

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

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN
ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE İŞ
TATMİNLERİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

AYŞE GÜLİZ PEKÖZCAN

İstanbul, 2011

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

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN
ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE
İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

AYŞE GÜLİZ PEKÖZCAN

Danışman: PROF. DR. UĞUR YOZGAT

İstanbul, 2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi AYŞE GÜLİZ PEKÖZCAN'ın EFQM MÜKEMMELLİK
MODELİNİN ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE
ETKİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2011 tarih ve 2011-
14/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans
Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 02.09.2011

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. UĞUR YOZGAT
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. SİNAN ASLAN
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. BESİM AKIN



GENEL BİLGİLER

Ad ve Soyadı	: Ayşe Güliz Peközcan
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Uluslararası Kalite Yönetimi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Uğur Yozgat
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Eylül 2011
Anahtar Kelimeler	: EFQM, Psikolojik İyi Oluş, İş Tatmini

ÖZET

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Bu çalışmanın amacı, EFQM Mükemmellik Modeli'nin çalışan psikolojik iyi oluşu ve iş tatminine etkisi ile bunların kendi içindeki ilişkiyi irdelemektir.

Çalışmanın teori kısmında Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımı, gelişimi ve temel ilkelerinden bahsedilerek, EFQM Mükemmellik Modeli kavramını yaratan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı hakkında bilgilendirme yapılmış ve akabinde EFQM Mükemmellik Modeli'nin tanımı, yararları ve 9 ana kriteri açıklanmıştır. Çalışan psikolojik iyi oluşu ve iş tatmininin, işletmedeki ve çalışanlardaki önemi teorik olarak anlatılmış, bunları etkileyen faktörlerden bahsedilerek EFQM Mükemmellik Modeli'nin bunlar üzerindeki etkisi irdelenmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında ise 2009 yılında EFQM Ulusal Kalite Ödülü'ne sahip olan, kararlılık aşamasında olan ve bu modele hiç başvurmamış 3 özel sağlık işletmesinde çalışan hemşirelere ve 2009 yılında EFQM Ulusal Kalite Ödülü'ne sahip olan ve olmayan 2 lojistik sektörü işletmesinde çalışan idari departman çalışanlarına uygulanmış anket yöntemi bulgularının analizi ve yorumlaması yapılarak, veriler sayısal olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, EFQM ödülü alan işletmelerde hem psikolojik iyi oluş hem de iş tatmininin tüm faktörlerinde çalışanların psikolojik iyi oluş ve iş tatminine olumlu yönde katkısı olduğu, ödüle sahip olmayan fakat kararlılık aşamasında olan işletmelerde de hiç olmayana göre olumlu bir fark olduğu fakat ödüle sahip olan işletmelerdeki kadar etkili olmadığı kanısına varılmıştır. Ayrıca incelenen tüm işletmelerde EFQM'den bağımsız olarak psikolojik iyi oluş ile iş tatmininin de doğru orantılı olduğu belirlenmiştir.

İncelenen işletmelerde EFQM ödülüne sahip olmayan ve kararlılık aşamasında olan sağlık sektöründen iki işletmenin, bu ödüle sahip olmayan lojistik işletmesine göre daha olumlu sonuçlar vermesinin sebebi olarak JCI belgesine sahip olması düşünülmektedir. Bu bilince yakın olması, EFQM ödülüne sahip olan kadar olmasa da olumlu katkıları olmuştur.

Sonuç olarak kalite yönetim sistemlerinin çalışanlara sağladığı olumlu etki işletmeye verimlilik olarak döneceği ve bu verimliliğin işletme hedeflerine ulaşmasında katkı sağladığı kanısına varılmıştır.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname	: Ayşe Güliz Peközcan
Field	: Business Administration
Programme	: International Quality Management
Supervisor	: Professor Uğur Yozgat
Degree Awarded and Date	: Master – September 2011
Keywords	: EFQM, Psychological Well-Being, Job Satisfaction

ABSTRACT

THE EFFECT OF EFQM EXCELLENCE MODEL OVER EMPLOYEES PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND JOB SATISFACTION

This thesis aims to explain the effect of EFQM Excellence Model over employees psychological well-being and its relation between job satisfaction.

In theory part, Total Quality Management, its development and its main principles are defined. The Information given for European Quality Management Foundation who created the EFQM Excellence Model concept and subsequently EFQM Excellence Model , benefits and 9 main criterias are defined. The importance of employee job satisfaction and psychological well-being in the enterprise and among employees are theoretically explained, the factors affecting them are being referred to the impact on the EFQM Excellence Model are discussed as well.

In implementation part, a survey is created and conducted among nurses who are randomly picked from three different healthcare enterprises that one of them haven't been applied to EFQM, one of them have applied to EFQM (in determination phase) and one of them are 2009 EFQM National Quality Award holder. Same survey also conducted to employees in administrative departments of two enterprises operating in logistics sector one of them haven't been applied to EFQM and one of them are 2009

EFQM National Quality Award holder. Analysis and interpretation of the findings of the survey method has been made, the data has been evaluated numerically.

As a result of the study, It's proved that EFQM award contribute a positive effect both on psychological well-being and all the factors of job satisfaction, when compared to enterprises that have applied to EFQM (determination phase) and enterprises that haven't been applied, and enterprises in determination phase also have a positive effect but not effective as award winners. Moreover, for all the studied enterprises, it's specified that job satisfaction is directly propotional to psychological well-being regardless of EFQM.

In surveyed enterprises, it's thought that the main reason for more positive results of two enterprises in healthcare sector when compared to enterprises in logistics sector is that, both of the enterprises are JCI accredited. It's believed that their closeness to this discipline have positive contributions although it's not as much as the EFQM winner.

As final remarks, it is concluded that the positive impact of quality management systems over employees will return as work efficiency and this efficiency will add value to the enterprise while reaching their business objectives.

ÖNSÖZ

EFQM modeli ve uygulamaları ülkemizde Avrupa Birliği Standartlarında kaliteyi yakalamış işletmeler elde etmemiz açısından önemi artmakta ve KALDER (Kalite Derneği) öncülüğünde ülkemizde her yıl bu model ile ilgili ödüller alınmaktadır. Alınan bu ödüllerin işletmelerdeki etkileri yadsınamaz boyuttur. EFQM'in 9 ana kriterinden 2'sini çalışanlara ayırmış olmasından etkilenererek ve de esenlik konusunda Türkiye'de yapılmış yeterli sayıda çalışma olmadığını görmemden ötürü böyle bir çalışma yaptım.

Akademik alandaki çalışmalarına başlamamda bana rehber olan ve destekleyen, tez konusunun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar geçen süreç içerisinde karşılaştığım her probleme ışık tutan, bakış açısı ile zihnimde yeni ufuklar açan ve benden psikolojik desteğini de hiç esirgemeyen sayın hocam, danışmanım Prof.Dr.Uğur Yozgat'a teşekkür ediyorum.

Hayatımda yaptığım en iyi seçim olan bu bölümde okumama ve yönümü doğrultmama adım atmamı sağlayan Refika Bakoğlu'na teşekkür ediyorum.

Bu çalışmaya başlarken beni teşvik eden ve bu süreç boyunca beni sabırla destekleyen annem Kamuran Eren'e, eşim Özer Peközcan'a, aileme ve bana inanan arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI (EFQM) MÜKEMMELLİK ÖDÜLÜ	4
2.1. KALİTE	4
2.1.1. KALİTENİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	5
2.1.2. KALİTENİN BOYUTLARI	10
2.1.3. KALİTEDE KANO MODELİ	11
2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	14
2.2.1. TOPLAM KALİYE YÖNETİMİ'NİN TANIMI.....	14
2.2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN ÖZELLİKLERİ.....	15
2.2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ	16
2.2.3.1. Yönetimin Liderliği	16
2.2.3.2. Müşteri Odaklılık	17
2.2.3.3. Çalışanların Eğitimi	18
2.2.3.4. Takım Çalışması	19
2.2.3.5. Sürekli Gelişme ve İyileştirme	20
2.2.3.6. Önlemeye Yönelik Yaklaşım.....	23
2.2.3.7. Ölçmeye, Bilgiye, İstatistiğe Dayalı Yaklaşım.....	23
2.2.3.8. Toplumsal Sorumluluk	24
2.2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDE ÖZDEĞERLENDİRME	24
2.3. AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ.....	29
2.3.1. AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI.....	30
2.3.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ	30
2.3.3. MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI	31
2.3.3.1. Sonuçlara Yönlendirme	32
2.3.3.2. Müşteri Odaklılık	32
2.3.3.3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	33
2.3.3.4. Süreçler ve Verilerle Yönetim	33
2.3.3.5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	33
2.3.3.6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	33
2.3.3.7. İşbirliklerinin Geliştirilmesi.....	33
2.3.3.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	33
2.3.4. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ	34

