250	0,700
	(1980-84)	,560*	0,165	0,017	0,060	1,060
	(1985-89)	0,167	0,161	0,969	-0,320	0,660
	(1990-94)	0,076	0,270	1,000	-0,750	0,900
(1980-84)	(1955-59)	-0,093	0,253	1,000	-0,860	0,680
	(1960-64)	-,698*	0,202	0,014	-1,310	-0,080
	(1965-69)	-0,471	0,180	0,153	-1,020	0,080
	(1970-74)	-0,332	0,166	0,483	-0,840	0,170
	(1975-79)	-,560*	0,165	0,017	-1,060	-0,060
	(1985-89)	-0,393	0,172	0,304	-0,920	0,130
	(1990-94)	-0,483	0,277	0,657	-1,330	0,360
(1985-89)	(1955-59)	0,300	0,250	0,932	-0,460	1,060
	(1960-64)	-0,305	0,199	0,790	-0,910	0,300
	(1965-69)	-0,078	0,177	1,000	-0,620	0,460
	(1970-74)	0,060	0,163	1,000	-0,440	0,560
	(1975-79)	-0,167	0,161	0,969	-0,660	0,320
	(1980-84)	0,393	0,172	0,304	-0,130	0,920
	(1990-94)	-0,091	0,275	1,000	-0,930	0,750
(1990-94)	(1955-59)	0,391	0,331	0,937	-0,620	1,400
	(1960-64)	-0,215	0,295	0,996	-1,110	0,680
	(1965-69)	0,013	0,280	1,000	-0,840	0,870
	(1970-74)	0,151	0,271	0,999	-0,680	0,980
	(1975-79)	-0,076	0,270	1,000	-0,900	0,750
	(1980-84)	0,483	0,277	0,657	-0,360	1,330
	(1985-89)	0,091	0,275	1,000	-0,750	0,930

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

h) Yöneticilerin yaşı ile kurum kültürüne ilişkin algıları arasındaki farklılığın belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup, analiz neticesinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F(7,394) = 8,769$, $p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmış olup, sonuçlara Çizelge 8.35'te yer verilmiştir. Bu çizelgeye göre 1955-64 yılları arasında doğan yöneticiler ile 1965-1969 yılları arasında doğan yöneticiler ve 1980-1989 yılları arasında doğan yöneticilerin kurum kültürüne ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Çizelge 8.35. Yöneticilerin Yaşı ile Kurum Kültürü Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi

(I)	Yaş (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
(1955-59)	(1960-64)	,099	,117	,990	-,26	,45
	(1965-69)	,465*	,110	,001	,13	,80
	(1970-74)	,314	,106	,062	-,01	,64
	(1975-79)	,251	,105	,252	-,07	,57
	(1980-84)	,527*	,108	,000	,20	,86
	(1985-89)	,539*	,107	,000	,21	,87
	(1990-94)	,361	,142	,182	-,07	,79
(1960-64)	(1955-59)	-,099	,117	,990	-,45	,26
	(1965-69)	,366*	,088	,001	,10	,64
	(1970-74)	,214	,083	,169	-,04	,47
	(1975-79)	,151	,083	,603	-,10	,40
	(1980-84)	,428*	,087	,000	,16	,69
	(1985-89)	,440*	,085	,000	,18	,70
	(1990-94)	,261	,126	,438	-,12	,65
(1965-69)	(1955-59)	-,465*	,110	,001	-,80	-,13
	(1960-64)	-,366*	,088	,001	-,64	-,10
	(1970-74)	-,151	,073	,441	-,37	,07
	(1975-79)	-,215	,073	,066	-,44	,01
	(1980-84)	,062	,077	,993	-,17	,30
	(1985-89)	,074	,076	,977	-,16	,30
	(1990-94)	-,105	,120	,988	-,47	,26

Çizelge 8.35. (devamı) Yöneticilerin Yaşı ile Kurum Kültürü Algılarına Ait Varyans Analizi Çizelgesi

(1970-74)	(1955-59)	-,314	,106	,062	-,64	,01
	(1960-64)	-,214	,083	,169	-,47	,04
	(1965-69)	,151	,073	,441	-,07	,37
	(1975-79)	-,063	,066	,981	-,27	,14
	(1980-84)	,213	,071	,058	,00	,43
	(1985-89)	,226	,070	,028	,01	,44
	(1990-94)	,047	,116	1,000	-,31	,40
(1975-79)	(1955-59)	-,251	,105	,252	-,57	,07
	(1960-64)	-,151	,083	,603	-,40	,10
	(1965-69)	,215	,073	,066	-,01	,44
	(1970-74)	,063	,066	,981	-,14	,27
	(1980-84)	,277	,071	,003	,06	,49
	(1985-89)	,289	,069	,001	,08	,50
	(1990-94)	,110	,116	,981	-,24	,46
(1980-84)	(1955-59)	-,527*	,108	,000	-,86	-,20
	(1960-64)	-,428*	,087	,000	-,69	-,16
	(1965-69)	-,062	,077	,993	-,30	,17
	(1970-74)	-,213	,071	,058	-,43	,00
	(1975-79)	-,277	,071	,003	-,49	-,06
	(1985-89)	,012	,074	1,000	-,21	,24
	(1990-94)	-,167	,119	,855	-,53	,19
(1985-89)	(1955-59)	-,539*	,107	,000	-,87	-,21
	(1960-64)	-,440*	,085	,000	-,70	-,18
	(1965-69)	-,074	,076	,977	-,30	,16
	(1970-74)	-,226	,070	,028	-,44	-,01
	(1975-79)	-,289	,069	,001	-,50	-,08
	(1980-84)	-,012	,074	1,000	-,24	,21
	(1990-94)	-,179	,118	,797	-,54	,18
(1990-94)	(1955-59)	-,361	,142	,182	-,79	,07
	(1960-64)	-,261	,126	,438	-,65	,12
	(1965-69)	,105	,120	,988	-,26	,47
	(1970-74)	-,047	,116	1,000	-,40	,31
	(1975-79)	-,110	,116	,981	-,46	,24
	(1980-84)	,167	,119	,855	-,19	,53
	(1985-89)	,179	,118	,797	-,18	,54

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

9. SONUÇLAR

Yapılan bu çalışmada, EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performans üzerindeki etkileri ve bu ilişkide kurum kültürün düzenleyici ve aracı rolü incelenmiştir. Bu araştırmanın evrenini özel sektörde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler oluşturmuştur ve yapılan çalışmaya örneklem teşkil eden işletmelerin üst, orta ve alt düzeyinde görev yapan 402 adet yöneticiden edinilen bilgiler ışığında analizler yapılarak, ortaya konan hipotezler değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri, yenileşim performansı, kurumsal performans ve kurum kültürü kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerini, hipotezlerde ortaya atıldığı şekilde doğrular niteliktedir.

Tez çalışmasının temel çerçevesinin oluşturulması için öncelikle literatür taraması yapılmış ardından tezin araştırma kısmına zemin oluşturacak verilerin toplanması için saha çalışmasına geçilmiştir. Veriler toplandıktan sonra tezin araştırma kısmında demografik verilerin etkisi ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için 7 adet hipotez ve bu değişkenlerin alt boyutlarına ait 26 adet alt hipotez belirlenmiş olup, yapılan istatistiki analizler ışığında ortaya çıkan sonuçlara dayanılarak çıkarımlarda bulunulmuştur. Ayrıca bu bölümde araştırma sonuçlarına göre yöneticilere ve araştırmacılara ileride yapılacak çalışmalar için öneriler de sunulmuştur.

Çalışmanın verilerini analiz etmek için, SPSS 23 ve AMOS 23 istatistik paket programlarından faydalanılmıştır. SPSS istatistik paket programı yardımıyla önce verilerin tanımlayıcı analizleri ve demografik sorulara ilişkin frekans dağılımları analizleri tamamlanmış, daha sonra ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmıştır. SPSS’ te yapılan güvenilirlik analizinden sonra açımlayıcı faktör analizi ve AMOS istatistik paket programı ile yine ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Son olarak araştırmaya ait hipotezlerin test edilmesi için SPSS’ te korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma bölümünün ilk kısmı olan demografik değişkenlere göre yapılan araştırma sonuçları şu şekilde değerlendirilmiştir:

Araştırma anketinin gönderildiği işletmelerden katılanların %18,41'i bayan, %81,59'u erkektir. Katılımcıların yaşları, 5'er yıllık gruplar halinde sıralanmıştır. Belirtilen bu gruplara bakıldığında katılımcıların yaklaşık %83'nün 1965 – 1989 yılları arasında doğduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımında eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %75,12'si lisans mezunu iken, %24,88'i kariyerini bir ileri boyuta taşıyarak eğitimine devam etmiş ve lisansüstü eğitim yapmıştır. İşletmedeki konumlarına bakıldığında zaman katılımcıların, %62,75 ile çoğunluğunu orta düzey yöneticiler oluştururken, %21,25'i üst düzey yönetici ve %16'sı ise alt düzey yönetici statüsündedir. Katılımcılar, bulundukları bu pozisyonlarda ortalama 6 yıl görev aldıkları görülürken; halihazırda çalışmış oldukları işletmelerinde ise ortalama 9 yıl görev aldıkları görülmektedir. Ayrıca araştırmaya dahil olan katılımcıların toplam iş hayatı tecrübelerinin ise ortalama 19 yıl olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışmış oldukları işletmelerin %70'inden fazlası 11 yıl ve üstünde faaliyet gösterirken, bu işletmelerin yaklaşık %55'i 250 ve üstü çalışanı bünyesinde barındıran büyük ölçekli işletmeler, %45'i ise 50 ila 249 çalışanı bünyesinde barındıran orta ölçekli işletmelerdir. Araştırmaya katılan işletmeler toplamda 24 farklı sektörde faaliyet gösteriyor olup, bu sektörlerden en çok katılımı %11,69 ile "Bankacılık ve Finansal Hizmetler", %10,20 ile "Perakende ve Tüketici Ürünleri", %8,21 ile "Hizmet" ve %7,96 ile "Sağlık ve Sosyal Hizmetler" sektörleri göstermiştir.

Uygulanan temel analizler sonrasında araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiş olup; bu çerçevede değişkenler arası ilişkilere ait hipotezlerin istatistiksel anlamda kabulü ile araştırmalardan elde sonuçlar ve yapılan çıkarımlar aşağıda sunulmuştur:

EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ve Yenileşim Performansı İlişkisine ait Sonuçlar

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin araştırmanın bağımlı değişkenlerinden biri olan yenileşim performansı

üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olup olmadığı, çalışmada H1 hipotezi ile belirtilmiştir. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri alt boyutlarının yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü ilişkisini açıklayan hipotezler, sırasıyla “Liderlik” boyutu için H1a, “Çalışanlar” boyutu için H1b, “Strateji” boyutu için H1c, “İş birlikleri ve Kaynaklar” boyutu için H1d, “Süreçler, Ürünler ve Hizmetler” boyutu için H1e olarak ifade edilmiştir.

