

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİMDALI

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI**

Yüksek Lisans Tezi

TANER DİKMEN

İstanbul, 2010

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİMDALI

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI**

Yüksek Lisans Tezi

TANER DİKMEN

Danışman: Doç. Dr. M. DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı  
Yüksek Lisans öğrencisi TANER DİKMEN' nin EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim  
Kurulunun 05.07.2010 tarih ve 2010-13/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından  
oybirliğiyle kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

Tez Savunma Tarihi : 3.1.9.2010

- 1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. MELİHA DENİZ BÖRÜ  
2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR  
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. FATMA ASLI KÜÇÜKASLAN

İmzası



## ÖZET

Mükemmellik Modeline göre bir firmanın müşteri ve çalışan tatminini sağlaması ve toplum üzerinde etki bırakabilmesi için EFQM alt boyutları yardımıyla (politika ve strateji, çalışanlar, kaynaklar ve süreçler gibi) uygun bir liderlik davranışı ile sağlanabilmesine bağlıdır. Ancak bu şekilde sonuçlarda mükemmelliğe ulaşılabilir.

Modern yönetim ve organizasyon modellerinden olan EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı inceleyerek, EFQM Mükemmellik Modeli'nin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki rolünü ortaya koymaya çalışmaktadır. Araştırmada, EFQM Mükemmellik Modeli uygulayan ve uygulamayan firmalarda çalışanların gönüllü olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileyip sergilemediklerini tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmamızda; EFQM Mükemmellik Modeli 2003 kitapçığından yararlanılarak EFQM kriterleri ve alt kriterleri yardımıyla EFQM Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı modeli için Van Dyne, Linn, Graham, Jill W, Dienesch, Richard M. tarafından geliştirilmiş sorular kullanılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, Avrupa Kalite Örgütü hakkında bilgilendirme, EFQM Mükemmellik Modeli ve gelişim süreci, EFQM Mükemmellik Modeli temel kavramları, yapısı ve kriterleri, temel kavramlarla arasındaki ilişki ve EFQM Mükemmellik Modeli değerlendirme araçları anlatılacaktır.

İkinci bölümde, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın tanımı, öne çıkma nedenleri, boyutları, katkıları, ortaya çıkan faktörler ve sonuçları anlatılacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı, kapsamı ve modeli, araştırma bulguları ile ilgili olarak veri analizi yapılacaktır.

**Anahtar Kelimeler :** EFQM Mükemmellik Modeli, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Mükemmelliği

## ABSTRACT

According to Excellence Model, for a company to satisfy its own customers or employees and to be able to leave impression on society is up to providing appropriate leadership manner with the aid of EFQM sub-dimensions (policy and strategy, employees, resources and processes etc...) Only with this way, excellence in the results can be achieved.

EFQM Excellence Model which is one of the modern management and organizational models tries reveal role of EFQM Excellence Model over Organizational Citizenship Behavior by examining Organizational Citizenship Behavior. In this study, the aim is to detect whether the employees act Organizational Citizenship Behavior voluntarily or not in companies that apply EFQM Excellence Model and in companies do not.

In this study, the questions developed by Van Dyne, Linn, Graham, Jill W, Dienesch, Richard M. for Organizational Citizenship Behavior Model are used by using EFQM Excellence Model 2003 Booklet and with the aid of EFQM criteria and sub-criteria.

In the first part of the study, information about the European Organization for Quality, EFQM Excellence Model and its development process, structure, criteria and basic concepts of EFQM Excellence Model, relation with the basic concepts and EFQM Excellence Model assessment tools have been stated.

In the second part, definition of Organizational Citizenship Behavior, its reasons for being distinguished, its dimensions, contributions, existing factors and results have been stated.

In the third part, aim of the study, its extent and model, data analyze about outcome of the study have been stated.

**Key Words:** EFQM Excellence Model, Organizational Citizenship Behavior, Business Excellence

# İÇİNDEKİLER

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| <b>ÖZET</b> .....          | ii  |
| <b>ABSTRACT</b> .....      | iii |
| <b>TABLO LİSTESİ</b> ..... | vii |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ</b> ..... | x   |
| <b>KISALTMALAR</b> .....   | xii |

## 1. BÖLÜM : EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ..... 1

|           |                                                                                     |    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1       | AVRUPA KALİTE ÖRGÜTÜ (EOQ-EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY).....                   | 1  |
| 1.2       | EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE GELİŞİM SÜRECİ.....                                      | 2  |
| 1.2.1     | Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality management)..... | 2  |
| 1.2.2     | EFQM Mükemmellik Modeli .....                                                       | 5  |
| 1.2.3     | EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları.....                                    | 10 |
| 1.2.3.1   | Sonuçlara Yönlendirme.....                                                          | 12 |
| 1.2.3.2   | Müşteri Odaklılık .....                                                             | 13 |
| 1.2.3.3   | Liderlik ve Amacın Tutarlılığı .....                                                | 14 |
| 1.2.3.4   | Süreçler ve Verilerle Yönetim .....                                                 | 15 |
| 1.2.3.5   | Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı .....                                       | 16 |
| 1.2.3.6   | Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme .....                                  | 17 |
| 1.2.3.7   | İşbirliklerinin Geliştirilmesi .....                                                | 18 |
| 1.2.3.8   | Toplumsal Sorumluluk.....                                                           | 19 |
| 1.2.4     | EFQM Mükemmellik Modeli'nin Yapısı .....                                            | 22 |
| 1.2.5     | EFQM Mükemmellik Modelinin Kriterleri .....                                         | 23 |
| 1.2.6     | Temel Kavramlar ve Model Arasındaki İlişki .....                                    | 61 |
| 1.2.6.1   | Sonuçlara Yönlendirme.....                                                          | 62 |
| 1.2.6.2   | Müşteri Odaklılık .....                                                             | 63 |
| 1.2.6.3   | Liderlik ve Amacın Tutarlılığı .....                                                | 63 |
| 1.2.6.4   | Süreçlerle ve Verilerle Yönetim .....                                               | 64 |
| 1.2.6.5   | Çalışanların Gelişimi ve Katılımı .....                                             | 64 |
| 1.2.6.6   | Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme .....                                  | 65 |
| 1.2.6.7   | İşbirliklerinin Geliştirilmesi .....                                                | 66 |
| 1.2.6.8   | Toplumsal Sorumluluk.....                                                           | 66 |
| 1.2.7     | EFQM Mükemmellik Modeli Değerleme Araçları.....                                     | 67 |
| 1.2.7.1   | Pusula Kartı.....                                                                   | 67 |
| 1.2.7.2   | RADAR.....                                                                          | 69 |
| 1.2.7.2.1 | RADAR Mantığı .....                                                                 | 70 |
| 1.2.7.2.2 | RADAR Mantığının Uygulanması.....                                                   | 71 |
| 1.2.7.2.3 | RADAR Puanlama Matrisi .....                                                        | 73 |

|           |                                                          |    |
|-----------|----------------------------------------------------------|----|
| 1.3       | EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN YÖNTEMLERİ .....              | 74 |
| 1.3.1     | Özdeğerlendirme .....                                    | 74 |
| 1.3.1.1   | Özdeğerlendirmenin Özellikleri, Sağladığı Yararlar ..... | 75 |
| 1.3.1.2   | Özdeğerlendirmenin Amacı .....                           | 78 |
| 1.3.1.3   | Özdeğerlendirme Süreci .....                             | 80 |
| 1.3.1.3.1 | Belli Başlı Yararları .....                              | 82 |
| 1.3.1.3.2 | Kritik Başarı etkenleri .....                            | 83 |
| 1.3.1.4   | Özdeğerlendirme Modelleri .....                          | 83 |
| 1.3.1.5   | Özdeğerlendirme Çeşitleri .....                          | 84 |
| 1.3.2     | Son Liste Yöntemi .....                                  | 85 |
| 1.3.3     | Matris Şema Yöntemi .....                                | 86 |
| 1.3.4     | Ekip çalışması Yöntemi .....                             | 87 |
| 1.3.5     | Özdeğerlendirme Formu Yöntemi .....                      | 88 |
| 1.3.6     | Ödül Benzetimi Yöntemi .....                             | 89 |

## **2. BÖLÜM : ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ..... 92**

|       |                                                                         |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1   | ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIM VE ÖNE ÇIKMA NEDENLERİ          | 92  |
| 2.2   | ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI .....                       | 95  |
| 2.2.1 | Özgeciliği/Diğerlerini Düşünme (Altruism) .....                         | 96  |
| 2.2.2 | Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness) .....               | 96  |
| 2.2.3 | Nezaketi (Courtesy) .....                                               | 96  |
| 2.2.4 | Sivil Erdem/Organizasyonun Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue) ..... | 97  |
| 2.2.5 | Gönüllülük/Sportmenlik (Sportmanship).....                              | 97  |
| 2.3   | ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KATKILARI .....                       | 98  |
| 2.4   | ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN DAVRANIŞ STİLLERİ .....                          | 99  |
| 2.5   | ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER .....         | 99  |
| 2.5.1 | Çalışan Karakteristikleri .....                                         | 99  |
| 2.5.2 | Görev Karakteristikleri .....                                           | 100 |
| 2.5.3 | Örgütsel Karakteristikler .....                                         | 100 |
| 2.5.4 | Lider Karakteristikleri .....                                           | 100 |
| 2.6   | ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI.....                        | 101 |

## **3. BÖLÜM : EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ..... 107**

|       |                                               |     |
|-------|-----------------------------------------------|-----|
| 3.1   | ARAŞTIRMA .....                               | 107 |
| 3.1.1 | Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Modeli .....   | 107 |
| 3.1.2 | Ana kütle ve Örneklem Yönteminin Seçimi ..... | 108 |
| 3.1.3 | Ölçüm Aracı .....                             | 109 |
| 3.1.4 | Araştırmanın Türü ve Yöntemi .....            | 111 |
| 3.1.5 | Verilerin Analizi .....                       | 111 |
| 3.1.6 | Araştırmanın Kısıtları .....                  | 112 |
| 3.2   | ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....                  | 113 |

|           |                                                                                                                                          |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.1     | Güvenilirlik Analizi .....                                                                                                               | 113        |
| 3.2.2     | Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Demografik Dağılımı .....                                                                            | 114        |
| 3.2.2.1   | Cinsiyete İlişkin Dağılım .....                                                                                                          | 114        |
| 3.2.2.2   | Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım .....                                                                                           | 114        |
| 3.2.2.3   | Medeni Duruma İlişkin Dağılım .....                                                                                                      | 115        |
| 3.2.2.4   | Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Dağılım .....                                                                                | 116        |
| 3.2.2.5   | Toplam İş Hayatındaki Çalışma Süresine İlişkin Dağılım .....                                                                             | 116        |
| 3.2.3     | İşletmelerdeki Kalite Modelleri Hakkında Bilgiler .....                                                                                  | 117        |
| 3.2.4     | EFQM Mükemmellik Modeli Boyutları, İfadelerinin Frekans Dağılımları ve Değerlendirilmesi .....                                           | 120        |
| 3.2.5     | Faktör Analizi .....                                                                                                                     | 128        |
| 3.2.6     | Düzeltilmiş Model .....                                                                                                                  | 131        |
| 3.2.7     | t-Testi .....                                                                                                                            | 133        |
| 3.2.8     | Regresyon Analizi Sonuçları .....                                                                                                        | 135        |
| 3.2.8.1   | EFQM Mükemmellik Modelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin Regresyon Analizi İncelemesi .....                                 | 135        |
| 3.2.8.2   | EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan ve Uygulamayan Firmalarda Regresyon Analizi .....                                                      | 137        |
| 3.2.8.3   | Sektöre Göre EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Etkisinin Regresyon Analizi İncelemesi ..... | 139        |
| 3.2.8.4   | Sektöre Göre EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan ve Uygulamayan Firmalarda Regresyon Analizi .....                                         | 141        |
| <b>4.</b> | <b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>                                                                                                      | <b>145</b> |
| <b>5.</b> | <b>ÖNERİLER .....</b>                                                                                                                    | <b>153</b> |
|           | <b>EKLER .....</b>                                                                                                                       | <b>160</b> |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.</b> AKÖ Modelindeki Değişiklikler.....                                                                               | 10  |
| <b>Tablo 2.</b> Temel Kavramlar ve Kurumsal Olgunluk Aşamaları .....                                                             | 21  |
| <b>Tablo-3.</b> Algılama ölçümlerinde esas alınabilecek konular .....                                                            | 49  |
| <b>Tablo-4.</b> Performans Ölçümlerinde esas alınabilecek konular .....                                                          | 50  |
| <b>Tablo-5.</b> Çalışanların Algılama Ölçümlerine İlişkin İçerebileceği Konular .....                                            | 52  |
| <b>Tablo-6.</b> Çalışanların performans göstergeleri ile ilgili konuları .....                                                   | 53  |
| <b>Tablo-7.</b> Toplumun algılamasına ilişkin ölçümlerde esas alınabilecek konular .....                                         | 56  |
| <b>Tablo-8.</b> Toplumun Performans Göstergelerine ilişkin ölçümlerde esas alınan konular ..                                     | 57  |
| <b>Tablo- 9.</b> Temel performans çıktıları ölçümünde esas alınabilecek konular .....                                            | 59  |
| <b>Tablo-10.</b> Temel performans göstergeleri ölçümünde esas alınabilecek konular .....                                         | 60  |
| <b>Tablo-11.</b> EFQM Kriterleri ve Temel Kavramlarla İlişkisi .....                                                             | 62  |
| <b>Tablo-12.</b> Özdeğerlendirme Seçenekleri .....                                                                               | 85  |
| <b>Tablo-13.</b> Beş Farklı Yöntemin değerlendirilmesi .....                                                                     | 91  |
| <b>Tablo-14.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yöneticilerin Değerlemelerini Niçin Etkileyebileceklerinin Sebepleri ..... | 103 |
| <b>Tablo-15.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri.....                                 | 105 |
| <b>Tablo-16.</b> Güvenilirlik Analizi .....                                                                                      | 113 |
| <b>Tablo-17.</b> Yaşa İlişkin Dağılım .....                                                                                      | 115 |
| <b>Tablo-18.</b> Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Dağılım.....                                                        | 116 |

|                                                                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo-19.</b> Toplam İş Hayatındaki Çalışma Süresi Dağılımı .....                                                                                                                    | 117 |
| <b>Tablo-20.</b> İşletmelerin Kalite Çalışmaları .....                                                                                                                                  | 119 |
| <b>Tablo-21.</b> Liderlik Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                                                                             | 121 |
| <b>Tablo-22.</b> Politika ve Strateji Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                                                                                  | 122 |
| <b>Tablo-23.</b> Çalışanlar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                                                                           | 123 |
| <b>Tablo-24.</b> İşbirliği ve Kaynaklar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                                                               | 124 |
| <b>Tablo-25.</b> Süreçler Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                                                                             | 125 |
| <b>Tablo-26.</b> Müşteriler İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                                                                            | 126 |
| <b>Tablo-27.</b> Çalışanlar İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                                                           | 127 |
| <b>Tablo-28.</b> Toplumla İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                                                                              | 127 |
| <b>Tablo-29.</b> Temel performans Sonuçlar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                                                                             | 128 |
| <b>Tablo-30.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Sonuçları .....                                                                                                          | 130 |
| <b>Tablo-31.</b> EFQM Mükemmellik Modeli İçin T-testi Sonuçları .....                                                                                                                   | 134 |
| <b>Tablo-32.</b> EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı<br>Faktörleri Üzerine Katkısı .....                                                                | 136 |
| <b>Tablo-33.</b> EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan ve Uygulamayan Firmalarda<br>EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı<br>Faktörleri Üzerine Katkısı ..... | 138 |
| <b>Tablo-34.</b> Sektöre Göre EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarının Örgütsel<br>Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Üzerine Katkısı .....                                                   | 140 |
| <b>Tablo-35.</b> EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan ve Uygulamayan Firmaların<br>Sektörel Dağılımı .....                                                                                 | 142 |

|                                                                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo-36.</b> Sektöre Göre EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan ve Uygulamayan Firmalarda EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Üzerine Katkısı ..... | 143 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil-1. EFQM İş Mükemmelliği Modeli.....                               | 8   |
| Şekil-2. EFQM 2000 Mükemmellik Modeli.....                              | 9   |
| Şekil-3. Mükemmelliğin Temel Kavramları.....                            | 11  |
| Şekil 4. EFQM Mükemmellik Modeli.....                                   | 23  |
| Şekil-5. Liderlik- alt kriterler/ilişkiler .....                        | 29  |
| Şekil-6. Politika ve Strateji-Alt Kriterler/İlişkiler .....             | 33  |
| Şekil-7. Çalışanlar-Alt Kriterler/İlişkiler .....                       | 38  |
| Şekil-8. İşbirlikleri ve kaynaklar-alt kriterler/ilişkiler .....        | 43  |
| Şekil-9. Süreçler Alt Kriterler/İlişkiler .....                         | 47  |
| Şekil-10. Müşterilerle İle İlgili Sonuçlar-Alt Kriterler/İlişkiler..... | 51  |
| Şekil-11. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar-alt Kriterler/İlişkiler .....    | 54  |
| Şekil-12. Toplumla İlgili Sonuçlar-Alt Kriterler/İlişkiler .....        | 58  |
| Şekil-13. Temel Performans Sonuçları-Alt Kriterler/İlişkiler .....      | 61  |
| Şekil-14. RADAR Puanlama Matrisi .....                                  | 71  |
| Şekil-15. Özdeğerlendirme Akış Şeması .....                             | 81  |
| Şekil-16. Araştırma Modeli .....                                        | 108 |
| Şekil-17. Sektörel Dağılım Grafiği.....                                 | 109 |
| Şekil-18. Cinsiyetle İlişkin Dağılım Grafiği.....                       | 114 |
| Şekil-19. Medeni Duruma İlişkin Dağılım .....                           | 115 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil-20.</b> Araştırma Bulguları Kapsamında Elde Edilen Düzeltilmiş Model ..... | 132 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## KISALTMALAR

|                |                                               |
|----------------|-----------------------------------------------|
| <b>AKKÖ</b>    | : Avrupa Kalite Kontrol Örgütü                |
| <b>AKÖ</b>     | : Avrupa Kalite Ödülü                         |
| <b>EFQM</b>    | : European Foundation For Quality Management  |
| <b>EFQM MM</b> | : EFQM Mükemmellik Modeli                     |
| <b>EOQ</b>     | : European Organization For Quality           |
| <b>EOQC</b>    | : European Organization For Quality Control   |
| <b>İKY</b>     | : İnsan Kaynakları Yönetimi                   |
| <b>ÖVD</b>     | : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı              |
| <b>ROIC</b>    | : Return On Invested Capital/Yatırım Getirisi |
| <b>ROSE</b>    | : Sermaye Karlılığı                           |
| <b>TSE</b>     | : Türk Standartları Enstitüsü                 |

# 1. BÖLÜM : EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

## 1.1 AVRUPA KALİTE ÖRGÜTÜ (EOQ-EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY)

Avrupa Kalite Örgütü (EOQ-European Organization For Quality) 1957 yılında Batı Avrupalı beş ülkenin kalite uzmanlarınca Avrupa Kalite Kontrol Örgütü (AKKÖ/EOQC) adıyla kuruldu. Sonraki yıllarda 25 ülkeden birer kalite kuruluşunun üye olduğu Avrupa Kalite Kontrol Örgütü (EOQC), büyük bir Avrupa örgütüne dönüştü ve 1980’li yıllarda adındaki “kalite kontrol/quality control” ifadesinin sınırlayıcı bir anlam oluşturduğu kanısıyla 1988 yılında adını EOQ-Avrupa Kalite Örgütü olarak değiştirdi.

Avrupa Kalite Örgütü (AKÖ-EOQ)’nün temel amacı; ürün ve hizmet kalitesinde etkili gelişme sağlayacak bilimsel ve teknik bir Avrupa kuruluşu olmaktır. Ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini geliştirmek için kalite kontrol konusundaki düşünce ve teknikleri uygun araçlar kullanarak geliştirmek, tanıtmak, geniş şekilde duyurmak ve özendirmek ise Avrupa Kalite Örgütünün (EOQ) yakın hedefidir.

Ürün ve hizmetlerin kalite güvenirliliği ile ilgilenen etkin kuruluşlar, gruplar ve kişilerle ilişki kurar ve bu ilişkileri koruyarak araştırma, talimat, görüş, deneyim, doküman ve yayım alış veriş konusunda işbirliğini özendirir. Genel kurul niteliğindeki AKÖ yıllık konferanslarında en yeni kalite eğilimlerine ve uluslararası ün kazanmış uzmanlara yer verilir. AKÖ’nün 7 bölümü ve il komitesi, bu çalışmalarını yürütür.

Türk Standartları Enstitüsü (TSE), ülkemiz adına 1976 yılından bu yana AKÖ’nün tam üyesi olarak kuruluşun çalışmalarında yer almaktadır.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Serdar Özhan, **Toplam Kalite Yönetimi’ndeki Kritik Başarı Alanlarının Değerlendirilmesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 23.

## 1.2 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE GELİŞİM SÜRECİ

Gelişme, kelime itibariyle daha çok yüzyılımıza damgasını vuran bir anlama sahiptir. Çünkü gelişmenin en doğal sonucu değişimdir. Doğadaki tüm canlılar gibi organizasyonlar da, ayakta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek ve çevreye uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim içinde olmak zorundadırlar.<sup>2</sup> Çevremizde olup bitenler incelenirse, aslında tam bir değişim ortamında yaşadığımızın farkına varmamız hiç de zor olmayacaktır. Küreselleşmeyle birlikte gelen, yok edici rekabet sisteminin yanı sıra, teknolojinin sürekli gelişmesi ve bilgi toplumuna geçiş iş dünyasına yeni yön veren kriterlerken, işletmelerin bu olup bitenlere ayak uydurmak için sürekli değişimlerine sebebiyet vermektedir. Yaşanan bu kadar gelişme karşısında, işletmelerin yeni durumlara yeni yöntemler ile ayak uydurabilmeleri, onların esnekliğine ve dinamikliğine bağlı olarak değişir.<sup>3</sup>

Günümüz kuruluşlar, kendilerini mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarına göre değerlendirmektedirler. Bu bakış açısıyla EFQM Mükemmellik Modeli, özdeğerlendirme vasıtasıyla, kuruluşların güçlü ve zayıf taraflarını belirlemede yardımcı olan ve çözüm sunan, aynı zamanda mükemmellik yolunun neresinde olduklarını gösteren stratejik açıdan önemli bir araçtır.<sup>4</sup>

### 1.2.1 Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality management)

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management) Avrupalı organizasyonların her alanda gerçekleştirdiği faaliyetlerin kalitesinin önemine vurgu yaparak etkinlik ve verimliliklerini artırmada önemli bir role sahip bir kuruluştur.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> John Selly Brown, “Şirketi Yenşden yaratan Araştırma”, Gündüz Bulut (çev.), Harvard Business Review, İstanbul: Mess yayınları, 1999, No. 293, s. 150-151.

<sup>3</sup> Arie de Gues, “Yaşayan Şirket”, Ahmet ünver (çev.), İstanbul : Rota yayınları, 1998, s. 26.

<sup>4</sup> Selim Yazıcı, “Mükemmellikte Yeni Arayışlar”, Kalder Önce Kalite Dergisi, Yıl. 7, Sayı. 39, Eylül-Ekim 2000, s.33.

<sup>5</sup> Alper Özel, **Kalite Ödül Modelleri: Türkiye’de Tüsiad-KalDer Ve EFQM Avrupa Kalite/Başarı Ödülleri Almış Türk Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000, s. 44.

1987’de N.V Gloeilampenfabrieken’in Hollanda’lı başkanı diğer büyük 13 Avrupa Şirketiyle temasa geçti (14 tane EFQM kurucu şirket). Kafasındaki fikri, bu şirketlerin ilgisini toplam kalite yönetiminde toplayarak bir Avrupa kurulu oluşturmak ve Avrupa’nın endüstriyel alandaki rekabetinde üstesinden gelebilecek strateji oluşturmaktı. 14 şirket başkanı bir kalite strateji yöneticisi atayarak, bu projeyi incelemelerini istedi. Sonuçta, kalite alanında çalışmakta olan mevcut örgütleri tamamlayıcı bir örgüt oluşturulması teklif edildi.<sup>6</sup> Bundan sonra Avrupa’nın önde gelen 14 şirketinin Genel Müdürleri Avrupa Komisyonu Başkanı Jacques Delors’un Başkanlığında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı’nı kurmak üzere bir araya geldiklerinde bir niyet bildirgesi imzalamışlardır. Bu bildirge;

*“Vakıf, Avrupa Ekonomik Topluluğu’nun ilgili kurumları ve diğer ilgili organizasyonlarla işbirliği halinde (kaliteye) özel bir ilgi, yönetim eğitimi ve motivasyon faaliyetleri geliştirecektir. Vakıf, kalite yönetimi alanındaki başarıları, “Kalite Ödülü” oluşturarak tanıyacaktır. Bu ödül, vakfın amaçlarını duyuracak ve kamuya mal edecektir.”<sup>7</sup>*

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) 15 Eylül 1988 yılında Avrupa’nın önde gelen 14 şirketinin (Philips, Bull, Fiat, KLM, Electrolux, Volkswagen, Nestle, British Telecom, Olivetti, Dassault, Bosch, Ciba-Geigy, Renault, Sulzer) Genel Müdürleri tarafından<sup>8</sup> “Avrupa’da Sürdürülebilir Mükemmelliğin itici gücü olma” misyonu ve “Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya”<sup>9</sup> vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur.<sup>10</sup>

*Vakfın temel amacı, “küresel rekabet avantajını sağlamada, kaliteyi belirleyici unsur haline getirme sürecini hızlandırmaları için Avrupalı kuruluşların yönetimlerini desteklemek, son aşamada müşteri tatmini ve genel performansta mükemmelliği*

---

<sup>6</sup> Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta, 2001, s. 652.

<sup>7</sup> Özel, a.g.e., s. 44.

<sup>8</sup> Emel Işıliray, **EFQM Mükemmellik Modeli’nin Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi (KORDSA Örnek Olayı)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 22.

<sup>9</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003-Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler**, İstanbul, 2003, s.6.

<sup>10</sup> Hakan Emanet, **EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Araştırması**, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı: 1, 2007, s. 71.

sağlayan faaliyetlerin iyileştirilmesi için, Avrupa genelindeki bütün kuruluşları harekete geçirmek ve yanlarında yer almak” olarak belirlenmiştir.<sup>11</sup> Vakfın amacı doğrultusunda, kalite yönetimi alanındaki başarıları verdiği ödül aracılığıyla teşvik etmektedir. EFQM’in kuruluş aşamasında belirlediği iki misyonu bulunmaktadır<sup>12</sup>:

- Avrupa şirketlerinin küresel rekabet üstünlüğü kazanmaları için kaliteyi kalıcı bir etki haline dönüştürme sürecini hızlandırmayı desteklemek,
- Avrupa Topluluğu’nun ilgili bütün alalarında ve gerekli olan her yerde, kalite kültürünü zenginleştirmek, kalite iyileştirme faaliyetlerine katılmak üzere desteklemek ve harekete geçirici olmak.

2000 yılı itibariyle EFQM’in üye sayısı da 800’ü geçmiş durumdadır. Avrupa’ya uzun vadeli gelen Dupont, 3M, American Express, Kodak, Exxon ve IBM gibi American şirketleri de üye olarak kabul edilmiştir. Sadece şirketler değil üniversiteler, iş okulları ve danışmanlık kurumları da Vakfa katılmışlardır. Türkiye’den de Netaş, Brisa, Beko, Beksa, Kordsa ve Eczacıbaşı Vitra gibi kuruluşlar Vakıf üyesi olmuşlardır.

EFQM 2000 yılına girerken vizyonunu, misyonunu ve değerlerini yenilemiştir. Buna göre yeni vizyon ve misyon:

*EFQM Vizyonu:* Avrupa’daki kuruluşların mükemmelleştikleri bir dünya

*EFQM Misyonu:* Avrupa’daki kuruluşlarda sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olmak

*EFQM Değerleri:* Üyeleri ve Çalışanları için<sup>13</sup>;

- Organizasyonel mükemmellik için mücadele etmek
- Üyelerin ve çalışanların müşteri odaklı olması

---

<sup>11</sup> Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi Ve Özdeğerlendirme**, KALDER Yayınları, Yayın No. 32, İstanbul, 2002, s. 23.

<sup>12</sup> Emel Işılğır, “**EFQM Mükemmellik Modeli’nin Müşteri tatmini Üzerine Etkisi-KORDSA Örnek Olayı**”, Marmara Üniversitesi SBE, 2001.s. 22.

<sup>13</sup> Özel, a.g.e., s. 44.

- Çalışanlara ve takım çalışmasına değer vermek
- Topluma saygı göstermek
- Uyum ve bütünlük içinde hareket etmek

### 1.2.2 EFQM Mükemmellik Modeli

Sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması zorunludur.<sup>14</sup> EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır. Kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.<sup>15</sup> Şirketler, okullar, sağlık kuruluşları, polis örgütleri, kamu hizmetleri kuruluşları ve devlet kuruluşları bu modeli kullanmaktadır. Model ayrıca kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunmakta olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki “iyi uygulamaların” paylaşılmasına olanak tanımaktadır.<sup>16</sup>

Başka bir deyişle EFQM Mükemmellik Modeli Toplam Kalite Yönetiminde tanımlandığı üzere; “müşterilerin, çalışanların, finansal paydaşların ve genel toplumun beklenti ve ihtiyaçlarının bir örgütsel biçimi”dir.<sup>17</sup>

Modelin en belirgin özelliği; kısıtlayıcı, katı bir çerçeve değil yol gösterici bir çerçeve sunmasıdır.

Model, TKY bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçları elde etmeyi kolaylaştırır. Organizasyonun farklı yönlerini ilişkilendirerek dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarında önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi için uygun bir modelin

---

<sup>14</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003-Kamu Ve Sivil Toplum**, İstanbul, 2003, s.4.

<sup>15</sup> Gaziantep Üniversitesi, **EFQM Mükemmellik Modeli**, s. 1, <http://www1.gantep.edu.tr/~akreditasyon/EFQM.doc> [22.09.2008]

<sup>16</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, İstanbul, 2000, s.14.

<sup>17</sup> H.P.A. Geraedts, R. Montenarie, P.P. Van Rijk, **The Benefits Of Total Quality Management**, Computerized Medical Imaging and Graphics, Nisan, 25 (2001), s. 217.

oluşturulmasına yardımcı olur. Mükemmellik; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer paydaşların tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi demektir. EFQM Mükemmellik Modeli, sadece kalite konusuyla ilgilenmez, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına nüfuz eden etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar. Modelde kullanılan kriterler, kalitenin ve uzun dönemli stratejik küresel rekabet gücüne sahip olmanın yaşamsal parçalarıdır.<sup>18</sup>

EFQM, ulusal işbirliği ortakları ile birlikte, Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır.<sup>19</sup>

Mükemmellik yalnızca bir teori değildir. Temel faaliyetler alanında ve süreçlerde sınıfında en iyi olan somut sonuçların sürdürüleceğine ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır. Bu sonuçların sürdürüleceğine ilişkin kanıtlar yalnızca geçmişteki performansı gösteren finansal sonuçlarla sınırlı değildir. Kanıtlar arasında tüm paydaşlar ile ilgili olarak kuruluşun gelecekteki finansal performansına katkıda bulunacak öncü göstergelere ilişkin sonuçlar da vardır. Bu öncü göstergeler müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını içerirler.<sup>20</sup>

EFQM, 1991 yılından itibaren Avrupa Kalite Örgütü (EQO) ve Avrupa Komisyonu'yla işbirliği yaparak Avrupa Kalite Ödülü'nü vermeye başlamıştır.

Modelin geliştirilmesinin başlangıç aşamasını, var olan ödül modellerini belirleme ve araştırma oluşturmuştur. İlk önce Deming Ödülü ve sonra Malcolm Baldrige Amerikan Ulusal Ödülü incelenmiş son olarak NASA Kalite ve Verimlilik İçin Mükemmellik Ödülü hakkında bilgi toplanmıştır. 1990 yılında gerçekleştirilen çalışma grubu toplantılarından sonra modelin iskeleti oluşturulmuş, çalışmalar sırasında taslaklar yüzlerce uzmanın katkısı ve önerisiyle sürekli geliştirilmiştir. Ödül Modeli'nin en büyük özelliği tek başına bir ödül olmaktan öteye, Toplam Kalite Yönetimi

---

<sup>18</sup> Emanet, a.g.e., s. 72.

<sup>19</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003-Kamu Ve Sivil Toplum**, a.g.e., s. 4.

<sup>20</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, a.g.e., s. 13.

uygulayan kuruluşların kendilerini değerlendirmeleri için de bir model özelliği oluşturulmasıdır.<sup>21</sup>

1991 yılından itibaren verilen Avrupa Kalite Ödülü’nde daha önceden, ödüle katılmak için gerekli şartları bulunduran işletmeler başvurabiliyordu. Ödül ise Avrupa Kalite Ödülü (EFQM Quality Award) ve Avrupa Kalite Başarı Ödülü (EFQM Quality Prize) olarak iki kategoride veriliyordu. Bu yapı hala korunmakla birlikte, 1998 yılından itibaren dört kategoride verilmeye başlandı:

- Büyük Ölçekli İşletmeler
- Kamu Kuruluşları
- Operasyonel Birimler
- Kobiler (250 ve daha az çalışanı olan işletmeler-Tamamen bağımsız işletmeler veya daha büyük bir organizasyonun parçası olan işletmeler.)

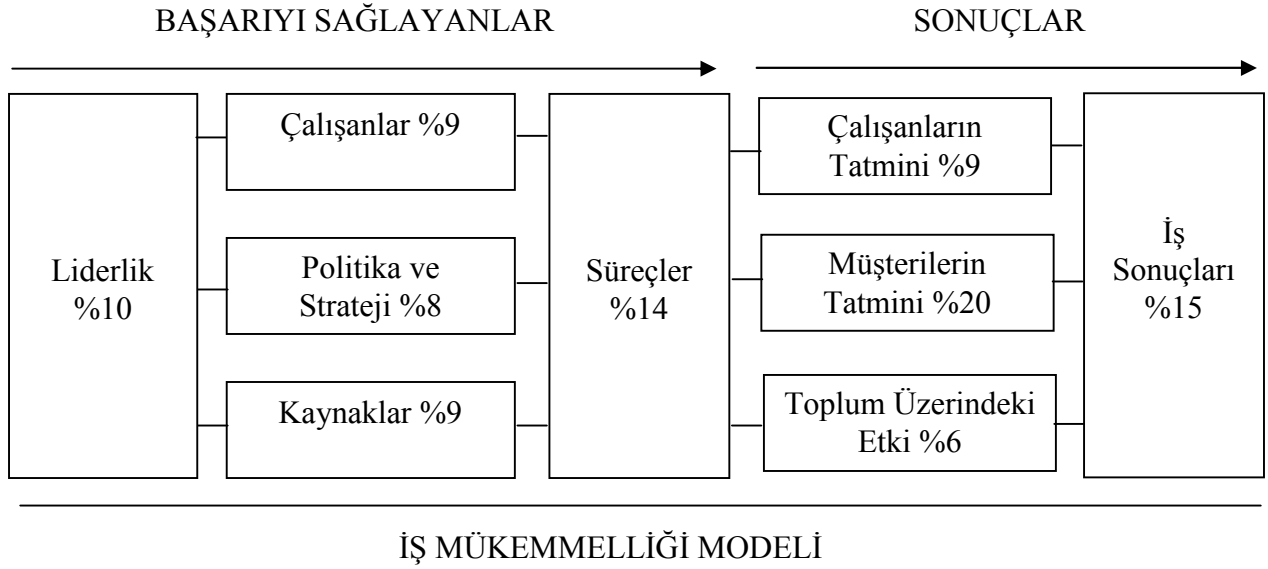
EFQM Modeli 1997’den başlayarak yaptığı çalışmalar sonucunda 2000 yılı itibariyle modelde bazı değişiklikler yapmıştır. Bunlar<sup>22</sup>:

- 1) Modelin isminde değişiklik olmuştur. Eski model “İş Mükemmelliği Modeli” olarak tanımlanırken yapılan değişiklik sonucunda “Mükemmellik Modeli” olarak adlandırılmaktadır. Böylece modelin sadece iş dünyasına yönelik olmadığı vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra EFQM ve Mükemmellik kavramının da özdeşleşmesi hedeflenmektedir.

---

<sup>21</sup> Işılğiray, a.g.e., s.23-24.

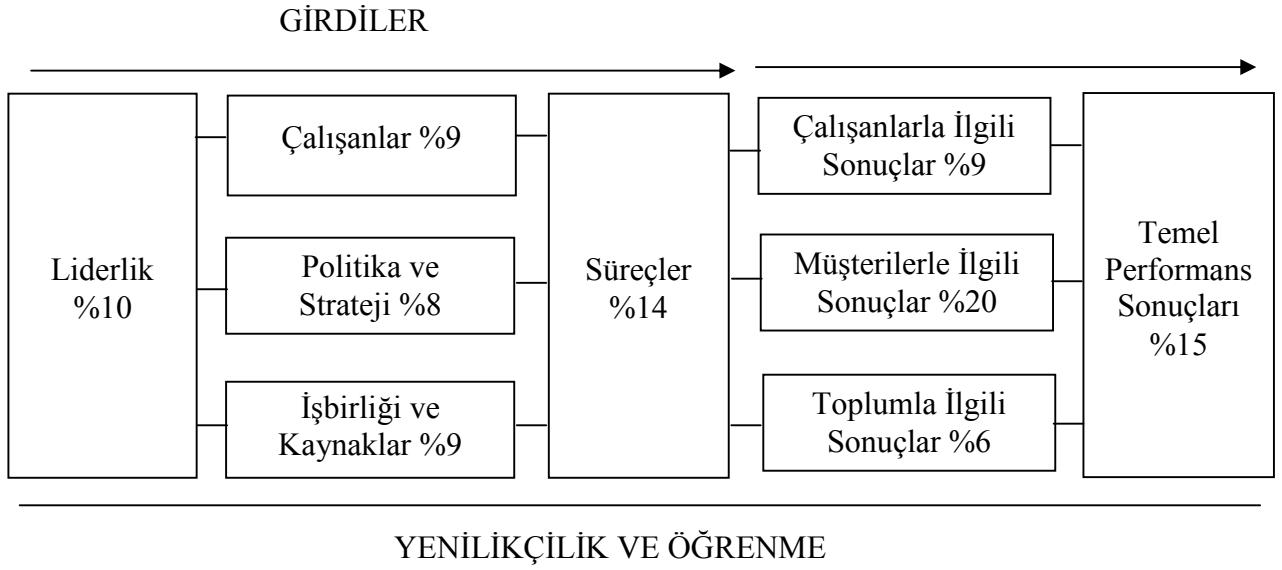
<sup>22</sup> Özel, a.g.e., s. 47-48.



**Şekil 1.- EFQM İş Mükemmelliği Modeli (1992-1999)**

**Kaynak :** Alper Özel, **Kalite Ödül Modelleri: Türkiye'de Tüsiad-KalDer Ve EFQM Avrupa Kalite/Başarı Ödülleri Almış Türk Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma,** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000, s. 50.

- 2) Modelde şekil olarak (üç dikey, altı yatay dikdörtgen) değişiklik yapılmamış fakat kriter kutucuklarının en altına “yenilikçilik ve öğrenme” kavramı dahil edilmiştir. Bunun nedeni daha önceden alt kriterlerde geçen yenilikçilik kavramı bütün kriterleri etkileyen bir faktör olarak önem kazanmıştır. Aynı şekilde öğrenme kavramı da sadece çalışanlarla ilgiliyen yeni modelde tüm kriterleri etkilemekte ve kişisel öğrenmenin yanı sıra organizasyonel öğrenme ön plana çıkarılmaktadır. Bu değişikliklerle sistem daha bütüncül olması sağlanmıştır.



**Şekil 2.- EFQM 2000 Mükemmellik Modeli<sup>23</sup>**

**Kaynak :** EFQM, **Introducing Excellence**, Associated Brochures, Brussels: 2003, s.12.

- 3) Kriterin isimlerinde önemli değişiklikler yapılmamıştır. Bununla birlikte bazı kriterlerin isimlerinde küçük değişiklikler olmuştur. Kaynaklar kriterine işbirliği kavramının dahil edilmesi ve sonuçlar bölümündeki kriterlerin hepsinin sonuna sonuçlar kelimesinin eklenmesi yapılan değişikliklerdendir. Sonuçlar kısmında yapılan isim değişiklikleriyle sonuçların önemi daha çok vurgulanmıştır.

<sup>23</sup> EFQM, *Introducing Excellence*, s. 12.

**Tablo 1.- AKÖ Modelindeki Değişiklikler\***

| <b>1992 Yılındaki AKÖ Modeli'nin (İş Mükemmelliği Modeli) Ana Kriterleri <sup>a</sup></b>                         | <b>2000 Yılı İtibariyle Yeni AKÖ Modeli (Mükemmellik Modeli) Ana Kriterleri <sup>b</sup></b>                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BAŞARIYI SAĞLAYANLAR</b><br>Liderlik<br>Çalışanların Yönetimi<br>Politika ve Strateji<br>Kaynaklar<br>Süreçler | <b>GİRDİLER</b><br>Liderlik<br><b>Çalışanlar</b><br>Politika ve Strateji<br><b>İşbirlikleri ve Kaynaklar</b><br>Süreçler                                            |
| <b>SONUÇLAR</b><br>Çalışanların Tatmini<br>Müşteri Tatmini<br>Toplum Üzerindeki Etki<br>İş Sonuçları              | <b>SONUÇLAR</b><br><b>Çalışanlarla İlgili Sonuçlar</b><br><b>Müşteriyle İlgili Sonuçlar</b><br><b>Toplumla İlgili Sonuçlar</b><br><b>Temel Performans Sonuçları</b> |

\* Değişiklik Yapılan Maddeler Koyu Harflerle Yazılmıştır.

\* **Kaynak a :** Alper Özel, **Kalite Ödül Modelleri: Türkiye'de Tüsiad-KalDer Ve EFQM Avrupa Kalite/Başarı Ödülleri Almış Türk Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000, s. 50.

\* **Kaynak b :** EFQM, **Introducing Excellence**, Associated Brochures, Brussels: 2003, s.12.