2.3.4.1. Kriter 1: Liderlik	36
2.3.4.2. Kriter 2: Politika ve Strateji	36
2.3.4.3. Kriter 3: Çalışanlar	37
2.3.4.4. Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar	37
2.3.4.5. Kriter 5: Süreçler	38
2.3.4.6. Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar	38
2.3.4.7. Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	39
2.3.4.8. Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar	39
2.3.4.9. Kriter 9: Temel Performans Sonuçları	40
2.3.5. EFQM 2010 REVİZYONU SONUCUNDAKİ TEMEL DEĞİŞİKLİKLER	40
2.3.6. RADAR MANTIĞI VE UYGULANMASI	41
2.3.7. MÜKEMMELLİK AŞAMALARI	44
3. YÖNETİM STRATEJİLERİNDE İNSAN FAKTÖRÜ	48
3.1. İŞLETMELERDE ÇALIŞANIN GÜÇLENDİRİLMESİ	50
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ VE İŞLETMEYE FAYDALARI	53
3.2.1. DUYGUSAL BAĞLILIK	54
3.2.2. DEVAM BAĞLILIĞI	55
3.2.3. NORMATİF BAĞLILIK	56
3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME VE ÇALIŞAN ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	57
3.4. MOTİVASYON VE ÖNEMİ	59
3.5. İŞ TATMİNİN VE İŞ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA ETKİLİ FAKTÖRLER	64
3.6. ÇALIŞANLARIN İŞE KARŞI TUTUMLARI VE İŞLETMEDEKİ ÖNEMİ	66
3.7. ÇALIŞANLARIN İŞLETMEDEKİ ESENLİĞİ	68
3.8. ÇALIŞANLARIN EFQM İÇİN ROLÜ VE ÖNEMİ	71
3.9. EFQM'İN TEMEL KAVRAMLARININ İKY (ÇALIŞANLAR) İLE İLİŞKİSİ	72
3.10. EFQM'İN KRİTERLERİNİN İKY (ÇALIŞANLAR) İLE İLİŞKİSİ	74
4. EFQM'İN SAĞLIK SEKTÖRÜ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN ESENLİĞİ VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	82
4.1. LİTERATÜR TARAMASI	82
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	84
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	84
4.3.1. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM	84
4.3.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	85
4.3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ	86
4.3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI	87
4.3.4.1. Çalışanların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular	87
4.3.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	91

4.3.4.3. Psikolojik İyi Oluş ve İş Tatmini Faktör Analizleri	92
4.3.4.3.1. Psikolojik İyi Oluş Faktör Analizi	92
4.3.4.3.2. İş Tatmini Faktör Analizi	94
4.3.4.4. Psikolojik İyi Oluş ve İş Tatmini Güvenilirlik Analizleri	96
4.3.4.4.1. Psikolojik İyi Oluş Güvenilirlik Analizi	96
4.3.4.4.2. İş Tatmini Güvenilirlik Analizi	96
4.3.4.5. Faktörler Arası Korelasyon Analizi	97
4.3.4.6. İşletmelere Göre Faktörlerin Ortalamaları	98
4.3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	111
5. SONUÇ	112
EKLER	115
EK.1: ÇALIŞAN ESENLİĞİ VE İŞ TATMİNİ ANKETİ	115
EK.2: FAKTÖR ANALİZİ	120
EK.3: 2003 REVİZYONUNA GÖRE MÜKEMMELLİĞİN TEMELKAVRAMLARI	125
EK.4: EFQM 2003'E GÖRE MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ	130
KAYNAKÇA	153

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Mükemmellik Modellerinin Karşılaştırılması.....	28
Tablo 2 : İşletmelere Göre Cinsiyet Dağılımları.....	87
Tablo 3 : Çalışanların Yaşına Göre Dağılımları.....	87
Tablo 4 : Çalışanların Eğitimlerine Göre Dağılımları.....	88
Tablo 5 : Çalışanların Gelirlerine Göre Dağılımları.....	89
Tablo 6 : Psikolojik İyi Oluş Ölçeği için KMO ve Barlett Test Sonuçları.....	91
Tablo 7 : Psikolojik İyi Oluş için Döndürülmüş Bileşenler Matriksi.....	92
Tablo 8 : Psikolojik İyi Oluş Ölçeği için Faktörler Tablosu Açıklanan Toplam Varyans.....	93
Tablo 9 : İş Tatmini Ölçeği için KMO ve Barlett Test Sonuçları.....	93
Tablo 10 : İş Tatmini Ölçeği için Döndürülmüş Bileşenler Matriksi.....	94
Tablo 11 : İş Tatmini Ölçeği için Faktörler Tablosu Açıklanan Toplam Varyans.....	94
Tablo 12 : Psikolojik İyi Oluş Güvenilirlik Analizi.....	95
Tablo 13 : İş Tatmini Güvenilirlik Analizi.....	95
Tablo 14 : Korelasyon Analizi.....	96
Tablo 15 : Diğerleriyle Olumlu İlişkiler1 Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu.....	97
Tablo 16 : Diğerleriyle Olumlu İlişkiler2 Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu.....	97
Tablo 17 : Özerklik Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu.....	98
Tablo 18 : Çevresel Hakimiyet Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu.....	98
Tablo 19 : Kişisel Gelişim Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu.....	99
Tablo 20 : Yaşam Amacı Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu.....	99
Tablo 21 : Kendini Kabul Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu.....	100
Tablo 22 : Dışsal İş Tatmini Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu.....	100
Tablo 23 : İçsel İş Tatmini1 Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu.....	101
Tablo 24 : İçsel İş Tatmini2 Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu.....	101
Tablo 25 : Faktörlerin 4 ve 5 Kodlu İşletmelerin Psikolojik İyi Oluş Karşılaştırması.....	102
Tablo 26 : Faktörlerin 4 ve 5 Kodlu İşletmelerin İş Tatmini Karşılaştırması.....	102
Tablo 27 : Faktörlerin 4 ve 5 Kodlu İşletmelerde Gruplanarak Karşılaştırılması Bağımsız Örneklerin T- Testi.....	103

Tablo 28 : Faktörlerin 1 ve 3 Kodlu İşletmelerin Psikolojik İyi Oluş	
Karşılaştırması.....	104
Tablo 29 : Faktörlerin 1 ve 3 Kodlu İşletmelerin İş Tatmini Karşılaştırması.....	104
Tablo 30 : Faktörlerin 1 ve 3 Kodlu İşletmelerde Gruplanarak Karşılaştırılması	
Bağımsız Örneklerin T- Testi.....	105
Tablo 31 : Faktörlerin 2 ve 3 Kodlu İşletmelerin Psikolojik İyi Oluş	
Karşılaştırması.....	106
Tablo 32 : Faktörlerin 2 ve 3 Kodlu İşletmelerin İş Tatmini Karşılaştırması.....	106
Tablo 33 : Faktörlerin 2 ve 3 Kodlu İşletmelerde Gruplanarak Karşılaştırılması	
Bağımsız Örneklerin T- Testi.....	107
Tablo 34 : Faktörlerin 1 ve 2 Kodlu İşletmelerin Psikolojik İyi Oluş	
Karşılaştırması.....	108
Tablo 35 : Faktörlerin 1 ve 2 Kodlu İşletmelerin İş Tatmini Karşılaştırması.....	108
Tablo 36 : Faktörlerin 1 ve 2 Kodlu İşletmelerde Gruplanarak Karşılaştırılması	
Bağımsız Örneklerin T- Testi.....	109

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Kano Modeli.....	11
Şekil 2 : Kaizen’le Gelişme Yaklaşımları.....	21
Şekil 3 : PUKÖ Döngüsü.....	22
Şekil 4 : EFQM Modeli.....	34
Şekil 5 : EFQM 2010 Modeli.....	34
Şekil 6 : EFQM Mükemmellik Aşamaları.....	44
Şekil 7 : Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çalışanların Motivasyonu ile İlişkisi...	60

1. GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında en çok sözü edilen kavramlar küreselleşme ve artan rekabet koşullarıdır. Küreselleşmenin en belirgin sonucu rekabetin yoğunlaşmasıdır. Ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla birçok kuruluş, faaliyet gösterdikleri pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır.

İşletmelerin rekabet güçlerini devam ettirebilmeleri hedef pazarlarda yer alan tüketicilerin ihtiyaçlarını rakiplerine göre daha iyi tatmin etmelerine bağlı olmuştur. Rekabetçi olmanın ana noktası olan ürün veya hizmet kalitesi aynı oranda önem kazanmış ve bu yüzden kaliteli olmak kar elde etmek için değil, faaliyetleri devam ettirebilmek için gerekli olan bir kavram haline almıştır.

Sürdürülebilir rekabet arayışındaki işletmeler teknolojilerin tek başına yeterli olmadığını fark etmeye ve bunun önemli derecede bilgiye dayandığını da kavramaya başlamışlardır. Bilgi, işletmelerin ve özellikle yeni ürünlerin ana ve temel girdisi olmaları nedeniyle de inkar edilemez öneme sahiptir ve bu öneminden dolayı da vazgeçilemez bir kaynak ve yetenek haline gelmiştir. Günümüzde her işletmenin yeri doldurulamayan yegane sermayesi çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve becerilerdir.

İşletmeler sürekliliklerini sağlayabilmek, piyasanın ortalama kar getirisi üzerinde kar elde edebilmek için yönetim alanındaki benzer ve/veya farklı anlayışları benimsemekte ve uygulamaktadırlar. Bu anlayışların benimsenmesi ve başarılı sonuçlar elde edecek biçimde uygulanması, işletmelerin sahip oldukları insan kaynağı tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin önemli teknik bilgi kaynaklarından birisi kendi çalışanlarıdır. Çalışanlar ve yöneticiler işletmelerdeki bilgileri yorumlayan ve uygulayan kişilerdir. Bu noktada insan faktörünün önemi ortaya çıkmaktadır.

Bir yönetim sistemi olan Toplam Kalite Yönetimi'nin temel noktası "insan" ve "insanın mutluluğu"dur. İnsan mutluluğunun hedeflenmesi aynı zamanda insana saygının da bir göstergesidir. Bu anlamda, insanlar kendilerini mutlu hissetmezler ve mutlu edilemezlerse kalitenin yakalanması zorlaşır. Diğer taraftan, toplumsal mutluluğun, bireylerin mutluluğunun ortak bir zeminde buluşması ile yakalandığı kabul edildiğinde, kalitenin yaşamın her alanındaki ve hatta ayrıntılarındaki önceliği, belirleyici bir etkidir.