Araştırma sonuçları neticesinde, formüle edilen hipotez ve alt hipotezlerin (H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e) tamamı doğrulanmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli işletmelerde değişim ve yenileşimin başlatılması için kilit bir unsur olarak görülmektedir ve temel amaçlarından biri işletmelerin yenileşim yoluyla iş mükemmelliğine ulaşmalarını sağlamaktır. İşletmelerin giderek daha rekabetçi ve küresel bir ortamda bu yenileşim performanslarını geliştirebilmesi için süreçlerin tasarlanması, yönetilmesi ve iyileştirmesi gerektiği fikrini destekler. Bu sebeple EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinde önerilen ilkelerin benimsenmesinin işletme içinde sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederken aynı zamanda doğru politika ve stratejilerle yenileşimi destekleyerek paydaşlarını memnun eden yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesine de öncülük edebileceği söylenebilir. Bunun yanında EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin gerekliliklerini uygulamak, değişime ve yeniliklere kolay adapte olunabilmesine, işletme içinde yaratıcı fikirlerin desteklenmesine ve kaynakların yenileşimi artıracak yönde kullanılmasına da olanak sağlayabilir. Modelin yapısında yenileşimin önemi, yaratıcılık ve öğrenme kavramları ile birlikte girdi ve sonuç kriterlerinde iyileşmelere yol açan bir geri bildirim döngüsü içinde anlatılmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisi kriterler bazında incelendiğinde;

Liderlik kriteri için; yeniliği ve değişimi her zaman teşvik eden bir liderlik tarzının işletmelerde yenileşim performansının artırılmasını sürekli kılabileceği söylenebilir. Bir işletmede yeniliği teşvik etmek ve desteklemek liderlerin işidir. Bireysel anlamda ne kadar yenilikçi olursa olunsun liderlerin desteği ve rehberliği olmadan, yenileşimin kurumsal düzeyde meyve vermesi beklenemez. Liderler işletmelerin esnek olmasını ve değişimin etkili biçimde yönetilmesini sağlayabilir. Yenilikçi liderler, geleceğe dair kapsamlı ve uzun vadeli vizyona sahip insanlardır. Bu

tür liderler, uygulanacak yeniliklerin ileride yaratacağı fırsatları hızlı bir biçimde yakalayarak, bu fırsatlardan yararlanmak için tüm kaynakları seferber edebilirler. Aynı zamanda ilham veren yapıları ile yaratıcı fikirlerin yenileşime dönüştürülmesi için çalışanları ve ekipleri her zaman destekleyerek, yenileşimi teşvik eden bir açıklık kültürü ile tüm çalışanların katılımını sağlayabilirler.

Strateji kriteri için; işletme içinde doğru ve etkili stratejileri uygulamanın yenileşim performansının sürekliliği için doğru anahtar olduğu söylenebilir. Değişimin itici gücü olan yenileşim, işletmelerin geleceğini belirleyen en büyük unsurlardan biridir. Başarılı bir yenileşim stratejisi müşteriler ve paydaşlar için değer yaratmayı amaçlayan, rekabet avantajı oluşturan, aynı zamanda da büyümeyi ve gelişmeyi destekleyici bir dizi politikayı içerir. Yenileşimi destekleyen bu politikalar tüm işletme içinde duyurulursa, üst yönetim ile çalışanlar arasında yenileşim çabalarının etkili sonuçlara ulaşması için köprü vazifesi görebilir. Aynı zamanda yenileşim stratejisi işletmelere hangi alanlara ne zaman ve ne kadar yatırım yapılabileceği konusunda bir çerçeve sunarken, içsel yeteneklerin ve kaynakların doğru kullanımı konusunda da onlara rehberlik edebilir.

Çalışanlar kriteri için; çalışanlar arasında güvene dayalı bir iletişim kurarak onları yenileşime teşvik edebilecek bir ortam oluşturmaın işletmenin yenileşim performansının artırılmasında en önemli adımlardan biri olabileceği görülmektedir. İşletmelerde böyle bir ortam, yenileşimin sürdürülmesinde çalışanlar üzerinde parasal teşviklerden daha etkili olabilir. İşletmelerin, çalışanların yenileşim anlamında motivasyonlarını artırması ve yaratıcılıklarını tetiklemesi yeni fikirlerin ortaya çıkması konusunda büyük önem arz etmektedir. Yenileşimin desteklendiği bir ortamda çalışanlar fikirlerine değer verildiğini bilirlerse, bu fikirleri ifade etmenin güvenli olduğuna inanabilirler. Dolayısıyla sadece fikir üretmekle kalmaz, aynı zamanda kendilerini değerli hissettiklerinde daha fazla değer yaratan işler ortaya çıkararak yeteneklerini işletmenin gelişimine yarar sağlayacak yönde kullanabilirler.

İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri için; yenileşim girişimleri için dış paydaşlarıyla karşılıklı yarar sağlayacak ilişkiler kurabilen ve mevcut finansal ve teknolojik altyapısını yenileşim ekosistemi oluşturmak için kullanabilen işletmelerin yenileşim performanslarının yüksek olabileceği söylenebilir. İşletmelerde yenileşim anlamında oluşturulan fikirler sadece bir başlangıçtır, fikirlerin başarıyla hayata geçirilebilmesi ancak tedarikçi ve paydaşlarla kurulacak işbirlikleri vasıtasıyla mümkün olabilir.

Tedarikçi ve paydaşlarla bir fikir etrafında buluşulması; potansiyel sorunları belirlemeyi, kaynakların doğru kullanımını ve gerçekten üretmeye değer bir fikri bulmayı kolaylaştırabilir. Paydaşların katılımı, en iyi yenileşim stratejisinin bile başarılı olması için çok önemlidir. Farklı bakış açıları, yeni alanlara girilmesine ve yeni teknolojilere erişilmesine destek olabilir. Pazarları yeniden tanımlama potansiyeline sahip böyle bir yenileşim ekosistemi ise işletmelerin yenilikçi faaliyetlerini güçlendirecek önemli bir rol oynayacaktır.

Süreçler, ürünler ve hizmetler kriteri için; süreçlerini etkin bir biçimde yöneterek potansiyel yenilik alanları belirleyen, sunduğu yenilikçi ürün ve hizmetlerle paydaşlarının ihtiyaçlarına cevap verebilen işletmelerin yenileşim performanslarının artacağı söylenebilir. Bir işletme süreçlerini etkin bir şekilde tasarlayıp yönettiğinde, işletmeye yarar sağlayacak konulara daha fazla dikkat edebilir ve değer katmayan faaliyetlerden kaçınabilir. Bu durum piyasaya sunulacak yeni ürünlerin hızlandırılması için çok önemlidir. İşletmelerin yenileşim anlamında rekabetçi olabilmeleri, müşterilerin gerçekten ne istediklerinin dinlemesi ve onlar için en uygun değeri yaratacak ürün ve hizmetler tasarlanmasından geçer. Aynı zamanda pazarın nabzını tutup değişime ayak uyduran politikalar izleyerek bunu tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine aktarmanın yenileşim performansının artırılması için büyük önem arz ettiği söylenebilir.

EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ve Kurumsal Performans İlişkisine Ait Sonuçlar

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin araştırmanın bağımlı değişkenlerinden biri olan kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olup olmadığı, çalışmada H2 hipotezi ile belirtilmiştir. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri alt boyutlarının kurumsal performans üzerinde pozitif ilişkisini açıklayan hipotezler, sırasıyla “Liderlik” boyutu için H2a, “Çalışanlar” boyutu için H2b, “Strateji” boyutu için H2c, “İş birlikleri ve Kaynaklar” boyutu için H2d, “Süreçler, Ürünler ve Hizmetler” boyutu için H2e olarak belirtilmiştir.

Araştırma sonuçları neticesinde, formüle edilen hipotez ve alt hipotezlerin (H2, H2a, H2b, H2c, H2d, H2e) tamamı doğrulanmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelerin iç ve dış paydaşlarını memnun etmek ve uzun vadede performanslarını artırmak için uyguladığı sürekli iyileştirmeye yönelik bir özdeğerlendirme yaklaşımıdır. İşletmelerin stratejik, yönetsel ve operasyonel süreçlerini analiz ederek yaptıkları ile elde ettikleri sonuçlar arasında ilişki kurar. EFQM Mükemmellik Modelinin yapısı sonuç kriterlerinin girdi kriterlerinden kaynaklandığını gösterir. Bu nedenle girdi kriterlerinde mükemmelliği yakalamanın üstün performans sonuçlarına yol açabileceği söylenebilir. EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin bu yapısı, işletmelere performanslarını artırmak için uygun stratejiyi seçme ve hedeflerini netleştirme konusunda onlara rehberlik edebileceğini göstermektedir. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin işletmelerde dengeli ve bütünsel olarak benimsenmesinin uzun vadede işletmelerin rakiplerine göre önemli ölçüde avantaj elde etmesine ve işletmeye yarar sağlayacak performans alanları oluşturmaya sebep olabileceği de görülmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisi kriterler bazında incelendiğinde;

Liderlik kriteri için; etkili bir liderlik tarzının hem çalışanların hem de işletmenin performansını ve büyümesini etkileyebileceği görülmektedir. Liderlik kurumsal performansın artırılması için en hayati faktörlerden biridir. Etkili bir liderlik tarzının işletmelere, rakiplerinden sıyrılarak kurumsal performanslarını artırmaları için farkındalık kazandırabileceği söylenebilir. Mükemmel liderler, kilit konumdaki karar vericiler olarak işletmelerin kurumsal performansına ilişkin iyileştirme alanlarını belirleyerek, mevcut ve gelecekteki çalışmalarında karşılaşılabilecek hataları görmelerini sağlayabilir. Aynı zamanda mükemmel liderler, işletmenin ve çalışanların başarısını sürekli kılmak ve kurumsal performansı artırmak için insan kaynakları da dahil olmak üzere tüm kaynakların doğru yönlendirilmesi konusunda işletmeye önderlik edebilir.

Strateji kriteri için; hedef odaklı stratejiler oluşturan ve bu stratejileri hayata geçirmek için amaçlar ve planlar belirleyen işletmelerin kurumsal performanslarını artırabileceği görülmektedir. Bir işletmenin stratejisi, üst yönetim tarafından belirlenen misyona ve vizyona ulaşmak için tanımladığı politikalar ve süreçlerdir. İşletmenin stratejisinde yer alan bu politika ve süreçlerin, mevcut durumu analiz eden ve işletmenin kurumsal performans anlamında belirli zamanlarda ulaşması gereken hedeflerini gösteren kilometre taşları olduğu söylenebilir. Doğru stratejiyi uygulamak, üstün performans sonuçlarına yol açabilecek sürdürülebilir rekabet avantajı

sağlamanın bir yoludur. Bu doğrultuda bir işletme, stratejisinde belirtilen amaç ve hedefler doğrultusunda ilerler ve gerekli analizleri yaparsa kurumsal anlamda performanslarını artırmalarının kaçınılmaz olacağı söylenebilir.