### **1.2.3 EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları**

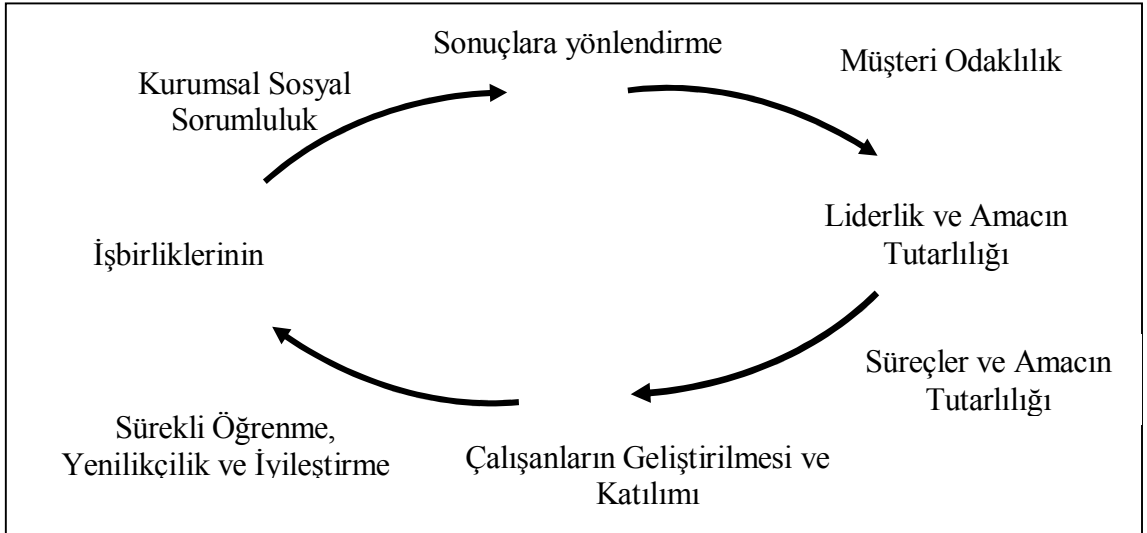
EFQM Mükemmellik Modeli sürekli mükemmelliği yakalamanın pek çok değişik yaklaşımı kullanarak da mümkün olabileceğini kabul eden ve reçete sunmayan bir çerçevedir. Bu reçete sunmayan çerçevenin altyapısını oluşturan bazı temel kavramlar bulunmaktadır. Bunlar<sup>24</sup>;

- Sonuçlara yönlendirme

<sup>24</sup> Gaziantep Üniversitesi, a.g.e., s. 4.

- Müşteri odaklılık
- Liderlik ve amacın tutarlılığı
- Süreçler ve verilerle yönetim
- Çalışanların geliştirilmesi ve katılım
- Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme
- İşbirliklerinin geliştirilmesi
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Temel kavramların döngüsel olarak birbirleri arasındaki ilişki Şekil 3’te gösterilmiştir.



**Şekil 3. – Mükemmelliğin Temel Kavramları**

**Kaynak :** EFQM, *The Fundamental Concepts of Excellence*, Brussels, 2003, s. 4.

### 1.2.3.1 Sonuçlara Yönlendirme

Mükemmellik, tüm paydaşları etkileyecek sonuçların elde etmektir.<sup>25</sup> Buradaki paydaş terimi, işletmeden parasal çıkarı olan hissedarlar kadar çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve genel olarak toplumu da kapsamaktadır.<sup>26</sup>

#### *Kavram nasıl yaşama geçirilir:*

Günümüz dünyasında hızlı değişen çevrede, paydaş gereksinimleri ile beklentileri sıkça ve hızlı bir biçimde değişen mükemmel kuruluşlar çevik, esnek ve duyarlıdırlar. Mükemmel kuruluşlar paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini ölçer ve önceden tahmin eder, onların deneyim ve algılamalarını izler, diğer kuruluşların da performanslarını izler ve gözden geçirirler. Bilgi mevcut ve gelecekteki paydaşlardan toplanır. Bu bilgi kısa, orta ve uzun vade için politikaların, stratejilerin, hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi için kullanılır. Toplanan bilgiler kuruluşun paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına da yardımcı olur.<sup>27</sup>

#### *Başlıca Yararları<sup>28</sup>;*

- Tüm paydaşlar için katma değer yaratmak
- Sürdürülebilir uzun vadeli başarı
- Karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler
- Tüm paydaşlarla ilişkili öncü iç göstergeleri de içeren ölçümler yapmaktır.

---

<sup>25</sup> Cardiff University, **European foundation for quality management:EFQM**, The Geoenvironmental Research Center's Land Regeneration Network, Briefing Note, s. 1, <http://grc.engineering.cf.ac.uk/lrn/resources/briefings/PDFs/EFQMmodel.pdf> [25.11.08].

<sup>26</sup> Birnur Birsal, **EFQM Mükemmellik Modelinde Bir Araç Olarak Öğrenen Organizasyonlar Felsefesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s. 26.

<sup>27</sup> EFQM, **The Fundamental Concepts of Excellence**, s.5.

<sup>28</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, a.g.e., s. 8.

### 1.2.3.2 Müşteri Odaklılık

Mükemmellik, sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır.<sup>29</sup>

Ürün hizmet kalitesini değerlendirecek olan müşteri olduğu için, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmak gerekir<sup>30</sup>. Müşteri odaklı olmak, bir kuruluşun müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanır. Müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlayan faktörlerin sürekli olarak ölçülmesi, değişen müşteri beklentileri ve pazar gereksinimlerine hızlı bir şekilde uyum gösterilmesi gereklidir.<sup>31</sup> Müşteri bağlılığını sağlamanın, müşteri elde tutmanın ve Pazar payını arttırmanın en iyi yolu mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını net bir biçimde bilmektir. Bunun en iyi yollarından biri, aktif ve sistemli olarak satış ve satış sonrası servis faaliyetlerinden, müşterilerle ilgili her türlü bilginin toplanması ve daha sonra bu bilgileri değerlendirerek, müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını tespit edilip ürün iyileştirme çalışmalarının başlatılmasıdır.<sup>32</sup>

#### ***Kavram nasıl yaşama geçirilir:***

Mükemmel kuruluşlar kendi müşterilerini bilir ve onları yakın bir biçimde anlarlar. Ürün ve hizmetlerin kalitesini en son değerlendirenin müşterileri olduğunun farkındadırlar. Müşteri bağlılığının, onu elde tutmanın ve Pazar payı kazanmanın en üst düzeye çıkartılabilmesinin yolunun güncel ve potansiyel müşterilerin gereksinim ve beklentilerine açık bir biçimde odaklanma olduğunun da farkındadırlar. Bu müşterilerin güncel gereksinimlerine ve beklentilerine duyarlıdırlar. Bu duyarlılıklarının etkililiğini arttırmak için uygun olan durumlarda müşterileri konumlandırırlar. Rakiplerin faaliyetlerini izler, onların rekabetteki farklılıklarını anlamaya çalışırlar ve bunları karşılamak hatta aşabilmek için bugünden harekete geçerler. Müşterilerin deneyim ve algılamalarını izler ve gözden geçirir, işlerin uygun gitmediği durumlarda çabuk ve etkili karşılık verirler. Tüm müşterileri ile mükemmel bir ilişki kurar ve sürdürürler.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> EFQM, **The Fundamental Concepts of Excellence**, s. 5.

<sup>30</sup> Birsal, a.g.e., s. 26.

<sup>31</sup> Çetin, a.g.e., s.3.

<sup>32</sup> Birsal, a.g.e., s. 26.

<sup>33</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, İstanbul, 2003, s. 7.

*Başlıca Yararları*<sup>34</sup>;

- Pazar payının artması
- Müşteri için nasıl değer üretileceğinin açık bir biçimde anlaşılması
- İşlem maliyetlerinin en aza indirgenmesi
- Uzun vadeli başarı.

### **1.2.3.3 Liderlik ve Amacın Tutarlılığı**

Liderlik; “yeterli düzeyde bilgi birikimi ve tecrübe, açık fikirlilik, cesaret, oturmuş bir kişilik yapısı ve empati kurabilme yeteneği” gerektirir. Liderlik sürecinin temelinde, kişinin bireyleri etkilemesi yatmaktadır.<sup>35</sup>

Mükemmellik, amaçla bağlı vizyoner ve esinlendirici liderliktir.<sup>36</sup> Vizyoner lider, “paylaşılan vizyon geliştirerek, insanları arkasından sürükleyebilen liderdir. Kısacası vizyoner lider, yeni bir manzaraya değil, yeni bir göze sahiptir.<sup>37</sup> Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının Mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır.<sup>38</sup>

### ***Kavram nasıl yaşama geçirilir:***

Mükemmel kuruluşlarda, kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderler vardır. Böyle yaparak kuruluştaki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler. Kuruluşlarına, paydaşları için seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri, etiği, kültürü, ve yönetim alt yapısını kurarlar. Bu kuruluşlardaki her düzeydeki lider, diğerlerini mükemmelliğe doğru yönlendirir ve esinlendirirken kendi davranış ve performansları ile de buna örnek model oluştururlar. Örnek olarak yönetirler, paydaşlarını tanırırlar ve iyileştirme çalışmalarını

<sup>34</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2000, a.g.e., s. 8.

<sup>35</sup> Saruhan, Şadi ve Öncer Özdemir, Ayla z., **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1.Basım, İstanbul: M.Ü. Nihad sayar Eğitim Vakfı Yayını, 2004, s. 116.

<sup>36</sup> Cardiff University, a.g.e., s.1.

<sup>37</sup> [http://www.psikolojikdanisma.net/sunular/iky/liderlik\\_ve\\_liderlik.ppt#1](http://www.psikolojikdanisma.net/sunular/iky/liderlik_ve_liderlik.ppt#1)

<sup>38</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2000, a.g.e., s. 8.

onlarla birlikte yürütürler. Belirsizlik durumlarında amaca bağlılıkları paydaşlarına güven ve adanmışlık esini verir. Aynı zamanda, hızla hareket eden ve durmadan değişen dış çevre koşullarına kuruluşlarının yönünü adapte edebilme becerisini gösterirler ve kuruluş çalışanlarını da beraberlerinde götürürler.

*Başlıca Yararları*<sup>39</sup>;

- Çalışanların kararlılık ve etkinliklerinin en üst düzeye çıkarılması
- Kuruluşun yönünün açıkça bilinmesi
- Pazarda saygın bir konum
- Tüm faaliyetlerin yapılandırılmış ve sistematik bir süreç içinde, kuruluş çapında uyumlu ve yaygın biçimde yürütülmesi.

#### **1.2.3.4 Süreçler ve Verilerle Yönetim**

Mükemmellik, birbirine bağlı olan ve karşılıklı ilişkili sistemleri, prosesleri (süreçleri) ve verileri organizasyon içinde yönetmektir.<sup>40</sup>

Başka bir deyişle, kuruluşlar en iyi performanslarını birbirleri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler.<sup>41</sup>

#### ***Kavram nasıl yaşama geçirilir:***

Mükemmel kuruluşların, tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemleri vardır. Kuruluşun politika, strateji, hedef ve planlarının sistematik olarak uygulanabilmesi bir dizi açık ve bütünlük süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performans,

---

<sup>39</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, a.g.e., s. 8.

<sup>40</sup> Cardiff University, a.g.e., s.1.

<sup>41</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, a.g.e., s. 9.

süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilere ve deneyimlere, başka kuruluşların performanslarına ve uygun olan durumlarda rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir. Kuruluş, tüm kurumsal dış gerekler karşılanacak hatta aşılabacak şekilde oldukça yüksek bir profesyonel düzeyde yönetilir. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önleyici önlemler belirlenir ve uygulanır.<sup>42</sup>

*Başlıca Yararları*<sup>43</sup>;

- Arzu edilen sonuçlara odaklanması
- Çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi
- Sonuçların tutarlılığı ve değişkenlerin kontrol altında tutulması
- Gerçekçi hedefler saptama ve stratejik yönlendirmeye ilişkin olarak verilere dayalı yönetim.

#### **1.2.3.5 Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı**

Mükemmellik, çalışanların gelişimi ve katılımına katkıda bulunarak maksimize etmektir.<sup>44</sup> Bir kuruluşun çalışanlarının potansiyelinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkelendirme\* kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır.<sup>45</sup>

***Kavram nasıl yaşama geçirilir:***

Mükemmel kuruluşlar, politika, strateji, hedef ve planlarını yaşama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan yetkinliklerini belirler ve anlarlar. Çalışanlarını bu yetkinliklere göre seçer, işe alır ve geliştirirler; onları durmadan, aktif

---

<sup>42</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, a.g.e., s. 8.

<sup>43</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, a.g.e., s. 9.

<sup>44</sup> Cardiff University, a.g.e., s. 1.

<sup>45</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, a.g.e., s. 9.

\* **Yetkelendirme** : Çalışanların, istenen sonuçları en etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmeleri amacıyla, gerekli beceri, bilgi, bilgi birikimi ve yetki ile donatılması.

ve olumlu bir biçimde desteklerler. Kişisel gelişim, bireylerin kendi potansiyellerinin tümünün farkına varmalarına ve kullanmalarına ortam yaratacak şekilde, desteklenir ve teşvik edilir. Çalışanları, kendilerinde gerek operasyonel değişimler gerekse kişisel beceriler bakımından beklenen değişimleri karşılama ve onlara uyum gösterebilme bakımından hazırlarlar.

Çalışanların oluşturduğu entelektüel sermayenin ve onların sahip oldukları bilginin kuruluşun çıkarına kullanabilmesinin giderek artan öneminin farkındadırlar. Çalışanlarını, onların adanmışlıklarını ve kuruluşa bağlılıklarını teşvik edecek şekilde gözetme, ödüllendirme ve tanıma yollarını ararlar. Paylaşılmış değerler, güven, açıklık ve yetkelendirme kültürü ile çalışanlarının potansiyellerini ve aktif katılımlarını en üst düzeye taşırlar. Bu katılımı iyileştirmeler için fikir üretimine ve uygulanmasına yönlendirirler.<sup>46</sup>

#### *Başlıca Yararları<sup>47</sup>;*

- En üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral
- Üye elemanların şirkete kazandırılması ve elde tutulması
- Bilgi birikiminin etkin paylaşımı
- Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması.

#### **1.2.3.6 Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme**

Mükemmellik, statükoya meydan okuma ve bilginin kullanımında yenilikçiliğe ve fırsatların değerlendirilmesine değişimin etkisidir.<sup>48</sup> Kısacası kuruluşun performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa, en üst noktasına çıkar.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, a.g.e., s. 8.

<sup>47</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, a.g.e., s. 9.

<sup>48</sup> Cardiff University, a.g.e., s. 1.

<sup>49</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, a.g.e., s. 9.

### ***Kavram nasıl yaşama geçirilir:***

Mükemmel kuruluşlar, hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerinkinden sürekli öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem de dış kıyaslamalar yaparlar. Öğrenmeyi kurumun her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi keşfeder ve paylaşırlar. Tüm paydaşların fikirlerini kabul edecek ve kullanacak kadar açıklık söz konusudur. Çalışanlar bugünün ve güncel becerilerin ötesinde bakmaya teşvik edilirler. Fikri mülkiyet haklarını korumaya dikkatlidirler ve uygun durumlarda bu hakları ekonomik kazanım doğrultusunda kullanırlar. Çalışanlar statüko ile sürekli mücadele eder, katma değer yaratacak sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını ararlar.<sup>50</sup>

### **Başlıca Yararları<sup>51</sup>;**

- Kurumsal çeviklik
- Maliyetlerde azalma
- Fırsatların görülmesi
- Performansın en iyi düzeye çıkartılması
- Tüm çalışanların günlük çalışmalarında önlemeye dayalı iyileştirme faaliyetleri

### **1.2.3.7 İşbirliklerinin Geliştirilmesi**

Mükemmellik, değer katan işbirlikçilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir.<sup>52</sup>

Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, a.g.e., s. 9.

<sup>51</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, a.g.e., s. 10.

<sup>52</sup> Cardiff University, a.g.e., s. 1.

<sup>53</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, a.g.e., s. 10.

### ***Kavram nasıl yaşama geçirilir:***

Mükemmel kuruluşlar, günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda, başarının geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kuruluşlarla işbirliği fırsatları ararlar ve geliştirirler. Bu işbirlikleri, paydaşlarına temel yetkinliklerini iyileştirerek daha zenginleştirilmiş değer sağlamalarına olanak verir. Bu işbirlikleri müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle ve hatta karşılıklı açıkça tanımlanmış kazanımlar sağlamak koşulu ile rakipleriyle olabilir. İşbirliği ortakları paylaşılmış hedeflere ulaşmak için, birbirlerini uzmanlıkları, kaynakları ve bilgileri ile destekleyerek birlikte çalışırlar ve birbirleri arasında karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayanan sürdürülebilir bir ilişkiyi kurarlar.<sup>54</sup>

### ***Başlıca Yararları<sup>55</sup>;***

- Tüm taraflar için değer yaratma becerisi
- Sürekli ilişkiler sayesinde rekabet üstünlüğü elde etme
- Kaynaklar ve maliyetler konularında sinerji yaratılması

### **1.2.3.8 Toplumsal Sorumluluk**

Mükemmellik, kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine<sup>56</sup> kuruluşun içerisinde faaliyet gösterdiği düzenlenmiş minimum çerçeveyi aşmak ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktır.

### ***Kavram nasıl yaşama geçirilir:***

Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarına karşı, sorumluluk sahibi olan kuruluşlar olarak, şeffaf ve hesap verilebilir olarak yüksek düzeyde bir etik yaklaşımı benimsemişlerdir. Bugün ve yarın için, sosyal sorumluluğa ve ekolojik sürdürülebilirliğe önem vermekte bu yönde çaba sarf etmektedirler. Kuruluşun

<sup>54</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2000, a.g.e., s. 9.

<sup>55</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2000, a.g.e., s. 9.

<sup>56</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2000, a.g.e., s. 10.

Kurumsal Sosyal Sorumluluğu değerleri ile ifade edilir ve kuruluşla bütünleşiktir. Paydaşların açık katılımları ile yerel ve gerektiğinde global kamuoyunun beklenti kurallarını karşılar ve aşarlar. Riskleri yönetmelerinin yanı sıra toplumla karşılıklı yarar sağlayacak projelerde çalışma fırsatlarını araştırarak ve teşvik ederek, paydaşlarına da esin kaynağı oldukları gibi onların güvenlerini de yüksek düzeyde kazanırlar. Kuruluşlarının, toplumun bugünü ve geleceği üzerindeki etkisinin bilincindedirler ve olumsuz etkileri minimize etmek için özen gösterirler.<sup>57</sup>

*Başlıca Yararları*<sup>58</sup>;

- Kuruluşun saygınlığı artar, performansı yükselir ve değeri artar
- Toplum bilinci, güvenlik, başkalarına ve kendine güven

Bir kuruluşun mükemmellik seviyesine varabilmesi için kurumsal bir değişim/gelişim geçirmesine bağlıdır. EFQM'e göre, ödüle başvuran kuruluşların geçirdiği temel kavramlar doğrultusunda bir gelişme söz konusudur. Tablo.2'de kurumlar açısından gelişim safhası ele alınmaktadır. İlk aşama olarak tanımlanan aşama başlangıç aşaması ("sıfır" noktası değil) belirli bir çalışma geçirildikten sonra gelinecek bir seviyedir.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, a.g.e., s. 9.

<sup>58</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, a.g.e., s. 10.

<sup>59</sup> Özel, a.g.e., s. 52.

**Tablo 2. Temel Kavramlar ve Kurumsal Olgunluk Aşamaları**

| <i>Temel Kavramlar</i>                                 | <i>Yeni Başlamış</i>                                                           | <i>Yola Devam Eden</i>                                                                                                | <i>Olgun</i>                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Sonuçlara Yönlendirme</b>                        | İlgili tüm paydaşlar belirlenmiştir.                                           | Paydaş gereksinimleri belli bir yönetime bağlı olarak değiştirilmelidir.                                              | Paydaş beklentilerini dengeleme konusundaki şeffaf mekanizmalar vardır.                                                                                        |
| <b>2. Müşteri Odaklılık</b>                            | Müşteri tatmin düzeyi değerlendirilir.                                         | Amaç ve hedefler, müşteri beklentileri ile ilişkilendirilmiştir. Bağlılık ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır.      | Müşteri tatmini ve bağlılığına ilişkin itici güçler anlaşılmış olup ölçülmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.                                               |
| <b>3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı</b>               | Vizyon ve misyon belirlenmiştir.                                               | Politika, çalışanların yönetimi ve süreçler birbiri ile uyum içindedir. Bir liderlik “modeli” oluşturulmuştur.        | Kuruluşun tüm düzeylerinde ortak değerler ve kişisel etik örnekleri görülmektedir.                                                                             |
| <b>4. Süreçler ve Verilerle Yönetim</b>                | Arzu edilen sonuçları elde etmeye yönelik süreçler tanımlanmıştır              | Zorlayıcı hedefler saptamak amacıyla karşılaştırmalı veriler ve bilgiler kullanılmaktadır.                            | Süreç yeterliliği tam olarak anlaşılmış olup, performans iyileştirmeleri amacıyla kullanılmaktadır.                                                            |
| <b>5. çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı</b>      | Çalışanlar sorunların çözümüne sahip çıkmakta ve sorumluluk almaktadır         | Çalışanlar kuruluşun amaçlarını daha ileri götürecek yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar yapmaktadır                     | Çalışanlar harekete geçme konusunda yetkilendirilmiş olup bilgi ve deneyimlerini açıkça paylaşmaktadırlar.                                                     |
| <b>6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme</b> | İyileştirme fırsatları belirlenmekte ve yararlanmak için gereken yapılmaktadır | Sürekli iyileştirme her çalışan tarafından benimsenmiş bir amaçtır                                                    | Başarılı yenilik ve iyileştirme çalışmaları kuruluş çapında yayılmakta ve bütünlük sağlanmaktadır                                                              |
| <b>7. İşbirliklerinin Geliştirilmesi</b>               | Tedarikçi seçimi ve yönetimi için bir süreç oluşturulmuştur                    | Tedarikçilerdeki iyileşme ve başarılar tanınmakta olup en önemli dış işbirliklerinin hangileri olduğu belirlenmiştir. | Kuruluş ve önemli işbirliği ortakları arasında karşılıklı bağlılık vardır. Plan ve politikalar ortak bilgi birikimine dayanılarak birlikte geliştirilmektedir. |
| <b>8. Toplumsal Sorumluluk</b>                         | Yasa ve yönetmeliklerden doğan yükümlülükler anlaşılmış olup uygulanmaktadır   | “Topluma” aktif katılım söz konusudur                                                                                 | Toplumsal beklentileri ölçülmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.                                                                                            |

**Kaynak : KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2000, İstanbul, 2000,**

s.11.

### 1.2.4 EFQM Mükemmellik Modeli'nin Yapısı

EFQM Mükemmellik Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir.<sup>60</sup> Yönetimin ve çalışanların işleri yapma biçimi, uygulamalarda kullanılan teknik, araç, yöntemler ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı değerlendirilir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun girdilerdeki faaliyetler sonucunda neler elde edildiği<sup>61</sup>, neleri gerçekleştirdiğini gösterir. "Sonuçlar" "Girdiler" den kaynaklanır ve "Girdiler" "Sonuçlar" dan alınan geri bildirim ile iyileştirilir.

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır:

"Performans, Müşteriler, Çalışanlar ve Toplum ile ilgili Mükemmel Sonuçlar, Çalışanlar, Strateji, İşbirlikleri ve Kaynakların uygun bir Liderlik anlayışı ile yönetilmesiyle sağlanır."<sup>62</sup>

Modelin iki bölüm halinde yapılandırılmış olması hem modelin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmakta, hem de değerlendirmeyi basitleştirmektedir. Bu yapı modeli akademik bir çalışma olmaktan çıkarak, kuruluşların bütünü (tüm faaliyetlerini ve sonuçlarını) değerlendirme olanağı sağlar. Elde edilen sonuçların uygun analizi, hangi yaklaşımlarda iyileştirme fırsatları olduğunu ortaya koyar. Modelin ayrıntılı ve koşullandırıcı tanımlarla sınırlandırılmış olması, uygulayıcı kuruluşların kendilerine özgü süreç ve yöntemler geliştirmelerine olanak sağlar. Bu sayede, uygulayıcı kuruluşlardan ve değerlendiricilerden gelen bilgilerle modelin kendisi de sürekli olarak gözden geçirilip iyileştirilebilmektedir.<sup>63</sup>

EFQM Mükemmellik Modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

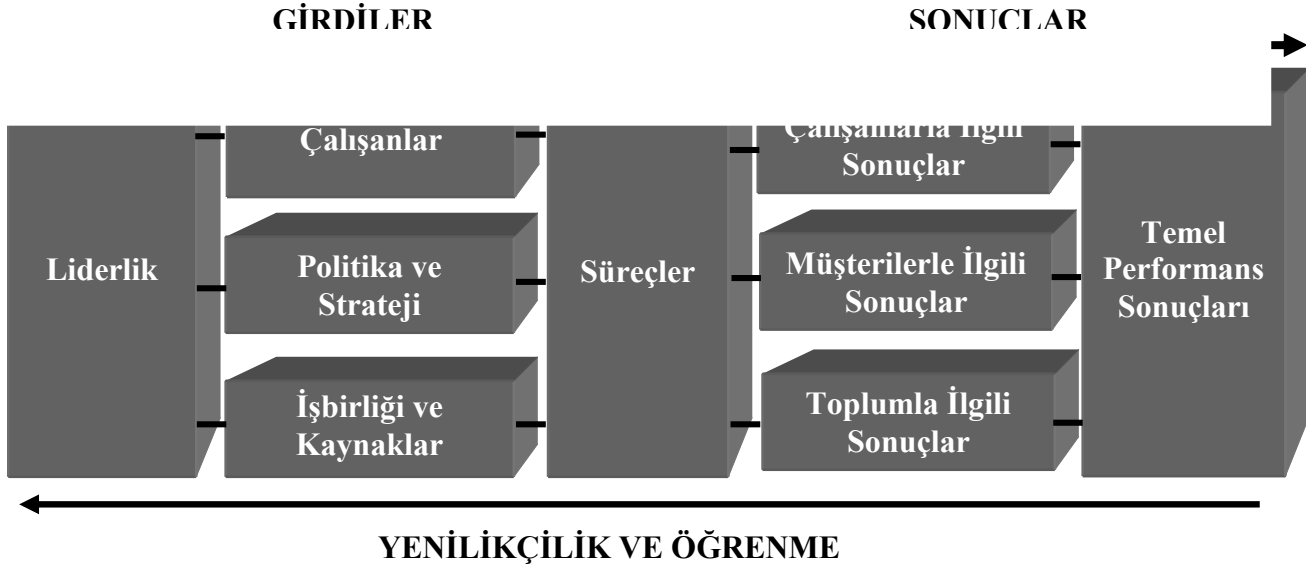
---

<sup>60</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, a.g.e., s. 10-12.

<sup>61</sup> İşligiray, a.g.e., s. 28.

<sup>62</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, a.g.e., s. 12.

<sup>63</sup> İşligiray, a.g.e., s. 29.



**Şekil 4. – EFQM Mükemmellik Modeli**

**Kaynak :** KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, İstanbul: 2003, s. 12.

Yukarıdaki Modele baktığımızda şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.

Yukarıda gösterilen Model'deki 9 kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder.

Her ana kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken sayıda soruyu ortaya koyar.

Son olarak her bir alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesinin kullanılması zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak, alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur.<sup>64</sup>

### 1.2.5 EFQM Mükemmellik Modelinin Kriterleri

Bir kuruluşun tüm faaliyetlerinin ve iş sonuçlarının EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alarak değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerdir. EFQM Mükemmellik

<sup>64</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, a.g.e., s. 12.

Modeli 9 ana kriterden oluşan ve zorunluluk içermeyen bir modeldir.<sup>65</sup> Her bir ana kriter alt kriterler ve ilgi alanları içerir.<sup>66</sup> Bu kriterlerden 5'i Girdi kriterlerini 4'ü Sonuç kriterlerini oluşturur. Bu kriterler;

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

olmak üzere dokuz adettir.

Toplam Kalite Modeli esas alınarak hazırlanan EFQM mükemmellik Modeli, içerdiği bu dokuz ana kriterin her biri ile kuruluşun Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerindeki başarı derecesini ölçer. Faaliyet sonuçlarına nasıl ulaşıldığını girdiler kısmında irdeleyen model, sonuçlar kısmında da faaliyetler sonunda ne elde ettiğini ortaya koyar. Bunu yaparken de bünye içindeki farklı bölümlerle veya diğer bünyelerde karşılaştırmalara gider. Amaç, farklı uygulama noktalarındaki mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için fırsat yaratmaktır.<sup>67</sup>

<sup>65</sup> KALDER, **Eğitim Kurumlar İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, s. 28.

<sup>66</sup> Özel, a.g.e., s. 52.

<sup>67</sup> KALDER, **Eğitim Kurumlar İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, s. 28.

## 1. Kriter: LİDERLİK

*Liderlik*; belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu durumda lider; başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullardan oluşan bir süreçtir.<sup>68</sup>

Lider öncelikle değişimle ilgili olmak zorundadır. Örgütlerde değişimi gerçekleştirmeye yönelik değerler sisteminin, vizyonun ve kültürel ilişkiler ortamının oluşturulması, bu yönde insan ögesinin motive edilmesi liderin birinci görevidir.<sup>69</sup>

Toplam Kalite Yönetiminin önemle üzerinde durduğu unsurlardan biri liderliktir. Yönetici ve lider kavramları arasındaki ayrımı kabul eden bu sistem ve insan odaklı yönetim anlayışı, yöneticinin lider olma yolundaki sorumluluklarını ortaya koyar. Bu kriter tüm liderlerin faaliyetlerini ve davranışlarını araştırır. Üst düzey yöneticilerin açık seçik bir amaç, kalite değerleri ve kuruluş hedefleri yaratmadaki ve bunların uygulamaya geçirilmesi için gerekli yapıyı ve yönetim sistemini oluşturmadaki rollerini değerlendirir. Üst düzey yöneticilerin bu konularda yalnızca yazılı ya da sözlü bildirimlerde bulunmakla yetinmeyip kişisel olarak bu konuların içinde yer almalarını ve hareketlerinin de bu yönde olması gereğini vurgular. Ayrıca tüm liderler ve orta düzey yöneticilerin amacı ve değerleri ne ölçüde iletebildiklerini ve pekiştirdiklerini, müşterilerle ve tedarikçilerle olan ilişkilerde bu kişilerin ne kadar aktif rol aldıklarını da araştırır.<sup>70</sup>

Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

<sup>68</sup> Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, İstanbul; Türkmen, 2002, s. 455-456.

<sup>69</sup> T. Bilgehan Gürelek, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik**”, *Önce Kalite*, Yıl. 6, Sayı. 28, Ekim-Kasım, 1998, s.30.

<sup>70</sup> KALDER, *Eğitim Kurumlar İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme*, s. 29.

Liderlik kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar<sup>71</sup>;

1a. *Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.*

Bu alt kriterler şu konuları içerebilir;

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

1b. *Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.*

Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

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

---

<sup>71</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, s. 13-14.

- Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama;
- Süreçlerin net olarak sahiplenilmesini sağlama;
- Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama;
- Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama;
- Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama.

1c. *Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler,*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama;
- İşbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma;
- Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma;
- Paydaşları birey ve ekip olarak örneğin, işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle takdir etme;
- Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle Mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma;
- Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların arttırılması çalışmalarını, gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygı duyma düşüncesiyle, destekleme ve bu çalışmalarda yer alma.

1d. *Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

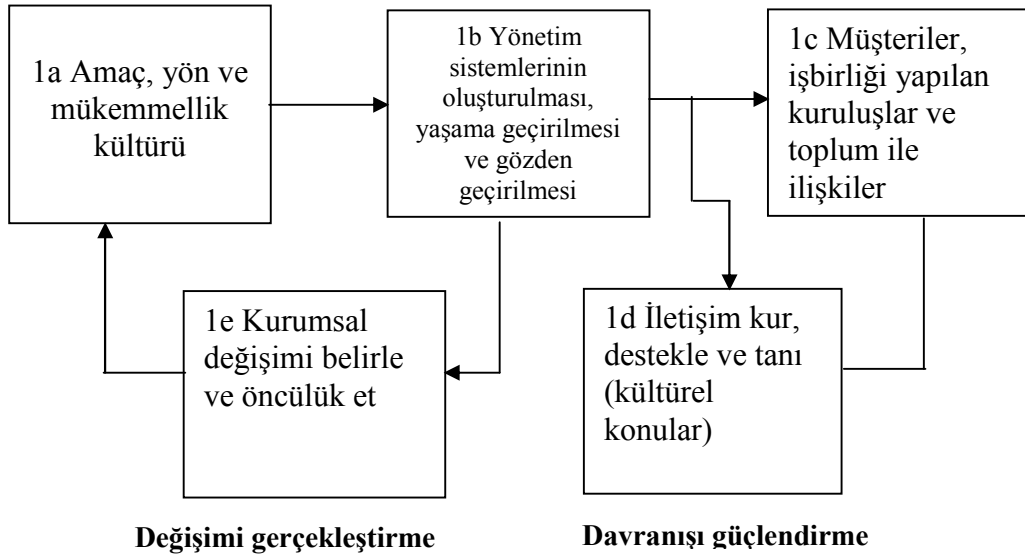
- Kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme;
- Erişilebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme ve ilham verme, birlik olmalarını sağlama ve yanıtlama;
- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini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

1e. *Liderler, kurumsal değişim ihtiyacı belirler ve değişime öncülük ederler.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir;

- Kuruluşun iç ve dış değişim etkenlerini anlama;
- Kuruluştaki, organizasyon modeli ve dış ilişkilerinde yapılmasına ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirleme ve seçme;
- Değişim planlarının geliştirilmesine liderlik yapma;
- Değişim için yatırım, kaynaklar ve desteği güvence altına alma;
- Değişim programlarının gerçekleştirilmesini sağlama ve ilgili paydaşları yönetme;

- Değişimi ve nedenlerini kuruluşun çalışanlarına ve diğer paydaşlara iletme;
- Değişimi yönetmek için çalışanları destekleme ve olanak sağlama;
- Değişimin etkinliğini ölçme, gözden geçirme ve kazanılan deneyimi paylaşma.



**Şekil-5. Liderlik- alt kriterler/ilişkiler**

**Kaynak :** Aydın Kosova, **EFQM Mükemmellik Modeli Bilgilendirme Sunumu**, Marmara Üniversitesi Uluslararası Kalite Yönetimi Kalite Semineri Ders Notu, 2007, s.5.

## **2. Kriter: POLİTİKA ve STRATEJİ**

*Politika;* işletme veya örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı rehber, bir pusula olarak tanımlanabilir.

*Strateji ise; rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır.*<sup>72</sup>

Politika ve strateji kriteri, işletmenin geleceğe ait vizyonunun geliştirilmesini, varoluş nedenini ve iş misyonlarını tanımlamasını sağlayarak, bu temelden hareketle rekabetçi, stratejik ve operasyon planlarının geliştirilmesi<sup>73</sup>, kuruluşun, amaçlarını ve değerlerini genel stratejisi ve planlama faaliyeti ile nasıl bütünleştirdiğini inceler. Stratejinin ve planlamanın yaygın ve güvenilir gerçeklere ve verilere dayanıp dayanmadığını, üst düzeyde hazırlanan operasyonel, gerçekçi ve uygulanabilir planlar haline dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğini değerlendirir. Ayrıca kuruluşun hedeflerini saptarken dış kıyaslamalardan yararlanıp yararlanmadığını da (yalnızca geçen yılın performansını ölçü almak yerine) dikkate alır. Kuruluşun, hedeflerini ve stratejisini ne zaman ve nasıl değiştirmesi gerektiğini anlama yeteneğine sahip olup olmadığını da değerlendirir.<sup>74</sup>

Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.<sup>75</sup>

Bu kriterde, belirlenmiş politika ve stratejilerin, kilit süreçler çerçevesi yolu ile tüm düzeylere yayılımının nasıl gerçekleştirildiği de sorgulanmaktadır.<sup>76</sup>

Politika ve strateji kriteri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

Bunlar<sup>77</sup>;

---

<sup>72</sup> Hayri Ülgen, Kadir Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, İstanbul; Literatür, 2004, s. 33, 35.

<sup>73</sup> Birsal, a.g.e., s. 37.

<sup>74</sup> KALDER, **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, s. 29-30.

<sup>75</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, s. 15.

<sup>76</sup> KALDER, **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, s. 30.

<sup>77</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, s. 15.

2a. *Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumundaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun mevcut durumundaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi;
- Müşteriler, çalışanlar, işbirlikleri, toplum ve hissedarlar gibi mevcut ve gelecekteki paydaşların gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi;
- Rakiplerin faaliyetleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmelerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi.

2b. *Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluş içi performans göstergeleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;
- Öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin analiz edilmesi;
- Kurum imajı ve marka farkındalık verilerinin analiz edilmesi;
- Rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarının analiz edilmesi;
- Mevcut/potansiyel işbirliği ortaklarının temel yetkinlikleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;
- Kısa ve uzun vadeli sosyal, çevresel, güvenlik ve yasal konularla ilgili verilerin analiz edilmesi;

- Ürün ve hizmetlerin ömür çevrimleri boyunca etkileri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;
- Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi;
- Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına etkisini belirlemeye yönelik verilerin analiz edilmesi.

*2c. Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

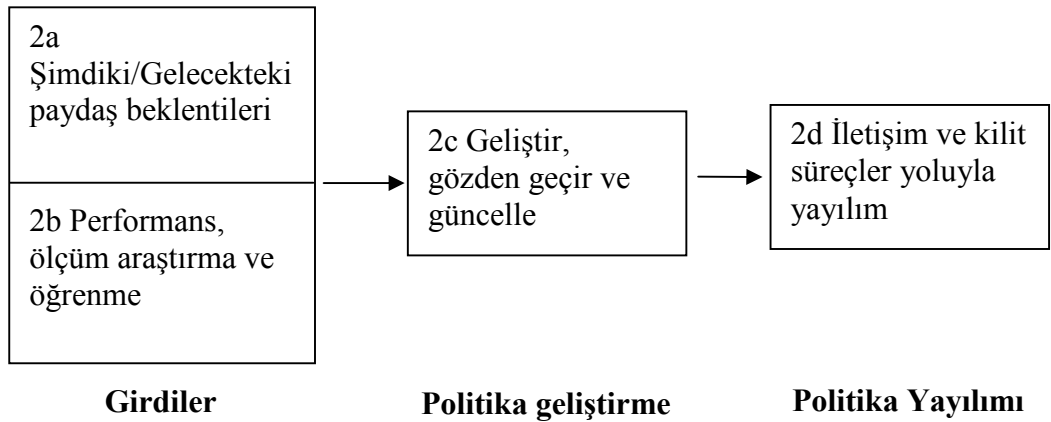
- Politika ve stratejinin kuruluşun Misyon, Vizyon ve Mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluşturulması, gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi;
- Paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi;
- Risklerin değerlendirilmesi ve risklerle başa çıkabilme yollarının belirlenmesi;
- Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi;
- Politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi;
- Mevcut pazardaki varoluşun veya Pazar yaklaşımının değiştirilmesi talebinin doğrulanması;
- Kuruluşun stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların stratejileriyle uyumunun sağlanması;
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi;
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla sosyal ve çevresel standartların uyumlu hale getirilmesi ve sürekli geliştirilmesi;

- Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi.

2d. *Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerir:

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



**Şekil-6. Politika ve Strateji-Alt Kriterler/İlişkiler**

**Kaynak :** Aydın Kosova, **EFQM Mükemmellik Modeli Bilgilendirme Sunumu**, Marmara Üniversitesi Uluslararası Kalite Yönetimi Kalite Semineri Ders Notu, 2007, s.5.

### 3. Kriter: ÇALIŞANLAR

Bu kriter kuruluşun tüm işgücünü sonuçlara ulaşma ve kuruluş içinde gerçekleştirme yönünde nasıl geliştirildiği ve onları bu süreçlere nasıl kattığını inceler. Doğru insanların seçilip işe alınması, çalışanların bilgi birikimi, beceri ve yetkinliklerinin kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine, uygun ve uyumlu hale getirilmesi ve zenginleştirilmesi ile ilgilidir.<sup>78</sup>

Günümüzde bir şirketin başarısı, fiziksel varlığından çok entelektüel kapasitesinin gücüne bağlıdır.<sup>79</sup> Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanılmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkelendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

Çalışanlar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar<sup>80</sup>;

#### 3a. *İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması;
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması;
- İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile uyum içinde olmasının sağlanması;

<sup>78</sup> KALDER, *Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi Ve Özdeğerlendirme*, s. 30.

<sup>79</sup> Birsal, a.g.e., s.40.

<sup>80</sup> KALDER, *EFQM Mükemmellik Modeli 2003*, s. 16.

\* Yetke : Otorite.

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

- Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması, örneğin, tedarik zincirini yeniden yapılandırma, esnek ekip çalışması.

3b. *Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

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

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

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

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

- Çalışanların iş deneyimi ile iyileştirilmesi;

- Ekip becerilerinin geliştirilmesi;

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

- Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi;

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

*3c. Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi;
- Kuruluş içi konferanslar, törenler ve toplumsal projeler yoluyla çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi;
- Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması;
- Çalışanların kendi başlarına karar verebilmeleri için yetkelendirilmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirmeleri için yöneticilerin eğitilmesi;
- Çalışanların ekip halinde çalışmaları için özendirilmesi.