Yönetim araçlarından biri olan EFQM Mükemmellik Modeli, sektör, büyüklük ve olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her çeşit işletme tarafından bütünsel bir bakış açısı kazanılması amacıyla kullanılan, işletmenin gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturmaktadır.

Bu çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli'nin çalışan psikolojik iyi oluşu ve iş tatminine etkisi ve bunların kendi içindeki ilişkinin irdelenmesi hedeflenmiştir. Literatür araştırılarak gerek yurtdışında gerekse yurtiçinde farklı standartlar ve farklı değişkenler üzerinde birçok çalışma olduğu görülmüştür. Bu çalışma ile de EFQM gibi bir özdeğerlendirme aracının işletmenin hedeflerine ulaşmasında çalışanların katkısı diğer işletmeler için örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

Çalışmanın veri toplama kısmı, anket yöntemi kullanılarak çalışan performansının ve tatmininin en önemli olduğu sağlık sektöründe 3 özel hastanede hemşireler üzerine, lojistik sektörü işletmesinde de idari personeller üzerine uygulama yapılacak, elde edilen bulgular teori ile desteklenerek değerlendirilecektir. Bu bağlamda çalışma dört bölümden oluşacaktır.

İlk bölümde yer alan girişte çalışmanın ana hatlarından ve amaçlarından bahsedilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımı, gelişimi ve temel ilkelerinden bahsedilecek. EFQM Mükemmellik Modeli'nin alt yapısını ve geçiş sürecini oluşturduğu için, EFQM Mükemmellik Modeli kavramını yaratan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı hakkında bilgilendirme yapılacak, akabinde ise EFQM Mükemmellik Modeli'nin tanımı, yararları ve 9 ana kriteri açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde çalışan psikolojik iyi oluşu ve iş tatmininin, işletmedeki ve çalışanlardaki önemi teorik olarak anlatılacak, bunları etkileyen faktörlerden bahsedilerek EFQM Mükemmellik Modeli'nin bunlar üzerindeki etkisi irdelenecektir.

Dördüncü bölümde araştırma içeriğinden bahsedilip, anket uygulama yöntemleri belirtilecektir. Anket uygulanacak 2009 yılında EFQM Ulusal Kalite Ödülü'ne sahip olan, kararlılık aşamasında olan ve bu modele hiç başvurmamış 3 özel sağlık

işletmesinden ve 2009 yılında EFQM Ulusal Kalite Ödülü'ne sahip olan ve olmayan 2 lojistik sektörü işletmesinden elde edilecek bulguların analizi ve yorumlaması yapılarak, veriler sayısal olarak değeriendirilecektir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI (EFQM) MÜKEMMELLİK ÖDÜLÜ

Bu bölümde kalitenin tanımı yapıp, tarihsel gelişiminden söz ederek kalitenin boyutlarından ve kalitede kano modelinden bahsedilecektir. Bir yönetim kavramı olan Toplam Kalite Yönetimi'yle ilgili bilgi verilip Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'ndan ve oluşturmuş olduğu EFQM Mükemmellik Modeli ele alınacaktır.

2.1. KALİTE

Hızlı ve sürekli gelişen çevre, işletmeleri etkilemekte ve değişikliğe zorlamaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için değişiklikleri önceden tahmin etmek ve acımasız rekabet ortamında üstünlük sağlamak zorundadırlar. Sürekli artan global rekabet işletmelerin yaşayabilmeleri için müşteri tatminin üzerinde durmalarına neden olmuştur. Bu tatmini sağlayabilmek için müşterinin istediği mal ve hizmeti, daha ucuza, daha kısa sürede hazır etmek gerekmektedir. Hızla artan ürün ve hizmet sayısı arasında işletmeler farklılıklarını kalite ile ispatlamaktadırlar. Kalite günümüzde öncelikli bir rekabet aracı olup, hem mal hem de hizmet üreten işletmeler için stratejik önem taşımaktadır.

1950 ve 1960'lı yıllarda Edward W. Demings, Joseph M.Duran, Kaoru Ishikawa, Philip B.Crosby ve Armond V. Feigenbaum başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafında yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, globalleşme olarak tarif edilen ortamın ortaya çıkması ile birlikte, kalite konusunun tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesine yardımcı olmuştur. Yapılan çalışmalar konuyu istatistik kalite kontrol uygulamalarından ibaret olmaktan çıkarmıştır. Kalite tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu haline gelmiştir. Yani kalite olayı “teknik” bir olay olmaktan çıkarak bir “felsefe” haline dönüşmüştür.¹

Kalitenin literatürdeki tanımlarına ve tarihsel gelişimine bu kısımda bakılacaktır.

¹ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, 11.Basım, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.287

2.1.1. KALİTENİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite (Qualites) kavramı Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “Qualis” kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onu gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan da kalite, subjektif (kişisel) değerleri içermektedir. Subjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı, ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim gibi çok sayıda faktörün etkisi altında değişik yapı göstermektedir. Bu nedenlerle hizmet ve üretim gibi farklı sektörlerde farklı tanımlamaların ve algılamaların olmasıdır. Aynı zamanda çok boyutlu olduğundan, üzerinde görüş birliği bulunan bir kalite tanımı yapabilmek mümkün değildir.²

Kalitenin tanımının gelişimi içerisindeki tanımlar şu şekildedir;

İstatistiki kalite kontrolün babası sayılan Shewhart, bir işletmenin çabalarının ürünlerdeki problemleri bulup çözmeye değil, çalışma süreçlerindeki problemleri bulup çözmeye yönlendirilmesi gerektiğini önermiştir. O’na göre, kaliteyi güvence altına almada ve iyileştirmede, üretim süreçlerinin uygun bir şekilde kontrolü, son noktadaki muayeneden çok daha verimlidir. Shewhart, istatistiki kontrol grafikleri geliştirmiş ve değişikliğin nedenlerini iki farklı şekilde sınıflamıştır. Bunlar doğal ve özel nedenlerdir. Bu konuyu E.Deming ve J.M.Juran’a tanıtmıştır. Ayrıca Shewhart Döngüsü olarak bilinen PDSA (plan-do-study-act / planla, yap, etüd et, eyleme geç) döngüsü de onun tarafından yaratılmıştır. Deming PDSA döngüsünde “etüd et”e karşılık gelen “study”i “check” (kontrol et) yani C olarak değiştirmiştir.³

² Muhittin Şimşek, “**Kalite Yönetimi**”, 2.Basım, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.5

³ Walter Andrew Shewart, “**Economic Control of Quality of Manufactured Product**”, 509.Cilt, New York: Van Nostrand, 1931, s.37
http://books.google.com.tr/books?id=EoynRA10Po4C&printsec=frontcover&dq=economic+control+of+quality+shewhart&source=bl&ots=okLPmF9R-0&sig=Ad3Bnp9y4JDlTO-8aGdOg0uPT48&hl=tr&ei=IpSTTbDpJ4OVswbYk7C_CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDgQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false (12.02.2010)

W.E.Deming, istatistiksel proses kontrol kavramını kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması için oluşturup geliştiren bir istatistikçidir. Japonya’da bu konuda verdiği eğitimlerle daha sonra Juran tarafından verilecek eğitimlere önemli bir alt yapı sağlamıştır. Deming, sorunların belirlenmesinde, etkin ve düzeltici önlemin alınmasında, kalitenin iyileştirilmesine en önemli katkıyı tüm yöneticilerin yani yönetimin sağlayabileceğini ifade etmektedir.⁴

Deming, kalite gelişimi için çalışanlarla tedarikçileri yakın ilişkiye sokmayı gerekli görmüştür. Deming’in Toplam Kalite Yönetimi’nin felsefe ve eylem boyutları ile hayata geçirilmesinde şablon niteliğinde olan on dört maddelik yaklaşımı aşağıdaki gibidir:

- Hedef sürekliliği yaratın,
- Yeni bir felsefe benimseyin,
- Kaliteye ulaşmak için kontrolü temel almaktan vazgeçin,
- Sadece fiyatı temel alarak iş verme uygulamasını kaldırın,
- Sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirin,
- İş eğitimi kurumsallaştırın,
- Liderliği kurumsallaştırın,
- Korkuyu söküp atın,
- Bölümler arasındaki engelleri yıkın,
- Slogan ile yönetimi ve buyrukları ortadan kaldırın,
- Hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın,
- İnsanların yaptıkları işten gurur duymalarını önleyen engelleri ortadan kaldırın,
- Canlı bir eğitim programı yürütün,
- Dönüşümü gerçekleştirmek için şirketteki herkesi seferber edin.

Deming’in on dördüncü ve son maddesi üst yönetime, dönüşümü başarma eylemlerinin etkinliği için bir dizi görev ve sorumluluk yüklemektedir.