Çalışanlar kriteri için; işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmasının, örgütsel hedeflere ulaşmak ve kurumsal performansı artırmak için önemli bir itici güç olabileceği görülmektedir. Mükemmel işletmeler, çalışanlarına her zaman değer veren, onları takdir eden, etkili şekilde iletişim kurabilen ve yeteneklerini ve bilgi birikimlerini performanslarının artırılmasına yarar sağlayacak şekilde kullanabilen işletmelerdir. Mükemmel işletmelerde çalışanların bireysel amaçları ile işletmenin amaçları her zaman örtüşür. Kurumsal performansı artıracak hedefler için, çalışanlar üzerinde yön birliği ve katılım sağlanır. Çalışanların doğru şekilde yönetimi, onların rekabetçi bir ortamda azami performans göstermelerine yol açar. Yüksek performans gösteren ve motive olan çalışanların ise işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerleyerek kurumsal performansın artırılmasına katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.

İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri için; finansal, teknolojik ve fiziki kaynakları ile sahip olduğu bilgi ve birikimini işbirliği yaptığı kuruluşlar ve tedarikçiler ile uzun vadeli yarar sağlayacak şekilde yöneten işletmelerin performans anlamında rakiplerine göre avantaj sağlayabileceği görülmektedir. Bir işletmenin işbirliği içinde olduğu dışsal çevresi onun başarı ve başarısızlığında önemli bir rol oynar. Bu dışsal çevre ile kurulacak güvene dayalı ilişki zincirleri her iki tarafında lehine sonuçlanacak başarılı sonuçlar doğurabilir. Karşılıklı uzlaşmaya dayalı karar verme hem işletmelerin hem de işbirliği yapılan kuruluşların kurumsal performanslarını iyileştirme konusundaki ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte süreçler geliştirmeleri anlamına gelir. Ayrıca bu ortaklıklarda mevcut kaynak ve yetenekleri kullanmak oluşacak faydayı en üst düzeye çıkarabilir.

Süreçler, ürünler ve hizmetler kriteri için; müşterilerine ve paydaşlarına en uygun değeri sağlamak amacıyla süreçlerini sürekli olarak gözden geçirerek yeniden tasarlayan ve sunmuş olduğu hizmeti doğru şekilde yöneten işletmelerin kurumsal performanslarını artıracakları görülmektedir. EFQM Mükemmellik Modelinin temelinde paydaşlara ve müşterilere sunulan güven ve memnuniyet duygusu yatar. Bu güven ve memnuniyet duygusu ise örgütsel süreç ve hizmetlerin paydaşlarına lehine olacak şekilde düzenlenmesini gerektiren bir taahhüttü içerir. Etkili işletmelerin iyi

tasarlanmış ve sorunsuz işleyen makinelere benzediği söylenebilir. İşletmeye ait her parça mümkün olduğunca az zaman ve kaynak harcayarak işletmenin ulaşmak istediği sonuçları başarılı bir şekilde üretmek ve paydaşlarına sunmak için bütünleşirse kurumsal performansın başarısına o denli katkıda bulunabilir.

Yenileşim Performansı ve Kurumsal Performans İlişkisine Ait Sonuçlar

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan yenileşim performansının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olup olmadığı çalışmada H3 hipotezi ile belirtilmiş olup, araştırma sonuçları neticesinde formüle edilen H3 hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre; yenileşim, müşteri ihtiyaçlarının, rakiplerin eylemlerinin ve teknolojik gelişmelerin iyi bir şekilde anlaşılmasına dayandığında, işletmeler için güçlü bir rekabet avantajı haline gelebileceği görülmektedir. Sürekli değişen rekabet ortamı göz önüne alındığında, bu tür avantajları kabul etmeyen işletmelerin hayatta kalmakta veya rakipleriyle aynı seviyede bulunmakta zorlanabileceği ve yenilikçi davranış sergileyen işletmelerin, genellikle sabit ve yeniliğe kapalı işletmelere göre daha üstün kurumsal performans sergileyebileceği söylenebilir.

Kurum Kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim Performansı ve Kurumsal Performansa Etkisinde Aracı ve Düzenleyici Rolüne Ait Sonuçlar

Kurum kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri ve kurumsal performans ilişkisi üzerinde düzenleyici ve aracı rolünün olup olmadığı, çalışmada sırasıyla H4,H5,H6 ve H7 hipotezi ile belirtilmiş olup, kurum kültürünün alt boyutlarının bu ilişkide düzenleyici ve aracı rolünü açıklayan hipotezler ise sırasıyla “Katılım” boyutu için H4a,H5a,H6a,H7a “Tutarlılık” boyutu için H4b,H5b,H6b,H7b, “Uyum” boyutu için H4c,H5c,H6c,H7c, “Misyon” boyutu için H4d,H5d,H6d,H7d olarak ifade edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, formüle edilen hipotez ve alt hipotezlerden “Katılım” boyutunu belirten alt hipotezler (H4a,H5a,H6a,H7a) dışında tüm hipotez ve alt hipotezler doğrulanmıştır.

Bu araştırma, EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performans üzerindeki etkisinde kurum kültürünün ve alt bileşenlerinin kısmi aracı rolü oynadığını aynı zamanda da düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın aracı ve düzenleyici ilişkileri test edilen kurum kültürünün, EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performans üzerindeki etkisinde aracı rolü incelendiğinde; işletmelerin EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri vasıtasıyla müşterilerine ve diğer paydaşlarına en uygun değeri yaratmak için onların talep ve ihtiyaçlarının değişime yön verdiği ve paydaş ilişkilerinin doğru şekilde yönetildiği bir mükemmellik kültürü oluşturabileceğini göstermektedir. Mükemmellik kültürünü benimseyen çalışanlar her türlü konuda yön birliğine sahip olarak işletmenin tümünde etkili iletişim kurma potansiyeline sahiptirler. Bu kültürde bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı katma değer üretmesi beklenmektedir. Mükemmel liderler işletmenin geleceğini şekillendirecek ve ileriye taşıyacak misyon ve vizyonu işletme içerisinde çalışanlarla paylaşarak mükemmellik kültürünü hâkim kılmaya çalışırlar. İşletmelerde bu hâkim kültürden kaynaklanan bilgi birikimi ile sahip olunan ortak değer ve inançlar işletmenin gelecek hedefleriyle entegre edilerek işletmenin yenileşim ve kurumsal performansını artıracak şekilde yönetilebilir. Ancak bu ilişkide kurum kültürünün aracılık etkisinin kısmi olduğu göz ardı edilmemelidir. Yani bu ilişkiye etki eden başka aracı değişkenlerin de olduğu düşünülmektedir. EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ile yenileşim performansı ve kurumsal performans arasında kurum kültürünün düzenleyici bir role sahip olduğu bulunmuştur. Bu durumda, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performansa etkisinin kurum kültürü tarafından doğrudan etkilenmese de bu ilişkinin şiddetini etkileyebileceği görülmektedir.

Kurum kültürünün aracı ve düzenleyici rolünün kurum kültürünün alt bileşenleri açısından etkisi incelendiğinde;

Katılım boyutu için; araştırmada istatistiksel olarak anlamsız olmasının, kurum kültürünün, çalışanların kendilerini ve işletmeyi ilgilendiren karar alma süreçlerine etkin bir şekilde katılmalarını sağlayacak ve işletme içinde iş birliği ile dayanışmayı teşvik edecek etkiyi yeterince sağlayamayabileceği söylenebilir. Bu durum EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri vasıtasıyla yenileşim ve kurumsal performansın artırılmasında kurum kültürünün katılım boyutunun önemli bir rolü olmadığını göstermektedir.

Tutarlılık boyutu için; işletmelerin EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri vasıtasıyla çalışanların işlerin yapılış biçimi hakkında fikir birliğine vardığı, işlerin

yapılış biçiminin açık ve net olarak tanımlandığı tutarlı bir kültürel ortam oluşturarak yenileşim ve kurumsal performanslarını artırabileceği görülmektedir. Tutarlı kurum kültürüne sahip işletmelerin çalışanlarını ortak hedefler ve değerler üzerinde bir araya getirebilen işletmeler olduğu söylenebilir. Çalışanlar her türlü konuda yön birliğine sahip olarak işletmenin tümünde etkili iletişim kurma potansiyeline sahiptirler. Bu kültürde bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı katma değer üretmesi beklenmektedir. Böyle kültürlerde rızaya dayalı açık davranış kuralları işletmenin istikrarlı ve elverişli bir duruma sahip olması için güçlü bir temel haline gelebilir. İşletmelerde bu hâkim kültürden kaynaklanan bilgi birikimi ile sahip olunan ortak değer ve inançlar işletmenin gelecek hedefleriyle entegre edilerek işletmenin yenileşim ve kurumsal performansını artıracak şekilde yönetilebilir.

Uyum boyutu için; işletmelerin EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri vasıtasıyla müşterilerine ve diğer paydaşlarına en uygun değeri yaratmak için onların talep ve ihtiyaçlarının değişime yön verdiği ve müşteri ilişkilerinin doğru şekilde yönetildiği bir mükemmellik kültürü oluşturarak yenileşim ve kurumsal performanslarını artırabileceği görülmektedir. Böyle bir kültüre sahip, değişen çevre ile uyum içinde olan mükemmel işletmelerin, hızlı ve çevik bir şekilde paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebileceği söylenebilir. Ayrıca çevresiyle uyum içinde olan işletmelerin, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamanın yanı sıra her zaman yeni fikirleri kabul etmeye istekli, gelecek koşulları tahmin edebilen, risk alabilen ve değişimi bir fırsat olarak görebilen işletmeler olduğu da ifade edilebilir. Böyle işletmeler sundukları ürün ve hizmetlerde iddialı hedefler belirleyerek yenileşim ve kurumsal anlamda performanslarının başarısını sürekli kılabilen işletmelerdir. Dinamik bir ortamda işletmelerin hayatta kalması ve gelişmesi bu değişimlere uyum sağlamasıyla mümkün olabilir.