*3d. Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.*

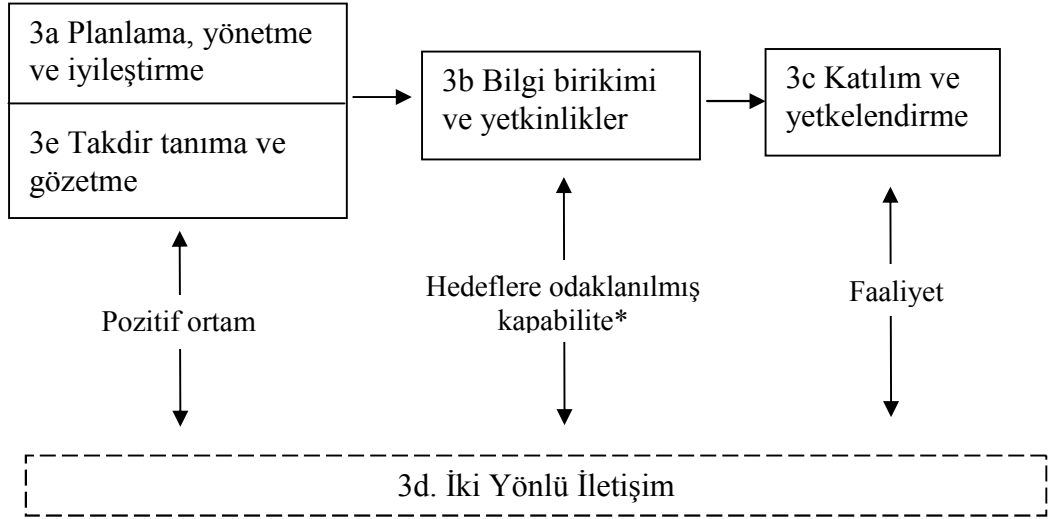
Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- İletişim gereksinimlerinin saptanması;
- İletişim gereksinimlerine dayalı iletişimin politikalarının geliştirilmesi;
- Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması;
- En iyi uygulamaların ve bilgi birikiminin paylaşılması için fırsatların belirlenmesi ve yaratılması.

3e. *Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların, politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması;
- Çalışanların, katılımlarını ve yetke\* kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları;
- ,Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması;
- Yardımlaşma sandığı, sağlık ve çocuk bakımı gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi;
- Sosyal ve kültürel faaliyetleri özendirerek çeşitliliklerin ve kültürel farklılıkların tanınması ve dikkate alınması;
- Yasal gereklilikleri karşılayan ve bazı durumlarda bu gereklerin de ötesinde kaynakların ve servislerin sunulması.



**Şekil-7. Çalışanlar-Alt Kriterler/İlişkiler**

**Kaynak :** Aydın Kosova, **EFQM Mükemmellik Modeli Bilgilendirme Sunumu**, Marmara Üniversitesi Uluslararası Kalite Yönetimi Kalite Semineri Ders Notu, 2007, s.5.

#### **4. Kriter: İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR**

Rekabetin yoğun olduğu bir konuda işletmelerin çoğu tek başlarına dünya liderliği iddiasına girmekten, yüksek risk ve maliyet nedeniyle kaçınırlar. Birçok şirket kilit güçlere sahip diğer işletmeler ile bir iş ortaklığı kurmayı tercih ederler.<sup>81</sup> Bunun nedeni ise, riskin paylaşılması, diğer şirketlerin bilgi birikiminden yararlanmak gibi konularla ilişkilendirilebilir.

Bu kriter de kuruluşun tedarikçilerle, dağıtımçıları, kural koyucularla ve diğer gruplarla işbirlikleri gibi temel dış kaynaklarını ve finans, enformasyon (enformasyon teknolojileri de dahil olmak üzere), malzemeler (binalar, ekipman, tesisat ve stoklar gibi) yeni teknoloji ve bilgi birikimi gibi iç kaynaklarını nasıl yönettiğini inceler.<sup>82</sup>

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç

<sup>81</sup> Birsal, a.g.e., s. 42.

<sup>82</sup> KALDER, **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, s. 31.

\* **Kapabilite** : Yeterlilik

kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.

İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar<sup>83</sup>;

*4a. Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun politika, strateji ve misyonu ile uyum içinde diğer kuruluşlarla ve toplumla temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi;
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla ve tedarikçilerle ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi;
- Müşteriler katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması;
- İşbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik alanlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi ve karşılıklı gelişimin desteklenmesi;
- İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi;
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi;
- Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratılması.

---

<sup>83</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, s. 17-18.

#### 4b. *Finansal kaynaklar yönetilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Finansal strateji ve süreçlerin, finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması amacıyla geliştirilmesi ve uygulanması;
- Finansal planlama ve raporlama sürecinin finansal paydaşların beklentilerini kuruluş çapında yaymak üzere tasarlanması;
- Raporlama mekanizmalarının oluşturulması;
- Yatırımların maddi ve maddi olmayan varlıkların en uygun biçimde kullanılması amacıyla değerlendirilmesi;
- Etkin verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametrelerin kullanılması;
- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde finansal risklerin yönetimi amacıyla uygun yöntemler geliştirilmesi ve kullanılması;
- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde temel yönetim süreçlerinin kurulması ve uygulanması.

#### 4c. *Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Binalar, donanım ve malzemelerin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;
- Aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarını, iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi;
- Aktiflerinin güvenliğinin yönetilmesi;

- Kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (ergonomi, sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi;
- Kaynakların ürünün toplam ömrü süresince sağlam bir çevre bilinci içinde kullanılması;
- Malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması;
- Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması;
- Ürünlerin, üretim süreçlerinin ve hizmetlerin her türlü olumsuz küresel etkisinin minimize edilmesi;
- Nakliye işlemlerinin optimum düzeyde sağlanması.

#### *4d. Teknoloji yönetilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir.

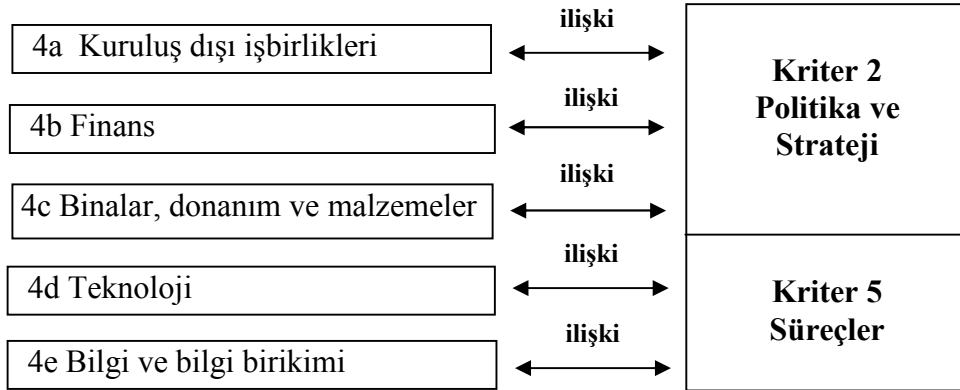
- Teknolojinin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;
- Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi;
- Teknoloji portföyünün eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi konusunu da içerecek biçimde yönetilmesi;
- Mevcut teknolojilerden olabildiğinde yararlanılması;
- Yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojilerin geliştirilmesi (örneğin, enerji ve kaynakların korunması, atıkların en aza indirilmesi, yeniden kullanılabilir maddelerin kullanılmasının özendirilmesi);
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuruluşun etkili çalışmasının desteklenmesi ve iyileştirilmesi doğrultusunda kullanılması;

- Teknolojiden, iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması;

*4e. Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Bilgi ve bilgi birikiminin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;
- Kuruluşun bilgi ve bilgi birikimi gereksinimlerinin belirlenmesi;
- Bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi;
- Kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması;
- Bilgi teknolojisinin iç iletişimi, bilgi ve bilgi birikiminin yönetimini destekleyecek biçimde kullanılması;
- Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması;
- Müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması
- Bilgi birikimini kazanmanın, artırmanın ve etkili bir biçimde kullanmanın yollarının aranması;
- İlgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması.



**Şekil- 8. İşbirlikleri ve kaynaklar-alt kriterler/ilişkiler**

**Kaynak :** Aydın Kosova, **EFQM Mükemmellik Modeli Bilgilendirme Sunumu**, Marmara Üniversitesi Uluslararası Kalite Yönetimi Kalite Semineri Ders Notu, 2007, s.5.

## **5. Kriter: SÜREÇLER**

Toplam Kalite Yönetimi'nin en temel özelliklerinden biri hiçbir zaman mevcut durumu yeterli olarak kabul etmeyip sürekli daha ileriye götürmektir.<sup>84</sup> Bir işletmenin tüm paydaşlarının amaçlarının aynı olması beklenemez. Şahsi amaçların gerçekleştirilebilmesi için, işletme paydaşlarının anlaşabilecekleri bir konu üzerinde amaçlarını belirlemeleri gerekir.<sup>85</sup> Avrupa Kalite Ödülü bütün faaliyetleri birbirleriyle ilişkili ve etkileşim içinde olan süreçler bütününden oluşan komple bir süreç olarak kabul ettiğinden bu kriterle tüm değer kazandırma faaliyetlerinin yönetimi üzerinde durmaktadır.<sup>86</sup>

<sup>84</sup> KALDER, **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, s. 31.

<sup>85</sup> Birsal, a.g.e., 45.

<sup>86</sup> Mehmet Kuruşçu, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri-Ulusal Kalite Ödüllü Bir İşletmenin Mali Yapısının İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 66

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değerin artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.<sup>87</sup>

Süreçler kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar<sup>88</sup>;

*5a. Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması;
- Süreç paydaşlarının belirlenmesi ve süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için kendi içinde ve işbirliği yaptığı kurumlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması;
- Süreç yönetim sisteminin kurulması;
- Süreç yönetiminde kalite yönetim sistemleri, çevre yönetim sistemleri, mesleki sağlık ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartlarının kullanılması;
- Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi;
- Kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi amacıyla kullanılan süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi.

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

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

---

<sup>87</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, s. 19.

<sup>88</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, s. 19-20.

- Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi;
- Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması;
- Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması;
- Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması;
- Yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulamasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulanmasının denetimi;
- Süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi;
- Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce eğitim almış olmalarının sağlanması;
- Süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla, öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması.

*5c. Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla Pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması;
- Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi;

- Müşterilere katma değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerin müşteriler ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi;
- Yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut ve olası etkisinin anlaşılması ve tahmin edilmesi;
- Hem mevcut pazardaki gereksinimleri karşılamak hem de diğer pazarlara girmek için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi;
- Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluştaki çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinden, yenilikçi ve yaratıcılıktan yararlanılması.

*5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

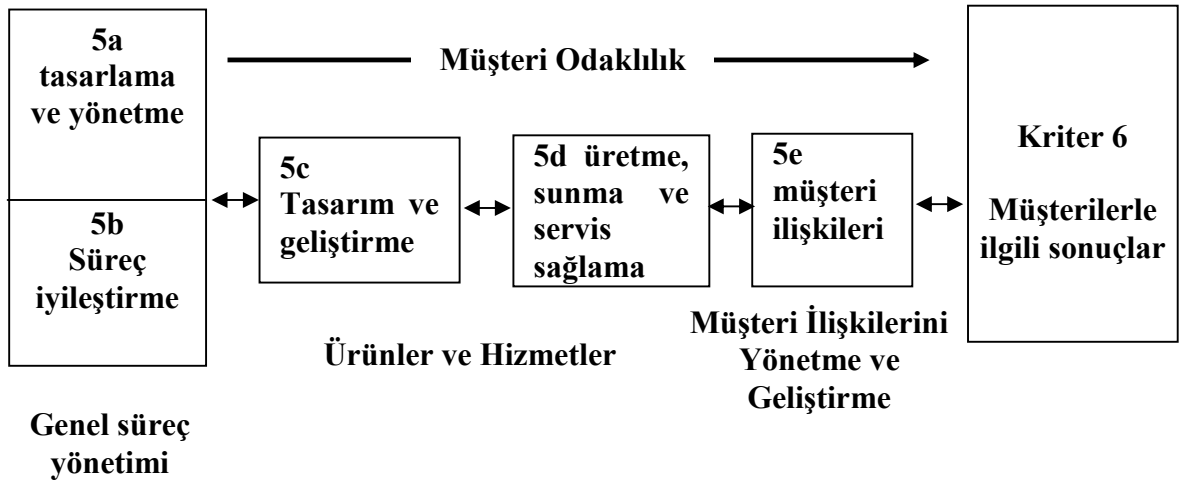
- Tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması;
- Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere pazarlanması, değer teklifinin verilmesi ve satılması;
- Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması;
- Uygun durumlarda tekrar işlemek için geri dönüşümü de dahil olmak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

*5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.*

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması;
- Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirimin değerlendirilmesi;

- Müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması;
- Müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinin memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi;
- Satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi;
- Tedarik zincirine katma değer sağlamak amacıyla, müşterilerle işbirliklerinin oluşturulması;
- Düzenli olarak yapılan anketlerin, diğer yapısal veri toplama araçlarının ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşa olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması;
- Müşterilere ürünleri sorumluluk bilinci içinde kullanmalarının tavsiye edilmesi.



**Şekil- 9. Süreçler Alt Kriterler/İlişkiler**

**Kaynak :** Aydın Kosova, **EFQM Mükemmellik Modeli Bilgilendirme Sunumu**, Marmara Üniversitesi Uluslararası Kalite Yönetimi Kalite Semineri Ders Notu, 2007, s.5.

## 6. Kriter: MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yanıt verebilen işletmelerin oluşturulması, tüm yönetim tekniklerini alt-üst etmiştir. Günümüz işletmeleri ise varoluş amaçlarının merkezine müşteriye koymaktadırlar.<sup>89</sup> Avrupa Kalite Ödülü bu kriterle ürün ve hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetini getireceğini ve müşteri memnuniyeti göstergeleri üzerinde önemle durulması gerektiğini vurgular.<sup>90</sup> Bu kriter kuruluşun çeşitli dış müşteri gruplarını nasıl belirlediğini ve nasıl bölümlendirdiğini inceler; müşteri tatmin ve bağlılık düzeyini gösteren ölçümleri ve sonuçları değerlendirir. Müşterinin dış soru listesi vb. gibi yollarla elde edilebilecek gerçek görüşlerinin yanı sıra şikayet düzeyleri, garanti maliyetleri, geç teslimler, hatalı teslimler, iptal edilen siparişler gibi eğilimleri önceden görecektir ya da müşteri tatmini ve bağlılığını etkileyecek ölçüm ve sonuçların alınıp alınmadığını sorar.<sup>91</sup>

Kısacası Mükemmel kuruluşlar, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.<sup>92</sup>

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar;

### 6a. Algılama Ölçümleri

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

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

---

<sup>89</sup> Birsal, a.g.e., s. 48.

<sup>90</sup> Kuruşçu, a.g.e., s. 66-67.

<sup>91</sup> KALDER, Eğitim Kuruluşları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme, s. 31-32.

<sup>92</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, s. 21.

**Tablo-3. Algılama Ölçümlerinde Esas Alınabilecek Konular**

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ Genel İmaj                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Erişebilirlik</li><li>• İletişim</li><li>• Şeffaflık</li><li>• Esneklik</li><li>• Önleyici davranış</li><li>• Yanıt verebilme</li></ul>                                                                                                                                                            |
| ➤ Ürün ve Hizmetler                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kalite</li><li>• Değer</li><li>• Güvenilirlik</li><li>• Teslimat ve sunum</li><li>• Çevre üzerindeki etkisi</li></ul>                                                                                                                                                                              |
| ➤ Hizmet/Ürünün Sunumu Sonrası Destek | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanların yeterlilik ve davranışları</li><li>• Tavsiye ve destek</li><li>• Müşteriyi bilgilendirme ve teknik dokümanlar</li><li>• Şikayetleri ele alma</li><li>• Ürüne ilişkin eğitim</li><li>• Yanıt verme süresi</li><li>• Teknik destek</li><li>• Garanti kapsamındaki karşılıklar</li></ul> |
| ➤ Müşteri Sadakati                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hizmeti/ürünü tekrar talep etme eğilimi</li><li>• Kuruluşun diğer ürününü ve hizmetlerini talep etme isteği</li><li>• Kuruluşu başkalarına önerme isteği</li></ul>                                                                                                                                 |

**Kaynak :** KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, İstanbul: 2003, s. 21.

*b. Performans Göstergeleri*

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

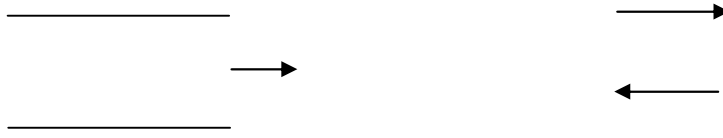
Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak, örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

**Tablo-4. Performans Ölçümlerinde esas alınabilecek konular**

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ Genel İmaj                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alınan ödül ve unvanların sayısı</li> <li>• Ödüllere aday gösterilme</li> <li>• Basında yer alma</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| ➤ Ürün ve Hizmetler             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekabet gücü</li> <li>• Kusur, hata ve red oranları</li> <li>• Alınan ürün onayları ve çevre onayları</li> <li>• Garanti kapsamındaki karşılıklar</li> <li>• Şikayetler</li> <li>• Lojistik göstergeler</li> <li>• Ürün ömrü</li> <li>• Tasarımda yenilik</li> <li>• Pazara sunma süresi</li> </ul> |
| ➤ Satış Ve Satış Sonrası Destek | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim talebi</li> <li>• Şikayetlerin ele alınması</li> <li>• Yanıt verme oranı</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
| ➤ Müşteri Sadakati              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İlişkinin sürekliliği</li> <li>• Etkin öneriler</li> <li>• Siparişlerin sıklığı/değeri</li> <li>• Ömürboyu gelir potansiyeli (lifetime value)</li> <li>• Şikayet ve övgülerin sayısı</li> <li>• Kazanılan ve/veya kaybedilen işler</li> <li>• Müşteriyi elde tutma</li> </ul>                       |

**Kaynak : KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, İstanbul: 2003, s. 21.**

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriterine baktığımızda EFQM kriterlerinden 1. (Liderlik), 3. (Çalışanlar) ve 5. (Süreçler) kriterlerle ilgisi Şekil 10'da gösterilmiştir.



**Performans**

**Geribildirim**

**Şekil – 10. Müşterilerle İle İlgili Sonuçlar-Alt Kriterler/İlişkiler<sup>93</sup>**

**Kaynak :** Aydın Kosova, **EFQM Mükemmellik Modeli Bilgilendirme Sunumu**, Marmara Üniversitesi Uluslararası Kalite Yönetimi Kalite Semineri Ders Notu, 2007, s.5.

## **7. Kriter: ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR**

İşletme içerisinde gerçekleşen öğrenme süreci, çalışanın etkinliğini arttıracaktır. İşletme kültürüne strateji ve amaçlarına uygun olarak yapılan eğitim sayesinde çalışan, kendi performansını kontrol edebilme seviyesine gelir.<sup>94</sup>

AKÖ bu kriterle çalışanların motivasyonu, tatmini, performansı, başarı durumu ve katılım düzeyi üzerinde durmaktadır. Çalışanlarla ilgili sonuçları gösteren bilgilerin toplanması ve kullanılması önemlidir.<sup>95</sup> Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar;

### *7a. Algılama Ölçümleri*

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

<sup>93</sup> Kosova, a.g.e., s. 6.

<sup>94</sup> Birsal, a.g.e., s. 50.

<sup>95</sup> Kuruşçu, a.g.e., s. 67.

Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:<sup>96</sup>

**Tablo-5. Çalışanların Algılama Ölçümlerine İlişkin İçerebileceği Konular**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ <b>Motivasyon</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kariyer geliştirme</li><li>• İletişim</li><li>• Yetkelendirme</li><li>• Fırsat eşitliği</li><li>• Katılım</li><li>• Liderlik</li><li>• Öğrenme ve başarıma fırsatı</li><li>• Tanıma</li><li>• Hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi</li><li>• Kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi</li></ul>                                                                                                                                           |
| ➤ <b>Tatmin</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim ve geliştirme</li><li>• Kuruluşun yönetilmesi</li><li>• İstihdam koşulları</li><li>• Çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler</li><li>• Sağlık ve güvenlik koşulları</li><li>• İş güvencesi</li><li>• Ücret ve ücret dışı ödemeler</li><li>• Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler</li><li>• Değişimin yönetimi</li><li>• Kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi</li><li>• Kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü</li><li>• Çalışma ortamı</li></ul> |

**Kaynak :** KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, İstanbul: 2003, s. 21.

#### *7b. Performans Ölçümleri*

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

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

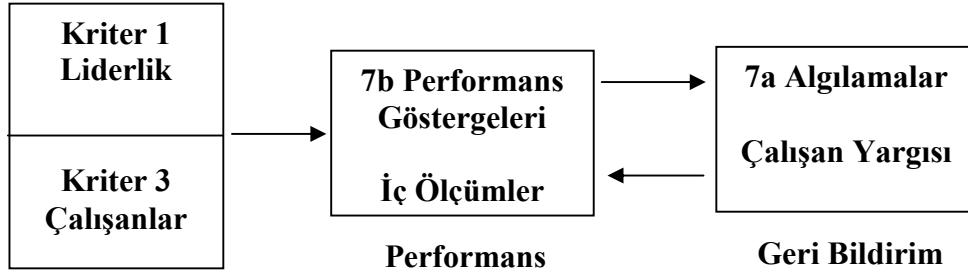
<sup>96</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, s. 22.

**Tablo-6. Çalışanların performans göstergeleri ile ilgili konuları**

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ <b>Başarılar</b>                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması</li><li>• Üretkenlik</li><li>• Hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranları</li><li>• Dış ödüller ve övgüler</li></ul>                                     |
| ➤ <b>Motivasyon ve Katılım</b>                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• İyileştirme ekiplerine katılım</li><li>• Öneri sistemlerine katılım</li><li>• Eğitim ve gelişme düzeyleri</li><li>• Ekip çalışmasının ölçülebilir yararları</li><li>• Bireylerin ve ekiplerin tanınması</li><li>• Çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları</li></ul>    |
| ➤ <b>Tatmin</b>                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Devamsızlık ve hastalık oranları</li><li>• İş kazaları düzeyi</li><li>• Şikayetler</li><li>• İşe alma eğilimleri</li><li>• Personel devir oranları ve kuruluşa bağlılık</li><li>• Grevler</li><li>• Kuruluşun sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanma</li></ul> |
| ➤ <b>Kuruluş Tarafından Çalışmalarına Sağlanan Hizmetler</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık</li><li>• İletişimin etkililiği</li><li>• İsteklerin yanıtlama hızı</li><li>• Eğitimin değerlendirilmesi</li></ul>                                                                                                            |

**Kaynak :** KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, İstanbul: 2003, s. 21.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterine bakıldığında, EFQM kriterlerinden 1. (Liderlik) ve 3. (Çalışanlar) kriterlerle ilgisi Şekil 11’de gösterilmiştir.



**Şekil – 11. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar-Alt Kriterler/İlişkiler**

**Kaynak :** Aydın Kosova, **EFQM Mükemmellik Modeli Bilgilendirme Sunumu**, Marmara Üniversitesi Uluslararası Kalite Yönetimi Kalite Semineri Ders Notu, 2007, s.6

## **8. Kriter: TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR**

Bir işletme ürettiği mal/hizmette sadece bütünsel kaliteyi yakalaması yeterli değildir. Ürettiği ürünün çevreye olan uyumu da önemlidir. Enerji ve küresel çevre sorunları öneminin gittikçe arttığı günümüzde, bu gelişmeleri göz ardı etmek doğru olmaz. Günümüzde bu gelişmeler artık, işletmenin politikası ile yakından ilgilidir. İşletme içinde bulunduğu toplumla ilişkili olarak elde ettiği sonuçlarla, bugünkü ve gelecekteki ekonomik, politik ve Pazar yapısı hakkında yorumlarda bulunarak davranışlarına yön verecektir.<sup>97</sup> TKY'nin toplumu oluşturan müşteriler, çalışanlar, işletmeler açısından tanınması, benimsenmesi ve etkinleşmesiyle toplumsal düzeyde kalite seviyesinin yükseltilmesini amaçlamaktadır.<sup>98</sup> Kuruluş, içinde bulunduğu toplumla (yerel, ulusal, uluslararası) ilişkili olarak ne gibi sonuçlar elde edilmektedir.<sup>99</sup>

Bu kriter kuruluşun içinde bulunduğu topluluğu ve genelde toplumu etkileyen faaliyetleri inceler. Buradaki anlamı ile “genelde toplum” ifadesi, kuruluşun büyüklüğüne ve türüne bağlı olacaktır. Kuruluşun iyi bir komşu olma, doğal kaynakları

<sup>97</sup> Birsal, a.g.e., s. 52.

<sup>98</sup> Kuruşçu, a.g.e. s. 67-68.

<sup>99</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, s. 32.

koruma, çevre kirliliğini azaltma konularında ne düzeyde faaliyet gösterdiği bu bölümde ele alınmaktadır.<sup>100</sup>

Toplumla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar;

#### 8a. Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler, toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin (örneğin; anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen) verilerdir.

Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> KALDER, **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, s. 32.

<sup>101</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, s. 24.

**Tablo-7. Toplumun algılamasına ilişkin ölçümlerde esas alınabilecek konular**

|                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ <b>Genel İmaj</b>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuruluş dışından yapılan başvuru ve aramalara karşı</li> <li>• Bir işveren veya</li> <li>• Toplumun sorumluluk bilincinde bir üyesi olarak yanıt verebilme</li> </ul>                                                                                                                                   |
| ➤ <b>Sorumluluk Sahibi Kurumsal Bir Vatandaş Olarak Performans</b>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması</li> <li>• Fırsat eşitliği uygulamaları</li> <li>• Yerel, bölgesel, ulusal ve dünya ekonomisi üzerindeki etki</li> <li>• Etik davranış</li> </ul>                                                                                                       |
| ➤ <b>Faaliyetlerin Yürütüldüğü Yerdeki Topluma Katılım</b>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım</li> <li>• Yerel toplum kuruluşlarında yer alma</li> <li>• Muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek</li> <li>• Spor ve eğlence faaliyetlerine destek</li> <li>• Gönüllü çalışmalar ve hayır işleri</li> </ul>                       |
| ➤ <b>Kuruluş faaliyetleri ve/veya Ürün Ömrü Süresince Ortaya Çıkan Rahatsızlık ve Zararların Azaltılması ve Önlenmesi</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlık riskleri ve kazalar</li> <li>• Gürültü ve koku</li> <li>• Tehlikeler (güvenlik)</li> <li>• Kirlilik ve zehirli atıklar</li> <li>• Tedarik zincirinin analizi</li> <li>• Çevresel performansın değerlendirilmesi/ürün ömrünün değerlendirilmesi</li> </ul>                                        |
| ➤ <b>Kaynakların Korunması ve Sürdürülebilir Biçimde Kullanımına Yardımcı Olmak İçin Faaliyetlerin Raporlanması</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakliye biçiminin seçimi</li> <li>• Ekolojik etki</li> <li>• Atıkların ve ambalajlamanın azaltılması ve kaldırılması</li> <li>• Hammadde ve diğer girdilerin ikamesi</li> <li>• Gaz, su, elektrik gibi yardımcı kaynakların kullanılması</li> <li>• Geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması</li> </ul> |

**Kaynak : KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, İstanbul: 2003, s. 24.**

### 8b. Performans Göstergeleri

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

Performans göstergeleri, 8a’da sıralanan konuların yanı sıra kuruluşun amacına bağlı olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir.<sup>102</sup>

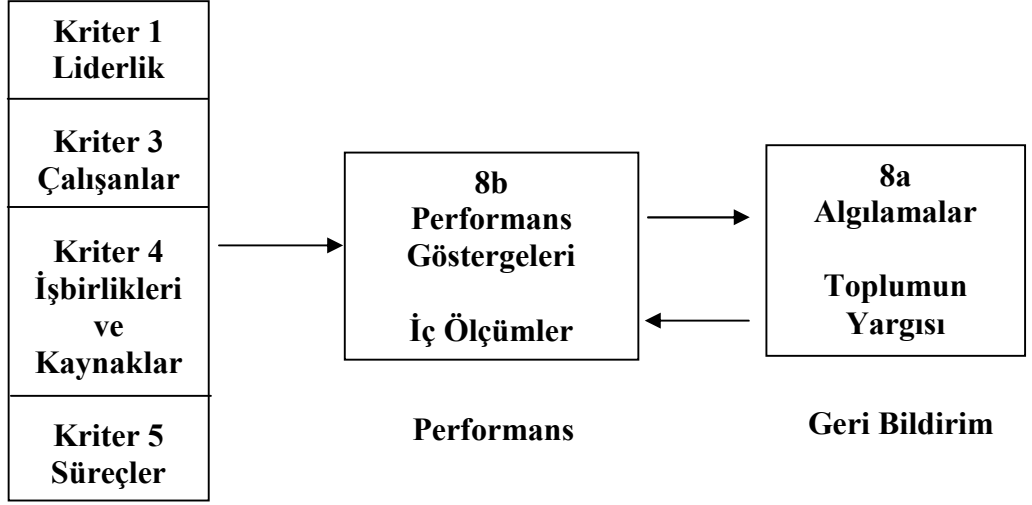
**Tablo–8. Toplumun Performans Göstergelerine ilişkin ölçümlerde esas alınan konular**

|                                                            |                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ <b>İstihdam Düzeylerindeki Değişiklerin Ele Alınması</b> |                                                                                                                                                                                  |
| ➤ <b>Yetkili ve Resmi Kurumlarla İlişkiler</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Belgelendirme</li><li>• Onay ve izinler</li><li>• İthalat/ihracat</li><li>• Planlama</li><li>• Hizmet/ürünü topluma sunma izni</li></ul> |
| ➤ <b>Kazanılan Unvan ve Ödüller</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Toplumsal sorumluluk iyi uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı</li></ul>                                   |

**Kaynak :** KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, İstanbul: 2003, s. 24.

Toplumla ilgili sonuçlar kriterine baktığımızda EFQM kriterlerinden 1. (Liderlik), 3. (Çalışanlar), 4. (İşbirlikleri ve Kaynaklar) ve 5. (Süreçler) kriterlerle ilişkisi Şekil 12’de gösterilmiştir.

<sup>102</sup> KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, s. 24.



**Şekil – 12. Toplumla İlgili Sonuçlar-Alt Kriterler/İlişkiler**

**Kaynak :** Aydın Kosova, **EFQM Mükemmellik Modeli Bilgilendirme Sunumu**, Marmara Üniversitesi Uluslararası Kalite Yönetimi Kalite Semineri Ders Notu, 2007, s.6

## **9. Kriter: TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI**

Bu kriter kuruluşun genel operasyonel sonuçlarını inceler. Öncelikle en önemli performans göstergeleri ve oranları değerlendirilir; örneğin verimlilik, karlar, sermayenin getirisi, Pazar payı, satışların getirisi, yatırımın getirisi gibi. Sonra kazançlar, çevrim süreleri, hata oranları, iade oranları, tedarikçi kalitesi, önceden planlanmamış değişiklikler gibi bir ürünün ya da hizmetin ortaya çıkmasına doğrudan katkıda bulunan temel kuruluş içi faaliyetleri (süreçleri), ölçümleri ve performansı değerlendirilir. Son olarak enformasyon teknolojisi, güvenlik, finans ve idari işler gibi kuruluşun genelde etkili bir biçimde çalışabilmesine katkıda bulunan iş ve destek süreçlerinin performansı değerlendirilir.<sup>103</sup>

Temel Performans Sonuçları ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar;

<sup>103</sup> KALDER, **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, s. 33.

### 9a. Temel Performans Çıktıları

Bu göstergeler kuruluş tarafından tanımlanmış, politika ve stratejiler kapsamında kararlaştırılmış temel sonuçlardır.

Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum söz konusu olabilir.<sup>104</sup>

**Tablo-9. Temel performans çıktıları ölçümünde esas alınabilecek konular**

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ <b>Finansal Sonuçlar</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pazarla ilgili ve genel veriler (satışlar, hisse fiyatı, kar payları vb.)</li><li>• Karlılık (brüt kar marjları, hisse başına kazanç, vergi ve faiz öncesi kar, karlılığa olan katkı/contribution margin vb)</li><li>• Yatırım ve varlıklarla ilgili veriler (yatırımın getirisi/ ROIC, net varlıkların getirisi, sermaye karlılığı/ROCE vb.)</li><li>• Bütçe performansı (kuruluş veya bölüm bütçelerine göre performans)</li></ul> |
| ➤ <b>Finansal Olmayan Sonuçlar</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pazar payı</li><li>• Pazara sunma süresi</li><li>• Başarı düzeyi</li><li>• İş hacimleri</li><li>• Süreç performansı</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

**Kaynak : KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, İstanbul: 2003, s. 25.**

### 9b. Temel Performans Göstergeleri

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

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

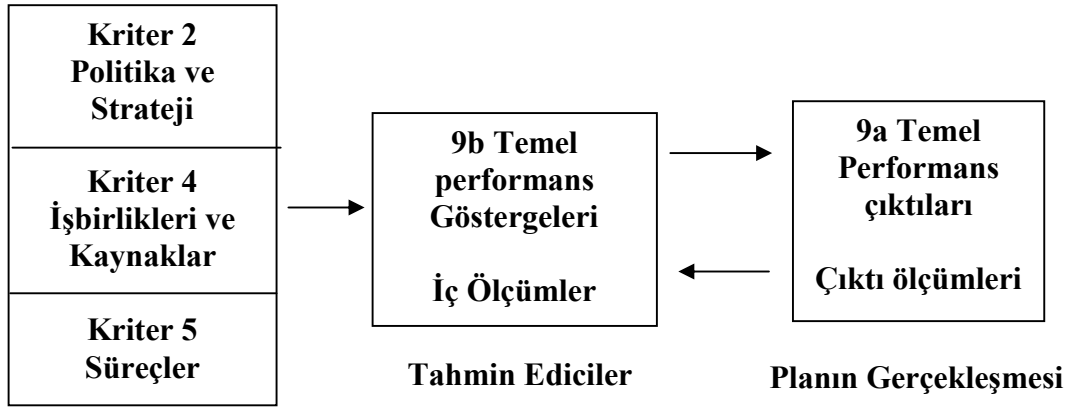
<sup>104</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, s. 24.

**Tablo-10. Temel performans göstergeleri ölçümünde esas alınabilecek konular**

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ <b>Finansal Sonuçlar</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nakit akışı</li><li>• Amortisman</li><li>• Bakım giderleri</li><li>• Proje giderleri</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ➤ <b>Finansal Olmayan Sonuçlar</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Süreçler (performans, değerlendirmeler, yenilikler, çevrim süreleri)</li><li>• İşbirlikleri de dahil dış kaynaklar (tedarikçi performansı, tedarikçi fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin yarattığı katma değer</li><li>• Binalar, donanım ve malzemeler, (hata oranları, stok devir hızı, yararlanma)</li><li>• Teknoloji (yenilik oranı, entelektüel mülkiyetin değeri, patentler, kullanım hakları)</li><li>• Bilgi ve bilgi birikimi (erişilebilirlik, bütünsellik, entelektüel birikimin değeri)</li></ul> |

**Kaynak :** KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, İstanbul: 2003, s. 25.

Temel performans ile ilgili sonuçlar kriterine bakıldığında EFQM kriterlerinden 2. (Politika ve Strateji), 4. (İşbirlikleri ve Kaynaklar) ve 5. (Süreçler) kriterlerle ilgisi Şekil 10'da gösterilmiştir.



**Şekil-13. Temel Performans Sonuçları-Alt Kriterler/İlişkiler**

**Kaynak :** Aydın Kosova, **EFQM Mükemmellik Modeli Bilgilendirme Sunumu**, Marmara Üniversitesi Uluslararası Kalite Yönetimi Kalite Semineri Ders Notu, 2007, s.6

EFQM mükemmellik Modeli'nin genel kriterleri ve alt kriterlerinin açıklamaları, genel yapısı önceki sayfalarda ayrıntılı olarak verilmiştir. Bu açıklamaları da dikkate alarak EFQM Mükemmellik Modeli'nin amacı;

*“Kuruluşun proseslerinin, politika ve stratejilerinin, çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek; müşteri ve çalışanlarının memnuniyetini sağlaması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmasıdır.”<sup>105</sup>*

### **1.2.6 Temel Kavramlar ve Model Arasındaki İlişki**

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan veya dolaylı çeşitli ilişkisi vardır. Ayrıca her bir temel kavramın bir diğer üzerinde etkisi vardır. Tablo 11'de bazı önemli ilişkiler gösterilmektedir.

<sup>105</sup> Filiz Tümer, **EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yaklaşımı ve VİTRA'da Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2001, s. 3.

Tablo-11. EFQM Kriterleri ve Temel Kavramlarla İlişkisi

| Girdiler                                     |          |   |   |   |   |                      |   |   |   |            |   |   |   |   | Sonuçlar                  |   |   |   |   |          |   |   |   |   |                              |   |                              |   |                          |   |                            |   |
|----------------------------------------------|----------|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|------------|---|---|---|---|---------------------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|------------------------------|---|------------------------------|---|--------------------------|---|----------------------------|---|
| <u>Kriter</u><br><u>Alt Kriter</u>           | Liderlik |   |   |   |   | Politika ve Strateji |   |   |   | Çalışanlar |   |   |   |   | İşbirlikleri ve Kaynaklar |   |   |   |   | Süreçler |   |   |   |   | Müşterilerle İlgili Sonuçlar |   | Çalışanlarla İlgili Sonuçlar |   | Toplumla İlgili Sonuçlar |   | Temel Performans Sonuçları |   |
| Kavramlar                                    | A        | B | C | D | E | A                    | B | C | D | A          | B | C | D | E | A                         | B | C | D | E | A        | B | C | D | E | A                            | B | A                            | B | A                        | B | A                          | B |
| Sonuçlara Yönlendirme                        |          |   |   |   |   | X                    | X | X | X |            | X |   |   |   |                           |   |   |   |   | X        | X |   |   |   | X                            | X | X                            | X | X                        | X | X                          | X |
| Müşteri Odaklılık                            |          |   | X |   |   | X                    |   | X |   |            |   |   |   |   |                           |   |   |   |   |          |   | X | X | X | X                            | X |                              |   |                          |   |                            |   |
| Liderlik ve Amacın Tutarlılığı               | X        | X | X | X | X |                      |   |   | X |            |   |   |   |   |                           |   |   |   |   |          |   |   |   |   |                              |   | X                            |   |                          |   |                            |   |
| Süreçler ve Verilerle Yönetim                |          | X |   |   |   | X                    | X |   | X | X          |   |   |   |   |                           |   |   |   | X | X        | X |   |   |   | X                            | X | X                            | X | X                        | X | X                          | X |
| Çalışanların Geliştirilmesi ve katılımı      |          |   |   | X |   | X                    |   | X |   | X          | X | X | X | X |                           |   |   |   |   |          |   |   |   |   |                              |   | X                            | X |                          |   |                            |   |
| Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme | X        |   | X | X | X |                      | X |   |   |            | X | X | X |   |                           |   |   |   | X |          | X | X |   |   |                              |   |                              |   |                          |   |                            |   |
| İşbirliklerinin Geliştirilmesi               |          |   | X |   |   | X                    |   | X |   |            |   |   |   | X |                           |   |   |   |   |          | X |   | X |   |                              |   |                              |   |                          | X | X                          |   |
| Kurumsal Sosyal Sorumluluk                   | X        |   | X | X |   | X                    | X | X |   | X          |   |   |   | X | X                         | X | X | X |   | X        |   |   |   |   |                              |   |                              | X | X                        |   |                            |   |

Kaynak : KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, İstanbul: 2003, s. 9.

### 1.2.6.1 Sonuçlara Yönlendirme

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

- Politika ve stratejinin oluşturulmasında paydaşların beklentilerinin ve diğer performans göstergelerinin girdi oluşturmak üzere toplanması
- Politika ve strateji geliştirilirken paydaşların gereksinim ve isteklerinin dengelenmesinin garanti altına alınması
- Politika ve stratejinin istenilen sonuçlara ulaşmak için yayılımının sağlanması

Çalışanlar kriterinde, istenilen sonuçları gerçekleştirebilmek için çalışanlarımızın geliştirilmeleri gereksinimini dikkate alırız. Süreçler Kriterinde ise, elde edilen sonuçları gelecekteki performansı iyileştirmek üzere geri bildirim olarak kullanırız.

#### **1.2.6.2 Müşteri Odaklılık**

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

#### **1.2.6.3 Liderlik ve Amacın Tutarlılığı**

Liderliğin önemi Modelin tümünde kapsamlı bir şekilde görülmektedir. Örneğin; Politika ve Stratejinin oluşturulmasında Mükemmellik Modeli ile bu kavram arasındaki esas ilişki 1. Kriter olan Liderlik kriteri kapsamındadır. Liderliğin etkililiğinin ölçümünü Çalışanlarla ilgili sonuçlarda bulmak olasıdır.<sup>106</sup>

Mükemmel kuruluşlarda , kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderleri vardır. Böyle yaparak kuruluştaki diğer liderleri de çalışanlarını

<sup>106</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, s.10-12.

harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler. Kuruluşlarına , paydaşları için seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri,etiği, kültürü ve yönetim alt yapısını kurarlar. Bu kuruluşlardaki her düzeydeki lider , diğerlerini mükemmelliğe doğru yönlendirir ve esinlendirirken kendi davranış ve performansları ile de buna örnek model oluştururlar.<sup>107</sup>

#### **1.2.6.4 Süreçlerle ve Verilerle Yönetim**

Süreçlerle ilgili olarak da Modelin tümünde kanıtlar bulmak olasıdır; ancak bu kavram ile ilgili daha açık ilişkiler aşağıda gösterilen şekildedir:

- 1b kriterinde liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, yaşama geçirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda amaca uygunluğu garanti altına almaktadır
- 2a'da ve 2b'de politika ve stratejiyi oluşturmak üzere bilgi toplanmaktadır.
- 2d'de kilit süreçler belirlenmektedir.
- 5a ve 5b alt kriterlerinde kuruluşun süreç yönetimi ve iyileştirme sistemi dikkate alınmaktadır.

Ayrıca Sonuçların tümü çevrimi tamamlamaktadır; Sonuçlar, Girdilerde kararlar verebilmesine olanak verecek bilgileri sağlamaktadır.

#### **1.2.6.5 Çalışanların Gelişimi ve Katılımı**

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

---

<sup>107</sup> Ayhan Çaylak, “ **Demir Çelik sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli**”, Mustafa Kemal üniversitesi FBE, Antakya; 2005, s. 24.

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

#### **1.2.6.6 Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme**

Bu kavram modelin blok şemasına bakıldığında hemen görülmektedir. Bu şema bize Sonuç Kriterlerinin çıktılarında öğrenmemizin önemini ve bu bilgiyi Girdilerdeki etkinliklerimizde yenilikçi ve yaratıcı olacak şekilde kullanmamız gerekliliğini bize hatırlatmaktadır.