⁴ W.E.Deming, “**Out of the Crisis**”, Cambrigde University Press, Cambrigde, 1986, s.23
<http://books.google.com.tr/books?id=LA15eDIOPgoC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
(11.02.2010)

Kurumdaki her bir çalışanın, bu dönüşümün gerçekleşmesine katılımı sağlanmalı ve bu anlamda çalışanların kendilerini eğitmesini ve geliştirmesini sağlayan yoğun bir program uygulanmalıdır. Bu dönüşüm bütün üyelerin işi olduğu takdirde başarılabilir. Bunun için her bir bireye sorumluluk yüklemekten çekinmemek gerekir. Dönüşümü başarmak için eğitilmiş insana ve işlenmiş emeğe ihtiyaç vardır.⁵

J.M.Juran'a göre ise kalite, kullanıma uygunluktur. Kalite yönetimi felsefesinin evrensel bir süreçten ibaret olduğunu ve bunun da kalite planlama, kontrol ve iyileştirme olarak üç aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. Bu bağlamda hedeflerin sonuçlara dnüşürülebilmesinin, yönetimin bu aşamaları kapsamlı kullanımından geçtiğini ifade eder. Juran, on maddede ifade ettiği toplam kalite yönetimi prensiplerinin işletmenin her bir bölümünde oluşturulan görev grupları projeler yoluyla gerçekleştirilebileceğini savunur. Bunun ilk adımı kaliteden sorumlu bir ekip ile ilgili projenin belirlenmesidir. Daha iyiye ulaşmak için gerekli kalite komitesinin kurulması kalitenin gelişimi için gereklidir.⁶

Toplam kalite kontrol ve kalite maliyetleri kavramlarının öncüsü Feigenbaum da kalite kavramını belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatıyla ilgili olarak kullanırken kontrol kavramını bir süreç olarak ele almaktadır. Buna göre, kalite standartlarının oluşturulması, bazı standartlara uygunluğunun değerlendirilmesi, standartlara uyulmadığında düzeltici önlemlerin alınması ve standartlara da iyileştirmeler yapılması için planlama yapılması bu sürecin aşamalarını oluşturmaktadır. Toplam kalite kontrolü de en ekonomik seviyede tam olarak müşteri tatmini sağlamaya yönelik olarak, bir işletme içerisindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik, vb. birimlerdeki çeşitli grupların çabalarını entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır.⁷

⁵ Hikmet Ateş, Batuk, "TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 11. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı", 2-6 Nisan 2007, Ankara, s.12

⁶ Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey, "**Juran's Quality Handbook**", 50th Ed., New York: McGraw-Hill, 2000, s: 2.1-2.16

⁷ Armand Vallin Feigenbaum, *"**Total Quality Control**", 3rd Ed., New York: McGraw-Hill, 1991, s.7

K.Ishikawa'ya göre kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir. K.Ishikawa'ın geliştirdiği “Kalite Çemberleri” katılımı ve kalite olayının tüm çalışanlara yayılmasını sağladığı gibi, bu “çember”lerin çalışmalarında kullanmalarını önerdiği pareto analizi ve ilkesi, balık kılçığı diyagramları, histogram, dağılım diyagramları gibi teknikler kalite olayının sistemli bir şekilde incelenmesine katkıda bulunmuştur.⁸

P.B.Crosby'e göre kalite, şartlara uygunluktur. P.B.Crosby, “sıfır hata” kavramını kullanmış ve kalitenin bir “önleme (prevention)” olayı değil, bir “mükemmelleştirme (perfection)” olayı olduğunu vurgulamıştır . Crosby'e göre işi ilk defada doğru yapmak, daha ucuzdur. Yine ona göre performans ölçümü, sadece kalite maliyeti, performans standardı ise yalnızca kabul edilebilir hata eşiğinin altında kalmak olmalıdır. Crosby'nin geliştirdiği kalite iyileştirme süreci, uzun zaman alan, bir plana göre uygulanması gereken ve kültür değişimini gerektiren bir yaşam biçimidir. On dört basamaklı kalite iyileştirme programı ve mutlak doğrular adını verdiği dört yeni kalite yönetim maddesi bulunmaktadır.⁹

Bazı tanımlar şu şekildedir;¹⁰

- Kalite önlemedir: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir: Ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite verimliliklidir: İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- Kalite esnekliktir: Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.

⁸ Kaoru Ishikawa, “**Introduction to Quality Control**”, 3A Corporation, California University,1990,s.13

⁹ Philip B.Crosby, “**Quality is Free: The Art of Making Quality Certain**”, New York: McGraw-Hill, 1979, s.6

¹⁰ İsmail Efil, “**Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**”, 4.Basım, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.5

- Kalite etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite bir programa uymaktır: İşleri zamanında yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir: Süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite bir yatırımdır: Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.
- Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Başka bir tanıma göre kalite, bir ürün ve hizmetin toplam özelliklerinin ve karakteristiklerinin açıkça öne sürülen ya da zımnen varolan gereksinimleri tatmin etme kabiliyetidir. Performans kalitesi, bir ürün ve hizmetin işlevleri yerine getirme düzeyini ifade ederken, uygunluk kalitesi ürün ve hizmetin kusursuzluğunu ve belirli bir performans düzeyini yerine getirmedeki tutarlılığını ifade eder.¹¹

JIS (Japon Standartları Komitesi)’a göre kalite, ‘ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.’¹²

ISO 9000 de kaliteyi, ‘bir ürünün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı’ olarak tanımlamıştır.¹³

Avrupa Kalite Organizasyonu (EOQ) kaliteyi ‘bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi’ olarak tanımlamıştır.¹⁴

Amerikan Kalite Kontrol Derneği’ ne (ASQC) göre kalite; ‘bir mal ya da hizmetin, belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü’ anlamında kullanılmaktadır.¹⁵

¹¹ Ömer Baybars Tek, “Pazarlamada Değer Yaratmak”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006, s:80

¹² Göksel Ataman, “İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, 3. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009, s: 371

¹³ David Hoyle, “ISO 9000 Quality Systems Handbook”, 4th Ed., Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2001, s:19

¹⁴ Avrupa Kalite Organizasyonu, <http://www.eoq.org/index.php?id=685&L=wqkgvhdi> (11.04.2010)

¹⁵ Amerikan Kalite Kontrol Derneği, <http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html> (11.04.2010)

Türk Standartlar Enstitüsü (TSE) ise kaliteyi ‘bir ürünün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı’ olarak tanımlar.¹⁶

2.1.2. KALİTENİN BOYUTLARI

Kalitenin sekiz ayrı boyutu bulunmaktadır. Bunlar:¹⁷

1. **Performans:** Ürünün işlem yetenekleriyle ve faaliyet karakteristikleriyle ilgilidir. Kalitenin bu boyutu ölçülebilir olduğundan ürünler performans ölçütlerine göre sıralanabilirler.
2. **Özellik:** Ürün ve hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen veya onların tanıtımını yapan iş karakterleridir.
2. **Güvenilirlik:** Belirli bir süre içinde ürünün bozulma olasılığı ile ilgilidir. Atıl zamanın maliyeti arttıkça ve bakım pahalılaştıkça güvenilirliğin önemi artmaktadır.
3. **Uygunluk:** Ürünün dizayn ve kullanım karakteristiklerinin önceden oluşturulan standartlara uyma oranıdır.
4. **Dayanıklılık:** Bir ürü yada hizmetin ekonomik ve teknik olarak kullanım miktarıdır.
5. **Servis Olanakları:** Satış sonrası hizmetin niteliği, ürün veya hizmetin onarılma kolaylığı, hizmetin hızı, işletmenin müşteri şikayetine yaklaşımı ve çözüm getirme derecesi gibi konuları kapsar.¹⁸
6. **Estetik:** Kalite boyutları arasında en subjektif (öznel) niteliğe sahip olanıdır. Evrensel değildir.
7. **Algılanan Kalite:** Müşterinin ürün veya hizmete ilişkin reklam, marka veya hayal etmek gibi subjektif ölçümlerine ve kişinin dolaylı kanısına dayanan bilgiler ve işletme imajı bu kapsamda yer almaktadır.¹⁹

¹⁶ TSE, <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp> (14.03.2010)

¹⁷ Şimşek, s.9

¹⁸ Efil, s.15

¹⁹ Oya Erdil, Mevlüt Baydar, “Ürün Özelliklerinin Seçimi: İleri teknoloji Ürün Pazarında Tüketici İhtiyaçları Ve Üretici Kalite Geliştirme Harcamalarının Eşzamanlı Optimizasyonu”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, 2007, s.23

Bunların dışında beş ayrı boyutta incelendiğinde ise;²⁰

- **Güvenilirlik:** Müşterilere tutarlı ve güvenilir servis performansını sağlamayabilmeyi ifade eder.
- **Sorumluluk:** Müşteriye istekli ve en kısa sürede hizmet verme becerisini oluşturmaktadır.
- **Güvence:** Hizmette gerekli nezaketi göstererek yetkinlik seviyesini üst düzeyde tutarak müşteri ile iletişim kurmaktır.
- **Empati:** Müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve iletişim yetenekleriyle yaklaşmaktır.
- **Tesisler:** Personel, ekipman, iletişim kanalları, fiziki gereçlerin toplu olarak görünümünü ifade eder.