Misyon boyutu için; işletmelerin EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri vasıtasıyla paydaşlarının beklentilerini algılayabilen, gözlem yapabilen ve diğer işletmelerin performansı analiz ederek uzun vadeli stratejiler hazırlayabilen bir mükemmellik kültürü oluşturarak yenileşim ve kurumsal performanslarını artırabileceği görülmektedir. Başarılı işletmelerin en önemli kültürel yönlerinden birisinin, amaçlarını ve hedeflerini net bir şekilde belirleyerek bunu uzun vadeli stratejilerine aktarabilen misyon ve vizyonlarının olduğu söylenebilir. Özellikle liderler işletmenin geleceğini şekillendirecek ve ileriye taşıyacak bu misyon ve

vizyonu işletme içerisinde çalışanlarla paylaşarak mükemmellik kültürünü hâkim kılabilirler. Böyle bir kültür yapısı, oluşturulan stratejileri destekleyerek işletmenin yenileşim ve kurumsal performansının artırılmasına destek verebilir.

Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli 'nin başarısında kültürün önemi modelin 2020 versiyonunda önemle vurgulanmıştır. Modelin 2013 versiyonunda kültürel bileşenlerin önemi ifade edilmesine karşın ayrı bir kriter olarak belirtilmemiştir. Ancak modelin 2020 versiyonunda kültür kavramı, “Kurum Kültürü ve Liderlik” başlığı altında ayrı bir kriter haline getirilmiştir. EFQM’e (2020) göre, üstün performanslı ve lider olarak tanınmak isteyen kuruluşlarda liderlik faaliyetleri kurumun kültürüne yön verir ve çalışanlar tarafından paylaşılan kültürel değerleri pekiştirir ve uyarlar. Aynı zamanda kültür, kuruluştaki değişimi gerçekleştirmek için koşullar oluştururken, yaratıcılık ve yenileşime de olanak sağlar. Paydaşların beklentileri doğrultusunda üstün performanslı sonuçlar elde etmek isteyen kuruluşların:

- Amaçları ve hedefleri esin verir,
- Yarattıkları vizyonları istek uyandırır,
- Paydaşlar arasında karşılıklı yararı gözetten bir kültür yapıları vardır.
- Sürdürülebilir değer yaratmaya odaklı yenileşim stratejileri vardır.

Farklılık Analizi Sonuçları

Araştırmada son olarak, farklılık analizleri uygulanmıştır. Yapılan araştırmaya konu olan değişkenlerin, demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yaşamı süreleri, işletmenin yaşı, işletmenin bağlı olduğu sektör vb.) açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin; yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri, çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ve yöneticilerin yaşı değişkenleri açısından anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür. Toplam çalışma yaşamı süreleri değişkeni açısından bakıldığında, 15-19 yıl arası çalışma yaşamı olan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine yönelik pozitif algısı 10-14 yıl arası çalışma yaşamı olan yöneticilere göre daha yüksektir. Böylece çalışma yaşamı süresi yüksek olan çalışanların daha bilinçli bir şekilde modeli benimsedikleri ve uygulamaya geçirebildikleri ifade edilebilir. Çalışılan işletmelerin yaşı değişkeni açısından bakıldığında, 10 yıldan daha genç işletmelerde çalışan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine yönelik pozitif algısı 10 yıldan daha eski

işletmelerde çalışanlara göre daha yüksektir. Bu durum işletme yaşının azalması ile birlikte çalışanların modele yönelik benimseme ve uygulamaya geçirme düzeyinin yükseldiğini göstermektedir. Yöneticilerin yaşı değişkeni açısından bakıldığında ise, 1960 – 1964 yılları arasında doğan yöneticiler ile 1975 – 1979 yılları arasında doğan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algılarının 1980-1984 yılları arasında doğan yöneticilere kıyasla yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, çok yaşlı ya da çok geç olmayan orta yaş kuşağı denebilecek yöneticilerin modeli daha kolaylıkla benimseyebildikleri ve uygulamaya geçirebildiklerini ifade etmektedir. Geç kuşak denebilecek olan yöneticilerin ise nispeten modeli benimseme ve uygulamaya yönelik olarak yabancılık çektikleri düşünülebilir. Bu durum aynı zamanda yaşlı yöneticilerin yenilikleri benimsemede direnç geliştirdikleri, çok geç yöneticilerin ise olgunluk düzeylerinin düşük olması nedeniyle zmsemede zorlandıklarını düşündürmektedir.

Kurum kültürünün de yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri, mevcut pozisyonda çalışma yaşamı süreleri ve yöneticilerin yaşı değişkenleri açısından anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür. Toplam alışma yaşamı süreleri değişkeni açısından bakıldığında, 40 yıl ve üstü çalışma yaşamı olan yöneticilerin kurum kültürünü benimseme algılarının 40 yılın altında çalışma yaşamı olan yöneticilere göre çok daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bu durum, çalışanların toplam çalışma yaşamı süresi ile kurum kültürünü benimseme düzeyleri arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Yöneticilerin mevcut pozisyonda çalışma süreleri değişkeni açısından bakıldığında, 10 yıldan daha az süredir mevcut görevini sürdürmekte olan yöneticilerin kurum kültürünü benimseme algılarının 10 ile 14 yıl arası mevcut görevini sürdürmekte olan yöneticilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi arttıkça kurum kültürünü benimseme düzeyinin arttığının doğrulanmakta olduğu söylenebilir. 1955-1964 yılları arasında doğan yöneticilerin kurum kültürünü benimseme algılarının 1965-1969 yılları ile 1980 – 1989 yılları arasında doğan yöneticilere kıyasla yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bu durum, yaşı ilerlemiş yöneticilerin orta yaşlı veya geç kuşak denebilecek yöneticilere kıyasla kurum kültürünü daha çok benimseyebildiklerini, kendilerini işletmenin bir parçası olarak grebildiklerini ve çalışmalarının karşılığı konusunda daha çok desteklenebileceklerini düşündüklerini göstermektedir.

Yenileşim performansı ve kurumsal performans ise sadece yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı değişkeni açısından anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Buna göre işletme yaşı 10 yıl ve daha genç olan işletmelerde çalışan yöneticilerin kurumsal performansa ilişkin pozitif algılarının 11 ile 20 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticilere göre yüksek olduğu görülmüştür. İşletmelerin yaşının arttıkça performanslarının düşme eğiliminde olabileceği söylenebilir. Bu durum, eski işletmelerin kurumsal performanslarını artıracak yeni yöntem ve uygulamalara karşı daha katı olabileceğini, büyüme ve gelişme fırsatlarını genç işletmelere kıyasla yeterince fark edemeyebileceğini göstermektedir. Benzer şekilde işletme yaşı 10 yıldan daha küçük olan işletmelerde çalışan yöneticilerin yenileşim performansına ilişkin pozitif algılarının ise 10 yıldan daha büyük işletmelerde çalışan yöneticilere göre yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, genç işletmelerin pazarın gerektirdiği yeni koşullara adapte olma ve yenilikçi ürün ve hizmetler yaratma konusunda daha eski işletmelere göre aktif rol alabileceğini göstermektedir.

10. ÖNERİLER

Çalışma dahilinde yapılan literatür taraması ve araştırma sonuçlarına dayanarak işletme yöneticileri ve gelecek araştırmaları için yapılan öneriler aşağıdaki gibidir:

- a) Yöneticiler, EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ve kurumsal performans arasındaki nedensel ilişkiyi anlayarak mevcut durumlarını tespit etmeleri ve zayıflıklarını iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirmeleri kurumsal anlamda performansın artırılması açısından faydalı olacaktır.
- b) Yöneticiler, EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinde belirtilen temel esaslar dahilinde, kalite ve müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yeniliğe daha fazla odaklanma sağlayabilir. EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri ile yenileşim performansı arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak ve yenileşim performansına olan etkisini doğru bir şekilde yakalamak için mümkün olduğu kadar fazla yenileşim performansı ölçümü yapılması da işletmeler için etkili olacaktır.
- c) Yöneticiler, EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterlerinin işletmelerde doğru biçimde algılanmasının ve yönetilmesinin sürekli gelişimi ve öğrenmeyi destekleyerek mükemmellik anlamında performanslarını artıracak bir kurumsal kültürün temellerini atacağını unutmamalıdır. Ayrıca yöneticiler, işletmenin strateji ve hedefleri ile uyumlu, misyonu ve vizyonu destekleyen, çalışanlardan ortak çıkarlar doğrultusunda karşılıklı yarar sağlandığı ve etkili iletişimin kurulduğu katılımcı kültürler oluşturmak için çaba göstermelidir.
- d) Bu çalışmada uygulanan araştırma modeli farklı sektör ve kültürlerde daha geniş örneklemelerle uygulanabilir ve daha farklı sonuçlar elde edilebilir. Analizleri daha büyük ve farklı örneklemelerle tekrarlamak, farklı yapıların geçerliliği ile ilgili sonuçları güçlendireceği unutulmamalıdır.

- e) Bu çalışmada aracı ve düzenleyici değişken olarak kurum kültürü kullanılmıştır. İlerideki araştırmalarda bu modele farklı örgütsel kavramlar dahil edilerek, bu kavramların düzenleyici ve aracı etkileri araştırılabilir. Ayrıca araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden farklı ölçekler kullanılarak da çalışma tekrarlanabilir.
- f) Bu araştırmada bağımsız değişken olarak EFQM Mükemmellik Modelinin geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş 2013 modeline ait girdi kriterleri kullanılmıştır. Çalışmanın yapıldığı dönemde yeni çıkan EFQM 2020 modeli kriterleri bu çalışma için yeniden kullanılarak çalışma tekrarlanabilir.



11. KAYNAKLAR

Kitaplar

- Altun, Ş.** (2008). İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler. 2.Baskı. Media Cat Kitapları, İstanbul.
- Argüden, Y., Sağdıç, E., Kaplan R.S., Norton, D.P.** (2000). Balanced Scorecard. 2.Basım. Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Armstrong, M.** (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. 3 rd. ed. Kogan Page, London.
- Armstrong, M.** (2009). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. 4 th. ed. Kogan Page, London.
- Barutçugil, İ.** (1981). Teknolojik Yenilik ve Araştırma – Geliştirme Yönetimi. Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Bateson, P., Martin, P.** (2014). Play, Playfulness, Creativity and Innovation. Oyun, Oyunbozanlık, Yaratıcılık ve İnovasyon. Çeviren: Kırgezen S., Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Bayram, N.** (2009). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. Ezgi Kitabevi, İstanbul.
- Bessant, J., Tidd, J.** (2018). Innovation and Entrepreneurship. İnovasyon ve Girişimcilik. Çeviren: Aslan E., Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Besterfield, D., Besterfield, C., Besterfield, G., Besterfield, M., Urdhwareshe, H., Urdhwareshe, R.** (2011). Total Quality Management. Revised 3 rd. ed. Pearson Education.
- Birchall, D., Tovstiga, G.** (2005). Capabilities For Strategic Advantage: Leading Through Technological İnnovation. Palgrave Macmillan, New York.
- Blazey M.** (2011). Insights to Performance Excellence 2011–2012-Understanding the Integrated Management System and The Baldrige Criteria. ASQ Quality Press, Wisconsin.
- Boutros, P., Purdie, T.** (2014). The Process Improvement Handbook A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance. McGraw-Hill Education.
- Brocka S., Brocka B.** (1992). Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters. McGraw-Hill Education.
- Brown, M.G.** (2014). Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence. 18 th. ed. CRC Press, New York.
- Brown, M.G.** (2008). The Pocket Guide to The Baldrige Award Criteria. 14 th. ed. CRC Press, New York.