Bu kavram bazı Girdi Kriterlerinde de yer almaktadır:

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

### 1.2.6.7 İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Bu kavram ile modelin açık ilişkisi, işbirliklerinin yönetiminin dikkate alındığı 4a kriteri ile işbirliklerinin etkinliğinin ölçüm sonuçlarının çoğunlukla gözlendiği 9. kriterde görülmektedir. Ayrıca aşağıda sıralanan ilişkiler de vardır:

- Liderlerin işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkileri yürütmesi ile ilgili 1c kriteri;
- Politika ve Strateji oluşturmada temel alınmak üzere işbirliği yapılan kuruluşların gereksinim ve beklentilerinin toplanması;
- Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c.

### 1.2.6.8 Toplumsal Sorumluluk

Global anlam taşıyan bir kavramdan beklenebileceği gibi bu kavrama ilişkin kanıtlar Modelin birçok bölümünde yer almaktadır:<sup>108</sup>

- Liderlerin toplumun beklentisi olan etik kuralların etkili uygulanması, iyi yönetişimi sağlayacak düzenlemeler, fırsat eşitliği, farklılıkların yönetimi ve çevre politika ve programlarının oluşturulması gibi konuları geliştirdikleri, destekledikleri ve garanti altına aldıkları 1. Kriter;
- 2a'da paydaşlardan birisi olarak toplumun beklenti ve gereksinimlerinin girdi olarak dikkate alınma;
- 2b'de diğer toplumsal ölçütlerin de dikkate alınması;
- Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c;
- 3. kriterde çalışanlarımızın genel olarak gözetilmesi;

---

<sup>108</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, s.10-12.

- 4. kriterde toplumsal işbirliklerinin, kuruluşumuzun mali bakımından iyi yönetiminin, topluma etkisi olan kaynakların kullanımının ve atılmasının sorgulanması;
- 5a'da süreçlerin yönetiminde çevre, sağlık ve güvenlik konularını kapsayan standartların etkili uygulanmasının üzerinde durulması;
- 5c'de ürün ve hizmetlerimizin müşterilerimize sunulduktan sonraki etkilerinin dikkate alınması;
- Son olarak da 8. kriterde toplum üzerinde yaratılan etki ile ilgili olarak Toplumun memnuniyetinin ölçümleri ile kurumun iç performans göstergelerinin aranması.

### **1.2.7 EFQM Mükemmellik Modeli Değerleme Araçları**

EFQM Mükemmellik Modeli birçok amaç için kullanılabilir. Uygulamalara özdeğerlendirme, dış değerlendirme, kıyaslama ve Avrupa Kalite Ödülü Kapsamında değerlendirme gibi çeşitli örnekler verilebilir.<sup>109</sup>

EFQM Mükemmellik Modeli'nde bir işletmenin faaliyetlerini ve iş sonuçlarını kapsamlı ve sistematik olarak gözden geçirebilmek için iki değerlendirme aracı geliştirmiştir.<sup>110</sup> Bunlar;

- Pusula Kartı (Pathfinder)
- RADAR Puanlama Matrisi'dir.

#### **1.2.7.1 Pusula Kartı**

PUSULA Kartı iyileştirme fırsatlarını belirlemek amacıyla kullanılan bir özdeğerlendirme aracıdır. Bu yöntemin amacı; özdeğerlendirme yoluyla iyileştirme fırsatlarının tanımlanması ve iyileştirme planının oluşturulmasına yardımcı olmalıdır.

---

<sup>109</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003-Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, İstanbul; 2003, s. 34.

<sup>110</sup> Birsal, a.g.e., s. 55.

Bir puanlama aracı değildir. Özdeğerlendirme uygulamasına yönelik olarak kolayca cevaplandırılacak birçok soruyu içeren bir soru listesinden oluşur. Ana kriter veya alt kriter düzeyinde uygulanabilir.

PUSULA Kartı, temelde modelin kalbinde yer alan RADAR yaklaşımını yansıtır. Zorunlu bir soru listesi olarak kullanılmamalıdır. Mükemmelliğe giden yolculukta kuruluşların atması gereken adımları içeren bir rehber niteliğindedir.

Bu aracın kullanımı için bir kriter seçilmeli ve PUSULA Kartının ilgili sonuç ya da girdi bölümünde bulunan ve aşağıda belirtilen soru listesinden sorular sorulmalıdır. İyileştirme faaliyetleri görüş ayrılıklarının oluşturduğu noktalara odaklanılmalıdır. Örneğin, bir kuruluş belirli bir paydaş grubu için mevcut hedeflerinin olmadığını “Sonuçlar” bölümündeki sorular aracılığıyla ortaya çıkarabilir.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003-Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, s. 34.

## Sonuçlar

Sonuçlar aşağıdaki koşulları sağlamakta mıdır?

- İlgili tüm paydaşları kapsamaktadır
- Algılama ve performans göstergelerini de içerecek biçimde tüm ilgili yaklaşımları ve bunların yayılımını ölçmektedir
- Olumlu eğilimler mevcuttur ve/veya mükemmel performans sürdürülmektedir (ne kadar süredir)
- Hedefler mevcuttur (hedeflere erişim)
- Örneğin; rakipler, endüstri ortalamaları veya sınıfının en iyileri ile karşılaştırmalar yapılmaktadır.
- Kuruluşun sonuçları, dış kuruluşlarınkilere oranla iyi durumdadır
- Yaklaşımlardan (sonuçlar) kaynaklanmaktadır.
- Mevcut gelecekteki başarıyı etkileyen etmenler ölçülmektedir.
- Bütünsel görüntü sergilemektedir.

## Girdiler

### Yaklaşım

- Sağlam temelli
- Paydaşların gereksinimlerine odaklanmış
- Politika ve stratejiyi desteklemekte
- Uygun diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş
- Sürdürülebilir
- Yenilikçi
- Esnek
- Ölçülebilir

### Yayılım

- Kurulustaki tüm potansiyel alanlarda uygulanmış
- Kuruluşun tüm potansiyeline/yeterliliklerine uygulanmış
- Planlanan tüm yararları sağlamış
- Sistematik
- Tüm paydaşlar tarafından anlaşılmış ve kabul edilmiş
- Ölçülebilir

### Değerlendirme ve Gözden Geçirme

- Faaliyetlerin etkinliği düzenli olarak ölçülmekte
- Öğrenme olanakları sağlanmakta
- Rakiplerle, endüstri ortalamaları ve sınıfında en iyilerle kıyaslama yapılmakta
- İyileştirmeler, performans ölçümleri ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerçekleştirilmekte

## 1.2.7.2 RADAR

Gelişime açık bir yapıya sahip Mükemmellik Modeline göre, performansa, müşterilere çalışanlara ve topluma ait sonuçlar, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler

aracılığıyla gerçekleştirilir. Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır.<sup>112</sup>

#### 1.2.7.2.1 RADAR Mantığı

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan mantık yer alır.

RADAR 4 boyuttan Oluşur;

- Results                      Sonuçlar
- Approach                      Yaklaşım
- Deployment                      Yayılım
- Assessment                      Değerlendirme
- Review                      Gözden Geçirme

Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir:<sup>113</sup>

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.
- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek
- Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden geçirme. Bu

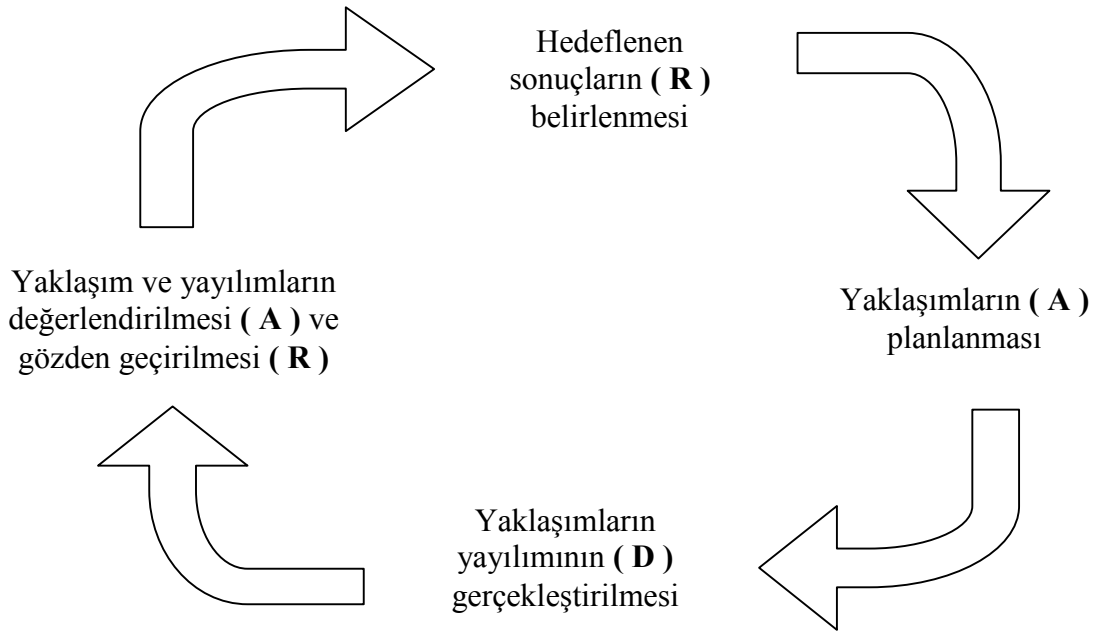
---

<sup>112</sup> Elif Eroğlu, “Kamu Eğitim ve Sağlık Kurumlarında EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi-Eskişehir Örneği”, Osmangazi Üniversitesi SBE, 2007, s. 36.

<sup>113</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, s. 22.

temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak.

Modelin kuruluşlarda uygulanması sırasında, örneğin özdeğerlendirme aracıyla, RADAR Puanlama Matrisinin yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme boyutları her Girdi alt kriteri ile ve Sonuçlar boyutu da Sonuç alt kriteri ile ilişkilendirilmelidir.<sup>114</sup>



**Şekil – 14. RADAR Puanlama Matrisi**

**Kaynak :** Mehmet Kuruşçu, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri-Ulusal Kalite Ödüllü Bir İşletmenin Mali Yapısının İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 63

#### **1.2.7.2.2 RADAR Mantığının Uygulanması**

RADAR mantığı çeşitli durumlarda kolayca kullanılabilir. Bunlardan en yaygın olanı değerlendirme ve özdeğerlendirme olarak bilinir, ancak pek çok başka uygulama örneği de vardır.

<sup>114</sup> Kuruşçu, a.g.e., s. 63.

Bunlardan biri yönetim sisteminin oluşturulmasıdır. EFQM Mükemmellik Modelinin kriterleriyle birlikte RADAR'ın boyutları bir düşünce tarzı geliştirmek amacıyla kullanılabilir. Bu yöntem, kullanılacak yaklaşımlara ilişkin sorular sormanız, bu yaklaşımı nasıl yaşama geçireceğiniz ve uygulama etkililiği nasıl ölçeceğiniz konusunda yol gösterir.

Bir başka örnek ise RADAR'ın yapısal bir sorun çözme yöntemi olarak kullanılmasıdır. RADAR'ın çeşitli boyutları bir süreci proje veya yaklaşım konusunda sağlam bir yapı içinde çalışmanızı ve sorunlu alanları belirlemenizi sağlar.

RADAR mantığını oluşturan boyutlar aşağıdaki kısımda tanımlanmıştır. Bunlar;

#### Sonuçlar

Sonuçlar boyutu, kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun olarak belirlenmiş ve erişilmiş veya aşılmış olmalı, başka kuruluşlarla özellikle kendi alanında ve/veya dünya çapında en iyilerle karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlarla uygulanan yaklaşımlar arasında açık bir neden sonuç ilişkisi bulunmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır. Sonuçların daha iyi anlaşılabilmesi ve iyileştirme fırsatlarını daha iyi belirlenebilmesi için, sonuçların örneğin, müşterilere veya kuruluşun içindeki birimleri göre kırılımları görülebilmelidir.

#### Yaklaşım

Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşun sağlam temelli yaklaşımlara sahip olması gerekir. Sağlam temelli yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, kuruluşun mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri üzerine kurulu, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanır. Ek olarak, bu yaklaşımlar birbirleriyle bütünleşiktir. Bütünleşik bir yaklaşım, bir yandan

kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş yaklaşımdır.

#### Yayılım

Yayılım, bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarla sistematik bir biçimde uygulanması beklenir. Sistematik uygulama iyi planlanmış, yaklaşıma kuruluşa uygun bir biçimde yaşama geçirilmiş uygulamadır.

#### Değerlendirme ve Gözden Geçirme

Bu boyut, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konuda önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir<sup>115</sup>.

#### **1.2.7.2.3 RADAR Puanlama Matrisi**

RADAR Puanlama Matrisi Avrupa Kalite Ödülü ve Avrupa'daki Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin pek çoğunda ödül başvurularını değerlendirmek amacıyla kullanılan bir değerlendirme aracıdır. RADAR kuruluşlara, özdeğerlendirme, kıyaslama ve diğer amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar.

Herhangi bir kuruluş puanlama amacıyla RADAR Puanlama Matrisi kullanılarak değerlendirildiğinde her kriter için aşağıda belirtilen ağırlıklar kullanılır. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa çapında yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda belirlenmiştir. Ağırlıklar çok geniş bir çerçevede kabul görmüştür ve EFQM tarafından zaman zaman (son olarak 2002 yılında) gözden geçirilmiştir.

Genel olarak her alt kriter eşit ağırlıktadır. Örneğin, 1a kriteri Liderlik kriteri için belirlenmiş olan ağırlığın %20'si kadardır.

Ancak bu kuralın üç istisnası vardır:

1. 6a alt kriteri 6. kriterin %75'ine, 6b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir.
2. 7a alt kriteri 7. kriterin %75'ine, 7b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir.
3. 8a alt kriteri 8. kriterin %75'ine, 8b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir.

RADAR Puanlama Matrisi'ni kullanmanın ilk aşaması her alt kriter için bir puanın verilmesidir. Modeldeki tüm alt kriterler matristeki boyutlar ve unsurlar göz önüne alınarak puanlanır. Toplam Puan Özet Tablosu verilen puanların birleştirilerek 0 ile 1000 arasındaki genel toplam puanın belirlenmesi amacıyla kullanılır.<sup>116</sup>

### 1.3 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN YÖNTEMLERİ

EFQM İş Mükemmelliği Modelinin önemli bir özelliği girdiler ve sonuçlar arasındaki eşit dengedir. Burada toplam kalitenin hem sürece hem de ürüne dayalı olduğu etkili bir şekilde iletebilmektir.

Sürecin anahtarı niteliksel “özdeğerlendirme”dir. Bu, kalite sorumluluğunu çalışanlara aktarmak isteyen ama bunun neden olabileceği disiplin/kontrol eksikliğinden de kaygı duyan kuruluşlara çekici gelen bir özelliktir.<sup>117</sup>

#### 1.3.1 Özdeğerlendirme

Bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetine “özdeğerlendirme” adı verilmektedir. Özdeğerlendirme, EFQM Mükemmellik Modelinin en önemli basamaklarından birisidir ve organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemesi, gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut

<sup>116</sup> KALDER, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, s. 28-29.

<sup>117</sup> Fisun Nezihe Kaymaz, Toplam Kalite Yönetimi'nin Eğitime Uygulanabilirliği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul; 2002, s. 49.

verilere dayanması, iyi uygulamaların açığa çıkarılması ve genel kabul gören kriterler sayesinde diğer kuruluşlarla kıyaslama yapabilme imkanı sağlaması gibi konularda organizasyona birçok fayda sağlamaktadır.<sup>118</sup>

Kuruluşlar bir dizi nedenlerden dolayı kendi kendilerini değerlendirmeye ya da başkaları tarafından değerlendirilmeye karar verirler. Geleneksel olarak değerlendirmelerin çoğu, denetim kavramından kaynaklanır.

Bir organizasyonun etkililiğini, verimliliğini, motivasyonunu ve duyarlılığını iyileştirmenin tek yolu çalışanlarının süreç iyileştirme faaliyetlerine katılımı ile olanaklıdır. Özdeğerlendirme insanların kurumlarına ilişkin süreçlerin ve sonuçların düzenli ve sistematik gözden geçirilmesine katılımını sağlar.<sup>119</sup>

Özdeğerlendirme, kuruluşlara, çalışanların, süreçlerin ve sonuçların arasındaki ilişkiye bakarak kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanları gerçekçi biçimde belirleme olanağı<sup>120</sup> verdiği gibi izlenmesi gerekli TKY programlarının da ilerlemesine imkan sağlar. Özdeğerlendirme insanların kurumlarına ilişkin süreçlerin ve sonuçların düzenli ve sistematik gözden geçirilmesine katılımını sağlar.<sup>121</sup>

### 1.3.1.1 Özdeğerlendirmenin Özellikleri, Sağladığı Yararlar

Özdeğerlendirme; “bir işletmenin faaliyetlerini ve iş sonuçlarını EFQM Mükemmellik Modeli’ni esas alan bir modelle kıyaslayarak kapsamlı sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir”. Buna göre özdeğerlendirme yaklaşımının<sup>122</sup>,

#### Özellikleri

- Özdeğerlendirme yaklaşımı işletmenin yalnızca iyi ürünler ve hizmetler sunması ile ilgilenmez, işletmenin tüm amaçlarını kapsayan bir modele

<sup>118</sup> H. Nejat Basım, Harun Şeşen, **EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarını Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Erzurum; 2007, 21, 1, 201-214, s. 204.

<sup>119</sup> Kaymaz, a.g.e., s. 43.

<sup>120</sup> KALDER, **Ulusal Kalite Ödülü-Daha İyi Bir Yaşam İçin**, <http://www.kalder.org/genel/odul/bilgilendirme.pdf> [22.09.2008], s. 11

<sup>121</sup> Kaymaz, a.g.e., s. 43.

<sup>122</sup> Birsal, a.g.e., s. 56

dayanır. Bunu başarabilmek içinde geleneksel kalite değerlendirme sınırlarını aşarak, işletmeyi ve işletmenin yaptığı işi her yönüyle ele almak gerekir,

- EFQM'in uyguladığı özdeğerlendirme, günümüzde uygulama alanı bulan diğer özdeğerlendirmelerden farklı olarak iyileştirmeye yöneliktir. Bu nedenle işletmenin sadece güçlü yönlerini değil, zayıf yönlerini de belirleyerek, bunların temelinde yatan nedenleri ortaya çıkarır,

- Özdeğerlendirme yaklaşımı sonuçlara dayalıdır. Bu nedenle, sonuçlarla hedefler arasındaki fark iyileştirmeye yönelik Özdeğerlendirmenin başlıca itici gücünü oluşturur,

- Özdeğerlendirme teşhise yönelik ve süreçlere dayalı bir yaklaşımdır. Teşhise yönelik yaklaşım olmasının nedeni, sonuçlardan başlayarak bu sonuçlara yol açan nedenlerin araştırmasından ileri gelir.

### **Yararları**

EFQM özdeğerlendirme süreci işletmelere aşağıdaki konularda öğrenme olasılığı sağlar<sup>123</sup>, <sup>124</sup>, <sup>125</sup>, <sup>126</sup>.

- İşletmenin kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesini ve planlanan amaçlara ne kadar ulaştıklarını belirleme konusunda yardımcı olur,

- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün en önemli unsuru haline gelen öğrenme yetenekleri ve bilgi yönetimi konusunda avantaj sağlar,

- Kuruluşun yönetme ve iyileştirme tarzına ilişkin ortak bir dil ve kavramsal bir çerçeve oluşturur.

---

<sup>123</sup> Birsal, a.g.e., s. 57.

<sup>124</sup> Emanet, a.g.e., s. 69.

<sup>125</sup> Kuruşçu., a.g.e., s.57, 71.

<sup>126</sup> Özel, a.g.e., s.91.

- Bireysel algılamaları değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirmedir,
- Tutarlı bir yaklaşım ve uzlaşma sayesinde, kuruluştaki herkesin katılımıyla yapılması gerekenleri saptayan bir araçtır,
- Çeşitli kalite girişimleri günlük işlemlere bütünleştirmekte yol gösterici bir araçtır,
- Güçlü bir teşhis aracıdır,
- Kuruluşun bütününde veya sadece bir biriminde ve her seviyede uygulamayı öngören sistematik bir yaklaşımdır,
- Periyodik özdeğerlendirme uygulamaları sonucu zamana bağlı olarak ilerlemeyi esas alan bir araçtır,
- Mükemmelliğe ulaşmak için çalışanları heveslendiren, herkesin katılımını sağlayan ve bu sayede kuruluşa taze kan pompalayan bir araçtır,
- Kuruluş içindeki farklı bölümlerde veya daha geniş anlamda diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için yaratılan bir ortam yaratır,
- İç ödüllendirmeler ile ilerleme sağlama ve elde edilen başarıları tanıyan bir araçtır,
- Kuruluş içinde veya kuruluş dışında kıyaslama için bir araçtır,
- Avrupa genelinde kabul görmüş kriterin kullanılması ile benzer ya da bu kriterleri kullanan farklı nitelikteki başka işletmelerle karşılaştırma yapma olanağı sağlar,
- Kuruluşun mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için belli bir çerçeve içinde somut verilere dayalı bir yaklaşım getirir.

Özetle özdeğerlendirme süreci kuruluşlara aşağıdaki konularda öğrenme olanağı sağlar<sup>127</sup>;

- Kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar,
- Kuruluşlarda uygulandığında Mükemmelliğin ne anlama geldiği,
- Kuruluşların mükemmellik yolculuğunda hangi noktaya kadar geldiği, daha ne kadar yolu olduğu,
- Diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında ne durumda olduğu,
- Kuruluşların kaynaklarını hangi alanda yoğunlaştırması gerektiği konusunda yardımcı olur.

#### 1.3.1.2 Özdeğerlendirmenin Amacı

Kalite ödüllерinin rağbet görmesiyle birlikte önemi daha da artmış olan özdeğerlendirmeyi, işletmeler kalite ödüllерine hazırlık amacıyla da yapmaya başlamışlardır. Özdeğerlendirme, öncelikle işletmenin kuvvetli ve zayıf yanlarının tespiti için yapılır.<sup>128</sup> İyileştirme sürecinin daha fazla çaba gerektirdiği alanları belirlemek ve bu alanlarda gereğini yapmak olduğu kadar, iyi giden iş ve alanları da belirlemeyerek devamlılığını sağlamaktır.<sup>129</sup> Diğer amaçlar ise aşağıdaki gibidir<sup>130</sup>;

- İşletmede TKY'ne geçmeden önce kalite çalışmalarını tanımlamak,
- İşletmenin gerçekleştirmeyi düşündüğü faaliyetleri ortaya koymak,
- Sonraki değerlendirmelere temel olacak başlangıç durumunu ortaya koymak,
- İşletme için, özellikle yönetim için bir öğrenme süreci başlatmak,

---

<sup>127</sup> Kuruşçu, a.g.e., s. 71.

<sup>128</sup> Emanet, a.g.e., s. 69.

<sup>129</sup> KALDER, *Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme*, s. 20.

<sup>130</sup> Emanet, a.g.e., s. 69.

- İşletmede değerlendirme yapılacak özel alanları tespit etmek,
- Sürekli gelişme stratejisinin parçası olarak kalite tabanlı üretimi sağlamak,
- Örgütsel kültürün gelişimine olumlu katkı sağlamaktır.

Yukarıda yazılan Özdeğerlendirmenin amaçlarına, hedeflerine, işletmelere yaptığı katkılara baktığımızda iyi planlanmış, gerçekleştirilmiş ve izleme eylemlerini de içeren bir Özdeğerlendirmenin kurumlara sağladığı imkanları aşağıda sıralayabiliriz<sup>131</sup>;

- Başarılan ve yapılması gerekenlere ilişkin uzlaşma sağlanmasını,
- Yöneticilerin gerçek bilgilere ve belirlenmiş ihtiyaçlara göre öncelikleri tayin etmelerine olanak sağlamasına,
- “Dünya Sınıfı” organizasyonlarla karşılaştırma ve onlardan öğrenme imkanı veren verilerin sağlanmasına,
- İyileştirmelerin zamanla gelişimine ilişkin veri sağlanmasına,
- Birbirimizden ve diğer organizasyonlardan öğrenmenin sağlanmasına,
- İlerlemelere ilişkin objektif gözden geçirme olanağının sağlanmasına,
- Değerlendirme sürecine herkesin katkıda bulunmasına olanak vererek sonuçların ve önerilerin düzeltme girişimlerinin sahiplenilmesini sağlanmasına,
- Çalışanların iyileştirme girişimlerinin etkilerini görmelerine olanak sağlanmasına,
- Üst yöneticilere iyileştirme sürecini yönetme imkanı vermek ve çalışanların yetkilendirilmelerini sağlayarak onların kendi düzeylerinde inisiyatif kullanmalarına olanak yaratılmasını sağlamasına,

---

<sup>131</sup> Kaymaz, a.g.e., s. 51-52.

- Uzun vadeli inancın ve amaç tutarlılığının ortaya konmasına,
- İş sonuçları üzerine odaklanarak iyileştirme faaliyetlerinin günlük yaşama entegrasyonunun sağlanmasına,
- Sürekli iyileştirmenin sürdürülebilmesi için pratik bir araç sağlanmasına imkan tanır.

Kısacası uygun bir model kullanarak yapılacak özdeğerlendirme kuruluşun başarısını ve ilerlemesini değerlendirebilmek için uygun ve denenmiş bir yöntem olacaktır.

### 1.3.1.3 Özdeğerlendirme Süreci

Bir kuruluşun ya da kurumun yönetsel yaklaşımları ile etkinliklerini ve paydaşlarına yönelik ulaştığı iş ve performans sonuçlarını EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan bir yönetsel modelle kıyaslayarak;

- Kapsamlı
- Sistematik
- Düzenli

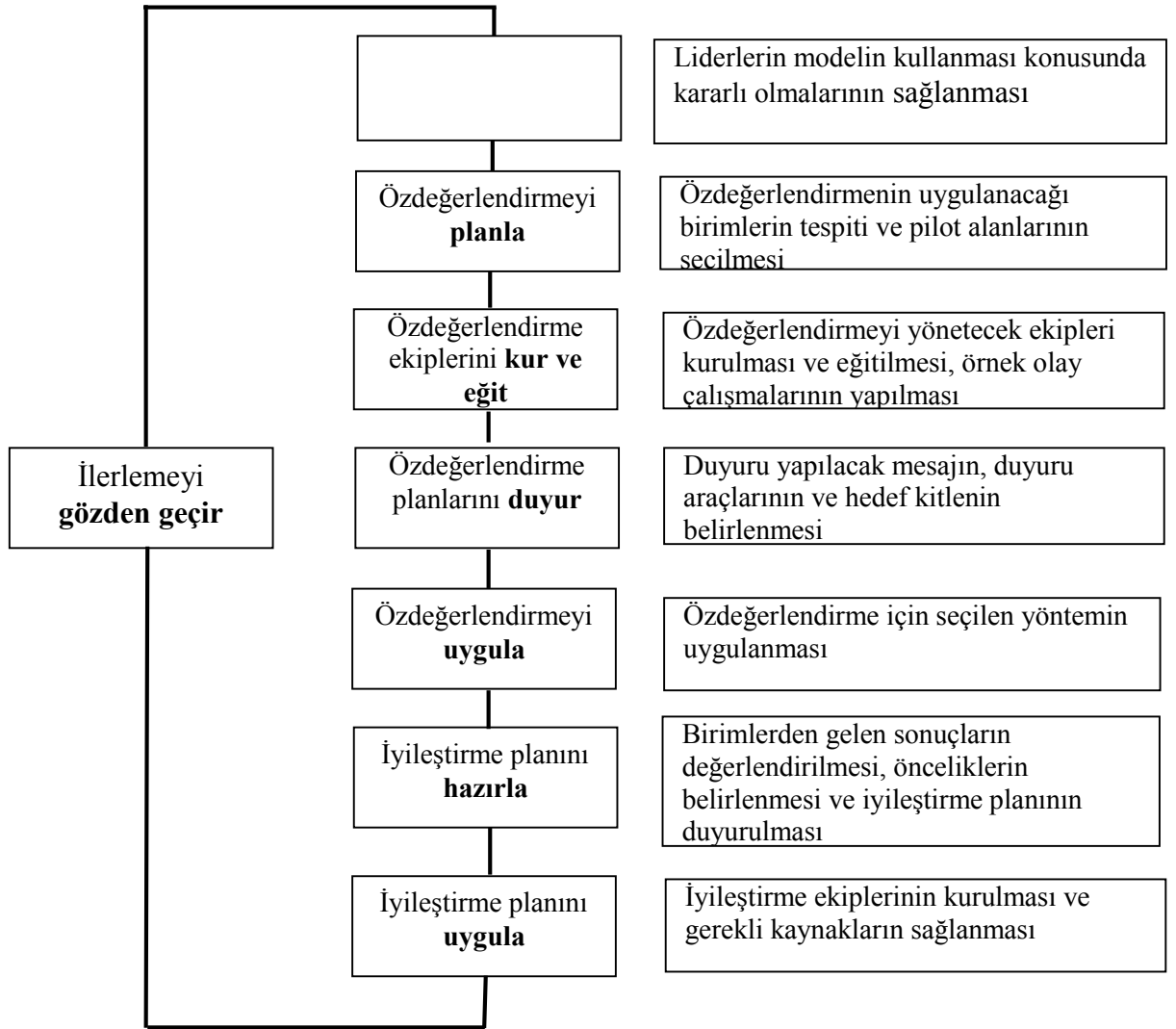
olarak gözden geçirmesine “*Özdeğerlendirme Süreci*” denir.<sup>132</sup>

Modeli uygulamak isteyen kurumların kendi içlerine yönelik, bir özdeğerlendirme planı yapması gerekir. Uygulanacak özdeğerlendirme modeli kurumun yapısına göre farklılıklar gösterebilir.<sup>133</sup> Buna göre özdeğerlendirme sürecini genel olarak şekildeki gibi gösterebiliriz.

---

<sup>132</sup> Kosova, a.g.e., s. 9.

<sup>133</sup> Kaymaz, a.g.e., s. 52.



**Şekil- 15. Özdeğerlendirme Akış Şeması**

**Kaynak :** C. Onur Eti, “Self-Assessment Based On The EFQM Model For Business Excellence In A Middle-Scale Turkish Organization”, Bilkent Üniversitesi , Ankara; 1998, s.32.

Özdeğerlendirme sürecinin başarısı birçok faktöre bağlıdır. Tecrübelerle göre; bu süreçte üç elemanın mutlaka bulunması gerekmektedir.

**Model:** Örgütün gelişmesinde kullanılan değerlendirme elemanıdır. Yapılan çalışmalarda, kalite ödülleri cazip olması ve uygulamanın da kolay olması sebebiyle birçok işletme kalite iyileştirme çalışmalarında bu modelleri kullanmaktadır. Bu

modellerden herhangi birini kullanan örgüt elde ettiği sonuçları diğer işletmelerde karşılaştırabilir, kıyaslama için temel noktaları belirleyebilir.

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

**Yönetim:** Özdeğerlendirmede yönetimin rolü, modelin seçilmesi, iletişim için altyapı, planların hazırlanması ve özdeğerlendirme sonuçlarının ortaya konmasını kapsar. Üst yönetimin değerlendirme sürecinin sorumluluğunu alması gerekir.<sup>134</sup>

#### 1.3.1.3.1 Belli Başlı Yararları

- Kuruluşun mevcut durumu, bir model temel alınarak belirlenir, değerlendirilir ve gelişmeler izlenir,
- Yönetim ve iyileşme yaklaşımlarına ilişkin kuruluş çapında ortak bir kavramsal bütünlük ve dil oluşturur,
- Kuruluş içinde “iyi uygulamalar” saptanabilir ve diğer bölümlere yayılımı sağlanabilir,
- Türkiye, Avrupa ve dünya ölçeğinde başarılı olan kuruluşların temel aldığı bir yönetsel modelle kendi kuruluşunuzu kıyaslama olanağı sağlar
- TKY ya da iyileştirme etkinliklerimizin “normal/gündelik” işleriniz ile bütünleşmesini sağlar,
- Hedefinizin, yönünüzün, değerlerinizin, politika ve stratejilerinizin, yönetsel yaklaşımlarınızın daha kapsamlı ve sistematik yayılımını sağlar,
- Odaklanacağınız konular ile önceliklerinizin belirlenmesi kolaylaşır,
- Kaydedilen ilerlemeler daha kolay ve ölçülebilir biçimde izlenebilir,

---

<sup>134</sup> Emanet, a.g.e., s. 70.

- Ulusal ve Avrupa Kalite Ödül Süreçlerine başvuruda bulunmadan önce hazır olmanızı sağlar.

#### **1.3.1.3.2 Kritik Başarı etkenleri**

- Kuruluşun tüm stratejik ve dönemsel gelişim perspektiflerinin özdeğerlendirme süreci ile olabileceğince bütünleştirilmesi,
- Kuruluşun diğer yönetim sistemleri ile kesişim noktalarının uygunsuzluğunun sağlanması, olabildiğince ortak işleyişlerin geliştirilmesi, gerekli sadeleştirmeler ile sinerjinin olabildiğince sağlanması,
- Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme Sürecinin tanımladığı yaklaşım ve kavramların kuruluşun bulunduğu faaliyet alanı ile kurum kültürüne uygun biçimde uyarlanması,
- İyileştirme planları tasarlanıp uygulanırken kuruluşun olanakları ve beklentilerine uygun öncelikli iyileştirmelerin belirlenmesi,

Özdeğerlendirme Süreci uygulamasında üst yönetim ile kuruluş liderlerinin süreci tam olarak anlamaları, benimsemeleri, sahiplenmeleri ve olabildiğince sürecin içinde yer almalarını sağlanması.<sup>135</sup>

#### **1.3.1.4 Özdeğerlendirme Modelleri**

Kalite stratejileri, kıyaslama, özdeğerleme ve kurumsal performansta iyileşmenin sağlanması için modeller ve araçlar sunar. İşletmelerin genel performanslarının değerlendirildiği birçok değerlendirme aracı içinde kalite ödülleri, günümüzün en popüler ve itibar gören yöntemi olarak görülmektedir. Kalite modellerinin başlıca amacı, iş mükemmelliğini sağlamaktır. Uygulamada en çok faydalanılan bu modellerden 1951’de Japonya’da kalite hareketini başlatan Deming Uygulama Ödülü, 1987’de oluşturulan ve Kuzey Amerika kıtasında kullanılan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından 1991 yılında oluşturulan ve Avrupa Kalite Ödülü izlemiştir.

---

<sup>135</sup> Kosova, a.g.e., s. 10.

Bütün mükemmellik modellerinde müşteriler, toplum ve paydaşlarla ilgili sonuçlar değerlendirilir.<sup>136</sup> Bu amaçların yanı sıra “özdeğerlendirme; organizasyonun, bölümün ve takımların faaliyetlerinin açık bir şekilde anlaşılmasını sağlar”.<sup>137</sup>

#### **1.3.1.5 Özdeğerlendirme Çeşitleri**

Özdeğerlendirmenin yapılması için öncelikle işletme için uygun olan özdeğerlendirme yönetiminin tespit edilmesi gereklidir. Bunun için kullanılacak başlıca faktörler ise işletmenin sahip olduğu kültürel yapı ve özdeğerlendirme çalışmasından elde edilmek istenen beklentilerdir. Aşağıda ki tabloda, işletmenin özdeğerlendirmeyi, modeli kullanmaktaki olgunluk düzeyine, projeye ayırdığı kaynaklara ve kendisini bu işe ne kadar adanmışlığına bağlı olarak olası özdeğerlendirme seçeneklerinin kısa bir özeti verilmiştir.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> Emanet, a.g.e., s. 70.

<sup>137</sup> Özel, a.g.e., s. 90.

<sup>138</sup> Birsell, a.g.e., s. 58.

**Tablo-12. Özdeğerlendirme Seçenekleri**

|                                              | <b>Düşük Çaba</b>                                 | <b>Orta düzeyde çaba</b>                                   | <b>Üstün çaba</b>                                 |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Olgun Kuruluş</b>                         | Uygun soru listesi                                | Bir ekip çalışması sonucu düzenlenen Özdeğerlendirme formu | Ödül benzetimi                                    |
| <b>Yola Devam Etmekte</b>                    | Çalıştay Tablo ve Çalıştay                        | Özdeğerlendirme formu Rehber eşliğinde çalıştay uygulaması | Pilot benzetimi Özdeğerlendirme formu ve çalıştay |
| <b>Mükemmellik Yılculuğuna Yeni Başlamış</b> | Başlangıç için uygun soru listesi Standart Matris | Standart soru listesi                                      | Ayrıntılı soru listesi İşletmeye özgü tablo       |

**Kaynak :** Birnur Birsal, **EFQM Mükemmellik Modelinde Bir Araç Olarak Öğrenen Organizasyonlar Felsefesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s 58

### **1.3.2 Son Liste Yöntemi**

İşletme içerisinde çalışanlarının görüşlerine ilişkin bilgi edinmek açısından mükemmel bir yöntemdir. Eğer hazır ve geçerliliğini kanıtlamış bir soru listesi kullanılır ise en az kaynak gerektiren ve çok kısa bir sürede tanımlanabilen bir yöntem olabilir. Bu tür soru listelerinde evet/hayır yanıtları yerine çoktan seçmeli yanıtlar kullanılmaktadır. EFQM soru listesi adı ile modeli tüm yönleri ile kapsayan KOBİ'ler ve büyük ölçekli kuruluşlar için soru listeleri hazırlanmıştır.

Soru listesi yönteminin kullanımı kolaydır ve başlatmak için temel biçimlendirme eğitimine gerek yoktur. Çok sayıda çalışanın katılımı hemen sağlanabilir ve geribildirimde imkan sağlaması gibi avantajları vardır. Bunun yanında bu yöntem, işletmenin kuvvetli yönleri ve zayıf olduğu alanların listesini vermez, soruların

doğruluğu, soruların kalitesine bağlıdır ve çok sayıda gönderilen soru listelerinin geri dönüşümü az olur.

### **1.3.3 Matris Şema Yöntemi**

Genel olarak 1 ile 10 arasında değişen ya da benzer bir aralık üzerinde bir dizi başarı ifadesini içerir. Matris şema yöntemi, “kuruluşun herhangi bir düzeyinde, yönetim ekipleri ya da Özdeğerlendirmenin başlatıldığı birimin temsilcileri tarafından kullanılabilir”. Aynı zamanda, matris şema yöntemi, yönetim ekiplerine, işletme kalıpları içinde planlama ve iyileştirme çalışmalarına katılma olanağını veren dört adımlık ekip çalışması yaklaşımının bir parçasını oluşturur.

#### *1. Adım : Açılış*

Ekip üyelerine matris şema yöntemini tanıtmak ve beklentilerini açıklamak amacıyla açılış toplantısı düzenlenir.

#### *2. Adım : Bireysel Puanlama*

Açılış toplantısında her bireye matrisin kopyası dağıtılır. Toplantıya katılanlar matris üzerinde işaretleme yaparak birim hakkında kendi puanlamalarını yaparlar.

#### *3. Adım : Uzlaşma Toplantısı*

Belli bir süre geçtikten sonra ekip bir rehber eşliğinde uzlaşma çalışması yapar.

Ekip üyelerinin puanlama üzerinde anlaşmaya varmaları için gerekli sorular sorulur.

#### *4. Adım : Faaliyet Puanlama*

Değerlendirme ekibinin uzlaşma puanlarını ve tartışma notlarını esas alarak uygulanacak iyileştirme planının hazırladığı, planlama toplantısıdır.

Matris şema yöntemi, özellikle küçük ekipler tarafından kullanılmaya yönelik olarak elverişli bir yöntemdir. İlerlemelerin sürekli olarak tespiti için her altı ayda ya da on iki ayda bir sürecin tekrarlanmasında yarar vardır.

Bu yöntem ;

- Kullanımının kolay olması,
- Pratik olması,
- Ekiplerin ilerlemesinin gözlenmesi,
- Ekip oluşturmaya kolaylaştırması ve tartışmayı, uzlaşmayı ve bireylerin ortak vizyonlarını dile getirmelerini sağlaması

gibi avantajlar sağlar.

Bunun yanında ise, kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlarla ilgili bir liste vermez. Ayrıca matris şemadaki adımlar ile EFQM Mükemmellik Modelinin alt kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur.

#### **1.3.4 Ekip çalışması Yöntemi**

Yöntemin üstünlüğü, özdeğerlendirmeyi uygulayacak birim yöneticilerinin aktif katılımını öngörmesinden ileri gelir. Bu nedenle işletme yöneticileri çalışmalarının sonucunda topladıkları verileri ve bulguları diğer yöneticilere bir rapor halinde sunmakla sorumludur. Bu konuda elde edilen deneyimlere göre değerlendirme için tam bir eğitim almış iki kişinin süreci yönlendirmek üzere görevlendirilmesi gerektiğini göstermiştir. Bu süreç beş kademeden oluşmaktadır. Bu kademeler,

- Eğitim,
- Veri toplama,
- Puanlama,
- İyileştirme planı üzerinde uzlaşma ve
- Gözden geçirmedir.

Bu yöntemin avantajları;

- Yönetim ekibinin kuruluşun kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları üzerinde tartışma ve görüş birliğine varma imkanı tanınması,
- Yönetim için ekip oluşturmayı kolaylaştırması ve yönetim ekibinin sonuçları sahiplenmesini sağlaması,

Dezavantajları ise;

- Esnetilmeye uygun bir süreç olması,
- Yüksek risk taşıyan bir yaklaşım olması ve
- Gerçekçi olmayan puanlamalara fırsat verilmesidir.

### **1.3.5 Özdeğerlendirme Formu Yöntemi**

Bu yöntemde her alt kriter için bir sayfadan oluşan 32 sayfalık bir özdeğerlendirme formu hazırlamayı gerektirir. Alt kriterlerin tanımlanması sayfanın en başında yapılır ve ele alınacak konular bunun altında sıralanır. Sayfanın kalan kısmı ise, kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılacağı şekilde düzenlenir.