Kalite kavramı sadece “gereksinimlere uygunluk” olarak algılanmamalı, bunun ötesine geçmeli ve daha geniş bir alanı kapsamalıdır. Bir işletmenin en düşük düzeyde amacı, müşterilerin memnun edilmesi olmalıdır. Bu amaç daha da ileriye götürülerek müşterilerin memnun edilmesinin ötesinde, heyecan verici ve rakip ürünlerden farklı ürünler ortaya koyan bir kalite yaklaşımını içerecek biçimde genişletilmelidir.²¹

2.1.3. KALİTEDE KANO MODELİ

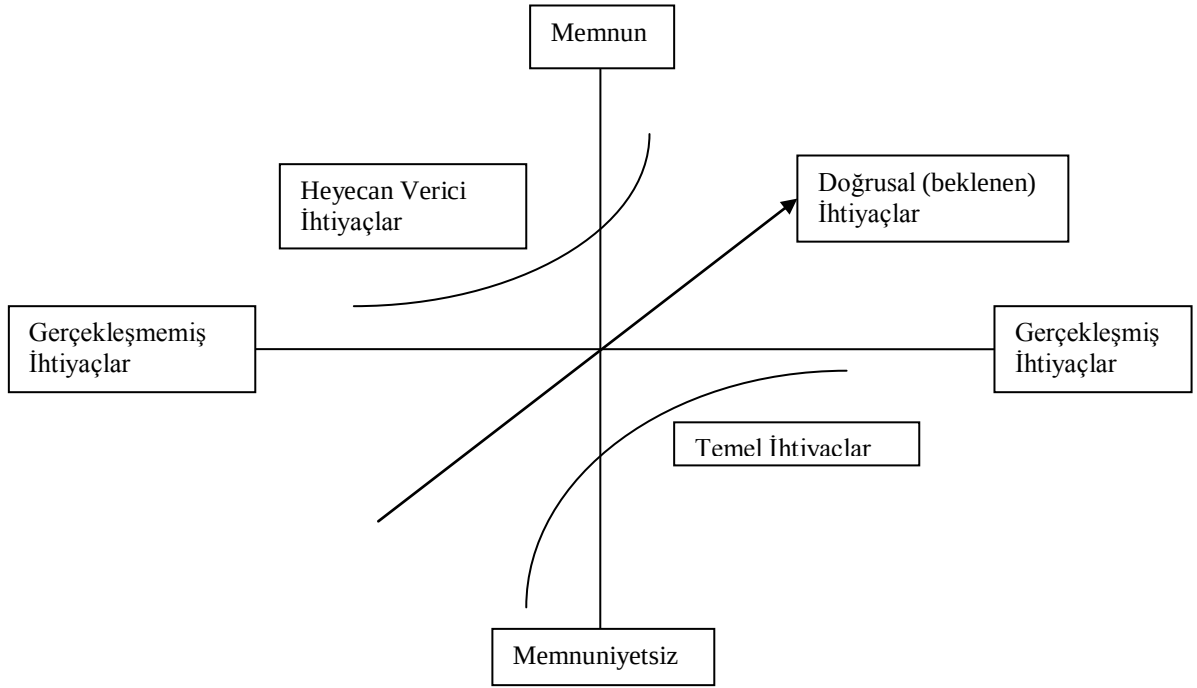
Memnuniyette yarattığı etkiye dayanarak müşteri ihtiyaçlarının yönetilebilmesine imkan vermek amacıyla 1984 yılında Dr. Noriaki Kano tarafından bir model ortaya konmuştur. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla ilgili olarak bu model dikkatleri iki ayrı boyut ve üç ayrı ihtiyaç tipi üzerine çekmektedir. Bunlar:²²

- Heyecan Verici İhtiyaçlar (Exciting)
- Doğrusal İhtiyaçlar (Revealed)
- Temel İhtiyaçlar (Expected)

²⁰ Rao, s.30

²¹ Ashok Rao, Lawrence P.Carr, Ismael Dambolena, Robert J.Kopp, John Martin, Farshad Rafii, Phyllis Fineman Schlesinger, “**Total Quality Management: A Cross Functional Perspective**”, John Wiley&Sons Inc., Canada, 1996, s.43

²² Lack B.Re Velle, Johan W.Moran, Charles A.Cox, “**The QFD Handbook**”, 3rd Ed., John Wiley & Sons, Inc, NewYork, 1998 , s.357



Şekil 1: Kano Modeli

Kaynak: Kurt Matzler, Hans H. Hinterhuber, “**How To Make Product Development Projects More Successful By Integrating Kano’s Model Of Customer Satisfaction Into Quality Function Deployment**”, Technovation, Volume: 18, No. 1, Year:1998, Pages: 29

Şekil.1’den de görüldüğü gibi koordinat sisteminde yer alan yatay eksen müşteri ihtiyaçlarının, hiç karşılanmamış olmasından tümüyle karşılanmış olmasına kadar yayılan değerler, karşılanma derecesini, dikey eksen ise müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanma derecesine ilişkin, hiç tatmin olmamasından çok tatmin olmasına kadar yayılan değerler, subjektif yanıtlarını yansıtmaktadır. Bunun yanında modelde üç ayrı tür müşteri ihtiyacını yansıtan eğriler yer almaktadır. Bu eğriler temel, doğrusal ve heyecan verici olmak üzere üç ayrı ihtiyaç tipi tanımlaması veya ürün /hizmet özellikleri arasındaki ayrımı göstermektedir.²³

Heyecan verici ihtiyaçlar ise müşteri beklentilerinin ötesinde olan ve müşteri memnuniyetine en yüksek düzeyde etkide bulunan ürün karakteristikleridir. Heyecan verici ihtiyaçlar müşteriler tarafından ne açık bir biçimde ifade edilir ne de beklenirler.

²³ Gerson Tontini, “**Identification Of Customer Attractive And Must Be Requirements Using A Modified Kano’s Method: Guidelines And Case Study**”, Total Quality Management, Volume: 18, No. 6, August 2007, s.603

Bu ihtiyaçların karşılanmaması memnuniyetsizliğe neden olmaz ancak tatmin edilmesi müşteriyi heyecanlandırır.

Performans faktörleri olarak da adlandırılan doğrusal ihtiyaçlar, genellikle müşteriler tarafından açıkça talep edilen ürün özellikleridir. Müşteri memnuniyeti bu ihtiyaçların karşılanma düzeyi ile doğru orantılıdır. Müşterinin beklediği bu özellikler karşılanmıyorsa memnuniyetsizliğe neden olur. Öte yandan özelliklerin karşılanması memnuniyet derecesini artırır.

Temel ihtiyaçlar; müşterilerin karşılanması gerektiğini beklediği için çoğu kez farkında olmadığı ancak bunların yokluğunun çok büyük memnuniyetsizliğe neden olduğu ürün/hizmet özellikleridir. Diğer yandan bu ihtiyaçların karşılanması memnuniyette bir artış meydana getirmeyecektir. Müşteri bu ihtiyaçları bir ön koşul olarak görür ve bunların karşılanmasını açık bir biçimde talep etmez. Temel ihtiyaçlar en temel rekabet faktörüdür dolayısıyla yerine getirilmediği takdirde müşteri ürünle bir daha hiç ilgilenmeyecektir.

Bu üç kategorinin yanında nötr ve karşıt ihtiyaçlar olmak üzere iki farklı ihtiyaç tipi daha tanımlanabilir. Bunlar gerçek müşteri ihtiyaçları olmadıkları için karakteristikler olarak da adlandırılabilir.²⁴

Nötr (indifferent) ihtiyaçlar (karakteristikler), ürün veya hizmette bulunup bulunmaması ne memnuniyete ne de memnuniyetsizliğe yol açan ihtiyaçlardır. Nötr karakteristikler müşteri tarafından hiç kullanılmayan ya da nadir olarak kullanılan ürün özellikleri yada karakteristikleridir.

Karşıt (reverse) karakteristikler ise üründe bulunması memnuniyetsizliğe yol açan ihtiyaçlardır.

Kano modeli ürün ve hizmet özelliklerinin dinamik bir yapıya sahip olduğunu ve zamanla bu özelliklerin nötr → heyecan verici → doğrusal → temel kalite özelliğine doğru değişeceğini söyler. Heyecan verici ihtiyaçlar olarak tanımlanan ürün özellikleri bir süre sonra diğer rakipler tarafından da taklit edilmeye başlanacağı için bu ihtiyaç zamanla doğrusal ve giderek temel bir ihtiyaç haline dönüşür. Dolayısıyla bu modelin süreklilik temelinde uygulanması rekabet açısından işletmelere üstünlük

²⁴ Richard E. Zultner, Glenn H. Mazur, “**The Kano Model: Recent Developments**”, Transactions From QFD The Eighteenth Symposium on Quality Function Deployment, Austin, Texas, 2006, s.11

avantajı verecektir. Kano'ya göre başarılı hizmet özellikleri bu yaşam döngüsünü izlemektedir. Başarılı hizmet özellikleri de kaliteyi getirmektedir.

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımı, özellikleri, ilkeleri ve bu sistemde özdeğerlemenin öneminden bahsedilecektir.