- Büyüköztürk, Ş.** (2003). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. 3. Basım. Pegem A Yayıncılık.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E.** (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, San Francisco.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J., Thakor, A.** (2006). Competing Values Leadership Creating Value in Organizations. Edward Elgar, Northampton.
- Christiansen, J.A.** (2000). Competitive Innovation Management: Techniques to improve innovation Performance. Macmillan Press, London.
- Dale, B.** (2003). Managing Quality. 4 th. ed. Blackwell Publishing. Oxford.
- Deming, E.** (1986). Out of The Crisis. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. Cambridge University, Massachusetts.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A.** (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley Publishing Company.
- Denison, D.R.** (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley, New York.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., Lief, C.** (2012). Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy. Jossey-Bass, San Francisco.
- Drucker, P.F.** (2017). İnnovation and Entrepreneurship. İnovasyon ve Girişimcilik: Uygulamalar ve İlkeler. Çeviren: Dicleli Z. Optimist Yayım, İstanbul.
- Druckman, D., Singer, J. E., Van Cott, H.** (1997) (eds.) Enhancing Organizational Performance. National Academies Press.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M.** (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. Beta Basım, İstanbul.
- Durna, U.** (2002). Yenilik Yönetimi. Nobel Yayın. 1.Baskı, Ankara.
- EFQM** (2012). EFQM Framework for Innovation Agencies. European Foundation for Quality Management, Brussels.
- EFQM** (2014). EFQM Excellence Model. European Foundation for Quality Management, Brussels.
- EFQM** (2016a). 25 Years of The Efqm Excellence Model. European Foundation for Quality Management, Brussels.
- EFQM** (2016b). Excellence Award 2016 Recognition Book. European Foundation for Quality Management, Brussels.
- Elçi Ş.** (2006). İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı. Nova Yayıncılık, İstanbul.
- Eren E.** (1982). İşletmelerde Yenilik Politikası Kuram ve Uygulamada Yenilik. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. Formül Matbaası, İstanbul.
- Eren, E.** (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 11. Basım. Beta Basım, İstanbul.
- Feigenbaum, A.V.** (1983). Total Quality Control. 3rd ed. McGraw-Hill, New York.

- Gitlow H., Gitlow S.** (1987). The Deming Guide to Quality and Competitive Position. Prentice-Hall, New Jersey
- Griffin, R.W., Moorhead, G.** (2013). Organizational Behavior – Managing People and Organization. 11 th. ed. Cengage Learning, Southwestern.
- Goetsch, D., Davis, S.** (2016). Quality Management for Organizational Excellence. Introduction to Total Quality. 8 th. ed. Pearson Education.
- Gujarati, D.N.** (1995). Basic Econometrics. 4th ed. United State Military Academy, New York.
- Güleş, H. K., Bülbül H.** (2004). Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. Nobel Yayın, Ankara.
- Gürbüz, S., Şahin, F.** (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hoyle, D.** (2007). Quality Management Essentials. Routledge, London.
- Ishikawa, K.** (1997). Toplam Kalite Kontrol, Çeviren: Ordaş S., 2. Baskı. KalDer Yayınları, İstanbul.
- Institute of Management Accountants** (1998). Tools And Techniques For Implementing Integrated Performance Measurement Systems: Statement On Management Accounting. 4DD, Montvale.
- Johansson F.** (2007). The Medici Effect. Yaratıcılık ve İnovasyon, Medici Etkisi Yaratmak. Çeviren: Tayanç D. Media Cat Kitapları, İstanbul.
- Juran, J. M., and Godfrey, A. B.** (1999). Juran's Quality Handbook. 5th. ed. McGraw-Hill, New York.
- Kalder** (2013). EFQM Mükemmellik Modeli. Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kandula, S. R.** (2006). Performance Management. Prentice Hall of India private limited, New Delhi.
- Kaplan R.S., Norton, D.P.** (1996a). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S.** (2010). Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard – Working Paper No. 10-074. Harvard Business School.
- Karabulut A.T.** (2016). Stratejik Yenilik Yönetimi. 2.Basım.Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Kavrakoğlu İ.** (2006). İnovasyon Yönetimde Devrimin Rehberi Bir Bilgi Ekonomisi Çalışması. Alteo Yayıncılık, İstanbul.
- Keskin S.** (2012). İnovasyon Nasıl Yapılır? Yenilikçi Fikir ve Ürün Arayanlara Pratik Modeller. Mavi Yayıncılık, İstanbul.
- Ketchen, D., Short, J.** (2012). Strategic Management: Evaluation And Execution.
- Keyes J.** (2011). Implementing the Project Management Balanced Scorecard. Taylor and Francis Group, London.

- Kilbride, J.** (2015). Road Map for The Baldrige Journey: A Guide to Effective Use of The Criteria for Performance Excellence and Baldrige-Based Award Programs. American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee.
- Kimball, B.** (2005). Cultural Transformation in Health Care, A White Paper That Describes the Complex Nature of Organizational Culture and Its Role in Health Care Organizations. The Robert Wood Johnson Foundation.
- MÜSiAD** (2012). Küresel Rekabet için Ar-Ge ve İnovasyon Araştırma Raporları: 76. Pelikan Basım, İstanbul.
- Kondalkar, V.G.** (2007). Organizational Behavior. New Age International, New Delhi.
- Kotter, J. P., J. L. Heskett** (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press, New York.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö.Ç.** (2007). Sosyal Bilimler İçin İstatistik. 2. Baskı. Pegem A Yayıncılık.
- Landau, S., Everitt, B.** (2004). A Handbook of Statistical Analyses Using SPSS. Chapman and Hall/CRC, Boca Raton.
- Lebans M., Euske K.** (2006). A Conceptual and Operational Definition of Performance - Business Performance Measurement. Cambridge University Press, London.
- Luecke R.** (2008). Managing Creativity and Innovation. İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık. Çeviren: Parlak T., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Maital, S., Seshadri, D.V.R.** (2007). Innovation Management: Strategies, Concepts and Tools for Growth and Profit. Response Books, New Delhi.
- Mann, L., Chan, J. (Eds.)** (2011). Creativity and Innovation in Business and Beyond. Routledge, New York.
- Metcalfe, J.S., Miles, I.** (1998). Innovation Systems In The Service Economy: Measurement and Case Study Analysis. Springer Science and Business Media, New York.
- Mullins, L. J.** (2005). Management and Organizational Behavior. 7 th. ed. Pearson Education.
- Myers P.** (1996). Knowledge Management and Organizational Design. Butterworth-Heinemann, Boston.
- Nair M.** (2004). Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley and Sons, New Jersey.
- Niven P.R.** (2006). Balanced Scorecard Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results. 2nd ed., John Wiley and Sons, New Jersey.
- Niven P.R.** (2003). Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. John Wiley and Sons, New Jersey.
- Oakland, J.** (2014). Total Quality Management and Operational Excellence. 4 th. ed. Routledge, London.
- OECD and Eurostat** (2005). Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3.Baskı. Çeviren: Tübitak, Ankara.

- Pekar, J.P.** (1995). Total Quality Management: Guiding Principles for Application. American Society for Testing and Materials, Philadelphia.
- Peters, T.J., R.H. Waterman** (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper and Row, New York.
- Peterson, K.D., Deal, T.E.** (2002). The Shaping School Culture Fieldbook. Jossey-Bass, San Francisco.
- Pyzdek, T., Keller, P.** (2013). The Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence. 2nd ed., McGraw-Hill Education.
- Rainey, D.L.** (2005). Product Innovation: Leading Change through Integrated Product Development. Cambridge University Press, London.
- Robbins, S.P., De Cenzo, D.A., Coulter, M.** (2013). Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications. 8 th. ed, Pearson Education.
- Robbins, S.P., Judge, T.A.** (2013). Organizational Behavior. 15th ed, Pearson Education.
- Rogers, E. M.** (1995). Diffusion of Innovations. The Free Press, New York.
- Rummler, G.A., Brache, A.P.** (2013). Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. Updated ed.,3rd ed, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sallis, E.** (2003). Total Quality Management in Education, 3rd ed, Stylus Publishing Inc., USA.
- Schein, E.** (1988). Organizational Culture. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Schein, E.H.** (2004). Organizational Culture and Leadership. 3rd. ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E.H.** (2009). Corporate Culture Survival Guide. Rev. ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. H.** (2010). Organizational Culture and Leadership. 4th. ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schumpeter J.A.** (2007). Capitalism Socialism and Democracy. Kapitalizm Sosyalizm ve Demokrasi. Çeviren: İlhan H. Alter Yayıncılık. Ankara.
- Sheffield Hallam University** (2003). EFQM Excellence Model Higher Education Version. Centre for Integral Excellence, Sheffield.
- Simons, R.** (2000). Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. Prentice-Hall, New Jersey.
- Stevenson J. ve Kaafarani, B.** (2012). Breaking Away; How Great Leaders Create Innovation That Drives Sustainable Growth – And Why Others Fail. Sürüden Ayrılmak; Büyük Liderler Sürdürülebilir Büyüme'yi Yakalayan İnovasyonu Nasıl Yaratırlar?. Çeviren: Seber Y. Doğan Kitap, İstanbul.
- Strecker, N.** (2009). Innovation Strategy and Firm Performance: An empirical Study of Publicly Listed Firms. Gabler Verlag.
- Swanson, R.A., Holton E.F.** (2001). Foundations of Human Resource Development. Berrett Koehler, San Francisco.

- Swanson, R.A.** (1999). The Foundations of Performance Improvement and Implications For Practice. Eds: Torraco R., Berret-Koehler, San Francisco, p: 1-25.
- Swanson, R.A.** (2007). Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise. 2nd ed., Berrett-Koehler. San Francisco.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T.** (2014). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 8.Baskı. Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S.** (2013). Using Multivariate Statistics. 6 th. ed., Pearson, Boston.
- Thorpe, R., Holloway, J.** (2008). Performance Management: Multidisciplinary Perspectives. Palgrave Macmillan, New York.
- Trott, P.** (2017). Innovation Management and New Product Development. 6 th. ed. Pearson Education.
- Tutar, H., Erdem, A.T.** (2020). Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları. 1.Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TÜSİAD** (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri. Lebib Yalkım Yayınları, İstanbul.
- Uzkurt, C.** (2017). Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. 2.Baskı. Beta Basım, İstanbul.
- Verweire, K., Van Den Berghe, L.** (2004). (eds.) Integrated Performance Management: A Guide to Strategic Implementation. Sage Publications, London.
- Vural,Z.B.** (2012). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. 4.Baskı. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S.** (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Detay Yayıncılık, Ankara.
- White, M.A., Bruton, G.D.** (2011). The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach. 2nd ed., South-Western Cengage Learning, Mason.