Özdeğerlendirme formu işletme içinde kişiler ya da ekiplerce hazırlanabilir. Hazırlanan bu form eğitilmiş değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Bu yaklaşım için kritik başarı faktörü toplanan verilerin kalitesine bağlıdır. Görüşme teknikleri konusunda uzman olan görüşmeciler, konunun kendisi ile görüşülen çalışanın kişisel durumuna kaymamasına, alt kriter ve onun alanları üzerinde yoğunlaşmasına çok dikkat edilmelidirler.

Bu yöntemin avantajları;

- İyileştirme çalışmalarına yönelik kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanların listesini verir,
- Farklı bölümlerin ve farklı düzeylerde çalışanların veri toplama sürecine katılmalarını ve gerçeklere dayalı kanıtların elde edilmesini sağlar.

Dezavantajları ise;

- Kuruluşun tümünü yansıtmaz ve
- Veri toplamadaki yetersizlik sonuçların doğruluğunu tehlikeye sokabilir.

### **1.3.6 Ödül Benzetimi Yöntemi**

Avrupa Kalite ödülü (AKÖ) başvurma sürecinin bir kopyasıdır. AKÖ başvuru kitapçığında açıklanan kurallara uygun olarak düzenlemeleri kapsayan bir rapor oluşturur. Sonra bu rapor eğitimli bir grup değerlendirici tarafından gözden geçirilir. Tipik ödül benzetimi sürecinde izlenmesi gereken adımlar şöyledir<sup>139</sup>;

- Yöneticiler ödül benzetimi yaklaşımını kullanarak, bir özdeğerlendirme yapılması üzerinde anlaşılır,
- Bir proje yöneticisi atanır ve bu kişi aynı zamanda raporu son haline getirecek kişidir,
- Yönetici ekip bir veya daha fazla belirlenmiş kriterin sorumluluğunu üstlenir ve rapor hazırlama ekibi için uygun personel seçilir,
- Seçilen ekip eğitilir.
- Ekip verileri toplar,
- Proje yöneticisi rapora son halini verir,
- Ekip raporu üst yönetime sunar,
- Üst yönetim raporu kabul eder,
- Değerlendirme ekibi oluşturulur ve eğitilir,

---

<sup>139</sup> Birsell, a.g.e., s. 62-65.

- Değerlendirme ekibi kuvvetli yönleri ve iyileştirme yapılması gereken alanları belirler ve raporu puanlar,
- Değerlendiriciler aralarında sağladıkları uzlaşma ile geribildirim raporu hazırlar,
- Değerlendiriciler, bulguları değerlendirilen birim yönetimine sunarlar,
- Yönetim ekibinin başkanlığında iyileştirme planları hazırlanır,
- Yönetim ekibi, özdeğerlendirmeler arasındaki sürelerde iyileştirme planlarını izlerler.

Bu yöntemin avantajları;

- Kuvvetli yönlerin ve açık alanların bir listesi oluşturmastır,
- Veri toplama sürecinde katılım ve iletişim için mükemmel bir fırsat sağlar,
- Kuruluş için bir referans kaynağıdır,
- Aynı zamanda AKÖ için bir ön prova niteliğindedir.

Dezavantajları ise;

- Gerçek sorunların gizlenerek hayali bir rapor yazılmasına neden olabilir
- Mükemmellik yoluna yeni başlayanlar için fazla iddialı bir tutum olur.

Özdeğerlendirme konusunda belirlenen 5 farklı yöntemin tümü geçerlidir, şu anda kullanılmaktadır ve hiç biri için “ en iyi” yaklaşımdır denilemez. İşletme için en iyi yaklaşımın hangisi olduğuna ilişkin karar, o kuruluşun kültürüne ve bu süreçten ne

gibi yararlar elde etmek istenildiğine bağlı olacaktır. Aşağıdaki tabloda 5 yöntemin olumlu ve olumsuz yönleri bir özet haline getirilmiştir.<sup>140</sup>

**Tablo-13. Beş Farklı Yöntemin değerlendirilmesi**

|                              | <b>Kuvvetli Yönler ve İyileştirmeye Açık Alanlar</b> | <b>Puanlamanın Doğruluğu</b> | <b>Model Hakkında Bilgi</b> | <b>Saha Zihniyeti</b> | <b>Eğitilmiş Değerlendirici İhtiyacı</b> | <b>Kaynak İhtiyacı</b> |
|------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------------------------|------------------------|
| <b>Soru Listesi</b>          | Hayır                                                | Düşük                        | Hayır                       | Hayır                 | Hayır                                    | Düşük-Orta             |
| <b>Matris Şema</b>           | Hayır                                                | Düşük                        | Hayır                       | Hayır                 | Hayır                                    | Düşük-Orta             |
| <b>Çalıştay</b>              | Evet                                                 | Orta                         | Evet                        | Hayır                 | Evet                                     | Orta                   |
| <b>Özdeğerlendirme Formu</b> | Evet                                                 | Orta-Yüksek                  | Evet                        | Hayır                 | Evet                                     | Orta                   |
| <b>Ödül Benzetimi</b>        | Evet                                                 | Yüksek                       | Evet                        | Evet                  | Evet                                     | Yüksek                 |

**Kaynak :** Birnur Birsel, **EFQM Mükemmellik Modelinde Bir Araç Olarak Öğrenen Organizasyonlar Felsefesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s 65

<sup>140</sup> Birsel, a.g.e., s. 62-65.

## 2. BÖLÜM : ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütler, yaşamımızda önemli rol oynamaktadırlar. Modern toplum, bir bakıma, bir örgütler/kurumlar kompleksidir. Örgütlenmenin taşıdığı avantajlar, hemen her işin görülmesinde örgütsel yapıları zorunlu hale getirerek, insan yaşamının her alanını kapsayacak bir yaygınlığa kavuşmalarına neden olmuştur. İnsanlar, sadece çalışma/iş saatlerini değil hemen hemen tüm zamanlarını örgütlerde geçirmektedirler. Okulda, hastanede, fabrikada, askeri ve adli örgütlerde ya çalışıyor ya da hizmet almak için bulunuyoruz. Hemen her gün bu örgütlerle iç içeyiz ve hatta örgütler içinde gözümüzü açmakta ve yine hayatı örgütler vasıtasıyla yaşamaktayız.

Örgüt, bir grup insanın, iş bölümü içinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli ortak bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılandırma.<sup>141</sup>

### 2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanım ve Öne Çıkma Nedenleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış ve yönetim biliminin temel araştırma konularından biri haline gelmiştir. Bu davranış çeşitli açılardan incelenmiş ve diğer bazı davranışlar üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili değişik yazarlar tarafından tanımlar geliştirilmiştir.<sup>142</sup>

ÖVD kavramı ilk olarak 1930’larda Chester Bernard tarafından ele alınmış ve Bernard biçimsel rol davranışı dışında “ekstra rol davranışları” kavramını ilk kez kullanmıştır.

Biçimsel rol davranışı, örgütte hiyerarşinin gerektirdiği olması gereken davranışlardır. Biçimsel rol davranışı, örgütlerde biçimsel ödül sistemi olarak da adlandırılmaktadır.

---

<sup>141</sup> Halil Saylı, **Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ders Notu, <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc> [22.02.09], s. 1.

<sup>142</sup> Murat Güven, **“Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”**, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul; 2006, s. 21.

Ekstra Rol Davranışı, organizasyon tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın; işgörenlerin gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarını içerir. Bu davranış, işgörenlerin içten gelerek yaptıkları davranışlardır. Sosyal davranışlar, ekstra rol davranışları, örgütsel etkinliği arttıran, biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği kapsamaktadır.<sup>143</sup>

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır.<sup>144</sup>

*Örgütsel Vatandaşlık davranışı*; bireysel örgüt sistemi tarafından doğrudan ve açık olarak tanımlanmayan fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkinliğini arttırmaya çalışan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirmediği, kişisel seçime dayalı olarak gelişen davranış şekli anlatılmak istenmektedir.<sup>145</sup> Bu tür davranışlar görev iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır.<sup>146</sup>

Greenberg ve Baron ise ÖVD'nı, bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır.<sup>147</sup>

Meyer ve Allen ÖVD'nı, bireyin pozisyonunun gerektirdiklerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar dizisi olarak tanımladığı görülmektedir.<sup>148</sup>

---

<sup>143</sup> Münevver Ölçüm, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, 1. Baskı, Ankara; Nobel, 2004, s. 3-4.

<sup>144</sup> Sevinç Köse, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:20, 2003, s. 2.

<sup>145</sup> Sabiha Sevinç Atlas, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, **İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Övd'nın Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 28, yıl:14, cilt:7, s. 48.

<sup>146</sup> Köse, Kartal ve Kayalı, a.g.e., s.2.

<sup>147</sup> Mahmut Özdevecioğlu, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:20, 2003, s. 118.

<sup>148</sup> Sait Gürbüz, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Abant İzzet Baysal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 3, Yıl 2, Sayı:1, 2006, s. 50.

ÖVD, bireyin bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. “ Bir bütün olarak” tanımlaması, önemli bir nitelendiricidir. Pek çok ÖVD tek başına organizasyonun genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. ÖVD’ları genelde önemsiz görünen davranışlardır.

Bir başka tanıma göre ÖVD; bir iş görenin, örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır. Örgütün ödül ve ceza sisteminde biçimsel ve doğrudan yer almasalar bile örgütsel vatandaşlık davranışları, dolaylı ve biçimsel olmayan yollarla sonucu değerlendirilen bir davranıştır.<sup>149</sup>

Buraya kadar yapılan tanımları toparlarsak ÖVD, biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilir. Bu tanımdaki zorunlu olmayan ifadesi, bu davranışların sergilenmesinin kişisel seçime dayalı olduğunu ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulamasını simgelemektedir.<sup>150</sup>

Makezie, Podsakoff ve Ahearne ÖVD’nın son yıllarda üç sebebi olduğunu belirtmişlerdir. *Birincisi*, bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. Çalışanlar ÖVD davranışı göstermeleri için yöneticiler herhangi bir güç veya yaptırım kullanmazlar. Aynı şekilde çalışanların gösterdikleri ÖVD davranışı sonucunda herhangi bir sistematik ödül beklentisinde olmazlar. Ancak Organ yöneticilerin dolaylı veya dolaysız olarak çeşitli İKY uygulamalarında ÖVD davranışını dikkate aldıklarını ve ödüllendirdiklerini belirtmektedir. ÖVD’nın, İKY’nin işlevleriyle ilişkisi bağlamında yapılan araştırmalar bu görüşü destekleyen bir başka göstergedir.

*İkincisi*, bu davranışının örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Organ, uzun dönemde ÖVD’nın toplamı dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel

---

<sup>149</sup> Murat Karakaş, **İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s. 31.

<sup>150</sup> Gürbüz, a.g.e., s. 50.

etkinliğini ve performansı yükselteceğini belirtmiştir. Yine Organ, ÖVD'nin kişileri içsel olarak güdüleyerek başarıya, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağladığını açıklamıştır.

ÖVD'nı önemli kılan bir başka faktör de, ÖVD'nın iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ve ÖVD'nın birbirleri ile ilişkilidir ve dolaylı ve/veya dolaysız olarak işten ayrılmalara sebebiyet verebilmektedir.

## 2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD'nı biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olacaktır. Ancak yazında, ÖVD araştırmacıları arasında ÖVD'nın boyutları konusunda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir.<sup>151</sup> ÖVD'na ilişkin literatürde çok sayıda sorumluluk tanımlanmıştır. Örneğin Podsakoff ve arkadaşları konuya ilişkin yaptıkları geniş çaplı literatür taramasında 30 farklı vatandaşlık biçimi tanımlamışlardır.<sup>152</sup>

Uzmanlar ÖVD ile ilgili farklı birçok boyuttan söz etmelerine rağmen genellikle Organ'ın beş boyutlu ÖVD tanımı kabul görmektedir.<sup>153</sup>

Buna göre<sup>154</sup> ;

- Özgecilik/Diğerlerini Düşünme/Altruizm
- Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci/Conscientiousness
- Nezaket/Courtesy
- Sivil Erdem/Organizasyonun Gelişimine Destek Verme/Civic Virtue
- Centilmenlik/Sportmenlik/Sportmanship

---

<sup>151</sup> Gürbüz, a.g.e., s. 51, 54.

<sup>152</sup> Karakaş, a.g.e., s.34.

<sup>153</sup> Atlas ve Çekmecelioğlu, a.g.e., s. 48.

<sup>154</sup> Çetin, a.g.e., s.19

### 2.2.1 Özgecılık/Diğerlerini Düşünme (Altruism)

Özgecılık, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir.<sup>155</sup> Organizasyon üyelerinin, iş yükü ağır olan veya işiyle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına ya da kuruma yeni katılan kişilere yardımcı olmaları bu davranışa örnek olarak gösterilebilir.<sup>156</sup> Bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunurlar. Organ ise bir işgörenin, diğer bir işgörenin rahatsız olması nedeniyle onun işini üstlenmesi davranışını, bu boyuta örnek olarak vermektedir.<sup>157</sup> Özgecılık, ÖVD'nın en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir.<sup>158</sup>

### 2.2.2 Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)

Organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir. Organizasyon üyelerinin kötü hava koşullarında bile işlerine zamanında gelmeye çabalamaları, çay/kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmaları, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmaları gibi davranışlar örnek gösterilebilirler.<sup>159</sup> Yani olması gerekenden daha fazlasını yapmayı ifade eder.

Kısacası devamlılık, dakiklik, düzenlilik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamak olarak tanımlanmıştır.<sup>160</sup>

### 2.2.3 Nezaket (Courtesy)

Organizasyon içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişim<sup>161</sup> ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir.

---

<sup>155</sup> Atlas ve Çekmecelioğlu, a.g.e., s. 48.

<sup>156</sup> Karakaş, a.g.e., s. 24.

<sup>157</sup> Çetin, a.g.e., s. 20.

<sup>158</sup> Atlas ve Çekmecelioğlu, a.g.e., s. 48.

<sup>159</sup> Karakaş, a.g.e., s. 35.

<sup>160</sup> Atlas ve Çekmecelioğlu, a.g.e., s. 48.

<sup>161</sup> Özdevecioğlu, a.g.e., s. 121.

Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir.<sup>162</sup>

#### **2.2.4 Sivil Erdem/Organizasyonun Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)**

Sivil erdem, örgütü direkt ya da dolaylı olarak etkileyen olaylara karşı işgörenlerin komitelere hizmet etmesi ve buna benzer diğer işlemlere gönüllü olarak katılarak kendilerini bilgili kılmaları ve hazırlamalarıdır.

İşgörenlerin, örgüt imajına katkıda bulunan faaliyetlere katılması sivil erdem davranışına verilebilecek güzel bir örnektir. Bu davranış örgütün ihtiyaçlarına hizmet ettiği için, örgütün gelişimine destek verir.<sup>163</sup> Başka bir deyişle organizasyonun yaşamına aktif gönüllü olarak katılımı ifade etmektedir.<sup>164</sup>

#### **2.2.5 Gönüllülük/Sportmenlik (Sportmanship)**

Örgüt üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eder. Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan bahsederek geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan çalışan davranışları örnek gösterilebilir. Bu davranış biçimi örgütteki olumlu çabalar üzerine harcanan zamanı artırır. Olumsuzluklara karşı olumlu yaklaşımları tercih eder.<sup>165</sup>

---

<sup>162</sup> Gürbüz, a.g.e., s. 56.

<sup>163</sup> Çetin, a.g.e., s. 20.

<sup>164</sup> Özdevecioğlu, a.g.e., 120.

<sup>165</sup> Murat Güven, **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 28.

### 2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Katkıları

ÖVD unsurlarının tümü örgütsel etkinlik için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz fazladan davranışların ortaya çıkmasını sağlamanın yanı sıra işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmeyi sağlayan birer unsur olabilir. Fazladan rol davranışının kişisel temeli; kişinin enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtır. Bu istekliliğini kendiliğinden işbirlikçi ve örgütü koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür.

ÖVD gösteren çalışanların tipik davranışları şunlardır;

- Hazır olmayanlara yardım eder,
- Yeni çalışanlara yardım eder,
- İşe gelemeyeceği zaman bunu haber verir,
- Örgütün özelliklerini korur ve gözetir,
- Üstlerinin çalışmalarına, sorulmadan yardımcı olur.

ÖVD üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki; bu davranışı gösteren çalışanlar daha tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarının daha adil olduğunu düşünen çalışanlardır.

Tüm bunları dikkate alarak ÖVD katkılarını saymak istersek;

- Yardım edilen ve yardım eden çalışanların iş tatminini artırır,
- İşyerine bağlılık artar,
- Motivasyonu artırır,

Kaliteli ve dikkatli işçilikle fireler, devamlılık ve dikkat ile zaman kayıplarını azaltır, buna bağlı olarak da maliyetleri azaltır, verileri artırır.<sup>166</sup>

---

<sup>166</sup> Karakaş, a.g.e., s. 37-38.

## 2.4 Örgütsel Vatandaşlığın Davranış Stilleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçütlerinde iki tür davranış çeşidi mevcuttur. Bunlar<sup>167</sup>;

1. Aktif-olumlu katkı ve eylemleri
2. Pasif-ihmalkarlık davranışı

*Aktif-olumlu katkı ve eylemler (başkalarına yardım etmek gibi)*

Başkalarına ya da herhangi bir kuruma zararlı olabilecek davranışlara girmekten kaçınmak (başkalarının haklarını suistimal etmemek gibi)

*İhmalkarlık*

İhmalkarlık da denen diğer bir davranış biçimi de, pasif davranış şeklidir ve “kimseye zarar verme” ya da “hareketleriyle zarar verme” ahlakı kuralına dayanmaktadır. ÖVD’nin yönetimselleştirilmesinde zararlı davranışlarda kaçınılması ancak kavramsallaştırılmasında bunun olmaması gerçeği, bu davranışların ÖVD’daki önemini yansıtmaktadır.

## 2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler

ÖVD’nin ortaya çıkmasını sağlayan faktörler dört ana kategoride toplanmıştır. Bunlar;

### 2.5.1 Çalışan Karakteristikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışları literatüründe en çok kişisel faktörlere odaklanılmıştır. Çalışan özellikleri kapsamında çalışanın tutumları, kişiliği, rol algısı, demografik özellikleri, yetenek ve farklılıkları dikkate alınmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışını belirleyenler arasında en çok çalışanın işle ilgili tutumları ve kişiliği üzerinde durulmuştur. Bunun nedeni örgütsel vatandaşlık davranışlarının, daha rahat anlaşılması için bireysel davranışlar olarak ele alınması gerektiği düşüncesidir.

---

<sup>167</sup> Çetin, a.g.e., s. 46-47.

### 2.5.2 Görev Karakteristikleri

İş karakteristiklerinden, iş ile ilgili geri bildirim ve içsel olarak tatmin edici iş örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışını arttırır. Tatmin edici iş ile kastedilen, çalışan için, işi yapmanın bizzat kendisinin tatmin edici olmasıdır. Öte yandan işin rutinleşmesi örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında negatif bir etki yaratır.

### 2.5.3 Örgütsel Karakteristikler

Örgütsel karakteristiklerden, çalışma grubunun iş birliği ve koordinasyon içinde olması örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlarken, algılanan örgütsel desteğin sadece çalışanın yardım etme davranışlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel biçimselleşme, örgütsel değişmezlik ve personelin desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında çok önemli bir ilişki görülmemiştir.

### 2.5.4 Lider Karakteristikleri

Liderin, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında kilit rolü vardır. Lider karakteristikleri içinde, etkileşimci liderlik davranışı, lider-izleyici ilişkisi (leader-member exchange behaviour) ve özellikle dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleyici etkisi vardır. Dönüştürücü liderlik temel özelliklerinden (paylaşılan vizyon oluşturma, çalışanlara rol modeli olma, örgütsel amaçların benimsenmesini sağlama, entellektüel yönlendirme) hareketle çalışanların beklentilerin üstünde performans göstermelerini sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışını destekler. Lider-izleyici ilişkisinin de karşılıklılık ilkesi gereği çalışan liderin olumlu davranışlarına örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunarak karşılık verir.<sup>168</sup>

---

<sup>168</sup> Mine Türker, **Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na Etkisi**, Marmara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 20-22.

## 2.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışları unsurlarının tümü örgütsel etkinlik için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz fazladan davranışların ortaya çıkmasını sağlamanın yanı sıra işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirme sağlayan birer unsur olabilir.

Ekstra rol davranışının kişisel temeli; kişinin enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtır. Bu istekliliği kendiliğinden işbirlikçi ve örgütü koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür. Sonuçta bu isteklilik; Örgütün imajını güçlendiren, verimlilik, etkinlik, performans ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunan faaliyetleri kapsar.<sup>169</sup>

Örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçları açısından 1) yönetsel kararlara ve değerlemelere etkisi 2) örgüt performansı ve başarısına etkisi olarak iki ana grupta incelenir.

### *1) Yönetsel Kararlara ve Değerlemelere Etkisi;*

Yöneticilerin çalışanın performansını değerlendirirken neden örgütsel vatandaşlık davranışlarını dikkate aldığına dair çalışmalar yapılmıştır.

Tablo 14'te özetlenen nedenlerin bazıları adalet ya da karşılıklılık ilkesine dayanır; bazıları yöneticilerin değerlemelerini nasıl yaptığı ya da örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan çalışanın farklı bir şekilde yöneticinin hafızasında yer etmesiyle açıklanır. Bu alanda yapılan çalışmaların özeti, ÖVD'nin yöneticileri performans ve diğer idari kararları alırken etkilediği savını destekleyen bulgular sunmaktadır. Örneğin, Avila, Fern, ve Mann'nin çalışmasında satış personelinin performans değerlemesindeki varyansın %12'si objektif satış performansından kaynaklanırken, varyansın %48'i ÖVD'den kaynaklanmaktadır. Bu çalışmalarda ÖVD'nin performans değerlemelerinde daha belirleyici rolü olduğu saptanmıştır. Özellikle yardım severlik davranışları başta olmak üzere centilmenlik ve yurttaşlık erdemi davranışlarıyla ve

---

<sup>169</sup> Güven, a.g.e., s. 32.

performans değerlemeleri üzerinde önemli etkisi olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak<sup>170</sup>;

- ÖVD'nin yöneticilerin kişisel kararlarına pozitif etki yaptığını,
- ÖVD performansının da en az rol performansı kadar yöneticilerin personel kararlarını etkilediğini,
- Yöneticilerin idari kararlarını verirken, ÖVD ve rol performansı değerlemelerinin etkileşime girdiğini gösterir.

---

<sup>170</sup> TÜRKER, Mine. “Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2006, s.22-23.

**Tablo-14. Örgütse Vatandaşlık Davranışları'nın Yöneticilerin Değerlemelerini Niçin Etkileyebileceklerinin Sebepleri**

|                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Karşılıklılık / Adalet İlkesi</b><br>(Norm of Reciprocity / Fairness)                   | Goulder, Homans ve Blau insanların, kendilerine yardım eden kişilere iyilik yaparak veya adil davranarak karşılık verdiklerini belirtmişlerdir. Bu yüzden eğer vatandaşlık davranışları yönetici ve örgüt üzerinde pozitif etki yapıyorsa, yöneticiler ÖVD gösteren çalışanlarına daha yüksek performans değerlendirmesi raporu vererek karşılık verirler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Performans Teorileri</b><br>(Implicit Performance Theories)                             | Berman & Kenny ve Bruner & Taguiri performans teorileri çerçevesinde eğer bir yönetici içsel olarak vatandaşlık davranışıyla genel performansın ilişkili olduğuna inanıyorsa, daha çok vatandaşlık davranışı gösteren bir çalışanın, performansının da yüksek olduğu kanısına sahip olacaktır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Zihinsel Şemalar</b><br>(Schema-Triggered Affect)                                       | Fiske ve Fiske&Pavelchak yaklaşımları çerçevesinde, yöneticiler, eğer “iyi çalışan” kavramlarındaki yüksek performans ölçütünün içine vatandaşlık davranışını da koymuşlarsa, ÖVD gösteren çalışanlar yönetici üzerinde pozitif bir etki bırakacak ve göstermeyenlere göre daha iyi değerlendirileceklerdir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Davranışsal Ayırtedicilik</b><br>(Behavioral Distinctiveness and Accessibility)         | DeNisi,Cafferty ve Meglino içsel, süreklilik gösteren sebeplere atfedilen beklenen performansın daha çok akılda kaldığı ve hatırlandığı ve yöneticilerin nihai değerlendirmelerinde dikkate alındığını belirtmişlerdir. ÖVD’ler çalışanın işinin bir parçası olarak pek görülmediği için, yöneticiler bu davranışları astlarının kararlılığına ve içsel karakterine atfetmeye meyillidir; bu da yöneticilerin performans değerlemelerinde büyük etki yapmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Katılımcı Süreçler</b><br>(Attributional Processes (Stable/internal) and Accessibility) | DeNisi,Cafferty ve Meglino içsel, süreklilik gösteren sebeplere atfedilen beklenen performansın daha çok akılda kaldığı ve hatırlandığı ve yöneticilerin nihai değerlendirmelerinde dikkate alındığını belirtmişlerdir. ÖVD’ler çalışanın işinin bir parçası olarak pek görülmediği için, yöneticiler bu davranışları astlarının kararlılığına ve içsel karakterine atfetmeye meyillidir; bu da yöneticilerin performans değerlemelerinde büyük etki yapmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Hayali Bağıntılar</b><br>(Illusory Correlations)                                        | Chapman değerlendirme sürecinde pek çok hayali bağıntı olabileceğini belirtmiştir. Yöneticiler değerlendirmelerinde, ÖVD’ye ağırlık verebilir nedenleri şunlar olabilir: (1) değerlendirmeci vatandaşlık davranışları veya rol davranışlarıyla ilgili yeterli örneğe sahip değildir; (2) değerlendirmeci tek bir dikkat çekici davranışın etkisinde kalmış olabilir; (3) değerlendirme ölçekleri kısa ve yetersiz tanımlanmış olabilir; (4) değerlendirmeci yeterli motivasyona veya işini iyi yapacak yeterli bilgiye sahip olmayabilir; (5) değerlendirmecinin çalışanın performansı ile ilgili hatırladıkları kısmen unutulmuş olabilir ki bu da değerlendirme de ÖVD’larına daha fazla ağırlık vermesine neden olabilir. |

**Kaynak :** Mine Türker, “Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2006, s.24.

## *2) Örgüt Performansı ve Başarısına Etkisi;*

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli etkilerinden biri, Organ'ın (1988) da en başında bu kavramı tanımlarken bahsettiği gibi, toplam da bir bütün olarak örgüt performansını arttırmasıdır.

ÖVD 'nın neden örgüt performansını etkileyebileceğiyle ilgili çalışmalar vardır. Tablo 15'te özetlendiği gibi ÖVD örgüt başarısına;

(1) iş arkadaşları ve yönetimin verimliliğini artırarak;

(2) idari işlerdeki kaynak ihtiyacını azaltarak, kaynakların daha faydalı işlerde kullanılmak üzere serbest kalmasını sağlayarak;

(3) takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki koordinasyon faaliyetlerine yardımcı olarak;

(4) örgütün iyi çalışanları elde etme ve elde tutma becerisini artırarak;

(5) örgüt performansındaki istikrarı artırarak;

(6) örgütün çevresel değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum sağlamasını artırarak katkıda bulunur<sup>171</sup>.

---

<sup>171</sup> Türker, a.g.e., s. 25.

**Tablo-15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının (ÖVD) Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri**

|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÖVD çalışanların iş arkadaşlarının verimliliğini artırır.                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğer bir çalışana işin kurallarını öğrenmede yardımcı olan çalışan diğerinin daha seri şekilde verimli hale gelmesini sağlar.</li> <li>• Zamanla yardım etme davranışı işin en iyi yapılma yönteminin çalışma grubu içerisinde yayılmasını sağlar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| ÖVD yönetsel etkinliği artırır.                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların örgütsel erdem göstermesi sayesinde yönetici kendi biriminin etkinliğini artırma konusunda yararlı öneriler ve/veya geribildirim edinebilir.</li> <li>• Nezaket sahibi çalışanlar sorun yaratmaktan kaçındıklarından yöneticilerinin kriz yönetimiyle uğraşmasını engellemiş olurlar.</li> </ul>                                                                                                                                                |
| ÖVD takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki aktiviteleri koordine etmenin etkili bir yoludur. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma grubu aktivitelerine gönüllü katılarak örgütsel erdem davranışı göstermek takım üyeleri arasındaki koordinasyonu ve grubun etkinlik ve verimliliğini artırır.</li> <li>• Takım üyelerinin ve ilişkide bulunulan diğer grupların üyelerinin birbirlerini etkileyebilecek uygulamalar hakkında haberdar etme yoluyla nezaket davranışı göstermeleri aksi durumda zaman ve çaba harcamayı gerektirecek sorunların ortaya çıkmasını engeller.</li> </ul> |
| ÖVD idari işlevlere çok fazla kaynak ayrılması ihtiyacı kaldırır.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yardım etme davranışının doğal sonucu olarak takım ruhu, moral ve bağlılık artacağından yöneticinin ve grup üyelerinin grubun idaresiyle ilgili fonksiyonlara enerji ve zaman harcamalarına gerek kalmaz.</li> <li>• Diğerlerine nezaket gösteren çalışanlar grup içinde çıkabilecek çatışmaları engelleyerek, çatışma yönetimi aktivitelerine zaman ayrılmasını önlerler.</li> </ul>                                                                        |
| ÖVD kaynakların daha verimli kullanılmasına yardımcı olur.                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yardım etme davranışının doğal sonucu olarak takım ruhu, moral ve bağlılık artacağından yöneticinin ve grup üyelerinin grubun idaresiyle ilgili fonksiyonlara enerji ve zaman harcamalarına gerek kalmaz.</li> <li>• Diğerlerine nezaket gösteren çalışanlar grup içinde çıkabilecek çatışmaları engelleyerek, çatışma yönetimi aktivitelerine zaman ayrılmasını önlerler.</li> </ul>                                                                        |

**Tablo 15. (Devamı)**

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ÖVD örgütü çalışmak için cazip bir yer haline getirerek nitelikli işgücünün çekme ve elinde tutma potansiyelini artırır.</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yardım etme davranışlarının sergilenmesi morali, grubun birbirine bağlılığını ve takıma aidiyet duygusunu arttırmak suretiyle performansı yükseltir; böylelikle iyi niteliklere sahip yeni insanları örgüte çekme ve bünyesinde tutma olasılığı artar.</li><li>• Ufak sorunları büyütmeyle sportmenlik göstermek diğerlerine örnek teşkil ederek örgüte yönelik bir sadakat ve bağlılık hissi geliştirir.</li></ul>                                                                                                                                               |
| <p>ÖVD örgütsel performansın aynı seviyede sürdürülmesine yardımcı olur.</p>                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütte izinli ya da işleri yoğun olanlara yardımcı olmak çalışma grubunun performansının aynı seviyede korunmasını sağlar.</li><li>• Vicdanlılık sahibi çalışanlar iş çıktılarını tutarlı bir şekilde yapabilecekleri maksimum düzeyde tuttuklarından örgütün performans seviyesi çeşitlilik göstermez.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>ÖVD örgütün çevresel değişikliklere adaptasyon yeteneğini artırır.</p>                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Piyasalar ile sürekli irtibat halinde olan çalışanlar çevredeki değişimler hakkında gönüllü olarak bilgi toplayacaklarından ve bunlara nasıl yanıt verileceği konusunda önerilerde bulunacaklarından örgütün adaptasyon yeteneği artacaktır.</li><li>• Çalışanların örgüt içerisindeki toplantılara katılmaları bilgi dağılımını kolaylaştırır ve yeniliklere yanıt verme hızını artırır.</li><li>• Sorumluluk üstlenerek ya da yeni beceriler edinerek sportmenlik gösteren çalışanlar örgütün çevresel değişikliklere adaptasyonunu kolaylaştırırlar.</li></ul> |

**Kaynak :** Mine Türker, “Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’na Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2006, s.24.

### **3. BÖLÜM : EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1 Araştırma**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı ve araştırma yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Ayrıca verilerin analizi, elde edilen bulgular ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan değerlendirmeler de bu bölümde yer alacaktır.

##### **3.1.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Modeli**

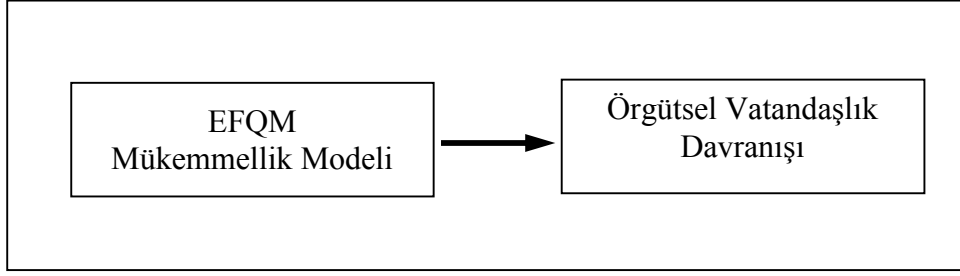
Araştırmada, EFQM Mükemmellik Modeli uygulayan ve uygulamayan firmalarda çalışanların gönüllü olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileyip sergilemediklerini tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Modelin uygulanmasında sektörel farklılıkların oluşması kaçınılmazdır.

Kalite çalışmalarını EFQM MM göre sürdüren işletmelerde EFQM MM uygulamayan işletmelerle arasında çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı göstermesi açısından farklılıkların ortaya konması araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

EFQM MM uygulayan firmalarda ÖVD açısından EFQM MM uygulamayan firmalara göre anlamlı bir farklılığın olacağı düşünülmekte ve bu soruya yanıt aranmaktadır.

Araştırma amacına uygun olarak oluşturulan modelde, değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek konu ile ilgili tanımlamaların yapılması ve elde edilen bulgulara dayalı olarak olası tahminlerde bulunulması amaçlanmıştır.

Araştırmanın modeli “EFQM Mükemmellik Modeli ile Örgütsel vatandaşlık davranışı” arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak oluşturulmuştur. Model aşağıda Şekil 16.’de sunulmaktadır.



**Şekil 16. Araştırma Modeli**

### **3.1.2 Ana kütle ve Örnekleme Yönteminin Seçimi**

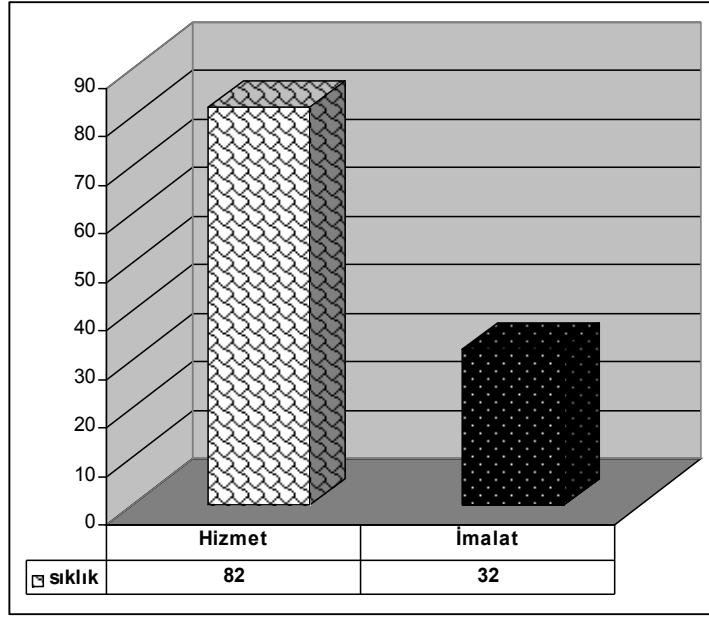
Çalışmanın ana kütesini İstanbul’da faaliyet gösteren ve kalite çalışmaları yapan hizmet ve imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Yapılan araştırma için KALDER’in her yıl yayınladığı Mükemmellik Modeli Ödülü kazanan kuruluşlar arasından (bugüne kadar ödül kazanan tüm işletmeler)seçilerek anketler gönderilmiştir. KALDER Tarafından yayınlanan ödül kazanmış 50 kuruluştan İstanbul’da faaliyet gösteren ödül almış 10 kuruluşa anketler gönderilmiştir. Karşılaştırma yapabilmek amacıyla EFQM MM uygulamayan firmalarla beraber toplamda 18 firmaya toplam 200 adet anket gönderilmiştir.

Araştırmada ana kütle temsil eden örnek kütle belirlmek için kolay erişebilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında incelememizi gerçekleştirdiğimiz hizmet ve imalat sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli uygulayan ve uygulamayan özel ve kamu kurumlarında 02.04.2010 – 13.05.2010 tarihleri arasında gönüllü katılım esas alınarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketlerin katılımcılara dağıtılması elden ve elektronik posta yoluyla ulaşması sağlanmıştır.

Gönderilen 200 anketten sadece 114 adet dönüş yapılmış ve yapılan ön değerlendirme sonucunda 114 adet ankette analiz için uygun bulunmuştur. Bu anlamda anketlerin geri dönüş oranı %57’dir.

Geri dönen anketlerin hizmet ve imalat sektörüne göre dağılımı Şekil 17.’de verilmiştir.



**Şekil 17. Sektörel Dağılım Grafiği**

Temel varsayım olarak, EFQM uygulamasının işletmelerdeki Örgütsel vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisi olduğuna dayanmaktadır. Bu anlamda EFQM uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı göstermede katkısı bulunduğu varsayılmaktadır.

### 3.1.3. Ölçüm Aracı

Araştırmada yöntem olarak anket kullanılmıştır. Anket, belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş” soru listesidir . Ankette az ya da çok soru olabilir. Bunlar, genellikle geniş kitlelere uygulanırlar ve sonuçlar üzerinde istatistiksel değerlendirmeler yapılır.<sup>172</sup> Anket yönteminin genel yapısı, bir evren ya da örnekleme oluşturan birimlerden sistematik biçimde bilgi elde edebilmek amacıyla oluşturulur. Bu amaçla, yazılı ya da sözlü sorular sorarak bunların yanıtlarına ulaşmaya çalışılır.<sup>173</sup>

Uygulamada konuyu ayrıntılı şekilde ele alarak inceleyebilmek için 100 sorudan oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun bir örneği **Ek-1**'de sunulmaktadır.

<sup>172</sup> Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım, 12. Baskı, 2003, sf. 174.

<sup>173</sup> Yavuz Odabaşı, **Anket Yöntemi**, AÖF, 5. Ünite, Eskişehir, sf. 81.

<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2294/unite05.pdf>, [22.05.2010]

Uygulanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır;

Anketin ön kısmında katılımcılara çalışmanın amacını belirten katılımlarını sağlamaya yönelik bir açıklama bölümü bulunmaktadır.

I. bölümde, kalite uygulamalarına yönelik toplam 7 soru yer almaktadır. 1. ve 2. sorular şirketlerdeki kalite modeli ve çalışmaları ile tanımlamayı amaçlamaktadır. 3., 4., 5., 6. ve 7. sorular EFQM Modeli uygulayan firmalardaki model ile ilgili genel çalışmalarını tanımlamaya yönelik sorulardır.

II. bölümde EFQM Mükemmellik Modeli'ni tanımlayıcı ve çalışanların bu sisteme bakış açılarını göstermeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Toplam 33 soru bulunmaktadır. Sorular EFQM Mükemmellik Modeli 2003 kitapçığından yararlanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

III. bölümde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı yönelik sorulara yer verilmiştir. ÖVD soruları yardımıyla çalışanların sergiledikleri vatandaşlık davranışlarının ne ölçüde gösterdikleri araştırılmaktadır. Bu model III. bölümde yer alan sorular Van Dyne, Linn, Graham, Jill W, Dienesch, Richard M. tarafından geliştirilmiş olup toplam 54 sorudan oluşmaktadır.

IV. bölümde yer alan sorular ise ankete cevap verenlerin cinsiyet, yaş, medeni hal, sektör, çalışma hayatındaki ve iş yerindeki kıdemi gösteren demografik sorulara yer vermektedir.

Anketin II. ve III. Bölümdeki ifadele, 5'li aralıklı ölçek ile katılımcılara sunulmuştur. Değerlendirmeler, “Tamamen Katılıyorum (5)”, “Oldukça Katılıyorum (4)”, “Biraz Katılmıyorum (3)”, “Çok Az Katılıyorum (2)”, “Hiç Katılmıyorum (1)” olarak değerlendirilmiştir.

### 3.1.4 Araştırmanın Türü ve Yöntemi

Bu araştırmada, EFQM Mükemmellik Modeli Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki öne çıkan değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi ele alınmaya çalışıldığından, yapılan araştırmanın türü ilişkisel araştırmadır.

İlişkisel araştırma, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır. Değişkenlere müdahale edilmemesi nedeniyle ilişkisel araştırmalar nedensel karşılaştırmalara benzer.

İlişkisel araştırmaları, değişkenlerin arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılmasında, bu ilişkilerin düzeylerinin belirlenmesinde etkili ve bu ilişkilerle ilgili daha üst düzey araştırmaların yapılması için gerekli ipuçlarını sağlayan önemli araştırmalardır.<sup>174</sup>

### 3.1.5 Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin istatistiksel analizleri, “SPSS for Windows 17.0” paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Analizlerde frekans dağılımı, t-testi dağılımı, güvenilirlik, faktör analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistik bilgilerden de faydalanılmıştır.

Bir ölçeğin güvenilirliği, söz konusu ölçekte yer alan tesadüfî hatalarla ilgilidir. Ölçeğin yapısında yer alan sistematik hata, güvenilirlik üzerinde etkili olmayacaktır. Ölçeğin istikrarını bozan şey, tesadüfî hatalardır<sup>175</sup>.

Güvenilirlik deyimi, toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfî hatadan (veya örnekleme hatasından) arındığını belirtir<sup>176</sup>. Yani bir ölçümün güvenilir olması, cevaplayıcıların tutarlı cevaplar verdiklerini, soruları gelişi güzel cevaplamadıklarını

---

<sup>174</sup> Hakan Tüzün, **Korelasyonel Araştırma nedir?**, Ders Notu, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2009, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~htuzun/courses/bto415-2009-fall/SunumlarMateryaller/Bolum5-NicelArastirmalar2.ppt> [15.05.2010]

<sup>175</sup> Remzi Altunışık ve Diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 5. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007, s.114

<sup>176</sup> Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**. 8. Baskı İstanbul: Literatür Yayınları, 2006, s. 303

gösterir<sup>177</sup>. 2. ve 3. Bölüm sorularının güvenilirliği, *Cronbach's Alpha (Alfa Katsayısı)* kullanılarak test edilmiştir.