2.2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TANIMI

Toplam Kalite Yönetimi kısaca “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşım” diyerek tanımlanabilir. Kelimeleri tek tek ele alırsak; “toplam” o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. “Kalite” kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. “Yönetim” ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan teknik ve prensiplerdir.²⁵

Toplam Kalite, bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin bir sistem yaklaşımı içerisinde tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir.²⁶

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmenin tüm faaliyetlerini ve kaynaklarını çalışanlarının, müşterilerinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tatmin edecek, iş sonuçlarında mükemmelliği sağlayacak ve topluma olumlu katkılarda bulunacak biçimde yönlendirilmesidir.²⁷

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir işletme yönetim biçimidir.²⁸

Toplam Kalite Yönetimi, çalışanlara gösterilen saygı ve değerlerle, insanın yücelmesini, yaşam standartlarının yükseltilmesini ve mutluluğunu esas alır.²⁹

²⁵ Ataman, s.376

²⁶ Şimşek, s.78

²⁷ Kalite Derneği, “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı”, KalDer Yayınları, Sayı 27, 1999, s.31

²⁸ Efil, s.56

Toplam Kalite Yönetimi, kalite ve verimliliğin sürekli geliştirilmesinde hem iş gücünün hem de yönetimin yetenek ve becerilerine dayanarak iş yapmanın iş birliği formu olarak tanımlanabilir.³⁰

“Toplam Kalite Kontrol”, bir işletmede değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarını, müşteri tatminini de göz önünde tutarak mal ya da hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren bir sistemdir. Oysa “Toplam Kalite Yönetimi”, uzun vadede müşteri tatminini başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlamış, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir işletme yönetim modelidir.³¹

2.2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ’NİN ÖZELLİKLERİ

Toplam Kalite Yönetimi’nin bütün sektörlerde uygulanabilir özellikleri mevcuttur. Bu özellikler başlıca şunlardır:

- Toplam Kalite Yönetimi’nde, kalite, üretimin nihai çıktılarının kontrolü ile değil sürecin her aşamasında, “sıfır hata ile üretim” temel ilkelerini uygulamakla “ilk seferinde doğru yapmaktır”.³²
- Toplam Kalite Yönetimi, paylaşma, katılımcılık ve ekip çalışmalarını esas alan çalışanlarla çift yönlü ve saygılı iletişimin kurulduğu bir yönetim yaklaşımıdır.
- Toplam Kalite Yönetimi’nde, sürekli gelişme anlayışı esas alındığından, tüm süreçler yeniden gözden geçirilerek daha iyiye ulaşılmaya çalışılır.
- Toplam Kalite Yönetimi’nde, iç ve dış müşteri anlayışı esastır ve onların beklentileri karşılanmalıdır. Sadece son ürünü satın alan kişi (dış müşteri) değil, her birim kendinden bir sonraki birimi (iç müşteri) memnun etmek zorundadır.³³

²⁹ Dünya’da ve Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi, <http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/407-dunyada-ve-turkiyede-toplam-kalite-yonetiminin-gelisimi.html> (07.03.2010)

³⁰ Raymond A.Noel, “**Employee Training & Development**”, 4th.Edition, Mc.Graw Hill, Irwin, 2008, Çeviren: Canan Çetin (çev.), İstanbul: Promedia Yayıncılık, 2009, s.23

³¹ Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**”, 2.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2001, s.4

³² Said Kınır, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, 1. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2006, s.102

³³ Ataman, s.378

- Toplam Kalite Yönetimi'nde, kalite geleneksel yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümün değil, işletmenin bütün bölümlerinin ve elamanlarının görevidir. Müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanması için işletmenin performansını, her alanda ve her düzeyde tüm çalışanların bütünleşmiş katkılarıyla sürekli olarak geliştirilmesi amacına yöneliktir.³⁴
- Toplam Kalite Yönetimi, bir yaşam felsefesidir. Bu yaklaşım yönetim anlayışı, felsefesi, örgüt yapısı ve yöntemleri ile bir bütün olup insan faktörünü ön plana çıkarır ve onun mutluluğunu esas alır.³⁵
- Toplam Kalite Yönetimi, herkesin fikrini rahatça söyleyebileceği, yönetime ve kararlara bir biçimde katılabildiği demokratik bir yönetim yaklaşımıdır.
- Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların katılımını sağlamak için, insan kaynağının yaratıcılık ve yenilikçiliğini teşvik eden bir sistemdir.

2.2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Toplam Kalite Yönetimi'ne ait ilkeler; yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, çalışanların eğitimi, takım çalışması, sürekli gelişme ve iyileştirme, önlemeye yönelik yaklaşım, ölçmeye, bilgiye, istatistiğe dayalı yaklaşım ve toplumsal sorumluluktur.

2.2.3.1. Yönetimin Liderliği

Liderler, sistemi bir bütün olarak gözlemleme yetisine sahip olabilmeli; aynı zamanda, sistemde uygulamacı olabilmek ve gerekli stratejileri gerçekleştirmek için de sınırlarını çizebilmelidirler. Bağlantıların dinamiğini ve karşılıklı bağımlılıklarını kavramak zorundadırlar. Yani neden-sonuç ilişkisine dayalı çözüm sistemi geliştirmeli ve ilişkilerin dinamiğini artırarak, sonuca bağlı hareket etmelidirler.³⁶

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini aileden

³⁴ Said Kingır, “**Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**”, 1.Basım, Baran Yayıncılık, Ankara, 2007, s.7

³⁵ Şimşek, s.95

³⁶ Çetin, Akın, Erol, s.233

biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, çalışanların fikir ve kişiliklerine önem verme, sistemin alt yapısını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra üst yönetimin işi Toplam Kalite Yönetimi'ni iyi bir şekilde uygulanmasını sağlayıp rekabet gücünü arttırabilmek için kilit noktalardan birisi de uzun vadeli planlar yapmaktır. Bunun için işletmelerde ilk olarak eğitilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin benimsetilmesi gereken üst yönetimdir.³⁷

2.2.3.2. Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Anlayışı'nda amaç; müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşteri kavramı, iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılır;

Dış müşteri, bir ürün veya hizmeti alan fakat hizmet veya ürün üreten işletmenin bir parçası olmayan kişi veya kuruluşlardır. Tüzel kişiler de müşteri olabilirler.

İç müşteri ise işletme içinde bir bölümün veya bir sürecin çıktılarını girdi olarak üretim /hizmet süreci içinde kullanan kişi veya bölümdür.

İşletme içinde çalışan her departman, bir başka departman için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Bu tip düşünce tarzıyla her eleman bir sonrakini memnun etmeyi amaçlayacak ve nihai müşteriye ulaşıldığında ürünün veya hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır. Yeni yönetim anlayışıyla çalışanların iç müşteri olarak kabul edilmesi gerektiği savunulmaktadır.³⁸

Juran'ın “kalite planlama yol haritası” olarak tanımladığı ve kalite geliştirme için 10 temel adım içeren önergesinin ilk dört adımını;

- Müşterilerinizin kimler olduğunu tanımlama,
- Müşterilerinizin ihtiyaçlarını belirleme,
- Bu ihtiyaçları kendi dilinize uyarlama,

³⁷ Şimşek, s.135

³⁸ Ataman, s.377

- Bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün ya da hizmetleri geliştirme şeklinde açıklamaktadır. Juran’a göre bu adımlar dış müşterilere olduğu kadar i müşterilere de uygulanmalı ve örgütteki tüm süreçlerde i müşterilerin ihtiyaçları sürekli olarak karşılanmalıdır. İ müşteri memnuniyetini sağlamaları ancak süreç sahipleri arasında güçlü bir iletişim olması ve birbirlerinin beklentilerinin sağlıklı bir şekilde anlamaları ile mümkündür.³⁹

2.2.3.3. Çalışanların Eğitimi

Toplam kalite yönetiminde çalışanların eğitimi vazgeçilmez bir unsurdur. Eğitimin eşitliliği ve sürekliliği en tepeden başlayarak işletmenin tüm kademelerine yayılmalıdır. Eğitimin sürekli gerçekleştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşması sürekli gelişimi sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi, kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar.

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde retilibilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine de imkan sağlar. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, çalışanların bilgi ve yetenekleri dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenmelidir.⁴⁰

Etkili ve sürekli eğitim programları sadece bilgilendirme ve yetenek geliştirme yönünde değil, aynı zamanda bir iletişim aracı olarak da hizmet eder. Öte yandan kişisel gelişmeyi özendirici eğitim programları kişileri belirli hedefler doğrultusunda motive ederken, iş tatmini ve kuruma bağlılık duygusunun gelişmesine de yardımcı olur.⁴¹

Eğitimin, yönetim kavramının gelişmesine de desteği bulunmaktadır. Bir yöneticinin iyi bir yönetim sergilemesi ne kadar gerekli ise bir çalışanın da nitelikli bir çalışan olması o ölçüde önemlidir. alışan bu şekilde sorumluluk, bağlılık ve inisiyatif sergiler ve yönetimin daha iyi hale gelmesine katkıda bulunabilir. Toplam kalite,

³⁹ Juran, Godfrey, s.3.13

⁴⁰ Kınır, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, s.70

⁴¹ Ataman, s.380

Çalışanların kendi çıktılarının kalitesi açısından sorumluluk almalarının sağlanması temeline dayanmaktadır. Eğitim ile sağlanacak çalışan niteliğinin artması toplam kalite için örgüte çok büyük yararlar sağlamaktadır. Bunları şu şekilde sayabiliriz;⁴²

- Nicelik ve nitelik yönünden işletme standartlarına uygun bir üretimin/hizmetin gerçekleşmesi,
- Sürekli iyileştirme çabası,
- Kalite düşüncesinde sınırsızlık,
- Hatalı retimi/hizmeti azaltma,
- İş yöntemlerini geliştirme,
- Çalışanın iş gücü devrini en aza indirme,
- İş birliği ve koordinasyonu kolaylaştırma,
- Fazla mesai giderlerini azaltma,
- Bakım ve onarım giderlerinde tasarruf,
- İş kazalarında azalma,
- Moral/ motivasyon üzerinde olumlu etkiler,
- Kısa sürede ortama uyum sağlama.

Herhangi bir eğitim ve geliştirme çabası, aşağıdaki üç amacın birini veya daha fazlasını içerebilir;⁴³

1. Bir bireyin işletmedeki rollerini ve sorumluluklarını anlama düzeyini iyileştirmek,
2. Bir bireyin bir veya daha fazla uzmanlık alanındaki becerilerini arttırmak,
3. Bir bireyin işini iyi bir şekilde yapması için motivasyonunu arttırmak.