Makaleler

- Ackerman, L.** (2002). The identity effect: how identity-based management drives employee engagement and business performance. Od Practitioner, 42(3): 36-42.
- Ahmed, M., Shafiq, S.** (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study of telecom sector. Global Journal of Management and Business Research, 14(3): 21-30.
- Albert, S., Whetten, D.A.** (1985). Organizational identity. Research in Organizational Behavior, 7: 263–295.

- Albert, S., Ashforth, B.E., Dutton, J.E.** (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1): 13-17.
- Ali, M., Shastri, R.K.** (2010). Implementation of total quality management in higher education. *Asian Journal of Business Management*, 2(1): 9-16.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C.** (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 175-189.
- Altamony, H.** (2017). A theoretical perspective view on the relationship between the EFQM excellence model and innovation activities in the public sector in the United Arab Emirates. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(2): 902-911
- Alvesson, M., Empson, L.** (2008). The construction of organizational identity: comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1): 1-16.
- Andrews, K. Z.** (1996). Two kinds of performance measures. *Harvard Business Review*, 74(1): 8-9.
- Antoncic, B., Hirsch, R.D.** (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Anttila, J., Jussila, K.** (2017). Understanding quality – conceptualization of the fundamental concepts of quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4): 251-268.
- Antony, J., Bhattacharyya, S.** (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, 14(3): 42-52.
- Antunes, M., Teixeira Quirós, J., Justino, M.D.R.** (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34: 1-28.
- Araújo, M., Sampaio, P.** (2014). The path to excellence of the Portuguese organizations recognized by the EFQM model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(5-6): 427-438.
- Asadi S.A., Hosseini Bargzan S., Sokhanvar M.** (2018). Applying the EFQM Model for Evaluating the Performance: A Case Study in a Public Hospital. *Evidence Based. Health Policy, Management and Economics*, 2(3): 174-80.
- Ashforth, B.E.** (1985). Climate formation: issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10(4): 837-847.
- Ashforth, B.E., Mael, F.** (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Ashforth, B.E., Mael, F.** (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13: 19-64.
- Aytaç, M., Öngen, B.** (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5: 14-22.

- Barney, J.B.** (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1 (17): 99-120.
- Baron, R. M., Kenny, D. A.** (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Baumgartner, R.J.** (2009). Organizational culture and leadership: preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17: 102-113.
- Belasen, A., Frank, N.** (2010). A peek through the lens of the competing values framework: what managers communicate and how. *Atlantic Journal of Communication*, 18(5): 280-296.
- Bettinger, C.** (1989). Use Corporate Culture to Trigger High Performance. *Journal of Business Strategy*, 10(2): 38-42.
- Birchall, D., Chanaron, J.J., Tovstiga, G., Hillenbrand, C.** (2011). Innovation performance measurement: current practices, issues and management challenges. *Int. J. Technology Management*, 56(1): 1-20.
- Bloch, C.** (2007). Assessing recent developments in innovation measurement: the third edition of the Oslo manual. *Science and Public Policy*, 34 (1): 23–34.
- Bohoris, G.A.** (1995). A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9): 30-43.
- Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I.** (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? an empirical study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(4): 337-353.
- Bowlby, R.** (2011). Living the future: organizational performance assessment. *Journal of Library Administration*, 51: 618–644.
- Bülbul, H.** (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1: 115-129.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y.** (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31: 515– 524.
- Calori, R., Sarnin P.** (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12(1): 49-74.
- Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C., Cauzo-Bottala, L.** (2015). Contextual and mediation analysis between tqm critical factors and organizational results in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7): 2186-2201.
- Choudhury, G.** (2011). The dynamics of organizational climate: an exploration. *Management Insight*, 7(2): 111– 116.
- Conti, T.** (2003). Extending quality concepts to cope with the needs of a global world. *Asian Journal on Quality*, 4(1): 54–76.

- Cook, T.J., Vansant, J., Stewart, L., Adrian, J.** (1995). Performance measurement: lessons learned for development management. *World Development*, 23(8): 1303-1315.
- Cordero, R.** (1990). The measurement of innovation performance in the firm: An overview. *Research Policy*, 19: 185-192.
- Corredor, P., Goni, S.** (2010). Quality awards and performance: is there a relationship? *The Total Quality Management Journal*, 22(5): 529-538.
- Crosby, P.B.** (1982). One point of view: quality assurance: the management of quality. *Research Management*, 25(4): 10-12.
- Damanpour, F., Evan, W.M.** (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 392-409.
- Dasgupta, S., Gupta, B.** (2019). Espoused organizational culture values as antecedents of internet technology adoption in an emerging economy. *Information and Management*, 56: 1-13.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A.** (1983). Culture: a new look through old lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4): 498-505.
- Denison, D.R.** (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13: 5-22.
- Denison, D.R.** (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(1): 619-654.
- Denison, D.R., Mishra, A.K.** (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2): 204-223.
- Deshpande, R., Webster, F. E. Jr.** (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53: 3-15.
- Diamond, M.A.** (1988). Organizational identity: a psychoanalytic exploration of organizational meaning. *Administration and Society*, 20(2): 166-190.
- Du, Q.L., Cao, S.M., Ba, L.L., Cheng, J.M.** (2008). Application of PDCA cycle in the performance management system. 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing.
- Durst, S., Mention, A.L., Poutanen, P.** (2015). Service innovation and its impact: What do we know about? *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía de la Empresa*, 21: 65-72.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V.** (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2): 239-263.
- Edgeman, R.L., Jonker, J.** (2000). Lessons from Leonardo: Application of Da Vincian Principles to Organizational Excellence. *Quality Australia*, 14(4): 28-31.
- Folan P., Browne J., Jagdev H.** (2007). Performance: it's meaning and content for today's business research. *Computers in Industry*, 58: 605-620.
- Forehand, G. A., Von Haller, G.** (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6): 361-382.

- Gault, F.** (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3): 617-622.
- Ghobadian, A., Woo, H.S.** (1996). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(2): 10-44.
- Glisson, C.** (2015). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness, *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 39(4): 245-250.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, Y. J.** (2018). The leader's guide to corporate culture: how to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, (96): 44-52.
- Guest, D.E.** (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Hagedoorn, J., Cloudt, M.** (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32: 1365–1379.
- Hakkarainen, K., Talonen, T.** (2014). The Innovation funnel fallacy. *International Journal of Innovation Science*, 6(2): 63-71.
- Hamel, G.** (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39(2): 78–85.
- Hardie, N., Walsh, P.** (1994). Towards a better understanding of quality. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(4): 53 – 63.
- Harvey, L., Green, D.** (1993). Defining Quality, Assessment and Evaluation in Higher Education, 18(1): 9-34.
- Hatch, M.J., Schultz, M.** (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5-6): 356-365.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W.** (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2): 255-280.
- Hemmelgarn, A.L., Glisson, C., James, L.R.** (2006). Organizational culture and climate: implications for services and interventions research. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 13(1), 73–89.
- Hinloopen, J.** (2003). Innovation performance across Europe. *Economics of Innovation and New Technology*, 12(2): 145-161.
- Hofstede, G.** (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4): 15-41.
- Hofstede, G.J.** (2015). Culture's causes: the next challenge, *Cross Cultural Management*. 22(4): 545-569.
- Holton, E.F.** (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1): 5-21.
- Holton, E.F.** (1999). Performance domains and their boundaries. *Advances in Developing Human Resources*, 1(1): 26-46.

- Holton, E.F.** (2002). Theoretical assumptions underlying the performance paradigm of human resource development. *Human Resource Development International*, 5(2): 199-215.
- Hooijberg, R., Petrock, F.** (1993). On cultural change: using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32(1): 29-50.
- Howard, L.W.** (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3): 231-250.
- Jahanshahi, A. A., Rezaei, M., Nawaser, K., Ranjbar V., Bairagi, B. K.** (2012). Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprise. *African Journal of Business Management*, 6(15): 6486-6496.
- Jaskyte, K., Dressler, W.W.** (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2): 23-41.
- Jenatabadi, H. S.** (2015). An overview of organizational performance index: definitions and measurements.
- Jimenez-Jimenez, D., Martínez-Costa, M., Para-González, L.** (2019). Implications of TQM in firm's innovation capability. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(2): 279-304.
- Johne, A.** (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1): 6-11.
- Jonker, J.** (2002). Quality beyond the enterprise. *Measuring Business Excellence*, 6(3): 31-35.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., Skalkos, D.** (2019). The relationship between EFQM enablers and business performance: the mediating role of innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4): 684-706.
- Kane-Urrabazo, C.** (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14: 188-194.
- Kanji, G.K.** (1994). Total quality management and statistical understanding. *Total Quality Management and Business Excellence*, 5(3): 105-114.
- Kanji, G.K.** (1996a). Implementation and pitfalls of total quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 7(3): 331-343.
- Kanji, G.K.** (1996b). Can total quality management help innovation? *Total Quality Management*, 7(1): 3-9.
- Kanji, G.K. and Yui, H.** (1997). Total quality culture, Total Quality Management and Business Excellence, 8(6): 417-428.
- Kanji, G.K.** (1998). Measurement of business excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 9(7): 633-643.
- Kanji, G.K.** (2002). Business excellence: make it happen. *Total Quality Management and Business Excellence*, 13(8): 1115-1124.

- Kanji, G.K. and Sá, P.M.** (2002). Kanji's business scorecard. *Total Quality Management and Business Excellence*, 13(1): 13-27.
- Kanji, G.K. and Sá, P.M.** (2003). Sustaining healthcare excellence through performance measurement. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(3): 269-289.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P.** (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1): 71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P.** (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, (September-October): 1-13.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P.** (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1): 53-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P.** (1996c). Strategic learning and the balanced scorecard. *Strategy and Leadership*, 24(5): 18-24.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P.** (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1. *Accounting Horizons*, 15(1): 87-104.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P.** (2004). The strategy map guide to aligning intangible assets. *Strategy and Leadership*, 32(5): 10-17.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P.** (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7-8): 1-14.
- Kueng, P.** (2000). Process performance measurement system: A tool to support process-based organizations. *Total Quality Management and Business Excellence*, 11(1): 67-85.
- Lamberg, J., Tikkanen, H., Nokelainen, T., Suur-Inkeroinen, H.** (2009). Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. *Strategic Management Journal*, 30: 45-60.
- Lavine, M.** (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2): 189-205.
- Lehman, D.** (2017). Organizational cultural theory and research administration knowledge management. *Journal of Research Administration*, 48(2): 52-66.
- Lorente, A.R., Dewhurst, F., Dale, B.G.** (1999). TQM and business innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1): 12-19.
- Love, J. H., Roper, S.** (1999). The determinants of innovation: R&D, technology transfer and networking effects. *Review of Industrial Organization*, 15(1): 43–64.
- Love, J.H., Roper, S., Vahter, P.** (2014). Dynamic complementarities in innovation strategies. *Research Policy*, 43: 1774–1784.
- Lukas, B. A., Ferrell, O. C.** (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2): 239–247.
- Lyons, R.K., Chatman, J.A., Joyce, C.** (2007). Innovation in services: corporate culture and investment banking. *California Management Review*, 50(1): 174-191.