III. Bölüm soruların analizi için öncelikli olarak faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, tüm değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerle ilgilenen birçok değişkenli istatistiksel analiz türüdür. Yapılan faktör analizi sonucu her bir faktörün Cronbach's Alpha değerine bakılarak faktörlerin güvenilirliği ölçümlenmiştir. Daha sonra soruların frekans ve yüzde dağılımları elde edilmiştir.<sup>178</sup>

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü nedir? Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır? Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir? Belirli koşulların kontrol edilmesi durumunda özel bir değişken veya değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkisi nedir ve nasıl değişir? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır.<sup>179</sup>

### 3.1.6 Araştırmanın Kısıtları

Her araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da bir takım sınırlamalar bulunmaktadır. Araştırmanın en doğru sonuçları verebilmesi için ana kütlenin tamamına ulaşmak gerekmektedir. Ancak ana kütlenin büyüklüğü nedeni ile tamamına ulaşmak hem mali hem de süre kısıtları sebebi ile olanaksız olduğundan, araştırmanın örnek grubunu hizmet ve imalat olarak iki sektörel bölümden oluşturmaktadır. Araştırmanın sadece İstanbul'da yapılması, işletme büyüklüğü gözetilmesi, her sektörü tanımlayıcı sayıda işletmeye ulaşılamaması başlıca kısıtları olarak sayılabilir.

---

<sup>177</sup> Gegez, a.g.e., s.163

<sup>178</sup> Kurtuluş, a.g.e., s. 397

<sup>179</sup> Damodar Gurjarati, **Temel Ekonometri**, Gülay Günlük Şenesen ve Ümit Şenesen (çev.), İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2001,

### 3.2 Araştırmanın Bulguları

Anket yöntemi ile elde edilip analiz edilen veriler, aşağıda ayrıntılı olarak tablolar ve açıklamaları ile yer almaktadır.

#### 3.2.1 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, *Cronbach's Alpha (Alfa Katsayısı)* kullanılarak yapılmıştır. Bu analizde alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler almakta ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilmektedir. Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,5'e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir<sup>180</sup>.

Ankette II. Ve III. Bölümde yer alan EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeklerindeki ifadelerin güvenilirlik analizi yapılmış ve tüm ifadeler için Cronbach's Alpha değeri'nin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Güvenilirlik katsayısı olarak adlandırılan bu değer tam güvenilirlik olarak adlandırılan 1 değerine yakındır.<sup>181</sup> Bu analiz sonucunda araştırmanın yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Her bölüm için ayrı ayrı güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 16. 'de verilmiştir.

**Tablo 16. Güvenilirlik Analizi**

| Bölüm                                          | Cronbach's Alpha Katsayısı | Soru Sayısı |
|------------------------------------------------|----------------------------|-------------|
| <b>Bölüm 2 :</b> EFQM Mükemmellik Modeli       | 0,969                      | 33          |
| <b>Bölüm 3:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 0,915                      | 54          |

<sup>180</sup> Altunışık ve diğerleri, a.g.e., s. 116

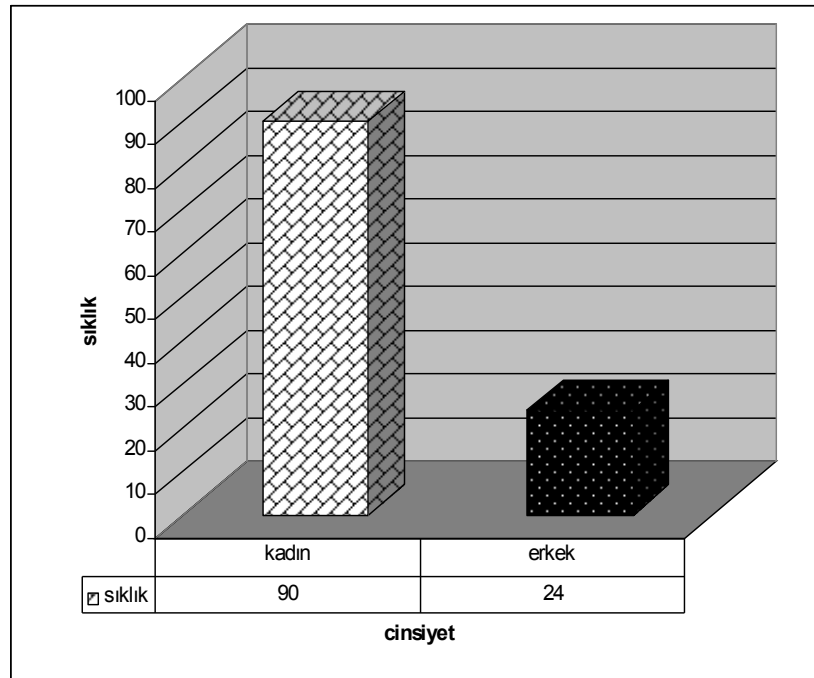
<sup>181</sup> Ümit Fırat, “Ü. Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerle Analizi”, M.Ü. Yayın No:573, İstanbul,1996, s.32.

### 3.2.2 Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Demografik Dağılımı

Çalışanları tanımaya yönelik olarak kişilere yöneltilen sorulardan alınan cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır.

#### 3.2.2.1 Cinsiyete İlişkin Dağılım

Şekil 18.'de ankete katılanların cinsiyetlerinin dağılımı görülmektedir. Cinsiyet açısından yapılan analiz sonucunda katılımcıların %78,9'unun kadın ve % 21,1'inin erkek olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre bayan katılımcılar örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır.



Şekil 18. Cinsiyetle İlişkin Dağılım Grafiği

#### 3.2.2.2 Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım

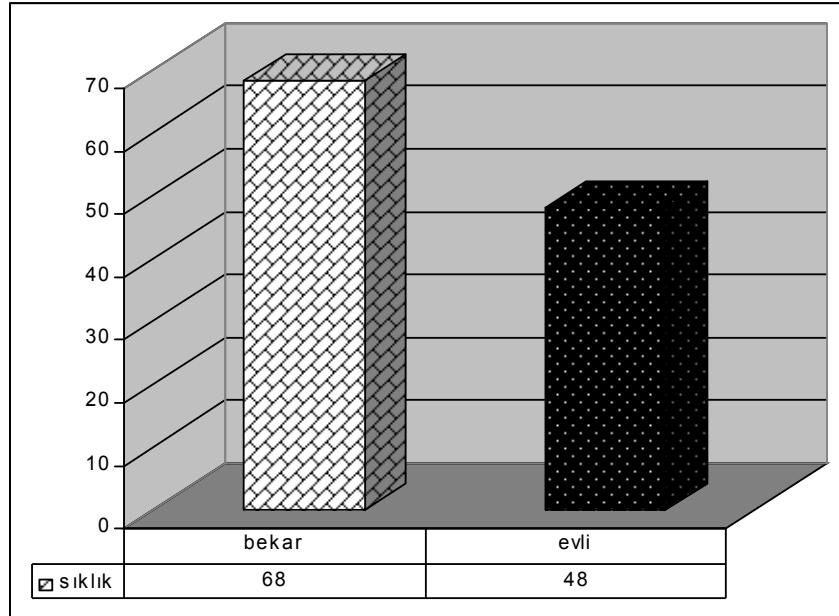
Tablo 17.'de ankete katılanların yaşlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Sonuçlara göre katılımcıların 20 ile 55 yaş arasında olduğu, çoğunluğun 23 yaş (%11.4) ve 26 yaş (%10,5) arasında olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş ortalaması yaklaşık 30' dur.

**Tablo 17. Yaşa İlişkin Dağılım**

| <u>Yaş</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Yaş</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Yaş</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> |
|------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------|
| 20         | 2             | 1,8          | 29         | 9             | 7,9          | 40         | 1             | ,9           |
| 21         | 2             | 1,8          | 30         | 10            | 8,8          | 41         | 1             | ,9           |
| 22         | 4             | 3,5          | 31         | 5             | 4,4          | 42         | 1             | ,9           |
| 23         | 13            | 11,4         | 32         | 2             | 1,8          | 43         | 1             | ,9           |
| 24         | 11            | 9,6          | 33         | 3             | 2,6          | 44         | 1             | ,9           |
| 25         | 7             | 6,1          | 34         | 2             | 1,8          | 47         | 1             | ,9           |
| 26         | 12            | 10,5         | 35         | 2             | 1,8          | 50         | 2             | 1,8          |
| 27         | 9             | 7,9          | 36         | 2             | 1,8          | 55         | 1             | ,9           |
| 28         | 9             | 7,9          | 38         | 1             | ,9           |            |               |              |

### 3.2.2.3 Medeni Duruma İlişkin Dağılım

Yapılan analizlerden katılımcıların medeni durum açısından yakın bir dağılım sergiledikleri görülmüştür. Katılımcıların % 59,6'sının bekar, %40,4'ünün evli olduğu görülmüştür. Şekil 19.'da katılımcıları medeni durumları gösterilmektedir.



**Şekil 19. Medeni Duruma İlişkin Dağılım**

### 3.2.2.4 Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Dağılım

Ankete katılan kişilerin şu an bulunduğu işletmelerdeki çalışma sürelerinin dağılımına bakıldığında 1-24 yıl arasında olduğu görülmüştür. Çoğunlukla 1-3 yıl arasında çalışan kişilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Mevcut işyerindeki çalışma süresini ilişkin ortalama yaklaşık 5 yıldır. Tablo 18.'de ankete katılanların mevcut işyerindeki çalışma süresine göre dağılımları gösterilmektedir.

**Tablo 18. Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Dağılım**

| <u>Yıl</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Yıl</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> |
|------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------|
| 1          | 19            | 16,7         | 10         | 6             | 5,3          |
| 2          | 17            | 14,9         | 11         | 1             | ,9           |
| 3          | 25            | 21,9         | 12         | 3             | 2,6          |
| 4          | 10            | 8,8          | 15         | 2             | 1,8          |
| 5          | 12            | 10,5         | 19         | 1             | ,9           |
| 6          | 5             | 4,4          | 20         | 1             | ,9           |
| 7          | 8             | 7,0          | 22         | 1             | ,9           |
| 8          | 1             | ,9           | 24         | 1             | ,9           |
| 9          | 1             | ,9           |            |               |              |

### 3.2.2.5 Toplam İş Hayatındaki Çalışma Süresine İlişkin Dağılım

Katılımcıların iş hayatlarındaki çalışma sürelerinin dağılımları tablo 19.'da gösterilmiştir. Genel olarak bakıldığında çalışanların bütün iş hayatlarındaki çalışma süreleri 1-40 yıl arasında değişim göstermektedir. Ancak çalışma süresi 3-5 yıl arasında yoğunluk göstermektedir. İş hayatındaki çalışma süresini ilişkin ortalama yaklaşık 8 yıldır.

**Tablo 19. Toplam İş Hayatındaki Çalışma Süresi Dağılımı**

| <u>Yıl</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Yıl</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Yıl</u> | <u>Sıklık</u> | <u>Yüzde</u> |
|------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------|
| 1          | 9             | 7,9          | 10         | 11            | 9,6          | 23         | 1             | ,9           |
| 2          | 10            | 8,8          | 11         | 1             | ,9           | 24         | 1             | ,9           |
| 3          | 13            | 11,4         | 12         | 5             | 4,4          | 25         | 1             | ,9           |
| 4          | 16            | 14,0         | 13         | 5             | 4,4          | 32         | 1             | ,9           |
| 5          | 12            | 10,5         | 14         | 2             | 1,8          | 40         | 1             | ,9           |
| 6          | 6             | 5,3          | 15         | 4             | 3,5          |            |               |              |
| 7          | 7             | 6,1          | 19         | 1             | ,9           |            |               |              |
| 8          | 2             | 1,8          | 20         | 2             | 1,8          |            |               |              |
| 9          | 1             | ,9           | 22         | 2             | 1,8          |            |               |              |

### 3.2.3 İşletmelerdeki Kalite Modelleri Hakkında Bilgiler

Katılımcıların verdiği cevaplara göre anketin I. bölümünde yer alan işletmenin kalite çalışmaları hakkındaki bilgiler Tablo 20’de gösterilmiştir.

Genel olarak tablodaki bilgilere bakıldığında EFQM Mükemmellik Modeli (EFQM MM)’ne sahip olmayan işletmelerde genel olarak %61’inin ISO 9001’e sahip olduğu ve bunun yanında sektörel bazda kalite sistemlerine sahip olduğu (ISO 22000, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 14001 ve JCI gibi) da görülmektedir. EFQM MM’ne sahip olan (%40) işletmelerin ise %17’sinin ISO 9001’ e sahip oldukları görülmektedir.

Bu sistemleri kullanım sürelerine bakıldığında çoğunlukla EFQM MM’ne sahip olmayan işletmelerin 5 yıldan fazla süredir diğer kalite sistemlerini kullandığı, EFQM MM’ne sahip işletmelerin ise aynı şekilde 4 yıl ve daha fazla süredir kalite yönetim sistemleri ile iç içe olduğu görülmektedir.

I. bölümde bulunan sorulara bakıldığında EFQM MM’ne sahip işletmelerin verdiği cevaplara göre (3, 4, 5, 6 ve 7 sorular EFQM MM’ne sahip işletmeler tarafından cevaplandırılmıştır) EFQM MM’ni tercih sebeplerinin çoğunlukla kurumun yapısına uygun olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde bu sistemde üst yönetimin ve çalışanların verdiği desteğin de tam olduğu sonucuna varılmıştır.

EFQM MM'ni değerlendirme sıklıklarının genellikle ayda bir olduğu ve çoğunlukla toplantılar yapılarak değerlendirildiği veriler sonucunda ortaya çıkmıştır.

**Tablo 20. İşletmelerin Kalite Çalışmaları**

|                                                                                                                                             |                                                 | EFQM MODELİ VAR |      | EFQM MODELİ YOK |      | TOPLAM |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|--------|------|
|                                                                                                                                             |                                                 | Sıklık          | %    | Sıklık          | %    | Sıklık | %    |
| S1: Kurumunuzda Hangi Kalite Modeli Kullanılıyor?                                                                                           | <i>ISO 900'e sahip</i>                          | 19              | 0.17 | 69              | 0.61 | 88     | 0.77 |
|                                                                                                                                             | <i>ISO 9001'e aday</i>                          | -               | -    | -               | -    | -      | -    |
|                                                                                                                                             | <i>EFQM'e aday</i>                              | -               | -    | 2               | 0.02 | 2      | 0.02 |
|                                                                                                                                             | <i>EFQM'e sahip</i>                             | 45              | 0.40 | -               | -    | 45     | 0.40 |
|                                                                                                                                             | <i>ISO 22000</i>                                | 1               | 0.01 | 9               | 0.08 | 10     | 0.09 |
|                                                                                                                                             | <i>ISO 14001</i>                                | 1               | 0.01 | 17              | 0.15 | 18     | 0.16 |
|                                                                                                                                             | <i>OHSAS 18001</i>                              | 1               | 0.01 | 18              | 0.16 | 19     | 0.17 |
|                                                                                                                                             | <i>ISO 10002</i>                                | 1               | 0.01 | 9               | 0.08 | 10     | 0.09 |
|                                                                                                                                             | <i>JCI</i>                                      | 2               | 0.02 | 8               | 0.07 | 10     | 0.09 |
| S2: Kurumunuzun Kalite Çalışmaları Kaç Yıldır Devam Ediyor?                                                                                 | <i>1 yıl</i>                                    | -               | -    | 1               | 0.01 | 1      | 0.01 |
|                                                                                                                                             | <i>2 yıl</i>                                    | 3               | 0.03 | -               | -    | 3      | 0.03 |
|                                                                                                                                             | <i>3 yıl</i>                                    | 3               | 0.03 | 17              | 0.15 | 20     | 0.18 |
|                                                                                                                                             | <i>4 yıl</i>                                    | 12              | 0.11 | 11              | 0.10 | 23     | 0.20 |
|                                                                                                                                             | <i>5 yıl ve daha fazla</i>                      | 27              | 0.24 | 40              | 0.35 | 67     | 0.59 |
| S3: Kurumunuzda EFQM Mükemmellik Modeli Modeli Varsa, Bu Modelin Tercih Edilmesinde Aşağıdaki İfadelerden Hangisi Neden Olarak Görülebilir? | <i>Kurumun yapısına uygun</i>                   | 34              | 0.30 | -               | -    | 34     | 0.30 |
|                                                                                                                                             | <i>Başvuru koşulları/belge alımı daha kolay</i> | 1               | 0.01 | -               | -    | 1      | 0.01 |
|                                                                                                                                             | <i>Daha geniş içerikli</i>                      | 7               | 0.06 | -               | -    | 7      | 0.06 |
|                                                                                                                                             | <i>Diğer</i>                                    | 1               | 0.01 | -               | -    | 1      | 0.01 |
| S4: Kurumunuzda EFQM Mükemmellik Modeli'ne Yönelik Çalışmalarda Üst Yönetimin Destėđi Ne Ölüdedir?                                          | <i>Tam</i>                                      | 27              | 0.24 | -               | -    | 27     | 0.24 |
|                                                                                                                                             | <i>İyi</i>                                      | 16              | 0.14 | -               | -    | 16     | 0.14 |
|                                                                                                                                             | <i>Orta</i>                                     | 1               | 0.01 | -               | -    | 1      | 0.01 |
|                                                                                                                                             | <i>Az</i>                                       | -               | -    | -               | -    | -      | -    |
|                                                                                                                                             | <i>Hiç</i>                                      | 1               | 0.01 | -               | -    | 1      | 0.01 |
| S5: Çalışanların EFQM Mükemmellik Modeli Yolundaki Çalışmalara Destekleri Ne Ölüdedir?                                                      | <i>Tam</i>                                      | 20              | 0.18 | -               | -    | 20     | 0.18 |
|                                                                                                                                             | <i>İyi</i>                                      | 22              | 0.19 | -               | -    | 22     | 0.19 |
|                                                                                                                                             | <i>Orta</i>                                     | 2               | 0.02 | -               | -    | 2      | 0.02 |
|                                                                                                                                             | <i>Az</i>                                       | -               | -    | -               | -    | -      | -    |
|                                                                                                                                             | <i>Hiç</i>                                      | 1               | 0.01 | -               | -    | 1      | 0.01 |
| S6: EFQM Mükemmellik Modeli ile İlgili Çalışmalarınızı Değerlendirmek İçin Neler Yaparsınız?                                                | <i>Toplantılar</i>                              | 32              | 0.28 | -               | -    | 32     | 0.28 |
|                                                                                                                                             | <i>e-posta</i>                                  | 15              | 0.13 | -               | -    | 15     | 0.13 |
|                                                                                                                                             | <i>Bülten</i>                                   | 15              | 0.13 | -               | -    | 15     | 0.13 |
|                                                                                                                                             | <i>Öneri kutusu</i>                             | 15              | 0.13 | -               | -    | 15     | 0.13 |
|                                                                                                                                             | <i>Diğer</i>                                    | 1               | 0.01 | -               | -    | 1      | 0.01 |
| S7: Ne Kadar Sıklıkla EFQM Mükemmellik Modeli ile İlgili çalışmalarınızı değerlendirirsiniz?                                                | <i>Haftada bir</i>                              | 2               | 0.02 | -               | -    | 2      | 0.02 |
|                                                                                                                                             | <i>Ayda bir</i>                                 | 30              | 0.26 | -               | -    | 30     | 0.26 |
|                                                                                                                                             | <i>Diğer</i>                                    | -               | -    | -               | -    | -      | -    |
|                                                                                                                                             | <i>İki haftada bir</i>                          | 4               | 0.04 | -               | -    | 4      | 0.04 |
|                                                                                                                                             | <i>3 ayda bir</i>                               | 9               | 0.08 | -               | -    | 9      | 0.08 |

### 3.2.4 EFQM Mükemmellik Modeli Boyutları, İfadelerinin Frekans Dağılımları ve Değerlendirilmesi

Aşağıdaki tablolarda gösterilen EFQM MM kriterleri (liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirliği ve kaynaklar, süreçler, müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları), EFQM Mükemmellik Modeli 2003 kitapçığında yer alan 9 ana kriter yardımıyla belirlenmiştir. Bu ana kriterlere ait sorular yine aynı kitapçıkta bulunan her bir ana kriterin alt kriterlerinden anlamlı sorular çıkartılarak sorular oluşturulmuştur.

Aşağıdaki tablolarda çalışanların EFQM MM'nin kriterlerinin etkinliğine ait verdikleri cevaplara göre ortalama ve standart sapmalar görülmektedir.

Araştırma sonucu elde edilen veriler EFQM MM'nde yer alan her bir girdi kriterinin aldığı ortalama değerlere göre incelendiğinde cevap veren kişiler tarafından “Süreçler” kriterinin “oldukça katılıyorum”a yakın olarak değerlendirdiği görülmektedir. Buna karşın “Çalışanlarla ilgili Sonuçlar” kriterinde ise cevap veren kişilerin daha çok “biraz memnunum” seçeneğine yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 21’de *Liderlik* ile ilgili kriterde kullanılan ifadelerden çalışanların en yüksek ortalama puanı “*Amirlerim kurumumuzun misyon ve değerlerini oluşturur, geliştirmeyi ve öğrenmeyi destekler, davranışları ile örnek oluştururlar.*” (ortalama 4,13) ve “*Amirlerim faaliyetlerimize ilişkin bir sistemin oluşturulması, yaşama geçirilmesi, sürekli olarak iyileştirilmesi uygulamasında rol oynarlar*”(ortalama 4.05) ifadeleri almıştır. Kısacası, yöneticiler misyon, vizyon ve değerleri oluşturmakta, kurum kültürünün yaratılmasına destek olmakta ve davranışları ile çalışanlara örnek oluşturmaktadır.

İfadelerin içerisinde diğerlerine göre en düşük puanı “*Amirlerim astlarına karşı açık, destekleyici, adaletli davranarak kurum değer, hedef ve planlarını çalışanlarına bizzat iletir*” (ortalama 3.68) yönündeki ifade almıştır.

**Tablo 21. Liderlik Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| <u>LİDERLİK</u>                                                                                                                                                                                                | <u>İSTATİSTİKİ BİLGİLER</u> |             |          |          | <u>ALINAN CEVAPLAR</u>   |                     |                   |                    |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|----------|----------|--------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                | Standart Sapma              | Ortalama    | Medyan   | Mod      | Tamamen Katılıyorum      | Oldukça Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Çok az Katılıyorum | Hiç Katılmıyorum |
| <b>GÜVENİLİRLİK : ,906</b>                                                                                                                                                                                     |                             |             |          |          | <b>ORTALAMA : 3,9211</b> |                     |                   |                    |                  |
| 1. Amirlerim kurumumuzun misyon ve değerlerini oluşturur, geliştirmeyi ve öğrenmeyi destekler, davranışları ile örnek oluştururlar.                                                                            | <b>,917</b>                 | <b>4,13</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | 48                       | 40                  | 20                | 5                  | 1                |
| 2. Amirlerim faaliyetlerimize ilişkin bir sistemin oluşturulması, yaşama geçirilmesi, sürekli olarak iyileştirilmesi uygulamasında rol oynarlar.                                                               | <b>,901</b>                 | <b>4,05</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | 40                       | 48                  | 19                | 6                  | 1                |
| 3. Amirlerim kurum dışı kişi ve kuruluşlarla (müşteriler, sivil toplum kuruluşları gibi) işbirliği oluşturarak ortak iyileştirme çabaları ve gelecek nesillerin hak ve çıkarlarının gözetilmesini sağlarlar.   | <b>1,055</b>                | <b>3,83</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | 36                       | 38                  | 29                | 7                  | 4                |
| 4. Amirlerim astlarına karşı açık, destekleyici, adaletli davranarak kurum değer, hedef ve planlarını çalışanlarına bizzat iletir.                                                                             | <b>1,156</b>                | <b>3,68</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | 33                       | 35                  | 28                | 12                 | 6                |
| 5. Amirlerim değişim için yapılan çalışmalara destek vererek ihtiyaçların belirlenmesi, planların yapılması, programların yönetilmesi konusunda önderlik eder ve tüm ilgililere gerekli bilgilendirmeyi yapar. | <b>1,061</b>                | <b>3,91</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | 39                       | 42                  | 21                | 8                  | 4                |

Tablo 22’de *Politika ve Strateji* kriteri ile ilgili kullanılan ifadelerin aldığı ortalama değerler incelendiğinde en yüksek değeri “*Bu kurumda plan, amaç ve hedeflerinin uyumunun sağlanması, duyurulması, gerçekleşmesinin izlenmesi, raporlama mekanizmasının oluşturulması sağlanır ve gelişme düzeyi takip edilir*” (ortalama 3.85), “*Mevcut durum ve gelecek için, faaliyet alanı ve tüm kesimler ile ilgili bilgiler ve beklentiler toplanır*” (ortalama 3,82) ve “*Performans ölçümü araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgiler işletme faaliyetlerine yansıtılır*” (ortalama 3.84)” konularında “oldukça katılıyorum”a yakın görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 22. Politika ve Strateji Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| <b><u>POLİTİKA VE STRATEJİ</u></b>                                                                                                                                                                           | <b><u>İSTATİSTİKİ BİLGİLER</u></b> |                 |               |            | <b><u>ALINAN CEVAPLAR</u></b> |                            |                          |                           |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|
|                                                                                                                                                                                                              | <b>Standart Sapma</b>              | <b>Ortalama</b> | <b>Medyan</b> | <b>Mod</b> | <b>Tamamen Katılıyorum</b>    | <b>Oldukça Katılıyorum</b> | <b>Biraz Katılıyorum</b> | <b>Çok az Katılıyorum</b> | <b>Hiç Katılıyorum</b> |
| <b>GÜVENİLİRLİK : ,885</b>                                                                                                                                                                                   |                                    |                 |               |            | <b>ORTALAMA : 3,7825</b>      |                            |                          |                           |                        |
| 6. Bu kurumda mevcut durum ve gelecek için, faaliyet alanı ve tüm kesimler ile ilgili bilgiler ve beklentiler toplanarak işletme faaliyetlerine yansıtılır.                                                  | <b>,924</b>                        | <b>3,82</b>     | <b>4</b>      | <b>4</b>   | 28                            | 49                         | 27                       | 9                         | 1                      |
| 7. Bu kurumda performans ölçümü araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgiler işletme faaliyetlerine yansıtılır.                                                                             | <b>,974</b>                        | <b>3,84</b>     | <b>4</b>      | <b>4</b>   | 33                            | 42                         | 28                       | 10                        | 1                      |
| 8. Bu kurumda üretim, öğrenme tanınmışlık ile ilgili analizler yapılır, başarılı kurumların performansları ile teknolojik, ekonomik ve sosyal göstergeler takip edilir ve işletme faaliyetlerine yansıtılır. | <b>1,096</b>                       | <b>3,66</b>     | <b>4</b>      | <b>4</b>   | 26                            | 46                         | 25                       | 11                        | 6                      |
| 9. Bu kurumda mevcut ve gelecekteki rekabet, risk, pazar, talep, kritik başarı faktörleri ile ilgili olarak sürekli değerlendirmeler yapılarak sonuçlar işletme faaliyetlerine yansıtılır.                   | <b>1,031</b>                       | <b>3,74</b>     | <b>4</b>      | <b>4</b>   | 28                            | 46                         | 25                       | 12                        | 3                      |
| 10. Bu kurumda plan, amaç ve hedeflerinin uyumunun sağlanması, duyurulması, gerçekleşmesinin izlenmesi, raporlama mekanizmasının oluşturulması sağlanır ve gelişme düzeyi takip edilir.                      | <b>,961</b>                        | <b>3,85</b>     | <b>4</b>      | <b>4</b>   | 28                            | 56                         | 17                       | 11                        | 2                      |

Tablo 23’de *Çalışanlar* kriteri ile ilgili ifadelere baktığımızda birbirine çok yakın değerler aldığı “oldukça katılıyorum”a yakın sonuçlar çıktığı görülmüştür.

**Tablo 23. Çalışanlar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| <u>ÇALIŞANLAR</u>                                                                                                                                                                                                                                                          | <u>İSTATİSTİKİ BİLGİLER</u> |          |        |     | <u>ALINAN CEVAPLAR</u>   |                     |                   |                    |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|--------|-----|--------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                            | Standart Sapma              | Ortalama | Medyan | Mod | Tamamen Katılıyorum      | Oldukça Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Çok az Katılıyorum | Hiç Katılıyorum |
| <b>GÜVENİLİRLİK : ,851</b>                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |          |        |     | <b>ORTALAMA : 3,5579</b> |                     |                   |                    |                 |
| 11. Bu kurumda yapı ve temel faaliyetlerle uygun, adil, yenilikçi ve katılımcı insan kaynakları politikaları ve uygulamaları mevcuttur.                                                                                                                                    | 1,138                       | 3,54     | 4      | 4   | 25                       | 39                  | 28                | 16                 | 6               |
| 12. Bu kurumda çalışanların kurum hedefleri ile uyum sağlamaları, performanslarının artırılması, potansiyellerinin farkına varmaları, kabiliyet ve tecrübelerini geliştirmeleri ile takım çalışması yapabilmeleri konularında çalışmalar yapılır politikalar geliştirilir. | 1,120                       | 3,58     | 4      | 4   | 23                       | 46                  | 27                | 10                 | 8               |
| 13. Bu kurumda çalışanların tüm faaliyetlerde katılımcı, yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönelik özendirici ve destekleyici çalışmalarda bulunur.                                                                                                                             | 1,090                       | 3,55     | 4      | 3   | 26                       | 34                  | 35                | 15                 | 4               |
| 14. Bu kurumda çalışanlar ile yönetim arasında açık bir iletişim olup her düzeyde bilgi paylaşımı mevcuttur.                                                                                                                                                               | 1,152                       | 3,56     | 4      | 4   | 27                       | 37                  | 30                | 13                 | 7               |
| 15. Bu konuda çalışanlara özlük hakları ve yasal mevzuat, sağlık çevre ve toplumsal sorumluluk, yasal haklar konularında bilgilendirme yapılır.                                                                                                                            | 1,121                       | 3,56     | 4      | 4   | 20                       | 52                  | 23                | 10                 | 9               |

*Tablo 24’de İşbirliği ve kaynaklar kriteri ile ilgili ifadelere bakıldığında çalışanların “Bu kurumda bina, makine ve malzemeler sürekli bakım ve onarıma tabi tutulur, toplum ve çalışanlar üzerindeki etkisi dikkate alınır, kurum amaç ve politikaları doğrultusunda değerlendirildiği (ortalama 3.80)” konusunda “oldukça katılıyorum” a yakın görüş bildirdikleri görülmektedir. Ancak çalışanlar “Bu kurumda teknolojik gelişmeler yakından takip edilir, eski yenisi ile değiştirilir ve teknoloji amaç ve uygulamalarla uyumlu hale getirilmesi (ortalama 3.49)” ile ilgili “biraz katılıyorum” a yakın tutum sergiledikleri görülmektedir.*

**Tablo 24. İşbirliği ve Kaynaklar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| <u>İŞBİRLİĞİ VE KAYNAKLAR</u>                                                                                                                                                                     | <u>İSTATİSTİKİ BİLGİLER</u> |          |        |     | <u>ALINAN CEVAPLAR</u>   |                     |                   |                    |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|--------|-----|--------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                   | Standart Sapma              | Ortalama | Medyan | Mod | Tamamen Katılıyorum      | Oldukça Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Çok az Katılıyorum | Hiç Katılmıyorum |
| <b>GÜVENİLİRLİK : , 855</b>                                                                                                                                                                       |                             |          |        |     | <b>ORTALAMA : 3,6439</b> |                     |                   |                    |                  |
| 16. Bu kurum amaç, kültür, uygulama ve faaliyetleri ile uyumlu diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği, yardımlaşma ve bilgi paylaşımı yapar.                                                       | 1,072                       | 3,65     | 4      | 4   | 23                       | 52                  | 20                | 14                 | 5                |
| 17. Bu kurumda finansal kaynaklar (maddi ve maddi olmayan finansal kaynaklar) amaçlara yönelik olarak araştırılır, değerlendirilir ve yöneltilir.                                                 | ,905                        | 3,68     | 4      | 4   | 22                       | 44                  | 40                | 6                  | 2                |
| 18. Bu kurumda bina, makine ve malzemeler sürekli bakım ve onarıma tabi tutulur, toplum ve çalışanlar üzerindeki etkisi dikkate alınır, kurum amaç ve politikaları doğrultusunda değerlendirilir. | 1,015                       | 3,80     | 4      | 4   | 31                       | 44                  | 27                | 9                  | 3                |
| 19. Bu kurumda teknolojik gelişmeler yakından takip edilir, eski yenisi ile değiştirilir ve teknoloji amaç ve uygulamalarla uyumlu hale getirilir.                                                | 1,162                       | 3,49     | 4      | 4   | 26                       | 35                  | 27                | 21                 | 5                |
| 20. Bu kurumda bilgi, tecrübe ve bilgi teknolojilerinden kurum içindeki iç iletişimi, bilgi birikimini yenilikçi ve yaratıcı düşüncüyü destekleyecek şekilde faydalanılır.                        | 1,095                       | 3,60     | 4      | 4   | 27                       | 38                  | 28                | 18                 | 3                |

Tablo 25’de *Süreçler* kriterleriyle ilgili ifadelerin aldığı ortalama değerler incelendiğinde en yüksek değeri “*Bu kurumda süreçler müşterileri ve diğer kesimleri memnun etmek ve memnuniyetlerini sürekli arttırmak üzere yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir*” (ortalama 4.18) yönündeki ifadesi almıştır. Katılımcıların diğer ifadelerine bakıldığında da “oldukça katılıyorum”a yakın görüşler bildirmişlerdir.

**Tablo 25. Süreçler Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| <b><u>SÜREÇLER</u></b>                                                                                                                                                                                                                        | <b><u>İSTATİSTİKİ BİLGİLER</u></b> |                 |               |            | <b><u>ALINAN CEVAPLAR</u></b> |                            |                          |                           |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Standart Sapma</b>              | <b>Ortalama</b> | <b>Medyan</b> | <b>Mod</b> | <b>Tamamen Katılıyorum</b>    | <b>Oldukça Katılıyorum</b> | <b>Biraz Katılıyorum</b> | <b>Çok az Katılıyorum</b> | <b>Hiç Katılıyorum</b> |
| <b>GÜVENİLİRLİK : , 895</b>                                                                                                                                                                                                                   |                                    |                 |               |            | <b>ORTALAMA : 4,1193</b>      |                            |                          |                           |                        |
| 21. Bu kurumdaki tüm faaliyet ve süreçlerde sürekli iyileştirme çalışmaları yapılır ve kalite yönetim sistemleri, sağlık ve iş güvenliği yönetim sistemleri kullanılır.                                                                       | <b>,891</b>                        | <b>4,14</b>     | <b>4</b>      | <b>5</b>   | 47                            | 42                         | 20                       | 4                         | 1                      |
| 22. Bu kurumda süreçler müşterileri ve diğer kesimleri memnun etmek ve memnuniyetlerini sürekli arttırmak üzere yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.                                                                 | <b>,898</b>                        | <b>4,18</b>     | <b>4</b>      | <b>5</b>   | 50                            | 42                         | 16                       | 5                         | 1                      |
| 23. Bu kurumda üretilen üretimler müşteri beklentileri doğrultusunda şekillenir ve daha kaliteli, daha memnuniyet yaratıcı şekilde tasarımlar geliştirilir. yapılır                                                                           | <b>,984</b>                        | <b>4,11</b>     | <b>4</b>      | <b>5</b>   | 48                            | 42                         | 16                       | 5                         | 3                      |
| 24. Bu kurumda tasarım ve gelişmelere uygun standartlarla belirlenmiş ürün ve hizmetler üretilir ve müşteriye en iyi şekilde sunulur.                                                                                                         | <b>,905</b>                        | <b>4,06</b>     | <b>4</b>      | <b>5</b>   | 43                            | 41                         | 25                       | 4                         | 1                      |
| 25. Bu kurumda müşteri bilgi, beklenti ve istekleri güncel tutulmaya çalışılır, müşteri memnuniyetini artırıcı şikâyetlerin değerlendirilmesi, satış ve servislerde yaratıcı ve yenilikçi uygulamalardan faydalanılması metotları kullanılır. | <b>,921</b>                        | <b>4,10</b>     | <b>4</b>      | <b>4</b>   | 43                            | 47                         | 19                       | 2                         | 3                      |

Tablo 26’da *Müşterilerle İlgili Sonuçlara* bakıldığında çalışanların olumluya yakın bir tutum gerçekleştirildikleri görülmüş ve en yüksek puanı (ortalama 3,81) “*Bu kurumda periyodik olarak müşterilerin firmanın genel imajı, ürün ve hizmetleri, servis hizmetleri ile firmaya olan sadakatleri konularında ölçümler yapılmaktadır*” yönündeki ifadesi almıştır. Ancak çalışanlar (ortalama 3,39)“*Bu kurumda periyodik olarak çalışanların firmanın genel imajı, ürün ve hizmetleri, servis hizmetleri ile firmaya olan sadakatleri konularında ölçümler yapılmaktadır*” yönündeki ifadesinde “biraz katılıyorum”a yakın bir tutum sergilemişlerdir.

**Tablo 26. Müşteriler İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| <u>MÜŞTERİLER İLE İLGİLİ SONUÇLAR</u>                                                                                                                                           | <u>İSTATİSTİKİ BİLGİLER</u> |          |        |     | <u>ALINAN CEVAPLAR</u>   |                     |                   |                    |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|--------|-----|--------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
|                                                                                                                                                                                 | Standart Sapma              | Ortalama | Medyan | Mod | Tamamen Katılıyorum      | Oldukça Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Çok az Katılıyorum | Hiç Katılıyorum |
| <b>GÜVENİLİRLİK : ,763</b>                                                                                                                                                      |                             |          |        |     | <b>ORTALAMA : 3,6009</b> |                     |                   |                    |                 |
| 26. Bu kurumda periyodik olarak <u>müşterilerin</u> firmanın genel imajı ürün ve hizmetleri, servis hizmetleri ile firmaya olan sadakatleri konularında ölçümler yapılmaktadır. | 1,151                       | 3,81     | 4      | 5   | 39                       | 36                  | 22                | 12                 | 5               |
| 27. Bu kurumda periyodik olarak <u>çalışanların</u> firmanın genel imajı ürün ve hizmetleri, servis hizmetleri ile firmaya olan sadakatleri konularında ölçümler yapılmaktadır. | 1,273                       | 3,39     | 4      | 4   | 26                       | 33                  | 27                | 16                 | 12              |

Tablo 27’de *Çalışanlarla İlgili Sonuçlara* baktığımızda “*Bu kurumda çalışanların motivasyon ve memnuniyet konularındaki görüşleri sistematik olarak ölçümlenmektedir (ortalama 3.11)*” ve “*Bu kurumda çalışanların performanslarını izlemek ve iyileştirmek üzere başarıları, motivasyon ve katılımları (öneri sistemi, ekip çalışmasına katılım gibi), iş memnuniyetleri, kuruluş tarafından çalışanlara sağlanan hizmetlere olan algıları sistematik olarak ölçümlenmektedir. (ortalama 3.25)*” ifadeleri düşük ortalama değerleri almıştır ve çalışanların “biraz katılıyorum”a yakın tutum sergiledikleri görülmektedir.

**Tablo 27. Çalışanlar İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| <u>CALISANLAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR</u>                                                                                                                                                                                                                                                    | <u>İSTATİSTİKİ BİLGİLER</u> |          |        |     | <u>ALINAN CEVAPLAR</u>   |                     |                   |                    |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|--------|-----|--------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Standart Sapma              | Ortalama | Medyan | Mod | Tamamen Katılıyorum      | Oldukça Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Çok az Katılıyorum | Hiç Katılmıyorum |
| <b>GÜVENİLİRLİK : ,870</b>                                                                                                                                                                                                                                                               |                             |          |        |     | <b>ORTALAMA : 3,1798</b> |                     |                   |                    |                  |
| 28. Bu kurumda çalışanların motivasyon ve memnuniyet konularındaki görüşleri sistematik olarak ölçümlenmektedir.                                                                                                                                                                         | 1,322                       | 3,11     | 3      | 3   | 21                       | 26                  | 29                | 21                 | 17               |
| 29. Bu kurumda çalışanların performanslarını izlemek ve iyileştirmek üzere başarıları, motivasyon ve katılımları (öneri sistemi, ekip çalışmasına katılım gibi), iş memnuniyetleri, kuruluş tarafından çalışanlara sağlanan hizmetlere olan algıları sistematik olarak ölçümlenmektedir. | 1,294                       | 3,25     | 3      | 4   | 23                       | 30                  | 26                | 22                 | 13               |

Tablo 28’de *Toplumla İlgili Sonuçlar* kriteriyle ilgili ifadelere verilen cevaplara bakıldığında “oldukça katılıyorum”a yakın sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir.

**Tablo 28. Toplumla İlgili Sonuçlar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| <u>TOPLUM İLE İLGİLİ SONUÇLAR</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <u>İSTATİSTİKİ BİLGİLER</u> |          |        |     | <u>ALINAN CEVAPLAR</u>   |                     |                   |                    |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|--------|-----|--------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Standart Sapma              | Ortalama | Medyan | Mod | Tamamen Katılıyorum      | Oldukça Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Çok az Katılıyorum | Hiç Katılmıyorum |
| <b>GÜVENİLİRLİK : ,849</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                             |          |        |     | <b>ORTALAMA : 3,6228</b> |                     |                   |                    |                  |
| 30. Bu kurumda toplumun kurum hakkındaki genel imajı, sorumluluk sahibi bir vatandaş olarak davranması, faaliyetlerin yürütüldüğü yerdeki toplumsal katılımı, çevresel zararların azaltılması ve önlenmesi, kaynakların korunması ve sürdürülebilir biçimde kullanılması konularındaki algılamaları sistematik olarak ölçümlenmektedir. | 1,109                       | 3,61     | 4      | 4   | 28                       | 37                  | 31                | 13                 | 5                |
| 31. Bu kurumda kurumun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek, toplumun kuruluşa ilişkin algılarını tahmin etmek amacıyla sistematik ölçümler yapılmaktadır.                                                                                                                                                | 1,091                       | 3,63     | 4      | 4   | 25                       | 45                  | 27                | 11                 | 6                |

Tablo 29’de *Temel Performans Sonuçları* ilgili sonuçlar kriteriyle ilgili ifadeler verilen cevaplara bakıldığında “oldukça katılıyorum”a yakın sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir.