2.2.3.4. Takım alışması

Toplam Kalite Yönetimi'nin başlıca maçlarından birisi de işletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır. Burada hedef, her kademedeki birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın

⁴² Haldun Ersen, “**Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**”, 1. Basım, Yn Yayıncılık, 1996, s.118

⁴³ Dursun Bingöl, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, 6.Basım, Arıkan Yayıncılık, 2006, s.239

birleştirilmesidir. Amaç, çalışanların hiyerarşinin neden olduğu engelleri yıkmalarına yöneliktir.⁴⁴

Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması, kaliteyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda kişilere yüksek bir moral de sağlar. Takım ruhu, katılımcı ve uzlaşmaya dayalı yönetim anlayışının uygulanmasıyla işletmede yöneticilerle çalışanların birlikte karar alma faaliyetlerinden oluşur. Takım içerisinde de herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım sadece kalitede yüksek gelişim için değil, motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir.⁴⁵

2.2.3.5. Sürekli Gelişme ve İyileştirme

Japonca Kai (değişim) ve Zen (iyi) kelimelerinin bir araya getirilmesinden oluşan Kaizen kavramı, sürekli iyileştirme ve gelişmeyi ifade etmektedir. Kaizen, toplam kalite yönetiminin ardındaki bir yaşam tarzını, bir felsefeyi ifade eder. Her geçen günün bir öncekinden iyi olması için kişi evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır. Bu gelişmenin boyutu önemli değildir. Önemli olan bir gelişme kaydedilmiş olmasıdır. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için 3 temel koşulu sağlamak gerekmektedir;⁴⁶

- Mevcut Durumu Yetersiz Bulmak: Bir sistem kusursuz biçimde çalışıyor olsa bile, sistemde geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca bilim ve teknolojiye gelişmeler de her gün verimlilik ölçütünü ileriye taşımaktadır.
- İnsan Faktörünü Geliştirmek: Her şeyi yapan “insan”dır; İnsan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Klasik yönetim biçiminde insan unsurundan yararlanmak çok kısıtlı iken Kaizen anlayışında her çalışan bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi pozisyonundadır.

⁴⁴ Şimşek, s.137

⁴⁵ Efil, s.145

⁴⁶ Kırır, s.64

- Problem Çözme Tekniklerini Yaygın Bir Biçimde Kullanmak: İşletmelerde sorun çözme, basit istatistiksel tekniklerle yeterli olabilmektedir. İleri düzeydeki istatistiksel teknikler her zaman gerekli olmamaktadır. Bu nedenle basit istatistiksel teknikleri kullanabilmeyi tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise, yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

Kaizen'in bir özelliği de kalitenin bir ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütününe kalitesi, dolayısı ile tüm şirketin kalitesi ile ilgili olduğudur. Sistem ve çalışanlar kaliteli ise diğer tüm faaliyetlerin de kaliteli olacağını belirtir.⁴⁷

Kaizen'le ilgili değerlere ulaşmak için "Kaizen 5S" adı verilen yönetimde açıklığın bir göstergesi olarak kendini tekrarlayan beş basamak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:⁴⁸

SEIRI : Gereksiz şeyleri yok edin.

SEIFUTI: Herşeyi olası en emin bir biçimde yapın.

SEISO : Çalışma alanını karışıklıktan kurtarın, düzgün ve düzenli halde tutun.

SEITON : Gerekli şeyleri arandıklarında hemen bulunabilecek bir şekilde ve düzende saklayın.

SHISUKE : Yerine bir yenisi koyuluncaya değin varolan standartlara uyma disipliniinde olmak gerekir.

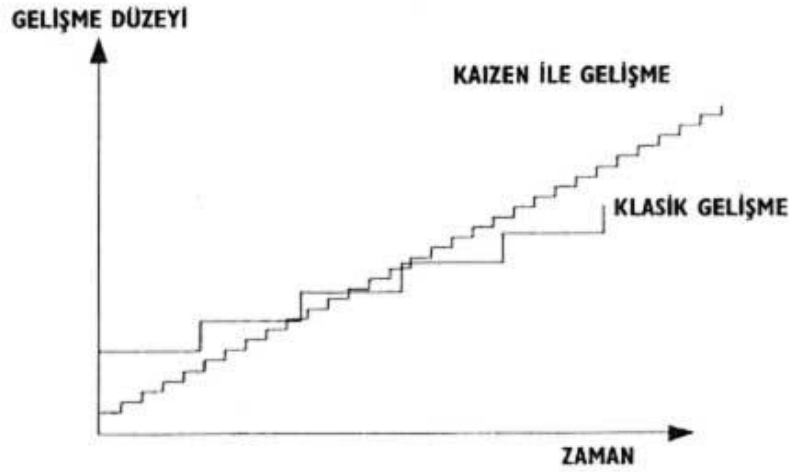
Kaizen'in "5 S" amaçları ise aşağıdaki gibidir:

1. Her çalışma alanı temiz, aydınlık, sevimli olmalıdır.
2. Üretim sürecinde kaliteyi sürekli geliştirebilmek için ekipman ve yardımcı ünitelerin bakımı yapılmalıdır.
3. Çalışma standartlarına uymak için gerekli disiplin kurulmalıdır.
4. Fabrika operasyonlarında güvenlik ve süreklilik sağlanmalıdır.
5. Değişkenlikler azaltılarak kalite geliştirilmelidir.
6. Çalışmanın takdir edildiği bir atmosfer sağlanmalıdır.

⁴⁷ İbrahim Kavrakoglu, "Toplam Kalite Yönetimi", 4.Basım, KalDer Yayınları, Ocak 1998, s.12

⁴⁸ Efil, s.184

Kaizen felsefesinde Şekil.2’de görüldüğü gibi sistematik bir biçimde gerçekleştirilen küçük küçük iyileştirmelerin birikerek sonunda büyük iyileştirmeler ve gelişmeler sağlayacağı savunulmaktadır. Bu değişiklikler eskiyi bir anda ortadan kadırmaz. Mevcut düzende yapılan uyarlamalarla büyük yatırım gerektirmeyen iyileştirmeler sağlanır.⁴⁹



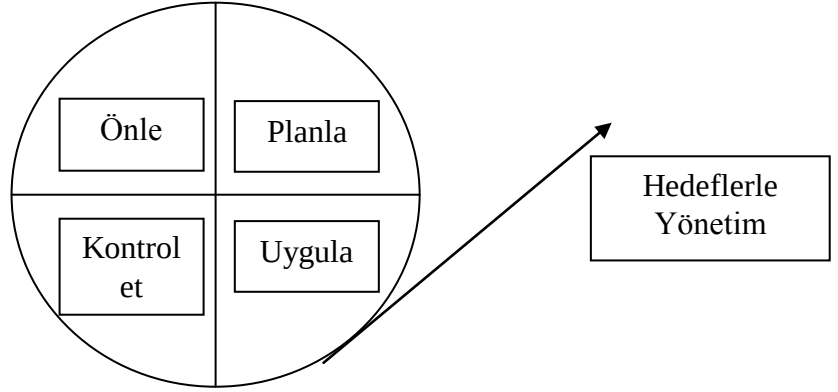
Şekil 2: Kaizen’le Gelişme Yaklaşımları

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, 4.Basım, KalDer Yayınları, Ocak 1998, s.13

Sürekli geliştirme uygulamasında “Deming Döngüsü” adı verilen “Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al” çemberi genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. Toplam kalite yönetimi felsefesinde kalite geliştirme faaliyetleri sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bu süreç içerisinde müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitiminde kısaca bütün proseslerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir unsurdur. Bu temel unsurun sağlanmasında, takım çalışması, istatistiksel ölçme metotları, piyasa araştırmaları, önlemeye dönük yaklaşım vb.metotlar kullanılır. Buna göre Toplam Kalite Yönetiminde sürekli gelişme, durum ya da seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır. Burada hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli bir biçimde geliştirmektir.⁵⁰

⁴⁹ Kalite Derneği, s.52

⁵⁰ Ataman, s.379



Şekil 3: PUKÖ Döngüsü

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, 4.Basım, KalDer Yayınları, Ocak 1998, s.33

2.2.3.6. Önlemeye Yönelik Yaklaşım

Toplam Kalite modelinin temelinde “hataları önlemek” yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını önceden belirlemek hedeflenir. Bu mümkün olmasa bile, önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaktan çok daha iyidir.⁵¹

2.2.3.7. Ölçmeye, Bilgiye, İstatistiğe Dayalı Yaklaşım

Doğru kararlar almanın, doğru ve etkin işler yapmanın birinci şartı, gerçeğe ve bilgiye sahip olmaktır. Gerçeğin ve bilginin sistematik olarak kullanılması çalışmaların etkinliğini artırır. Sorun çözme, önlem alma, süreçleri iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında başarılı olmak için, incelenen konu hakkında tarafsız, kanıta dayalı, açıklayıcı, yeterli, zamanında, doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaç vardır. Bilginin ölçülebilir ve değerlendirilebilir olması gerekir.⁵² Ölçülemeyen şey geliştirilemez. Bu

⁵¹ Kavrakoğlu, s.33

⁵² Kalite Derneği, s.54

nedenle, ölçüm ve istatistik ile doğru verileri elde etmek Toplam Kalite'nin vazgeçilmez parçalarıdır.⁵³