- Lynn, G.S., Mazzuca, M., Morone, J.G., Paulson, A.S.** (1998). Learning is the critical success factor in developing truly new products. *Research Technology Management*, 41(3): 45–51.
- Matsumoto, D.** (2007). Culture, context, and behavior. *Journal of Personality*, 75: 1285-1320.
- Moeller, J., Breinlinger-O'Reilly, J., Elser, J.** (2000). Quality Management in German Health Care- The EFQM Excellence Model. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 13(6): 254-258.
- Moullin, M.** (2007). Performance measurement definitions. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3): 181-183.
- Moran, T.E., Volkwein, J.F.** (1992). The cultural approach to the formation of Organizational climate. *Human Relations*, 45(1): 19-47.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K.** (2005). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12): 1228-1263.
- Oke, A.** (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(6): 564-587.
- Parker, C.** (2000). Performance measurement. *Work Study*, 49(2): 63-66.
- Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito J., Galende, J.** (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Tecnovation*, 26: 1170–1185.
- Pham, T.D.M.** (2020). On the relationship between total quality management practices and firm performance in Vietnam: The mediating role of non-financial performance. *Management Science Letters*, 10(8): 1743-1754.
- Porter, M.** (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prajogo, D.I., Ahmed, P.K.** (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation Performance. *R&D Management*, 36(5): 499-515.
- Prajogo, D.I., Sohal, A.** (2001). TQM and innovation: a literature review and research framework. *Tecnovation*, 21: 539- 558.
- Prajogo, D.I., Sohal, A.S** (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(8): 901-918.
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J.** (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to Organizational analysis. *Management Science*, 29(3): 363-377.
- Quinn, R.E., Hildebrandt, H.W., Rogers, P.S., Thompson, M.P.** (1991). Competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts. *The Journal of Business Communication*, 28(3): 213-232.

- Reichstein, T., Salter, A.** (2006). Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change*, 15(4): 653-682.
- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S., Johnson, G.** (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3): 718-804.
- Rummler, G.A., Brache, A.P.** (1991). Managing the white space. *Training*, 28(1): 55-70.
- Sadıkoğlu, E., Zehir, C.** (2010). Investigating the effects of innovation and employee Performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: an empirical study of Turkish firms. *Int. J. Production Economics*, 127: 13-26.
- Schein, E. H.** (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1): 13-28.
- Schein, E. H.** (1984). Coming to new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2): 3-16.
- Schein, E. H.** (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2): 109-119.
- Schein, E.H.** (1993). Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. *Journal of Counseling and Development*, 71: 703-708.
- Schein, E.H.** (1996). Three cultures of management: the key to Organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1): 9-20.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H.** (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64: 361-388.
- Schwartz, S.H.** (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances In Experimental Social Psychology*, 25: 1-65.
- Sendelbach, N.B.** (1993). The competing values framework for management training and development: a tool for understanding complex issues and tasks. *Human Resource Management*, 32(1): 75-99.
- Sharma, A.** (2009). Implementing balance scorecard for performance measurement. *The Icfai University Journal of Business Strategy*, 6(1): 7-16.
- Shirvani, A., Iranban, S.J.** (2013). Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3): 3010-3015.
- Simpson, S., Cacioppe, R.** (2001). Unwritten ground rules: transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8): 394-401.
- Sintawati, E., Nurdiansyah, R., Kusumawardani, H.** (2019). Developing the European Foundation for Quality Management for MSME Performance Measurement (A Case Study of MSME Managed by 'Preman Super' Community in Malang City). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 406: 99-107.

- Slater, S.F., Narver, J.C.** (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59: 63-74.
- Slater, S.F., Narver, J.C.** (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19: 1001-1006.
- Snow, C.C., Hrebiniak, L.G.** (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2): 317-336.
- Stahl, M.J., Steger, J.A.** (1977). Improving r&d productivity: measuring innovation and productivity — a peer rating approach, *Research Management*, 20(1): 35-38.
- Sun, S.** (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12): 137-141.
- Swanson, R.A.** (1995). Human resource development: performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2): 207-213.
- Swanson, R.A.** (2001). Human resource development and its Underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3): 299-312.
- Swanson, R.A.** (2007). Theory framework for applied disciplines: boundaries, contributing, core, useful, novel, and irrelevant components. *Human Resource Development Review*, 6(3): 321-339.
- Szczepanska-Woszczyna, K.** (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3): 27-39.
- Taddese, F.** (2017). Application of tqm for innovation: an exploratory research of Japanese, Indian and Thailand companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(4): 1-20.
- Tan, K.** (2002). A comparative study of 16 national quality awards. *The Total Quality Magazine*, 14(3): 165-171.
- The Joint Commission** (1993). Defining performance of organizations. *Journal on Quality Improvement*, 19(7): 215-221.
- Toivonen, M., Tuominen, J.** (2009). Emergence of innovations in services, *The Service Industries Journal*, 29(7): 887-902.
- Tourish, D., Pinnington, A.** (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: an unholy trinity in the workplace? *Human Relations*, 55(2): 147-172.
- Tseng, S.** (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2): 269-284.
- Tseng, C., Tseng, C. C.** (2016). Strategy for increasing innovation at post-IPO firms. *International Journal of Entrepreneurship*, 20(1): 84-99.
- Tushman, M. L., Romanelli, E.** (1985). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7: 171-222.

- Van den Berg, P.T., Wilderom, C.P.M.** (2004). Defining, measuring, and comparing organizational cultures. *Applied Psychology-An International Review*, 53 (4), 570 –582.
- Vilkinas, T., Cartan, G.** (2001). The behavioral control room for managers: the integrator role. *Leadership And Organization Development Journal*, 22(4): 175-185.
- Vitale, M., Mavrinac, S. C., Hauser, M.** (1994). New process/financial scorecard: a strategic performance measurement system. *Planning Review*, 22(4): 12-16.
- Wang, C.L., Ahmed, P.K.** (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4): 303-313
- Wholey, J.S., Hatry, H.P.** (1992). The Case for Performance Monitoring. *Public Administration Review*, 52(6): 604-610.
- Woodman, R.W., King, D.C.** (1978). Organizational climate: science or folklore? *Academy of Management Review*, 3: 816-826.
- Yıldız, S.** (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme sorunu: nicel ve nitel paradigmalardan örnekleme kuramına bütüncül bir bakış. *Kesit Akademisi Dergisi*, 3(11): 421-442.
- Yusr, M.M.** (2016). Innovation capability and its role in enhancing the relationship between tqm practices and innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(6): 1-15.
- Zerenler M., Türker N., Şahin E.** (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17): 653-667.
- Zizlavsky, O.** (2016). Innovation performance measurement: research into Czech business practice. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1): 816-838.
- Zhou, X., Shan, M., Li, J.** (2017). R and d strategy and innovation performance: the role of standardization. *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(7): 778–792.

Tezler

- Sadeh E.** (2011). Improving European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model for Implementation in Iranian Smes (Doctoral dissertation, Multimedia University). Malaysia.
- Blackmon, V.Y.** (2008). Strategic Planning and Organizational Performance: An Investigation Using the Balanced Scorecard in Non-Profit Organizations (Doctoral dissertation, Capella University). Minneapolis.
- Qatawneh, N.** (2019). Investigating Sustainable Strategic Alignment of IT-Business and Organizational Performance: The Role of Business Excellence in Jordan (Doctoral dissertation, Brunel University). London.

İnternet Kaynakları

- Cambridge online dictionary** <<https://dictionary.cambridge.org/tr/sözlük/ingilizce/performance>>, alındığı tarih: 02.01.2020.
- Denison Consulting** (2019). Introduction to The Denison Model. Alındığı Tarih: 16.01.2020, adres: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>
- Elçi, Ş.** (2008). İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin El Kitabı. İnomer. Alındığı Tarih: 19.08.2019, adres: http://inomer.org/wp-content/uploads/2018/05/Inovasyon_Rehberi_SirinElci.pdf
- İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu** (2011). İnovasyon Yönetimi. İstanbul Sanayi Odası Yayınları. Alındığı Tarih: 04.09.2019, adres: http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/16-Inovasyon_Yonetimi-213.pdf
- Kalder Türkiye Kalite Derneği** <<http://www.kalder.org/>>, alındığı tarih: 27.02.2020.
- Kalder** (2016). Mükemmelliğe Yolculuk. Kalder Yayınları. Alındığı Tarih: 27.02.2020, adres: <http://www.kalder.org/upload/files/PDF/myolculuk2016.pdf>
- Korkmaz, N.** (2004). İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi - Sorularla Yenilikçilik. İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Alındığı Tarih: 12.09.2019, adres: <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0023184.pdf>
- Merriam-Webster online dictionary** <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>>, alındığı tarih: 07.12.2019.
- Mindtools** <<https://www.mindtools.com>>, alındığı tarih: 05.05.2020.
- National Institute of Standards and Technology** <<https://www.nist.gov/>>, alındığı tarih: 24.02.2020.
- National Institute of Standards and Technology** (2019a). Baldrige Excellence Builder. Alındığı Tarih: 07.03.2020, adres: <https://www.nist.gov/baldrige/products-services/baldrige-excellence-builder>
- National Institute of Standards and Technology** (2019b). Baldrige Excellence Framework. Alındığı Tarih: 07.03.2020, adres: <https://www.nist.gov/baldrige/products-services/baldrige-excellence-framework>
- National Institute of Standards and Technology** (2020). Baldrige 20/20: An Executive's Guide to the Criteria for Performance Excellence. Alındığı Tarih: 07.03.2020, adres: https://www.nist.gov/system/files/documents/2017/04/28/Baldrige_20_20.pdf
- Rummler – Brache Group** (2020). The Three Levels of Performance. Alındığı Tarih: 19.03.2020, adres: <https://www.rummlerbrache.com/sites/default/files/Overview%20Three%20levels%20of%20Performance.pdf>

Türk Dil Kurumu Sözlüğü <<https://sozluk.gov.tr/>>, alındığı tarih: 20.09.2021.