**Tablo 29. Temel performans Sonuçlar Kriterine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| <b><u>TEMEL PERFORMANS SONUÇLAR</u></b>                                                                                                                                                                                                                  | <b><u>İSTATİSTİKİ BİLGİLER</u></b> |                 |               |            | <b><u>ALINAN CEVAPLAR</u></b> |                            |                          |                           |                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Standart Sapma</b>              | <b>Ortalama</b> | <b>Medyan</b> | <b>Mod</b> | <b>Tamamen Katılıyorum</b>    | <b>Oldukça Katılıyorum</b> | <b>Biraz Katılıyorum</b> | <b>Çok az Katılıyorum</b> | <b>Hiç Katılmıyorum</b> |
| <b>GÜVENİLİRLİK : ,910</b>                                                                                                                                                                                                                               |                                    |                 |               |            | <b>ORTALAMA : 3,7281</b>      |                            |                          |                           |                         |
| <b>32.</b> Bu kurumda finansal (karlılık, yatırım, satışlar gibi) ve finansal olmayan sonuçlar (Pazar payı, başarı düzeyi, iş hacmi gibi), <u>işletmenin amaç ve hedeflere ne derece ulaştığını</u> ortaya koymada sistematik olarak değerlendirmektedir | <b>1,016</b>                       | <b>3,76</b>     | <b>4</b>      | <b>4</b>   | 28                            | 48                         | 24                       | 11                        | 3                       |
| <b>33.</b> Bu kurumda finansal ve finansal olmayan sonuçlar <u>örgütsel başarının</u> izlenmesi değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla sistematik olarak ele alınmaktadır.                                                                        | <b>1,138</b>                       | <b>3,69</b>     | <b>4</b>      | <b>4</b>   | 33                            | 36                         | 27                       | 13                        | 5                       |

### 3.2.5 Faktör Analizi

Faktör analizi, Sosyal Bilimlerde yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan bir analizdir. Başlıca amacı, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek ve özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir<sup>182</sup>.

Geçerlilik ve güvenilirlik için öncelikle ele alınan değişkenlere ilişkin açıklayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Analizden önce, bu analizin yapılabilir olup olmadığına bakmak için KMO (Kaizer Mayer Oklin) testi gerçekleştirilmiştir. Analizin gerçekleştirilebilmesi için KMO testinin 0,70 değerinden büyük ve 1 değerine yakın sonuçlar vermesi gerekmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda bulunan faktör

<sup>182</sup> Altunışık ve diğerleri, a.g.e., s. 212

yüklerinin 0.50 değerinin üzerinde olması, ele alınan kavrama ilişkin en uygun faktör yapısının elde edildiğini göstermektedir.<sup>183</sup> Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon/ ilişki bulunmasıdır. Barlett küresellik testi bize değişkenler arasında yeterli ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Barlett testinin  $p$  değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında Faktör Analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir<sup>184</sup>.

Ölçüm sonuçlarını kişiden kişiye veya durumdan duruma etkileyebilecek tesadüfi hatadan ölçeğin arındırılmış olduğunu gösteren güvenilirliği test etmek amacıyla sosyal bilimler alanında kullanılan en yaygın yöntem Cronbach's Alpha yöntemidir. Literatürde, bir ölçeğin geçerli sayılabilmesi için hesaplanan değer minimum 0,60 olması gerektiğini ve 0,70'den büyük katsayıların, yüksek güvenilirliği gösterdiği ifade edilmektedir.<sup>185</sup>

Bu doğrultuda, anketin ÖVD kısmındaki ifadelerin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçümlemek için KMO-Bartlett's küresellik testi yapılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda KMO testi sonucunda bulunan 0,839 değeri açıklayıcı faktör analizinin gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Anket formunda yer alan ÖVD soruları (54 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda % 70,853 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- **ÖVDF1 : KURUMA SADAKAT**
- **ÖVDF2 : KATILIM VE PAYLAŞIM**
- **ÖVDF3 : UYUM VE DÜZEN**
- **ÖVDF4 : PROFESYONELLİĞE VE GİZLİLİĞE SADAKAT**

---

<sup>183</sup> Kazım Özdamar, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi: Çok Değişkenli Analizler**, Ankara: Kaan Kitapevi, 2002, s.513.

<sup>184</sup> Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s. 79

<sup>185</sup> Kazım Özdamar, a.g.e., s.513.

olarak adlandırılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylat Tablo 30.'da sunulmaktadır.

**Tablo 30. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Sonuçları**

| <b>FAKTÖR 1 : KURUMA SADAKAT</b>                                                                            |                   |                  |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Güvenilirlik $\alpha$ : ,895                                                                                | Ortalama : 4,3180 | Varyans :21,557  | Faktör Katkısı |
| S2-- Dış tehditlere karşı iş yerimi savunurum.                                                              |                   |                  | ,883           |
| S5-- İş yerimin ürünü ve servislerini dışarıda aktif şekilde tanıtırım.                                     |                   |                  | ,845           |
| S3-- Başkalarına bu iş yerini çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.                                  |                   |                  | ,836           |
| S1-- İşyerimi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim.                                                        |                   |                  | ,810           |
| <b>FAKTÖR 2 : KATILIM VE PAYLAŞIM</b>                                                                       |                   |                  |                |
| Güvenilirlik $\alpha$ : ,850                                                                                | Ortalama : 4,0336 | Varyans : 20,883 | Faktör Katkısı |
| S27-- İş arkadaşlarıma bağımsız düşünebilmeleri için yardımcı olurum.                                       |                   |                  | ,845           |
| S26-- Toplantılarda düşüncelerini ifade etmeleri için, diğer katılımcıları cesaretlendiririm.               |                   |                  | ,824           |
| S19-- Yeni ürün ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.                          |                   |                  | ,650           |
| S23-- İş arkadaşlarıma sıklıkla yapıcı önerilerde bulunurum.                                                |                   |                  | ,638           |
| S24-- Şirket için neyin doğru neyin yanlış olduğunu değerlendirirken profesyonelce karar veririm.           |                   |                  | ,620           |
| S28--Değişik fikirlerin şirket yararına olacağı durumlarda, konu hakkında detaylı bilgi edinmeye çalışırım. |                   |                  | ,534           |
| <b>FAKTÖR 3 : UYUM VE DÜZEN</b>                                                                             |                   |                  |                |
| Güvenilirlik $\alpha$ : ,728                                                                                | Ortalama : 4,3099 | Varyans : 16,566 | Faktör Katkısı |
| S11--Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım.                               |                   |                  | ,757           |
| s16-- İş yerimde çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım.                                                  |                   |                  | ,754           |
| S21--İş başındayken dış görünümümün çekici ve uygun olmasına dikkat ederim.                                 |                   |                  | ,729           |
| <b>FAKTÖR 4 : PROFESYONELLİĞE VE GİZLİLİĞE SADAKAT</b>                                                      |                   |                  |                |
| Güvenilirlik $\alpha$ : ,832                                                                                | Ortalama : 4,4298 | Varyans : 11,847 | Faktör Katkısı |
| S38--İş yerimde her zaman profesyonelce hareket ederim.                                                     |                   |                  | ,883           |
| s40-- Gizli bilgilerin açığa çıkmamasına dikkat ederim.                                                     |                   |                  | ,878           |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği</b>                                                                 |                   |                  | <b>,839</b>    |
| <b>Bartlett Testi</b>                                                                                       | <b>Ki-kare</b>    |                  | <b>890,532</b> |
|                                                                                                             | <b>df</b>         |                  | <b>105</b>     |
|                                                                                                             | <b>Anlamlılık</b> |                  | <b>,000</b>    |

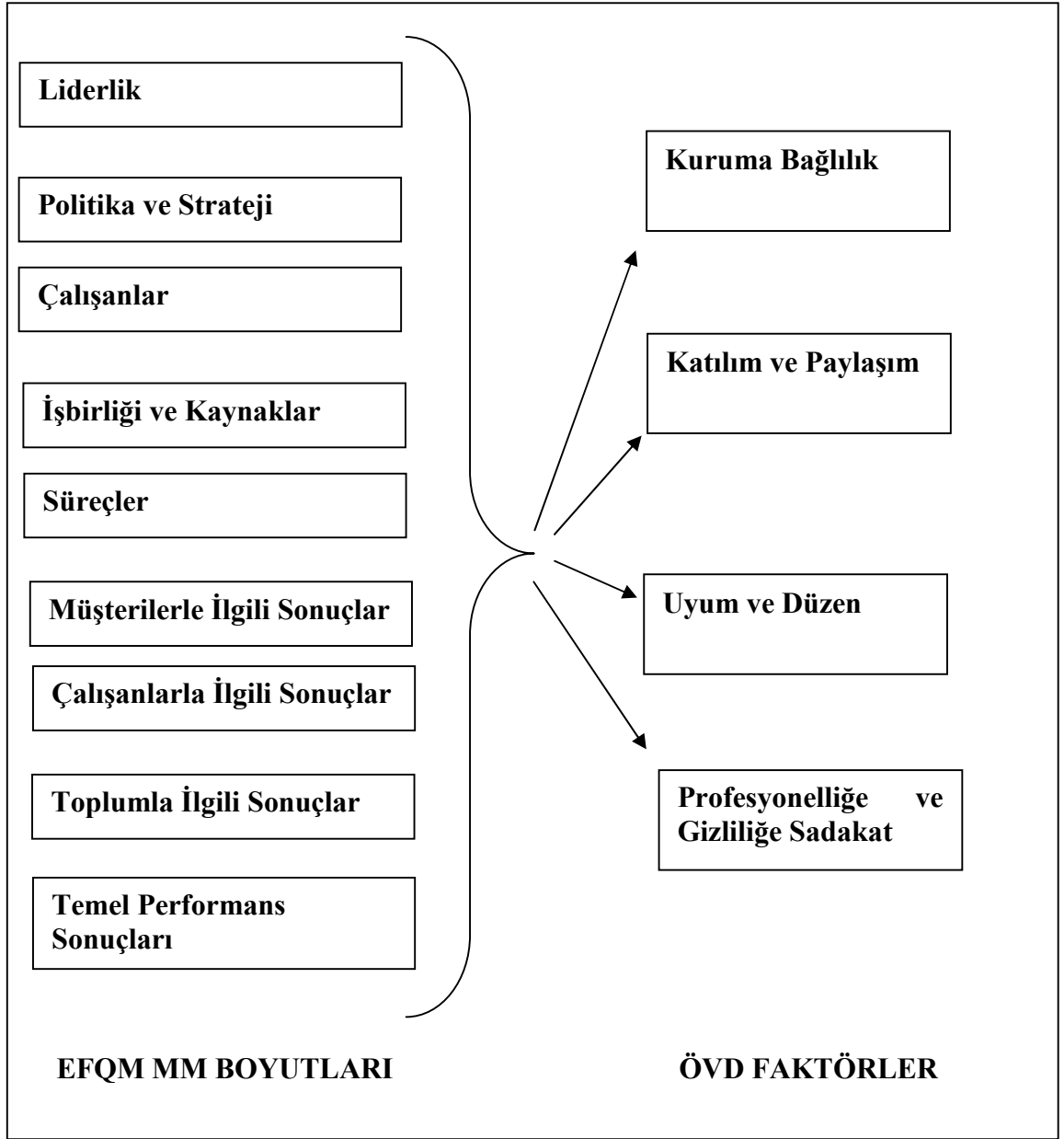
Yukarıdaki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı faktör tablosu incelendiğinde dört faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörü “FAKTÖR 1: Kuruma Sadakat (varyans değeri %21,557)” sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan ortalamalara bakıldığında, en yüksek ortalamayı Faktör 4’ün aldığı (ortalama 4.4298), en düşük

ortalamayı ise Faktör 2: Katılım ve Paylaşım (ortalama 4.0336) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ancak değerlerin 4 ve üzerinde olması katılımcıların “oldukça katılıyorum” a yakın yanıt vermeleri dikkat çekicidir.

Faktör analizi uygulamasında, güvenilirliği düşüren ya da birden çok faktör altında açıklanabilen toplam 39 ifade kapsam dışında bırakılmıştır.

### **3.2.6 Düzeltilmiş Model**

Önerilen model ışığında yapılan araştırmalar sonucunda model yeniden düzenlenmiş ve EFQM Mükemmellik Modeli’nin ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkisine ilişkin genel bir model oluşturulmuştur. EFQM Mükemmellik Modeli uygulayan işletmelerde çalışanlar üzerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’na olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Araştırma bulguları kapsamında düzeltilmiş model Şekil 20’ de gösterilmektedir.



Şekil 20. Araştırma Bulguları Kapsamında Elde Edilen Düzeltilmiş Model

### 3.2.7 t-Testi

T Testi iki örnek ortalaması arasındaki farklılığın istatistiksel önemini test etmektedir. T testinde sıfır hipotezi, gruplar arasında farklılık olmadığını ifade ederken; araştırma hipotezi (alternatif hipotez) ise grup ortalamaları arasında fark olduğunu ifade etmektedir.<sup>186</sup> İncelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında anlamlı fark olup olmadığı, bağımsız iki grup arasındaki farkların testi (independent samples t-test) ile incelenmektedir.<sup>187</sup>

Bu bölümde EFQM MM boyutlarına göre (liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirliği ve kaynaklar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları) EFQM MM uygulayan ve uygulamayan şirketlerde tüm sorulara verilen cevaplara ilişkin puanlar toplanmış ve elde edilen toplam puan üzerinden istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu amaçla değişkenler arasında t-testi analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 31.'de görülmektedir.

---

<sup>186</sup> A.Ercan Gegez, **Pazarlama Araştırmaları**, Geliştirilmiş 2. baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2007 s.286

<sup>187</sup> Altunışık ve diğerleri, a.g.e., s.171-173.

**Tablo 31. EFQM Mükemmellik Modeli İçin T-testi Sonuçları**

| Değişken                     | T TESTİ SONUÇLARI |         |                 | İSTATİSTİK BİLGİLER |          |                |    |
|------------------------------|-------------------|---------|-----------------|---------------------|----------|----------------|----|
|                              | t                 | df      | Sig. (2-tailed) | Cevap               | ORTALAMA | STANDART SAPMA | N  |
| Liderlik                     | 2,797             | 112     | ,006            | Var*                | 4,1956   | ,66945         | 45 |
|                              |                   |         |                 | Yok**               | 3,7420   | ,94315         | 69 |
| Politika ve Strateji         | 4,106             | 112     | ,000            | Var*                | 4,1511   | ,57391         | 45 |
|                              |                   |         |                 | Yok**               | 3,5420   | ,87991         | 69 |
| Çalışanlar                   | 3,564             | 104,190 | ,001            | Var*                | 3,8978   | ,76707         | 45 |
|                              |                   |         |                 | Yok**               | 3,3362   | ,90065         | 69 |
| İşbirliği ve Kaynaklar       | 4,553             | 107,699 | ,000            | Var*                | 4,0356   | ,66782         | 45 |
|                              |                   |         |                 | Yok**               | 3,3884   | ,84288         | 69 |
| Süreçler                     | 2,820             | 112     | ,006            | Var*                | 4,3644   | ,51397         | 45 |
|                              |                   |         |                 | Yok**               | 3,9594   | ,86879         | 69 |
| Müşterilerle İlgili Sonuçlar | 5,263             | 112     | ,000            | Var*                | 4,2000   | ,81464         | 45 |
|                              |                   |         |                 | Yok**               | 3,2101   | 1,07582        | 69 |
| Çalışanlarla İlgili Sonuçlar | 5,052             | 112     | ,000            | Var*                | 3,8333   | ,97118         | 45 |
|                              |                   |         |                 | Yok**               | 2,7536   | 1,19934        | 69 |
| Toplumla İlgili Sonuçlar     | 3,969             | 112     | ,000            | Var*                | 4,0667   | ,74315         | 45 |
|                              |                   |         |                 | Yok**               | 3,3333   | 1,08352        | 69 |
| Temel Performans Sonuçları   | 3,445             | 112     | ,001            | Var*                | 4,1222   | ,72422         | 45 |
|                              |                   |         |                 | Yok**               | 3,4710   | 1,12421        | 69 |

\* Var : EFQM Uygulayan

\*\*Yok : EFQM uygulamayan

Tablo 31.'e bakıldığında yapılan t-testi sonucunda tüm değişkenlere ait p değerlerinin 0.05'den küçük olduğu görülmektedir. Yani EFQM MM uygulayan ve uygulamayan firmalar arasında; liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirliği ve kaynaklar, süreçler, müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Bu farklılığın EFQM uygulayan firmalar lehine olduğu, yani ortalamaların daha yüksek olduğu gözükmemektedir.

### **3.2.8 Regresyon Analizi Sonuçları**

Regresyon analizi bir değişkenin (bağımlı) diğer değişkenler (bağımsız) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır. Regresyon analizinde model bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklaması yönünde kurulur. Regresyon analizinde birden fazla bağımsız değişken kullanılması olasıdır. Elde edilen regresyon modelleri araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri verir.<sup>188</sup>

Bu bölümde EFQM MM boyutları ile ÖVD faktörleri üzerindeki etkisinin regresyon analizi ile incelenmesi, EFQM MM uygulayan ve uygulamayan firmaların ÖVD Faktörleri üzerindeki etkisinin regresyon analizi ile incelenmesi, sektör bazında EFQM MM ile ÖVD faktörleri üzerindeki etkilerinin regresyon analizi ile incelenmesi sonucunda değişkenler arasında ilişkiler açıklayan analiz sonuçları yer almaktadır.

#### **3.2.8.1 EFQM Mükemmellik Modelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin Regresyon Analizi İncelemesi**

Analizi sonucunda elde edilen ÖVD faktörlerinin EFQM MM boyutları üzerindeki katkısını görmek için regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 32. 'de verilmiştir.

---

<sup>188</sup> Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, a.g.e., s.154.

**Tablo 32. EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Üzerine Katkısı**

| Bağımsız Değişkenler:<br><i>EFQM Boyutları</i> | Bağımlı Değişken:<br><i>ÖVD Faktörleri</i>  | Adjusted R Square | F      | F Anl. | Beta  | t      | Anl. T |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Liderlik                                       | <b>KURUMA BAĞLILIK</b>                      | ,360              | 32,756 | ,000   | ,366  | 3,948  | ,000   |
| İş Birliği ve Kaynaklar                        |                                             |                   |        |        | ,318  | 3,433  | ,001   |
| Çalışanlarla İlgili Sonuçlar                   | <b>KATILIM VE PAYLAŞIM</b>                  | ,193              | 14,477 | ,000   | ,255  | 2,283  | ,024   |
| Liderlik                                       |                                             |                   |        |        | ,246  | 2,204  | ,030   |
| Müşteriler İle İlgili Sonuçlar                 | <b>UYUM VE DÜZEN</b>                        | ,089              | 11,980 | ,001   | ,311  | 3,461  | ,001   |
| İşbirliği ve Kaynaklar                         | <b>PROFESYONELLİĞE VE GİZLİLİĞE SADAKAT</b> | ,170              | 6,775  | ,000   | ,386  | 2,785  | ,006   |
| Süreçler                                       |                                             |                   |        |        | -,358 | -2,810 | ,006   |
| Müşterilerle İlgili Sonuçlar                   |                                             |                   |        |        | ,394  | 2,813  | ,006   |
| Politika ve strateji                           |                                             |                   |        |        | -,279 | -2,070 | ,041   |

Tablo incelendiğinde, ÖVD faktörlerinden

- Kuruma bağlılık üzerinde, EFQM boyutlarından “Liderlik” ve “İşbirliği ve Kaynaklar” pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. Modele göre Liderlik ve İşbirliği ve Kaynaklar bağımsız değişkenlerinin, Kuruma Bağlılık bağımlı değişkenindeki varyansın %36’lık kısmını açıklayabildiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile kişinin ÖVD’nın Kuruma Bağlılık sebebiyle olup olmadığını tahmin etmede Liderlik ve İşbirliği ve Kaynaklar düzeylerini bilmenin %36’lık bir doğruluk payı ile tahmine imkan tanıdığı söylenebilir.

- Katılım ve Paylaşım üzerinde, EFQM MM boyutlarından “Liderlik” ve “Çalışanlarla ilgili Sonuçlar”ın pozitif yönde katkısı olduğu görülmüştür. Modele göre Liderlik ve Çalışanlarla ilgili sonuçlar bağımsız değişkenlerinin, Katılım ve Paylaşım bağımlı değişkenindeki varyansın %19,3’lük kısmını açıklayabildiği görülmektedir.

Diğer bir ifade ile kişinin ÖVD'nin Katılım ve Paylaşım sebebiyle olup olmadığını tahmin etmede Liderlik ve Çalışanlarla ilgili sonuçlar düzeylerini bilmenin %19,3'lük bir doğruluk payı ile tahmine imkan tanıdığı söylenebilir.

- Uyum ve Düzen faktörü üzerinde EFQM MM değişkenlerinden “Müşterilerle ilgili sonuçlar”ın pozitif katkısı olduğu görülmüştür. Modele göre Müşterilerle ilgili sonuçlar bağımsız değişkenlerinin, Uyum ve Düzen bağımlı değişkenindeki varyansın %8,9'luk kısmını açıklayabildiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile kişinin ÖVD'nin Uyum ve Düzen sebebiyle olup olmadığını tahmin etmede Müşterilerle ilgili sonuçlar düzeylerini bilmenin %8,9'luk bir doğruluk payı ile tahmine imkan tanıdığı söylenebilir.

- Profesyonelliğe ve Gizliliğe Sadakat faktörü üzerinde, EFQM MM'nin “işbirliği ve kaynaklar” ile “Müşterilerle ilgili sonuçlar” değişkenlerinin pozitif katkısı var iken, “Süreçler” ve “politika ve strateji” değişkenlerinin negatif etkisi ortaya çıkmıştır.

Ayrıca EFQM MM boyutları ile ÖVD faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki Adjusted R Square değerleri incelendiğinde, ÖVD faktörlerinden “uyum ve düzen” düzeylerinde düşük olduğu (Adjusted R Square ,089) dikkat çekmektedir. Analiz sonucunda en yüksek Adjusted R Square değeri “kuruma bağlılık” ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır.

### **3.2.8.2 EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan ve Uygulamayan Firmalarda Regresyon Analizi**

EFQM MM'nin ÖVD üzerindeki açıklayıcı etkisi EFQM MM uygulayan ve uygulamayan firmalar bazında ele alındığında, EFQM var – yok olarak ele alınarak ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 33.'de sunulmaktadır.

**Tablo 33. EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan ve Uygulamayan Firmalarda EFQM mükemmellik Modeli Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Üzerine Katkısı**

| Değişkenler |       | Bağımsız Değişkenler:<br><i>EFQM Boyutları</i> | Bağımlı Değişken:<br><i>ÖVD Boyutları</i>    | Adjusted R Square | F      | F Anl. | Beta  | t      | Anl. T |
|-------------|-------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|--------|--------|-------|--------|--------|
| EFQM        | VAR*  | Liderlik                                       | <b>KURUMA BAĞLILIK</b>                       | ,428              | 17,478 | ,000   | ,436  | 3,113  | ,003   |
|             |       | Müşteri ile ilgili sonuçlar                    |                                              |                   |        |        | ,320  | 2,283  | ,028   |
|             | YOK** | Süreçler                                       |                                              | ,443              | 27,987 | ,000   | ,394  | 3,562  | ,001   |
|             |       | İş birliği ve kaynaklar                        |                                              |                   |        |        | ,370  | 3,352  | ,001   |
|             | VAR*  | Liderlik                                       | <b>KATILIM VE PAYLAŞIM</b>                   | ,518              | 48,361 | ,000   | ,728  | 6,954  | ,000   |
|             | YOK** | Çalışanlarla İlgili Sonuçlar                   |                                              | ,108              | 9,218  | ,003   | ,348  | 3,036  | ,003   |
|             | VAR*  | Çalışanlar                                     | <b>UYUM VE DÜZEN</b>                         | ,449              | 12,973 | ,000   | ,586  | 3,794  | ,000   |
|             |       | Müşteri ile ilgili sonuçlar                    |                                              |                   |        |        | ,612  | 3,670  | ,001   |
|             |       | Çalışanlarla İlgili Sonuçlar                   |                                              |                   |        |        | -,525 | -2,731 | ,009   |
|             | VAR*  | Müşteri ile ilgili sonuçlar                    | <b>PROFESYONEL LİĞE VE GİZLİLİĞE SADAKAT</b> | ,209              | 12,647 | ,001   | ,477  | 3,556  | ,001   |

\* Var : EFQM Uygulayan

\*\* Yok : EFQM Uygulamayan

EFQM MM uygulayan işletmeler için;

- Kuruma bağlılık üzerinde, EFQM boyutlarından liderlik ve müşterilerle ilgili sonuçlar'ın pozitif yönde katkısı olduğu,
- Katılım ve paylaşım üzerinde, EFQM boyutlarından Liderliğin pozitif yönde katkısı olduğu,
- Uyum ve düzen üzerinde, EFQM boyutlarından çalışanlar, müşteriler ilgili sonuçların pozitif yönde etkisi olduğu ancak çalışanlarla ilgili sonuçların negatif yönde etkisi olduğu,
- Profesyonelliğe ve gizliliğe sadakat üzerinde, EFQM boyutlarından müşterilerle ilgili sonuçların pozitif yönde katkısı olduğu

ortaya çıkmıştır. Ayrıca EFQM MM boyutları ile ÖVD faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki Adjusted R Square değerleri incelendiğinde, ÖVD faktörlerinden “Profesyonelliğe ve gizliliğe sadakat” düzeylerinde düşük olduğu (Adjusted R Square ,209) dikkat çekmektedir. Analiz sonucunda en yüksek Adjusted R Square değeri “katılım ve paylaşım” ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır.

EFQM MM uygulamayan işletmeler için;

- Kuruma bağlılık üzerinde, EFQM boyutlarından süreçler, işbirliği ve kaynaklar’ın pozitif yönde katkısı olduğu,
- Katılım ve paylaşım üzerinde, EFQM boyutlarından çalışanlarla ilgili sonuçların pozitif yönde katkısı olduğu,

ortaya çıkmıştır. Ayrıca EFQM MM boyutları ile ÖVD faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki Adjusted R Square değerleri incelendiğinde, ÖVD faktörlerinden “katılım ve paylaşım” düzeylerinde düşük olduğu (Adjusted R Square ,108) dikkat çekmektedir. Analiz sonucunda en yüksek Adjusted R Square değeri “kuruma bağlılık” ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır.

### **3.2.8.3 Sektöre Göre EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Etkisinin Regresyon Analizi İncelemesi**

Sektöre göre EFQM MM boyutlarının ÖVD üzerindeki açıklayıcı etkisi ele alındığında, hizmet ve imalat sektörü olarak ele alınarak ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 34.’de sunulmaktadır.

**Tablo 34. Sektöre Göre EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Üzerine Katkısı**

| Değişkenler |        | Bağımsız Değişkenler:<br><i>EFQM Boyutları</i> | Bağımlı Değişken:<br><i>ÖVD Boyutları</i>      | Adjusted<br>R Square | F      | F<br>Anl. | Beta  | t      | Anl.<br>T |
|-------------|--------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------|--------|-----------|-------|--------|-----------|
| SEKTÖR      | HİZMET | İşbirliği ve kaynaklar                         | KURUMA<br>BAĞLILIK                             | ,414                 | 29,671 | ,000      | ,382  | 2,986  | ,004      |
|             |        | Çalışanlar                                     |                                                |                      |        |           | ,318  | 2,490  | ,015      |
|             | İMALAT | Süreçler                                       |                                                | ,391                 | 20,866 | ,000      | ,640  | 4,568  | ,000      |
|             | HİZMET | Liderlik                                       | KATILIM VE<br>PAYLAŞIM                         | ,183                 | 19,218 | ,000      | ,439  | 4,374  | ,000      |
|             | İMALAT | süreçler                                       |                                                | ,279                 | 13,020 | ,001      | ,550  | 3,608  | ,001      |
|             | HİZMET | Müşterilerle ilgili sonuçlar                   | UYUM VE<br>DÜZEN                               | ,171                 | 6,585  | ,001      | ,483  | 3,187  | ,002      |
|             |        | Süreçler                                       |                                                |                      |        |           | -,477 | -3,044 | ,003      |
|             |        | liderlik                                       |                                                |                      |        |           | ,282  | 2,051  | ,044      |
|             | İMALAT | Çalışanlarla ilgili sonuçlar                   |                                                | ,104                 | 4,595  | ,040      | ,364  | 2,144  | ,040      |
|             | İMALAT | Çalışanlarla ilgili sonuçlar                   | PROFESYONELL<br>İĞE VE<br>GİZLİLİĞE<br>SADAKAT | ,128                 | 5,542  | ,025      | ,395  | 2,354  | ,025      |

İmalat Sektörü için;

- Kuruma bağlılık üzerinde, EFQM boyutlarından Süreçler'in pozitif yönde katkısı olduğu,
- Katılım ve paylaşım üzerinde, EFQM boyutlarından Süreçlerin pozitif yönde katkısı olduğu,
- Uyum ve düzen üzerinde, EFQM boyutlarından çalışanlar ilgili sonuçların pozitif yönde etkisi olduğu,
- Profesyonelliğe ve gizliliğe sadakat üzerinde, EFQM boyutlarından çalışanlarla ilgili sonuçların pozitif yönde katkısı olduğu

ortaya çıkmıştır. Ayrıca EFQM MM boyutları ile ÖVD faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki Adjusted R Square değerleri incelendiğinde, ÖVD faktörlerinden “uyum ve düzen” düzeylerinde düşük olduğu (Adjusted R Square ,104) dikkat çekmektedir. Analiz sonucunda en yüksek Adjusted R Square değeri “kuruma bağlılık” ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır.

Hizmet Sektörü için;

- Kuruma bağlılık üzerinde, EFQM boyutlarından çalışanlar ve işbirliği ve kaynaklar’ın pozitif yönde katkısı olduğu,
- Katılım ve paylaşım üzerinde, EFQM boyutlarından Liderlik’in pozitif yönde katkısı olduğu,
- Uyum ve düzen üzerinde, EFQM boyutlarından müşterilerle ilgili sonuçlar ile Liderliğin pozitif yönde etkisi olduğu, süreçlerin ise negatif yönde etkisi olduğu,

ortaya çıkmıştır. Ayrıca EFQM MM boyutları ile ÖVD faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki Adjusted R Square değerleri incelendiğinde, ÖVD faktörlerinden “uyum ve düzen” düzeylerinde düşük olduğu (Adjusted R Square,171) dikkat çekmektedir. Analiz sonucunda en yüksek Adjusted R Square değeri “kuruma bağlılık” ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır.

#### **3.2.8.4 Sektöre Göre EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan ve Uygulamayan Firmalarda Regresyon Analizi**

Sektöre göre yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan veriler aşağıdaki gibidir.

**Tablo 35. EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan ve Uygulamayan Firmaların  
Sektörel Dağılımı**

|        |     | SEKTÖR |        | TOPLAM |
|--------|-----|--------|--------|--------|
|        |     | HİZMET | İMALAT |        |
| EFQM   | Var | 43     | 2      | 45     |
|        | Yok | 39     | 30     | 69     |
| TOPLAM |     | 82     | 32     | 114    |

Sektöre göre EFQM MM uygulayan ve uygulamayan firmalarda yapılan regresyon analiz sonucunda imalat sektörü için karşılaştırma uygulayan şirket sayısının 2 çıkması sebebiyle karşılaştırma yapılamamaktadır.

Hizmet sektörü için yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 36’de belirtilmiştir

**Tablo 36. Sektöre Göre EFQM Mükemmellik Modeli Uygulayan ve Uygulamayan Firmalarda EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Üzerine Katkısı**

| Değişkenler         |       | Bağımsız Değişkenler:<br><i>EFQM Boyutları</i> | Bağımlı Değişken:<br><i>ÖVD Boyutları</i> | Adjusted R Square | F      | F anl. | Beta   | t      | Anl. T |
|---------------------|-------|------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| HİZMET SEKTÖRÜ İÇİN |       |                                                |                                           |                   |        |        |        |        |        |
| EFQM                | VAR*  | Çalışanlar                                     | KURUMA BAĞLILIK                           | ,478              | 20,194 | ,000   | ,471   | 3,326  | ,002   |
|                     |       | Müşterilerle ilgili sonuçlar                   |                                           |                   |        |        | ,313   | 2,211  | ,033   |
|                     | YOK** | İşbirliği ve kaynaklar                         | ,505                                      | 39,692            | ,000   | ,719   | 6,300  | ,000   |        |
|                     | VAR*  | Liderlik                                       | KATILIM VE PAYLAŞIM                       | ,526              | 47,619 | ,000   | ,733   | 6,901  | ,000   |
|                     | YOK** | Müşterilerle İlgili Sonuçlar                   |                                           | ,087              | 4,626  | ,038   | ,333   | 2,151  | ,038   |
|                     | VAR*  | Çalışanlar                                     | UYUM VE DÜZEN                             | ,504              | 15,252 | ,000   | ,657   | 4,084  | ,000   |
|                     |       | Müşterilerle İlgili Sonuçlar                   |                                           |                   |        |        | ,580   | 3,580  | ,001   |
|                     |       | Çalışanlarla İlgili Sonuçlar                   |                                           |                   |        |        | -,562  | -3,028 | ,004   |
|                     | YOK** | İşbirliği ve Kaynaklar                         | ,076                                      | 4,144             | ,049   | -,317  | -2,036 | ,049   |        |
|                     | VAR*  | Müşterilerle İlgili Sonuçlar                   | PROFESYONELLİĞE VE GİZLİLİĞE SADAKAT      | ,211              | 12,229 | ,001   | ,479   | 3,497  | ,001   |

\* Var : EFQM Uygulayan

\*\* Yok : EFQM Uygulamayan

EFQM MM uygulayan işletmeler için;

- Kuruma bağlılık üzerinde, EFQM boyutlarından çalışanlar ve müşterilerle ilgili sonuçların pozitif yönde katkısı olduğu,
- Katılım ve paylaşım üzerinde, EFQM boyutlarından Liderliğin pozitif yönde katkısı olduğu,
- Uyum ve düzen üzerinde, EFQM boyutlarından çalışanlar, müşteriler ilgili sonuçların pozitif yönde etkisi olduğu ancak çalışanlarla ilgili sonuçların negatif yönde etkisi olduğu,

- Profesyonelliğe ve gizliliğe sadakat üzerinde, EFQM boyutlarından müşterilerle ilgili sonuçların pozitif yönde katkısı olduğu

ortaya çıkmıştır. Ayrıca EFQM MM boyutları ile ÖVD faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki Adjusted R Square değerleri incelendiğinde, ÖVD faktörlerinden “Profesyonelliğe ve gizliliğe sadakat” düzeylerinde düşük olduğu (Adjusted R Square, 211) dikkat çekmektedir. Analiz sonucunda en yüksek Adjusted R Square değeri “katılım ve paylaşım” ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır.

EFQM MM uygulamayan işletmeler için;

- Kuruma bağlılık üzerinde, EFQM boyutlarından işbirliği ve kaynaklar’ın pozitif yönde katkısı olduğu,
- Katılım ve paylaşım üzerinde, EFQM boyutlarından müşterilerle ilgili sonuçların pozitif yönde katkısı olduğu,
- Uyum ve düzen üzerinde, EFQM boyutlarından çalışanlar, işbirliği ve kaynakların negatif yönde etkisi olduğu,

ortaya çıkmıştır. Ayrıca EFQM MM boyutları ile ÖVD faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki Adjusted R Square değerleri incelendiğinde, ÖVD faktörlerinden “uyum ve düzen” düzeylerinde düşük olduğu (Adjusted R Square, 076) dikkat çekmektedir. Analiz sonucunda en yüksek Adjusted R Square değeri “kuruma bağlılık” ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır.

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada, EFQM MM'nin ÖVD üzerine etkisinin olup olmadığını ileri sürerek aralarında bir ilişki olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bunun için İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren ve EFQM MM uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında anket çalışması yardımıyla durum değerlendirmesi yapılarak, modelin ÖVD ile ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, araştırmamıza katılan işletmelerin %71,93'ünün hizmet sektöründe olduğu, % 28.07'sinin ise imalat sektöründe olduğu gözlemlenmiştir.

Ortaya çıkan çalışan profiline göre, çalışanların %78,9'unun kadın, %21,1'inin erkek olduğu, katılımcıların yaş ortalamasının 30 olduğu görülmüştür.

Çalışanların mevcut işyerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ortalama 5 yıl olduğu ve toplam iş hayatlarındaki çalışma sürelerinin ortalama 8 yıl olduğu gözlemlenmiştir.

Elde edilen sonuçlar sonucunda, işletmelerin %39.47'sinin EFQM MM sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların EFQM MM'ne verdiği cevaplardan yola çıkarak modele ait kriterlerden en yüksek ortalamayı 5 üzerinden 4,1193 ortalama ile "Süreçler" kriterinin aldığı görülmüştür. İkinci en yüksek ortalamayı ise 5 üzerinden 3,9211 ortalama ile "Liderlik" kriterinin aldığı görülmektedir. Kriterler arasında en düşük ortalamayı alan kriterin ise 5 üzerinden 3,1798 ortalama ile "Çalışanlarla ilgili sonuçlar" kriteri olduğu ortaya çıkmaktadır.

Faktör analizi sonucu elde edilen ÖVD boyutlarına ait 4 faktör elde edilmiştir. Bunlar;

- **ÖVDF1 : KURUMA SADAKAT**
- **ÖVDF2 : KATILIM VE PAYLAŞIM**

- **ÖVDF3 : UYUM VE DÜZEN**
- **ÖVDF4 : PROFESYONELLİĞE VE GİZLİLİĞE SADAKAT**

olarak adlandırılmıştır.

“Kuruma Sadakat” faktörünü ölçmeye yönelik olarak yer alan ifadelerden bazıları “İş yerimde her zaman profesyonelce hareket ederim” ve “Gizli bilgilerin açığa çıkmamasına dikkat ederim” ve “Kuruma Sadakat” faktörünü ölçmeye yönelik olarak yer alan ifadelerden bazıları da “Dış tehditlere karşı iş yerimi savunurum” , “İş yerimin ürünü ve servislerini dışarıda aktif şekilde tanıtırım” , “Başkalarına bu iş yerini çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim” ve “İşyerimi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim” şeklindedir. Bu faktörler için ortalamalar sırasıyla 4,4298 ve 4,3180 olup bu iki ÖVD faktörün deneklerin en fazla anlam yüklediği faktörler olduğu görülmektedir.

Faktör analizi uygulamasında sonra EFQM MM boyutlarının EFQM MM uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında çalışanlar açısından farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek ve aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görebilmek açısından t-testi analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Liderlik, Politika ve Strateji, Çalışanlar, İşbirliği ve Kaynaklar, Süreçler, Müşterilerle İlgili Sonuçlar, Çalışanlarla İlgili Sonuçlar, Toplumla İlgili Sonuçlar ve Temel Performans Sonuçları boyutlarına göre EFQM uygulayan firmalarda uygulamayan firmalara göre verilen cevaplar incelendiğinde yüksek oranda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. EFQM uygulayan firmaların verdikleri cevaplara bakıldığında katılımcıların “oldukça katılıyorum” a yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. EFQM uygulamayan işletmelerde ise katılımcıların genellikle “daha az” a yakın katılım sergiledikleri görülmektedir.

Genel olarak t-testi analizine bakıldığında EFQM uygulanan işletmelerde en yüksek ortalamanın (4,3644) “Süreçler” kriterine verildiği görülmektedir. En düşük ortalamanın (3,8333) ise “Çalışanlarla İlgili Sonuçlar” kriterinde toplandığı görülmektedir.

EFQM uygulamayan firmalara bakıldığında ise katılımcıların verdikleri cevaplara göre en yüksek ortalamanın (3,9594) EFQM uygulayan firmalarda olduğu gibi “Süreçler” kriterinde toplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın (2,7536) ise aynı şekilde EFQM uygulayan işletmelerde olduğu gibi “Çalışanlarla İlgili Sonuçlar” kriterinde toplandığı görülmektedir.

T-testi analizinden sonra, EFQM MM boyutlarının ÖVD faktörleri üzerine olan etkilerini görmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca EFQM uygulayan ve uygulamayan işletmeler ile sektörel bazda regresyon analizi tekrarlanmıştır.

Bu sonuçlara bakarak EFQM MM uygulayan firmalarda çalışanlar yönünden anlamlı bir gelişim sergiledikleri görülmektedir. Bu sebeple EFQM uygulayan firmalar sistemin getirdiği mükemmellik anlayışı ile süreçlerin uygulanması ile çalışanlarda otomatikman mükemmellik kavramı oluştuğu görülmektedir.

Faktör analizi ve t-testi uygulamasında sonra EFQM MM boyutlarının ÖVD faktörleri üzerine etkisini görmek için regresyon analizi yapılmış, regresyon analizi, EFQM MM uygulayan ve uygulamayan işletmeler ile, sektörel bazda tekrarlanmıştır.

EFQM MM boyutlarının ÖVD faktörleri üzerine etkisini görmek için yapılan genel regresyon analizi sonucunda;

- Kuruma bağlılık faktörü üzerinde, “liderlik” ve “işbirliği ve kaynaklar” ın pozitif yönde katkısı olduğu;
- Katılım ve paylaşım faktörü üzerinde, “çalışanlarla ilgili sonuçlar” ve “liderlik” kriterlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;
- Uyum ve düzen faktörü üzerine, “müşterilerle ilgili sonuçlar” ın pozitif yönde katkısı olduğu;
- Profesyonelliğe ve gizliliğe sadakat faktörü üzerinde, “işbirliği ve kaynaklar”, “süreçler”, “müşterilerle ilgili sonuçlar” ve “politika ve strateji” kriterlerinin pozitif katkısı olduğu görülmektedir.

EFQM MM boyutlarının ÖVD faktörleri üzerindeki etkisini görmek üzere yapılan genel regresyon analizi sonucu incelendiğinde; “kuruma bağlılık” ve “katılım ve paylaşım” faktörleri için “liderlik” boyutunun büyük bir katkıya sahip olduğu, “uyum ve düzen” ve “profesyonelliğe ve “gizliliğe sadakat” faktörleri için “müşterilerle ilgili sonuçlar” boyutunun büyük bir katkıya sahip olduğu görülmektedir.

EFQM MM uygulayan ve uygulamayan işletmelerde ÖVD faktörleri üzerindeki etkisini görmek için yapılan regresyon analizi sonucunda;

- Kuruma bağlılık faktörü üzerinde, EFQM uygulayan işletmelerde “liderlik” ve “müşterilerle ilgili sonuçlar” ın, EFQM uygulamayan işletmelerde ise “işbirliği ve kaynaklar”, “süreçler” in pozitif yönde katkısı olduğu;
- Katılım ve paylaşım faktörü üzerinde, EFQM uygulamayan işletmelerde “çalışanlarla ilgili sonuçlar”ın, EFQM uygulayan şirketlerde “liderlik” kriterlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;
- Uyum ve düzen faktörü üzerine, EFQM uygulayan işletmelerde “müşterilerle ilgili sonuçlar” ve “çalışanlar”ın pozitif yönde katkısı olduğu, “çalışanlarla ilgili sonuçların” negatif yönde katkısı olduğu;
- Profesyonelliğe ve gizliliğe sadakat faktörü üzerinde, EFQM uygulayan işletmelerde “müşterilerle ilgili sonuçlar” kriterinin pozitif yönde katkısı olduğu görülmektedir.

EFQM uygulayan ve uygulamayan işletmelerde EFQM MM boyutlarının ÖVD faktörleri üzerindeki etkisini görmek üzere yapılan genel regresyon analizi sonucu incelendiğinde; “kuruma bağlılık” ve “katılım ve paylaşım” faktörleri için “liderlik” boyutunun büyük bir katkıya sahip olduğu, “uyum ve düzen” ve “profesyonelliğe ve “gizliliğe sadakat” faktörleri için “müşterilerle ilgili sonuçlar” boyutunun büyük bir katkıya sahip olduğu görülmektedir.

Daha önceden konu ile ilgili yapılan benzer araştırmalar sonucunda benzer sonuçlar çıktığı görülmektedir. Arslan (2009)’ın yaptığı “Karizmatik liderlik ve örgütsel

vatandaşlık davranışı ilişkisi : “kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü” çalışmasında liderlikle ÖVD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, Emanet (2007)’in yapmış olduğu “EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir saha Çalışması” adlı araştırmasında liderlik uygulamalarının çalışanlar üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Hizmet ve imalat sektörüne göre ÖVD faktörleri üzerindeki etkisini görmek için yapılan regresyon analizi sonucunda;

- Kuruma bağlılık faktörü üzerinde, hizmet sektöründe “işbirliği ve kaynaklar” ve “çalışanlar”ın, imalat sektöründe ise “süreçler” in pozitif yönde katkısı olduğu;
- Katılım ve paylaşım faktörü üzerinde, hizmet sektöründe “liderlik” boyutunun, imalat sektöründe “süreçler” kriterlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;
- Uyum ve düzen faktörü üzerine, hizmet sektöründe “müşterilerle ilgili sonuçlar” ve “liderlik” kriterinin pozitif yönde katkısı olduğu, imalat sektöründe “süreçler”in negatif yönde katkısı olduğu, imalat sektöründe ise “çalışanlarla ilgili sonuçlar” in pozitif yönde katkısı olduğu;
- Profesyonelliğe ve gizliliğe sadakat faktörü üzerinde, imalat sektöründe “çalışanlarla ilgili sonuçlar” kriterinin pozitif yönde katkısı olduğu görülmektedir.

Hizmet ve imalat sektörüne göre EFQM MM boyutlarının ÖVD faktörleri üzerindeki etkisini görmek üzere yapılan genel regresyon analizi sonucu incelendiğinde; “kuruma bağlılık” ve “ katılım ve paylaşım” faktörleri için imalat sektöründe “süreçler” boyutunun büyük bir katkıya sahip olduğu, imalat sektörü için “uyum ve düzen” ve “profesyonelliğe ve gizliliğe sadakat” faktörleri için “çalışanlarla ilgili sonuçlar” boyutunun büyük bir katkıya sahip olduğu görülmektedir. Hizmet sektörüne bakıldığında ise 4 faktör içerisinde “liderlik” boyutunun ön planda olduğu görülmektedir.

Süreçler ile ilgili Emanet<sup>189</sup> 'in yaptığı araştırmada Mükemmellik Modeli uygulamasında, örgütsel güven ve süreçlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Özel<sup>190</sup>'in yapmış olduğu çalışmada ise ödül almış işletmelerde sürekli eğitim, geliştirme, grup çalışmaları ile tüm çalışanların katılımlarının sağlanması, işbirliği ve çalışanların mutluluğu kavramlarına gereken önemi verdikleri ve bu sayede çalışanlar ve çalışanlarla ilgili sonuçların pozitif yönde ve anlamlı sonuçlar verdiği görülmektedir.

Sonuç olarak çalışmaya bakıldığında EFQM MM uygulayan işletmelerde çalışanların ÖVD sergilemelerinin EFQM MM uygulamayan işletmelerdekilere göre daha kolay ortaya çıktığı görülmektedir. Yapılan analizler ve araştırmalar sonucunda EFQM MM uygulayan çalışanların ÖVD sergilemeleri EFQM MM uygulamayan firmalardaki ÖVD'na göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Analizler sonucunda EFQM MM uygulayan işletmelerde çalışanların "liderlik" ve "müşterilerle ilgili sonuçlar" a daha çok önem gösterdikleri, EFQM MM uygulamayan işletmelerde ise süreçler kriterinin ön plana çıktığı görülmektedir. Aynı zamanda Özel<sup>191</sup>'in yapmış olduğu araştırmada müşteri ile ilgili sonuçların en fazla liderlik kriterinden etkilendiği sonucu çıkmıştır.

Köse<sup>192</sup>'nin yapmış olduğu araştırma sonucunda örgütteki kaynakların adil kullanılması ve lider desteğinin artması çalışanların ÖVD'na ait algılarını değiştirerek örgüt etkinliğine katkıda bulunacağını ifade etmiştir.

Genel olarak yapılan araştırma sonuçlarına baktığımızda katılımcıların verdikleri cevaplar ışığında yapılan istatistikte analizler sonucunda "müşterilerle ilgili sonuçlar" kriterinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunun sebeplerinin başında analize katılanlarının büyük kısmının hizmet sektöründe çalışması "müşterilerle ilgili sonuçlar" ın ortaya çıkmasında önemli bir pay sahibi olmalarından kaynaklanmaktadır.

---

<sup>189</sup> Emanet, **a.g.e.**, s.90.

<sup>190</sup> Özel, **a.g.e.**, s. 146.

<sup>191</sup> Özel, **a.g.e.**, s. 150.

<sup>192</sup> Sevinç Köse, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı. "**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 20, Ocak-Haziran 2003, s. 16.

Müşterilerle ilgili kapsamlı performans ve algılama göstergelerinin kullanılması, müşterilerin bağlılık düzeyleri ve müşteri tatmini gibi ölçümler ve sonuçlar çalışanlar tarafından önem arz etmektedir.

İkinci olarak “liderlik” kriterinin “müşterilerle ilgili sonuçlar” kriterine yakın olarak katılımcılar tarafından önem arz ettiği yapılan istatistikte analizler sonucunda ortaya konmaktadır.

Bir kuruluştaki liderin davranışlarının kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlaması ve hem kuruluşun hem de çalışanların mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratması çalışanların hem modele olan inançlarının artmasında hem de ÖVD sergilemelerinde önemli bir etken olduğu görülmektedir.

Bu sebeple EFQM MM uygulayan firmalarda “müşterilerle ilgili sonuçlar” ve “liderlik” kriterlerine önem verildiği takdirde vatandaşlık davranışından daha çok yararlanılacağı söylenebilmektedir. Bolat, Bolat ve Seymen<sup>193</sup>’in yaptığı araştırma sonucunda lider davranışlarının ÖVD’nin özgecilik ve centilmenlik davranışları üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Ahearne<sup>194</sup> tarafından yapılan çalışmada da yardım etme ve centilmenlik davranışları boyutunda benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Düzova<sup>195</sup>’nın yapmış olduğu çalışmada, EFQM MM’nin kurum performansına önemli ölçüde etki ettiği ifade edilmiştir. Ayrıca Müşteri memnuniyetinin’de EFQM MM kapsamında artış gösterdiği görülmektedir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtlılığının EFQM MM ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın olmamasından kaynaklanmaktadır.

---

<sup>193</sup> Oya Bolat, Bolat, Tamer ve Aytemiz Seymen, Oya. “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt. 12, sayı. 21, Haziran 2009, s. 231

<sup>194</sup> M.J. Ahearne, “**An Examination Of The Effects Of Leadership Empowerment Behaviors And Organizational Citizenship Behaviors On Sales Team Performance**”, Unpublished phd. Thesis, Indiana University, Bloomington. (“Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi” adlı tezden kaynak alınmıştır)

<sup>195</sup> Mahide Düzova, “**Türkiye’deki Kuruluşlarda EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamaları: Elde edilen Kazançlar ve karşılaşılan Zorluklar**”, İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, İstanbul ; 2000, s. 114-115.

Bu araştırmaya kapsamında konuya yakın olarak yapılan araştırma sonucunda Karaca<sup>196</sup>,nın “Örgüte Baēlılık Boyutlarının EFQM Modeli Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerde Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasında yaptığımız çalışmadan farklı olarak örgütsel baēlılıēın EFQM modeli’nin uygulanmasında şart olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

---

<sup>196</sup> Gülten Karaca, “Örgüte Baēlılık Boyutlarının EFQM Modeli Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerde Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2008, s. 100.

## 5. ÖNERİLER

Bu çalışma teorik ve uygulama alanı açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. EFQM MM girdi ve sonuç kriterlerinin ÖVD boyutları açısından arasındaki ilişkilerin teorik ve uygulamalı olarak ortaya konulması en önemli katkılarından biridir. Bu amaçla gelecekte bu konu üzerinde yapılacak araştırmalar için dikkat edilmesi gereken çalışmalar olabilir;

- Yapılan araştırma imalat ve hizmet sektörlerinde yapılmış olması araştırmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Bu sebeple konu ile ilgili araştırma yapacak araştırmacılar için farklı sektörlerde araştırma yapması sonuçların daha etkili ve farklı konularda çıkmasına,

- Yapılan araştırma sonucunda, hizmet sektöründen katılımın daha fazla olması sebebiyle imalat sektörüyle bazı durumlarda istatistiki olarak karşılaştırmaların yapılamaması nedeniyle, daha sonraki araştırmalarda imalat sektöründe yapılacak daha geniş bir çalışma ile diğer boyutlarla arasındaki ilişkilerin daha net görülmesi sonuçların farklılığı açısından,

- Araştırmanın farklı illerde faaliyet gösteren işletmelerde yapılması sonuçların daha kapsamlı olarak değerlendirilmesinde uygun olacağından,

Sektörel açıdan ise;

- Hizmet sektörü açısından EFQM Mükemmellik Modeli uygulayacak kuruluşların işleyişi açısından önemli olduğu,

- İmalat sektörü için EFQM modeli uygulamayan firmalarda “Süreçler” kriterine önem verilmesi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın sergilenmesi açısından önemli olduğu,

- Hizmet ve İmalat sektörü açısından Mükemmellik Modelinin uygulanması hem süreçlerin tam olarak işlemesine hem de firmaların rekabet avantajı sağlayarak bir adım daha ileriye gitmelerine ve çalışanların gönüllü olarak işletmeyi

benimsemeleriyle gönüllük ilkesi doğrultusunda daha fazla örgütü benimsemesine yol açması sebebiyle EFQM Mükemmellik Modeli sektörlerle önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- ..., **“Lider ve Liderlik”**,  
[http://www.psikolojikdanisma.net/sunular/iky/liderlik\\_ve\\_liderlik.ppt#1](http://www.psikolojikdanisma.net/sunular/iky/liderlik_ve_liderlik.ppt#1)  
[09.12.2009].
- AHEARNE, M.J., **“An Examination Of The Effects Of Leadership Empowerment Behaviors And Organizational Citizenship Behaviors On Sales Team Performance”**, Unpublished phd. Thesis, Indiana University, Bloomington.
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım., **“Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”**, 5. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007.
- ARSLAN, Şebnem, **“Karizmatik Liderlik ve Örgütsel vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü”**, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN : 1303-5134, Cilt. 6, Sayı. 1, 2009.
- ATAMAN, Göksel. **“İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”**, 2. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- ATLAŞ Sabiha Sevinç, ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz. **İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Övd’nin Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 28, yıl:14, cilt:7
- BASIM, H. Nejat ve Harun Şeşen. **“EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 1, 201-214, 2007.
- BİRSEL, Birnur. **“EFQM Mükemmellik Modeli’ne Bir Araç Olarak Öğrenen Organizasyonlar Felsefesi”**, Marmara Üniversitesi SBE, 2002.
- BOLAT, Oya, Bolat, Tamer ve Aytemiz Seymen, Oya. **“Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”**, Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt. 12, sayı. 21, Haziran 2009, s. 215-239.
- BROWN, John Selly. **“Şirketi Yeniden Yaratan Araştırma”**, Gündüz Bulut (çev.), Harvard Business Review, İstanbul: Mess yayınları, 1999, No. 293.
- CARDIFF UNIVERSITY, **European Foundation For Quality Management: EFQM**, The Geoenvironmental Research Centre’s Land Regeneration Network Briefing Note, <http://www.grc.cf.ac.uk/lrn/> [22.12.2008].
- ÇAYLAK, Ayhan. **“Demir Çelik sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli”**, Mustafa Kemal üniversitesi FBE, Antakya; 2005.

- ÇETİN, Canan (Ed.). **“Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi”**, 2. Baskı, İstanbul: Beta, 2001.
- DÜZOVA, Mahide. **“Türkiye’deki Kuruluşlarda EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamaları: Elde edilen Kazançlar ve karşılaşılan Zorluklar”**, İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, İstanbul ; 2000.
- EFQM, **“ The Fundamental Concepts of Excellence”**, Brussels, 2003.
- EFQM, **“İntroducing Excellence”**, Associated Brochures, Brussels, 2003.
- EĞİTİMDE TKY UZMANLIK GRUBU. **“Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme”**, Yayın No.:32, İstanbul: KALDER Yayınları, 2002.
- EMANET , Hakan. **“EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha”**, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 8, Sayı. 1, ss. 67-95, 2007.
- EROĞLU,Elif. **“Kamu Eğitim ve Sağlık Kurumlarında EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının İncelenmesi-Eskişehir Örneği”**, Osmangazi Üniversitesi SBE, 2007.
- ETİ, C. Onur, **“Self-Assessment Based On The EFQM Model For Business Excellence In A Middle-Scale Turkish Organization”**, Bilkent Üniversitesi, Ankara; 1998.
- FIRAT, Ümit. **“Ü. Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok değişkenli İstatistik Tekniklerle Analizi”**, M.Ü. Yayın No:573, İstanbul,1996.
- GEGEZ, A. Ercan **Pazarlama Araştırmaları**, Geliştirilmiş 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2007.
- GERAEDTS, H.P.A., R. Montenarie ve P.P. van Rijk. **“ The Benefits of Total Quality Management”**, Computerized Medical Imaging and Graphics, 25, ss. 217-220, 2001.
- GUES, Arie de. **“Yaşayan Şirket”**, Ahmet ünver (çev.), İstanbul : Rota Yayınları, 1998.
- GURJARATİ, Damodar. GURJARATİ, **Temel Ekonometri**, Gülay Günlük Şenesen ve Ümit Şenesen (çev.), İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2001.
- GÜRBÜZ, Sait. **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt. 3, Yıl. 2, Sayı. 1, , Bahar 2006, 3;48-75.

- GÜRELEK, T. Bilgehan, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik**”, Önce Kalite, Yıl. 6, Sayı. 28, Ekim-Kasım, 1998,
- GÜVEN, Murat. “**Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı Arasındaki İlişki**”, Marmara Üniversitesi SBE, 2006.
- İŞİLGİRAY, Emel. “**EFQM Mükemmellik Modeli’nin Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi (KORDSA Örnek Olayı)**”, Marmara Üniversitesi SBE, 2001.
- KALDER, “**EFQM Mükemmellik Modeli 2003-Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler**”, İstanbul, 2003.
- KALDER, “**EFQM Mükemmellik Modeli 2000**”, Bilgilendirme Broşürü, İstanbul, 2000.
- KALDER, “**EFQM Mükemmellik Modeli 2003**”, İstanbul, 2003.
- KALDER, “**EFQM Mükemmellik Modeli 2003-Kamu ve Sivil Toplum**”, İstanbul, 2003.
- KALDER, “**Ulusal Kalite Ödülü- Daha İyi Bir yaşam İçin**”, <http://www.kalder.org/genel/odul/bilgilendirme.pdf> [22.09.2008].
- KALDER, **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi Ve Özdeğerlendirme.**
- KARACA Gülten, “**Örgüte Bağlılık Boyutlarının EFQM Modeli Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerde Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma**”, Marmara Üniversitesi SBE, 2008.
- KARAKAŞ, Murat. “**İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2005.
- KARASAR, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 12. Baskı, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım, 2003.
- KAYMAZ, Fisun Nezihe. “**TKY’nin Eğitime Uygulanabilirliği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 2002.
- KOSOVA, Aydın. “**EFQM Mükemmellik Modeli**”, Ders Notu. Marmara Üniversitesi, 2008.
- KÖSE, Sevinç, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı. “**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 20, Ocak-Haziran 2003, ss. 1-19.
- KURTULUŞ, K., “**Pazarlama Araştırmaları**”, 8. Baskı İstanbul: Literatür Yayınları, 2006.

- KURUŞÇU, Mehmet. **“Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri-Ulusal Kalite Ödüllü Bir İşletmenin Mali Yapısının İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama”**, Marmara Üniversitesi SBE, 2003.
- MÜHENDİSLİK DEĞERLENDİRME KURULU. **“EFQM Mükemmellik Modeli”**, Gaziantep Üniversitesi, <http://www1.gantep.e.tr/~akreditasyon/EFQM.doc> [22.09.2008].
- ODABAŞI, Yavuz. **Anket Yöntemi**, AÖF, 5. Ünite, Eskişehir, <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2294/unite05.pdf> [22.06.2010].
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver. **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”**, 1. Basım, Ankara: Nobel, 2004.
- ÖZDAMAR, Kazım. **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi: Çok Değişkenli Analizler**, Ankara: Kaan Kitapevi, 2002.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. **“Örgütsel vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerini Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir araştırma”**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 20, Ocak-Haziran 2003.
- ÖZEL, Alper. **“Kalite Ödül Modelleri: Türkiye’de TÜSİAD-KALDER ve EFQM Avrupa Kalite/Başarı Ödülleri Almış Türk Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma”**, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul Üniversitesi SBE, 2000.
- ÖZHAN, Serdar. **“Toplam Kalite Yönetimi’ndeki Kritik Başarı Alanlarının Değerlendirilmesi”**, Marmara Üniversitesi SBE, 2001.
- SARUHAN, Şadi ve Ayla Öncer Özdemir. **“Değer Hedefli İşletmecilik”**, 1. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı yayınları, 2004.
- SAYLI, Halil. **“Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık”**, <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc> [22.02.2009]
- Selim Yazıcı, **“Mükemmellikte Yeni Arayışlar”**, Kalder Önce Kalite Dergisi, Yıl. 7, Sayı. 39, Eylül-Ekim, 2000.
- SİPAHİ, Beril E., Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- TÜMER, Filiz. **“EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yaklaşımı ve VİTRA’da uygulanması”**, Anadolu Üniversitesi SBE, 2001.
- TÜRKER, Mine. **“Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’na Etkisi”**, Marmara Üniversitesi SBE, 2006.

- TÜZÜN, Hakan. **Korelasyonel Araştırma nedir?**, Ders Notu, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Hacettepe üniversitesi, 2009, [http://yunus.hacettepe.edu.tr/~htuzun/courses/bto415-2009-fall/SunumlarMateryaller/ Bolum5-NicelArastirmalar2.ppt](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~htuzun/courses/bto415-2009-fall/SunumlarMateryaller/Bolum5-NicelArastirmalar2.ppt) [15.05.2010]
- ÜLGEN, Hayri, MİRZE Kadir. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, İstanbul; Literatür, 2004.
- VAN DYNE, Linn, Graham Jill W., Dienesch, Richard M. “**Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition Measurement, And Validation**”, Acedemy of management Journal, Briarcliff manor : Aug 1994, Vol. 37, Iss. 4.

## **EKLER**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı'nda **Doç. Dr. M. Deniz BÖRÜ** danışmanlığında **Taner DİKMEN** tarafından yapılmakta olan **“EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”** konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir.

Elde edilecek veriler sadece akademik amaçlar için kullanılacak olup 3. şahıs/kurumlarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Lütfen tüm soruların cevaplandırınız. Boş bırakılmamış soru olmamasına azami özen göstermenizi rica ederim.

Anket formuna kimliğinizi yazmanıza gerek duyulmamaktadır.

Göstermiş olduğunuz ilgiye ve ayırmış olduğunuz zamanınız için şimdiden teşekkür ederim.

Taner DİKMEN  
tanerdikmen@gmail.com

## **I.BÖLÜM**

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız. ( Size uygun olan cevabı “☒” işareti ile işaretleyiniz.)

1. Kurumunuzda hangi kalite modeli kullanılıyor? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ ISO 9001’e sahip ☐ ISO 9001 aday ☐ EFQM’e aday  
☐ EFQM’e sahip ☐ Diğerleri (yazınız) .....

2. Kurumunuzun kalite çalışmaları kaç yıldır devam ediyor? (Kaç yıldır kalite belgesine/belgelerine sahipsiniz)

- ☐ 1 yıldan az ☐ 2 yıl ☐ 3 yıl ☐ 4 yıl ☐ 5 yıldan fazla

“(Kurumunuzda EFQM Mükemmellik Modeli yoksa II. BÖLÜM’ den itibaren soruları cevaplamaya devam ediniz.)”

3. Kurumunuzda EFQM mükemmellik Modeli varsa, bu modelin tercih edilmesinde aşağıdaki ifadelerden hangisi neden olarak görülebilir?

- ☐ Kurumun yapısına uygun ☐ Başvuru koşulları/belge alımı daha kolay  
☐ Daha geniş içerikli ☐ Diğer .....

4. Kurumunuzda EFQM Mükemmellik Modeli’ne yönelik çalışmalarda üst yönetimin desteği ne ölçüdedir?

- ☐ Tam ☐ İyi ☐ Orta ☐ Az ☐ Hiç

5. Çalışanların EFQM Mükemmellik Modeli yolundaki çalışmalara destekleri ne ölçüdedir?

- ☐ Tam ☐ İyi ☐ Orta ☐ Az ☐ Hiç

6. EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili çalışmalarınızı değerlendirmek için neler yaparsınız?

- ☐ Toplantılar ☐ E-posta ☐ Bülten  
☐ Öneri kutusu ☐ Diğer .....

7. Ne kadar sıklıkla EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili çalışmalarınızı değerlendirirsiniz?

☐ Haftada bir

☐ Ayda bir

☐ Diğer .....

☐ İki haftada bir

☐ 3 ayda bir

## **II.BÖLÜM**

| <p><i><b>Bu bölümde aşağıda bulunan soruları cevaplarken her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve her ifadeye ne kadar katıldığınızı “tamamen katılıyorum”dan “hiç katılmıyorum”a kadar uzanan ölçek üzerinde işaretleyiniz.</b></i></p> |                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tamamen Katılıyorum | Oldukça Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Çok Az Katılıyorum | Hiç Katılmıyorum |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                      | Amirlerim kurumumuzun misyon ve değerlerini oluşturur, geliştirmeyi ve öğrenmeyi destekler, davranışları ile örnek oluştururlar.                                                                                                                                       |                     |                     |                   |                    |                  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                      | Amirlerim faaliyetlerimize ilişkin bir sistemin oluşturulması, yaşama geçirilmesi, sürekli olarak iyileştirilmesi uygulamasında rol oynarlar.                                                                                                                          |                     |                     |                   |                    |                  |
| 3                                                                                                                                                                                                                                      | Amirlerim kurum dışı kişi ve kuruluşlarla (müşteriler, sivil toplum kuruluşları gibi) işbirliği oluşturarak ortak iyileştirme çabaları ve gelecek nesillerin hak ve çıkarların gözetilmesini sağlarlar.                                                                |                     |                     |                   |                    |                  |
| 4                                                                                                                                                                                                                                      | Amirlerim astlarına karşı açık, destekleyici, adaletli davranarak kurum değer, hedef ve planlarını çalışanlarına bizzat iletir.                                                                                                                                        |                     |                     |                   |                    |                  |
| 5                                                                                                                                                                                                                                      | Amirlerim değişim için yapılan çalışmalara destek vererek ihtiyaçların belirlenmesi, planların yapılması, programların yönetilmesi konusunda önderlik eder ve tüm ilgililere gerekli bilgilendirmeyi yapar.                                                            |                     |                     |                   |                    |                  |
| 6                                                                                                                                                                                                                                      | Bu kurumda mevcut durum ve gelecek için, faaliyet alanı ve tüm kesimler ile ilgili bilgiler ve beklentiler toplanarak işletme faaliyetlerine yansıtılır.                                                                                                               |                     |                     |                   |                    |                  |
| 7                                                                                                                                                                                                                                      | Bu kurumda performans ölçümü araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgiler işletme faaliyetlerine yansıtılır.                                                                                                                                          |                     |                     |                   |                    |                  |
| 8                                                                                                                                                                                                                                      | Bu kurumda üretim, öğrenme tanınmışlık ile ilgili analizler yapılır, başarılı kurumların performansları ile teknolojik, ekonomik ve sosyal göstergeler takip edilir ve işletme faaliyetlerine yansıtılır.                                                              |                     |                     |                   |                    |                  |
| 9                                                                                                                                                                                                                                      | Bu kurumda mevcut ve gelecekteki rekabet, risk, pazar, talep, kritik başarı faktörleri ile ilgili olarak sürekli değerlendirmeler yapılarak sonuçlar işletme faaliyetlerine yansıtılır.                                                                                |                     |                     |                   |                    |                  |
| 10                                                                                                                                                                                                                                     | Bu kurumda plan, amaç ve hedeflerinin uyumunun sağlanması, duyurulması, gerçekleşmesinin izlenmesi, raporlama mekanizmasının oluşturulması sağlanır ve gelişme düzeyi takip edilir.                                                                                    |                     |                     |                   |                    |                  |
| 11                                                                                                                                                                                                                                     | Bu kurumda yapı ve temel faaliyetlerle uygun, adil, yenilikçi ve katılımcı insan kaynakları politikaları ve uygulamaları mevcuttur.                                                                                                                                    |                     |                     |                   |                    |                  |
| 12                                                                                                                                                                                                                                     | Bu kurumda çalışanların kurum hedefleri ile uyum sağlamaları, performanslarının artırılması, potansiyellerinin farkına varmaları, kabiliyet ve tecrübelerini geliştirmeleri ile takım çalışması yapabilmeleri konularında çalışmalar yapılır politikalar geliştirilir. |                     |                     |                   |                    |                  |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Tamamen<br>Katılıyor | Oldukça<br>Katılıyor | Biraz<br>Katılıyor | Çok Az<br>Katılıyor | Hiç<br>Katılmıyor |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|-------------------|
| 13 | Bu kurumda çalışanların tüm faaliyetlerde katılımcı, yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönelik özendirici ve destekleyici çalışmalarda bulunur.                                                                                                                                                                                          |                      |                      |                    |                     |                   |
| 14 | Bu kurumda çalışanlar ile yönetim arasında açık bir iletişim olup her düzeyde bilgi paylaşımı mevcuttur.                                                                                                                                                                                                                            |                      |                      |                    |                     |                   |
| 15 | Bu konuda çalışanlara özlük hakları ve yasal mevzuat, sağlık çevre ve toplumsal sorumluluk, yasal haklar konularında bilgilendirme yapılır.                                                                                                                                                                                         |                      |                      |                    |                     |                   |
| 16 | Bu kurum amaç, kültür, uygulama ve faaliyetleri ile uyumlu diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği, yardımlaşma ve bilgi paylaşımı yapar.                                                                                                                                                                                             |                      |                      |                    |                     |                   |
| 17 | Bu kurumda finansal kaynaklar (maddi ve maddi olmayan finansal kaynaklar) amaçlara yönelik olarak araştırılır, değerlendirilir ve yöneltir.                                                                                                                                                                                         |                      |                      |                    |                     |                   |
| 18 | Bu kurumda bina, makine ve malzemeler sürekli bakım ve onarıma tabi tutulur, toplum ve çalışanlar üzerindeki etkisi dikkate alınır, kurum amaç ve politikaları doğrultusunda değerlendirilir.                                                                                                                                       |                      |                      |                    |                     |                   |
| 19 | Bu kurumda teknolojik gelişmeler yakından takip edilir, eski yenisi ile değiştirilir ve teknoloji amaç ve uygulamalarla uyumlu hale getirilir.                                                                                                                                                                                      |                      |                      |                    |                     |                   |
| 20 | Bu kurumda bilgi, tecrübe ve bilgi teknolojilerinden kurum içindeki iç iletişimi, bilgi birikimini yenilikçi ve yaratıcı düşüncüyü destekleyecek şekilde faydalanılır.                                                                                                                                                              |                      |                      |                    |                     |                   |
| 21 | Bu kurumdaki tüm faaliyet ve süreçlerde sürekli iyileştirme çalışmaları yapılır ve kalite yönetim sistemleri, sağlık ve iş güvenliği yönetim sistemleri kullanılır.                                                                                                                                                                 |                      |                      |                    |                     |                   |
| 22 | Bu kurumda süreçler müşterileri ve diğer kesimleri memnun etmek ve memnuniyetlerini sürekli arttırmak üzere yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.                                                                                                                                                           |                      |                      |                    |                     |                   |
| 23 | Bu kurumda üretilen üretimler müşteri beklentileri doğrultusunda şekillenir ve daha kaliteli, daha memnuniyet yaratıcı şekilde tasarımlar geliştirilir. yapılır                                                                                                                                                                     |                      |                      |                    |                     |                   |
| 24 | Bu kurumda tasarım ve gelişmelere uygun standartlarla belirlenmiş ürün ve hizmetler üretilir ve müşteriye en iyi şekilde sunulur.                                                                                                                                                                                                   |                      |                      |                    |                     |                   |
| 25 | Bu kurumda müşteri bilgi, beklenti ve istekleri güncel tutulmaya çalışılır, müşteri memnuniyetini arttırıcı şikâyetlerin değerlendirilmesi, satış ve servislerde yaratıcı ve yenilikçi uygulamalardan faydalanılması metotları kullanılır.                                                                                          |                      |                      |                    |                     |                   |
| 26 | Bu kurumda periyodik olarak <u>müşterilerin</u> firmanın genel imajı ürün ve hizmetleri, servis hizmetleri ile firmaya olan sadakatleri konularında ölçümler yapılmaktadır.                                                                                                                                                         |                      |                      |                    |                     |                   |
| 27 | Bu kurumda periyodik olarak <u>çalışanların</u> firmanın genel imajı ürün ve hizmetleri, servis hizmetleri ile firmaya olan sadakatleri konularında ölçümler yapılmaktadır.                                                                                                                                                         |                      |                      |                    |                     |                   |
| 28 | Bu kurumda çalışanların motivasyon ve memnuniyet konularındaki görüşleri sistematik olarak ölçümlenmektedir.                                                                                                                                                                                                                        |                      |                      |                    |                     |                   |
| 29 | Bu kurumda çalışanların performanslarını izlemek ve iyileştirmek üzere başarıları, motivasyon ve katılımları (öneri sistemi, ekip çalışmasına katılım gibi), iş memnuniyetleri, kuruluş tarafından çalışanlara sağlanan hizmetlere olan algıları sistematik olarak ölçümlenmektedir.                                                |                      |                      |                    |                     |                   |
| 30 | Bu kurumda toplumun kurum hakkındaki genel imajı, sorumluluk sahibi bir vatandaş olarak davranması, faaliyetlerin yürütüldüğü yerdeki toplumsal katılımı, çevresel zararların azaltılması ve önlenmesi, kaynakların korunması ve sürdürülebilir biçimde kullanılması konularındaki algılamaları sistematik olarak ölçümlenmektedir. |                      |                      |                    |                     |                   |
| 31 | Bu kurumda kurumun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek, toplumun kuruluşa ilişkin algılarını tahmin etmek amacıyla sistematik                                                                                                                                                                        |                      |                      |                    |                     |                   |

|    |                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|    | ölçümler yapılmaktadır.                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 32 | Bu kurumda finansal (karlılık, yatırım, satışlar gibi) ve finansal olmayan sonuçlar (Pazar payı, başarı düzeyi, iş hacmi gibi), <u>işletmenin amaç ve hedeflere ne derece ulaştığını</u> ortaya koymada sistematik olarak değerlendirmektedir |  |  |  |  |  |
| 33 | Bu kurumda finansal ve finansal olmayan sonuçlar <u>örgütsel başarının</u> izlenmesi değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla sistematik olarak ele alınmaktadır.                                                                        |  |  |  |  |  |

### **III.BÖLÜM**

| <b><i>Bu bölümde aşağıda bulunan soruları cevaplarken her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve her ifadeye ne kadar katıldığınızı “tamamen katılıyorum”dan “hiç katılmıyorum”a kadar uzanan ölçek üzerinde işaretleyiniz</i></b> |                                                                                                  | <b>Tamamen Katılıyorum</b> | <b>Oldukça Katılıyorum</b> | <b>Biraz Katılıyorum</b> | <b>Çok Az Katılıyorum</b> | <b>Hiç Katılmıyorum</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                              | İşyerimi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim.                                                  |                            |                            |                          |                           |                         |
| 2                                                                                                                                                                                                                              | Dış tehditlere karşı iş yerimi savunurum.                                                        |                            |                            |                          |                           |                         |
| 3                                                                                                                                                                                                                              | Başkalarına bu iş yerini çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.                            |                            |                            |                          |                           |                         |
| 4                                                                                                                                                                                                                              | Şirketi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı iş yerimi savunurum.                                    |                            |                            |                          |                           |                         |
| 5                                                                                                                                                                                                                              | İş yerimin ürünü ve servislerini dışarıda aktif şekilde tanıtırım.                               |                            |                            |                          |                           |                         |
| 6                                                                                                                                                                                                                              | Daha yüksek ücret söz konusu olursa, rakip bir firmada çalışmayı kabul edebilirim.               |                            |                            |                          |                           |                         |
| 7                                                                                                                                                                                                                              | İş arkadaşlarımı şirket hisselerine yatırım yapmaları için ikna etmeye çalışırım.                |                            |                            |                          |                           |                         |
| 8                                                                                                                                                                                                                              | İş başındayken zamanımı, nadiren boşa harcarım.                                                  |                            |                            |                          |                           |                         |
| 9                                                                                                                                                                                                                              | Her zaman yapabileceğimin en fazlasını yaparım.                                                  |                            |                            |                          |                           |                         |
| 10                                                                                                                                                                                                                             | İşe her zaman vaktinde gelirim.                                                                  |                            |                            |                          |                           |                         |
| 11                                                                                                                                                                                                                             | Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım.                         |                            |                            |                          |                           |                         |
| 12                                                                                                                                                                                                                             | İş yeri tarafından konulmuş teslim tarihlerine uymak bana göre değildir.                         |                            |                            |                          |                           |                         |
| 13                                                                                                                                                                                                                             | Sabah iş yerine vardığım anda bile, kafam dinç ve çalışmaya hazır durumda olurum.                |                            |                            |                          |                           |                         |
| 14                                                                                                                                                                                                                             | İş yerimin kural ve yönergelerine son derece dikkat ederim.                                      |                            |                            |                          |                           |                         |
| 15                                                                                                                                                                                                                             | Bazen şirket kaynaklarını israf ederim.                                                          |                            |                            |                          |                           |                         |
| 16                                                                                                                                                                                                                             | İş yerimde çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım.                                             |                            |                            |                          |                           |                         |
| 17                                                                                                                                                                                                                             | Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur.                                           |                            |                            |                          |                           |                         |
| 18                                                                                                                                                                                                                             | İşle ilgili toplantılara, sadece işim gerektiriyorsa katılırım.                                  |                            |                            |                          |                           |                         |
| 19                                                                                                                                                                                                                             | Yeni ürün ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.                     |                            |                            |                          |                           |                         |
| 20                                                                                                                                                                                                                             | Ürün ve servisler hakkındaki bilgilerimi sürekli güncel tutar ve iş arkadaşlarımla paylaşıyorum. |                            |                            |                          |                           |                         |
| 21                                                                                                                                                                                                                             | İş başındayken dış görünümümün çekici ve uygun olmasına dikkat ederim.                           |                            |                            |                          |                           |                         |
| 22                                                                                                                                                                                                                             | Şirketime yararı olabilecek şirket dışındaki gruplarla ilişki kurmak bana göre değildir.         |                            |                            |                          |                           |                         |
| 23                                                                                                                                                                                                                             | İş arkadaşlarıma sıklıkla yapıcı önerilerde bulunurum.                                           |                            |                            |                          |                           |                         |
| 24                                                                                                                                                                                                                             | Şirket için neyin doğru neyin yanlış olduğunu değerlendirirken profesyonelce karar veririm.      |                            |                            |                          |                           |                         |

|    |                                                                                                                          | Tamamen Katılıyorum | Oldukça Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Çok Az Katılıyorum | Hiç Katılmıyorum |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|------------------|
| 25 | Bilgi ve becerilerle ilgili yeni gelişmelerin takip edilmesinin gerekli olduğu yönündeki inancımı yönetime belli ederim. |                     |                     |                   |                    |                  |
| 26 | Toplantılarda düşüncelerini ifade etmeleri için, diğer katılımcıları cesaretlendiririm.                                  |                     |                     |                   |                    |                  |
| 27 | İş arkadaşlarıma bağımsız düşünebilmeleri için yardımcı olurum.                                                          |                     |                     |                   |                    |                  |
| 28 | Değişik fikirlerin şirket yararına olacağı durumlarda, konu hakkında detaylı bilgi edinmeye çalışırım.                   |                     |                     |                   |                    |                  |
| 29 | Yöneticilerimin daha yüksek çalışma standartları oluşturmaları yolunda herhangi bir gayretim yoktur.                     |                     |                     |                   |                    |                  |
| 30 | Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir.                                             |                     |                     |                   |                    |                  |
| 31 | İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım.                                            |                     |                     |                   |                    |                  |
| 32 | Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım.                                                                           |                     |                     |                   |                    |                  |
| 33 | Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum.                                                                |                     |                     |                   |                    |                  |
| 34 | Bir proje üzerinde çalışırken iş arkadaşlarımla işbirliği yapmakta zorluk çekerim.                                       |                     |                     |                   |                    |                  |
| 35 | İşe erkenden gelirim.                                                                                                    |                     |                     |                   |                    |                  |
| 36 | Mümkün olan en seri şekilde çalışırım.                                                                                   |                     |                     |                   |                    |                  |
| 37 | Şirkete ait araç gereci bazen kendi özel işlerim için kullandığım olur.                                                  |                     |                     |                   |                    |                  |
| 38 | İş yerimde her zaman profesyonelce hareket ederim.                                                                       |                     |                     |                   |                    |                  |
| 39 | Sorunlar çözülene kadar sebatla çalışırım.                                                                               |                     |                     |                   |                    |                  |
| 40 | Gizli bilgilerin açığa çıkmamasına dikkat ederim.                                                                        |                     |                     |                   |                    |                  |
| 41 | Kendime ait işleri, işlerin sıkışık olmadığı zamanlarda yaparım.                                                         |                     |                     |                   |                    |                  |
| 42 | Ancak ücret ödendiği zaman fazla mesaiye kalırım.                                                                        |                     |                     |                   |                    |                  |
| 43 | İş süreçlerini destekleyecek yeni fikirler bulmaya çalışırım.                                                            |                     |                     |                   |                    |                  |
| 44 | Başkalarının hatalarını rapor ederim.                                                                                    |                     |                     |                   |                    |                  |
| 45 | Diğerleri katılmasa da fikrimi açıklıkla ifade ederim.                                                                   |                     |                     |                   |                    |                  |
| 46 | İşler sarpa sarmadan amirimi bilgilendiririm.                                                                            |                     |                     |                   |                    |                  |
| 47 | Amirime hoş olmayan şeyleri bildirmekten kaçınırım.                                                                      |                     |                     |                   |                    |                  |
| 48 | Herkesin hemfikir olduğu durumlarda şüphelerimi kendime saklamayı tercih ederim.                                         |                     |                     |                   |                    |                  |
| 49 | Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım.                                                                  |                     |                     |                   |                    |                  |
| 50 | Amirlerine karşı talep edici olma konusunda iş arkadaşlarımla cesaretlerini kırarım.                                     |                     |                     |                   |                    |                  |
| 51 | İşler kötü gittiğinde amirimin bundan haberdar olmasını engellerim.                                                      |                     |                     |                   |                    |                  |
| 52 | Yumurta kapıya dayanmadan sorunları sezer ve çözümlerim.                                                                 |                     |                     |                   |                    |                  |
| 53 | Talimat verilmediği takdirde komitelere gönüllü olarak katılmaktan kaçınırım.                                            |                     |                     |                   |                    |                  |
| 54 | Şirket bültenlerini, hakkını vermeden okurum.                                                                            |                     |                     |                   |                    |                  |

#### **IV.BÖLÜM**

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız. ( Size uygun olan cevabı “☒” işareti ile işaretleyiniz.)

1. Cinsiyet                      ☐ Kadın                      ☐ Erkek
2. Yaşınız                      : .....
3. Medeni Haliniz            ☐ Bekar                      ☐ Evli                      ☐ Diğer .....
4. Görev yaptığınız sektör                      : .....
5. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz : .....
6. Kaç yıldır iş hayatında bulunuyorsunuz : .....