Union of Japanese Scientists and Engineers (2019). Introduction of The Deming Prize. Alındığı Tarih: 21.02.2020, adres: http://www.juse.or.jp/upload/files/DP_Introduction_of_the_Deming_Prize_2019.pdf

Union of Japanese Scientists and Engineers (2019). Rules of the Deming Prizes. Alındığı Tarih: 21.02.2020, adres: http://www.juse.or.jp/upload/files/DP_Rules_of_the_Deming_Prizes2019.pdf



12. EKLER

EK 1: Araştırma Anket Formu

Değerli Katılımcımız;

Bu anket formu, Haliç Üniversitesi İşletme Doktora Programı dahilinde hazırlanan **“EFQM Mükemmellik Modeli, Yenileşim Performansı, Kurumsal Performans ve Kurum Kültürü İlişkileri”** üzerine bir araştırmaya dayalı doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anket 5 bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmadan elde edilecek veriler, gizlilik ilkesi içinde sadece bilimsel çalışma dahilinde topluca istatistiksel olarak değerlendirilecektir. Anketimizin sorularına vereceğiniz içtenlikle, eksiksiz ve doğru yanıtlar bilimsel araştırmanın sonuçlarının güvenilirliğini arttıracaktır.

Görüşlerinizi bizimle paylaştığınız ve çalışmamıza destek verdiğiniz için sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

Saygılarımızla.

Tez Danışmanı

Dr. Öğretim Üyesi

Özlem Atan

Doktor Adayı

Burak Tekmen

1.BÖLÜM

(Size uygun olan kutucuğa lütfen “X” işareti koyunuz)

1. Cinsiyetiniz

Kadın ☐ Erkek ☐

2. Yaşınız:

3. Eğitim düzeyiniz

Orta Öğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐

5. İşletmedeki pozisyonunuz

Uzman ☐ Orta düzey yönetici ☐ Üst düzey yönetici ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz):.....

6. Mevcut Pozisyonunuzdaki çalışma süreniz

7. İşletmedeki çalışma süreniz

8. Toplam çalışma süreniz

6- İşletmenizin yaşı (faaliyete geçtiği günden bugüne kadar geçen süre)

1 yıldan az ☐ 1-10 yıl arası ☐ 11-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve üstü ☐

7. İşletmenizdeki ortalama çalışan sayısı:

8. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör alanı:

☐ Bankacılık ve Finansal Hizmetler

☐ Teknoloji ve Telekomünikasyon

☐ Perakende ve Tüketici Ürünleri

☐ Otomotiv

☐ Gıda

☐ Medya, İletişim ve Yayıncılık

☐ Enerji

☐ Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik

☐ Sağlık ve Sosyal Hizmetler

- ☐ Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme
- ☐ Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri
- ☐ Eğitim
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz):.....

9- KALDER'e kaç yıldır üyesiniz

1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11 yıl ve üstü ☐

2. BÖLÜM: EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ GİRDİ KRİTERLERİ

İFADELER		Katılım Düzeyi				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
No	LİDERLİK					
LD1	Çalıştığım kurumda liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.					
LD2	Çalıştığım kurumda liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.					
LD3	Çalıştığım kurumda liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.					
LD4	Çalıştığım kurumda liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.					
LD5	Çalıştığım kurumda liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.					
	STRATEJİ					
ST6	Çalıştığım kurumda strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.					
ST7	Çalıştığım kurumda strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.					
ST8	Çalıştığım kurumda strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.					

ST9	Çalıştığım kurumda strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.					
ÇALIŞANLAR						
PE10	Çalıştığım kurumda çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.					
PE11	Çalıştığım kurumda çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.					
PE12	Çalıştığım kurumda çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelendirilir.					
PE13	Çalıştığım kurumda çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.					
PE14	Çalıştığım kurumda çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.					
İŞ BİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR						
PR15	Çalıştığım kurumda iş birliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.					
PR16	Çalıştığım kurumda finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.					
PR17	Çalıştığım kurumda binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.					
PR18	Çalıştığım kurumda teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.					
PR19	Çalıştığım kurumda bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.					
SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER						
PS20	Çalıştığım kurumda süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.					
PS21	Çalıştığım kurumda ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.					
PS22	Çalıştığım kurumda ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.					
PS23	Çalıştığım kurumda ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.					
PS24	Çalıştığım kurumda müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.					

3. BÖLÜM: KURUM KÜLTÜRÜ

İFADELER		Katılım Düzeyi				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki ifadeleri, işletmenizi düşünerek, yandaki derecelere göre cevaplayınız.						
Sizce uygun kutucuğa X işareti koyunuz.						
No	KATILIM					
IN1	Çalıştığım kurumda çalışanlar kendilerini ilgilendiren tüm karar alma süreçlerine etkin bir şekilde katılırlar.					
IN2	Çalıştığım kurumda farklı bölümler arasında iş birliği ve dayanışma her zaman teşvik edilir.					
TUTARLILIK						
CO3	Çalıştığım kurumda işlerin yapılış biçimi hakkında fikir birliği bulunmaktadır.					
CO4	Çalıştığım kurumda işlerin yapılış biçimi açık ve net olarak tanımlanmıştır.					
UYUM						
AD5	Çalıştığım kurumda müşterilerin talep ve ihtiyaçları değişime yön vermektedir.					
AD6	Çalıştığım kurumun değişime uyum sağlama yeteneği oldukça gelişmiştir.					
MİSYON						
MI7	Çalıştığım kurum uzun vadeli amaç ve stratejilere sahiptir.					
MI8	Çalıştığım kurum geleceğini şekillendirecek ve ileriye taşıyacak paylaşılan bir vizyona sahiptir.					

4. BÖLÜM: KURUMSAL PERFORMANS

İFADELER		Katılım Düzeyi				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki ifadeleri, işletmenizi düşünerek, yandaki derecelere göre cevaplayınız.						
Sizce uygun kutucuğa X işareti koyunuz.						
No	MÜŞTERİ PERSPEKTİFİ					
CP1	Çalıştığım kurumda müşterilerimizin beklentilerini sürekli karşılıyoruz.					
CP2	Çalıştığım kurumda sermayedarlarımızın beklentilerini sürekli karşılıyoruz.					
CP3	Çalıştığım kurumda tedarikçilerimizin beklentilerini sürekli karşılıyoruz.					

CP4	Çalıştığım kurumda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin kalitesi artmaktadır.					
CP5	Çalıştığım kurumda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin sayısı artmaktadır.					
CP6	Çalıştığım kurumda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin türü artmaktadır.					
CP7	Çalıştığım kurumda müşterilerimizin sayısı artmaktadır.					
CP8	Çalıştığım kurumda sunduğumuz ürün ve hizmetlere olan talep artmaktadır.					
CP9	Çalıştığım kurumda müşterilerimizin ihtiyaçlarını öğrenmek için çalışmalar yapıyoruz.					
CP10	Çalıştığım kurumda tedarikçilerimizin ne beklediğini öğrenmek için çalışmalar geçiyoruz.					
CP11	Kurumumuzun beklentilerini sürekli karşılıyoruz.					
İÇSEL SÜREÇLER PERSPEKTİFİ						
IP12	Çalıştığım kurumda planlama süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.					
IP13	Çalıştığım kurumda etkin bir kalite yönetim sistemine sahibiz.					
IP14	Çalıştığım kurumda kalite kontrol süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.					
IP15	Çalıştığım kurumda hizmet kalitesi süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.					
IP16	Çalıştığım kurumda geliştirilmiş politika ve prosedürlere sahibiz.					
IP17	Çalıştığım kurumda ürün kalitesi süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz.					
IP18	Çalıştığım kurumda hizmet kalitesi süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz.					
IP19	Çalıştığım kurumda misyonumuz stratejik planlamamıza temel teşkil etmektedir.					
IP20	Çalıştığım kurumun yönetim politikası misyonumuza ulaşmayı kolaylaştırır.					
ÖĞRENME VE GELİŞME PERSPEKTİFİ						
LG21	İşim doğrudan örgütsel misyonumuzu gerçekleştirmeye yöneliktir.					
LG22	İşim tatmin edicidir.					
LG23	İşim sıkıcıdır.					
LG24	İşimi yaparken yüksek stres altında hissediyorum.					
LG25	İşimde kendimi her zaman başarılı hissedirim.					
LG26	Genellikle işimle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşabilirim.					
LG27	İşimde performans hedeflerimi gerçekleştirmeye yönelik doğru karar alabilmek için yeterli bilgi ve donanıma sahibim.					
LG28	Performans hedeflerimi açık ve net olarak belirlerim.					

LG29	Çalıştığım kurum işimde başarılı olmam için ihtiyaç duyduğum her türlü eğitimi almama olanak sağlar.					
FİNANSAL PERSPEKTİF						
FP30	Çalıştığım kurumda maliyetlerimizi etkili bir şekilde kontrol altına alabiliyoruz.					
FP31	Çalıştığım kurumda giderlerimizin seviyesini düşük tutabiliyoruz.					
FP32	Çalıştığım kurumun finansal kuruluşlardan kredi alabilme gücü yüksektir.					
FP33	Çalıştığım kurumda ürün ve hizmetlerimizi geliştirmek için yeterli mali kaynağımız mevcuttur.					
FP34	Çalıştığım kurumda finansal kaynaklarımızın birimlerimize dağılımı en uygun şekilde yapılmaktadır.					

5. BÖLÜM: YENİLEŞİM PERFORMANSI

İFADELER		Katılım Düzeyi				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki ifadeleri, işletmenizi düşünerek, yandaki derecelere göre cevaplayınız.						
Sizce uygun kutucuğa X işareti koyunuz.						
No						
İNO1	Çalıştığım kurum işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır.					
İNO2	Çalıştığım kurum yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.					
İNO3	Çalıştığım kurum işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.					
İNO4	Çalıştığım kurum yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapar.					
İNO5	Çalıştığım kurum sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.					
İNO6	Çalıştığım kurum her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.					

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz....

Sonuçların size eposta yoluyla ulaşmasını istiyorsanız lütfen eposta adresinizi yazınız:

.....@.....

13. ÖZGEÇMİŞ

Burak Tekmen ilk, orta ve lise eğitimlerini Kocaeli’nde tamamladı. 2005 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Jeofizik Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2006 yılında çalışma hayatına başlayarak özel sektörde çeşitli kurumların lojistik ve satın alma departmanlarında çalıştı. 2012 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü’nde İşletme Yüksek Lisans Eğitimini (MBA) ve 2022 yılında Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nde İşletme Doktora Eğitimini tamamlayan Tekmen İngilizce bilmektedir.