2.2.3.8. Toplumsal Sorumluluk

Toplam Kalite Yönetimi'ni esas aldığı “toplumsal sorumluluk” veya “toplum üzerinde olumlu katkılar sağlamak” ilkesi, işletmenin içinde yaşadığı topluma karşı duyarlı olmayı ve olumlu katkılarda bulunmayı gerektirmektedir. Topluma ve çevreye karşı duyarlı olmak, bilinçli politika ve stratejiler izlemek, işletmelerin sürekliliği için büyük önem taşımaktadır. Tüm faaliyetlerde, özellikle sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte ortak hareket stratejileri geliştirilerek, etkinliği ve yayılımı arttırmak mümkün olmaktadır. Bunlara ek olarak, ülke ve sektör çapında toplumun istikrarına ve gelişmesine katkıda bulunma için öncü ve örnek olma sorumluluğunu yerine getirecek faaliyetler içinde olmalıdır.⁵⁴

İşletme, kendi çalışma alanı dışında toplumu ilgilendiren konulara ve sorunlara karşı da sorumluluk bilincine sahip olmalıdır.⁵⁵

2.2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDE ÖZDEĞERLENDİRME

Bir işletme için önemli olan sürekli olarak iyileştirme yapmaktır. Kaliteyi belgelemenin amacı, işletmeleri “sürekli iyileştirme” konusunda özendirmek, bu konuda ulaştıkları aşamaları tescil etmek ve müşteri tatmininin sağlanmasına katkıda bulunmaktır. Bunu yapabilmek için de özdeğerleme yapması gerekmektedir.⁵⁶

Toplam Kalite Yönetimi, mükemmeye ulaşmak için işlerin tümünün etkin olarak yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletme performansını ölçmek, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin tespiti için önemlidir.⁵⁷

⁵³ Şimşek, s.79

⁵⁴ Kalite Derneği, s.56

⁵⁵ Kınır, “Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler”, s.6

⁵⁶ Koçel, s.293

⁵⁷ Dilek Erik, “Firmaların Başarı Kriterlerinin Tanımlanması ve Çalışanların Memnuniyeti Kriterinin Bulanık Mantık Yöntemi İle Ölçülmesi”, ‘İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi’, No.8, Güz Dönemi 2005, s.132

İşletme performansını ölçmek için bir takım ödüllendirme sistemleri de geliştirilmiştir. Kalite ödüllerinin rağbet görmesiyle birlikte önemi daha da artmış olan özdeğerlemeyi, işletmeler kalite ödüllerine hazırlık amacıyla da yapmaya başlamışlardır.⁵⁸

Toplam Kalite Yönetimi için de önemli bir yere sahip olan özdeğerleme, işletmenin iş mükemmelliği çerçevesinde faaliyetlerinin ve bu faaliyet ile ilgili sonuçların düzenli, sistematik ve kapsamlı bir biçimde gözden geçirmesidir. Özdeğerleme, işletmede düzenli stratejik ya da operasyonel planlama süreci için bir başlangıç noktasıdır ve sürekli iyileştirmeyi de beraberinde getirir.⁵⁹

Özdeğerleme,⁶⁰

- İşletmelere kendi güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmeleri ve planlanan amaçlara ne kadar ulaştıklarını belirleme konusunda yardımcı olur,
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğün en önemli unsuru haline gelen öğrenme yetenekleri ve bilgi yönetimi konusunda avantaj sağlar,
- İyileştirme için işletmeyi harekete geçirir,
- TKY ilkelerinin uygulanmasına da olanak sağlar,
- İşletmede TKY'ne geçmeden önce kalite çalışmalarını tanımlar,
- İşletmenin gerçekleştirmeyi düşündüğü faaliyetleri ortaya koyar,
- Sonraki değerlemelere temel olacak başlangıç durumunu ortaya koyar,
- İşletme için, özellikle yönetim için bir öğrenme süreci başlatır,
- İşletmede değerlendirme yapılacak özel alanları tespit eder,
- Sürekli gelişme stratejisinin parçası olarak kalite tabanlı üretimi sağlar,
- Örgütsel kültürün gelişimine olumlu katkı sağlar.

⁵⁸ Kalite Derneği, http://www.kalder.org/mukemmellik_yolculugu/detay.aspx?SectionID=Rmhcm44TWSlGQS2mPj3OXA%3d%3d&ContentID=xBzUreF%2bt3ZCBafrhui1A%3d%3d#ozdegerlendirme, (20.03.2010)

⁵⁹ Hakan Kitapçı, “TKY İçinde Özdeğerleme Kavramı ve Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, Cilt: 4, Sayı:16, Haziran 2001, s.204

⁶⁰ Hakan Emanet, “EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine bir saha Çalışması”, “C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi”, Cilt 8, Sayı 1, 2007, s.69

Özdeğerleme süreci, daha sonraki aşamalarda da sistematik, kapsamlı ve düzenli bir şekilde devam ettirilmelidir. Bu devam ettirilirse özdeğerlemenin yararları şu şekildedir:⁶¹

- Üst yönetimin katılımı sağlanır,
- Toplam Kalite duyarlılığı arttırılır,
- Plansız uygulamaların yerini sağlam temelli sistematik uygulamalar alır,
- Süreçler gözden geçirilir,
- Özdeğerlendirme hazırlık ve uygulamaları eğitim fırsatı verir,
- Belli bir modele uyum ile kuruluş içinde ortak lisan elde edilir,
- Özdeğerleme sonuçlarının sürekli iyileştirmeye entegrasyonu sağlanır,
- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenir,
- Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalı bir sistemdir,
- Çalışanları mükemmelliğin temel kavramları konusunda eğitir,
- Kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirir,
- İyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar,
- Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırılma yapılmasını sağlar,
- İş planı ve stratejilerin oluşturulmasını iyileştirir,
- Kuruluşu Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar.

Özdeğerleme 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 uygulamalarında başarılı kuruluşların tanıtılması ve uygulamaların yaygınlaşmasının sağlanması amacı ile, çeşitli ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından, kalite ödülü organizasyonları yapılmaktadır.⁶²

⁶¹ Kalite Derneği, s.61

⁶² Emanet, s.70

Ödüllendirme sistemlerin içerisinde Deming Prize ve Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli'ni sayabiliriz.⁶³

Deming Uygulama Ödülü:⁶⁴ Deming Application Prize – DAP, uygulamada en çok faydalanılan modellerdendir. 1951'de Japonya'da kalite hareketini başlatan Deming adına atfedilen ve Asya kıtasında kullanılan ödül, modern anlamda ilk kalite ödülüdür. Deming uygulama ödülü için 10 kriter kullanılmaktadır. Bu kriterler; politika ve amaçlar, kuruluş ve işleyiş, eğitim ve yaygınlaştırılması, etkinlikleri anlama yeteneği, analiz, standardizasyon, kontrol, kalite güvenliği, etkiler ve geleceğe dönük planlardır.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü:⁶⁵ Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA, 1987'de oluşturulan ve Kuzey Amerika kıtasında verilen ödüdür. ABD'de kalite yönetimi için verilen en yüksek onurlandırma şeklidir. 1988 yılında verilmeye başlanan ödül, kalite bilincini teşvik etmekte, kalite ile ilgili başarıları onurlandırmakta ve başarılı kalite stratejilerini kamuya yaymaktadır. Malcolm Balridge Kalite Ödülü, yılda bir kez üç ayrı kategoride verilmektedir. Bu kategoriler; küçük iş yerleri, büyük üreticiler ve hizmet işletmeleridir. Bu ödül, performans geliştirme konusunda gönül veren işletmeler için, kalitedeki mükemmellik konusunda en saygın ödüdür. Ödül kriterleri ve bu kriterlerin 1000 üzerinden ağırlıklı puanlandırması şöyledir :

- Liderlik (90 puan)
- Bilişim ve çözümleme (80 puan)
- Stratejik kalite planlaması (60 puan)
- İnsan kaynakları gelişimi (150 puan)
- Süreç kalitesi yönetimi (140 puan)
- Kalite ile ilgili ve işlemsel sonuçlar (180 puan)
- Müşteri odaklılık ve müşteri tatmini (300 puan)

⁶³ Erik, s.132

⁶⁴ Adrian Hughes, David N.Halsall, “**Comparison of the 14 Dealy Diseases and the Business Excellence Model**”, Total Quality Management, Vol:13, No: 2, 2002, s.257

⁶⁵ Malcolm Baldrige National Quality Award, “<http://www.nist.gov/baldrige/about/history.cfm>” (11.04.2010)

Avrupa Kalite Ödülü:⁶⁶ European Quality Award – EQA, 1988 yılında kurulan Avrupa Kalite Yönetim Vakfı – EFQM tarafından 1991 yılında oluşturulan ve Avrupa kıtasında yoğun olarak kullanılan ödüdür. 1992 yılından beri, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Ödülü bir işletmenin ne yaptığını, nasıl karar aldığını, neyi amaçladığını, kat ettiği yolu nasıl kontrol ettiğini ve piyasanın durumu ve müşterilerinin beklentilerine yönelik sağladığı iyileştirmeyi nasıl ölçtüğünü ortaya koymasını ve kendisini en iyilerle kıyaslamasını sağlamaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli, günümüzde Avrupa çapında veya başka ülkelerde çok çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Modeldeki kriterler şunlardır; Ayrıntı için bkz. EK.4, Liderlik, çalışanlar, politika ve stratejiler, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları.

DAP, MBNQA ve EFQM Mükemmellik Modellerinin tamamında modern yönetim uygulamalarının ortak yönleri mevcuttur. Fakat amaçları ve kaliteyi tanımlama konularında ayrışmaktadırlar. Tablo.1’de ortak ve farklı yönleri görülebilmektedir.

Mükemmelliğe gerçekten erişmiş işletmeler, paydaşları için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürme becerisine sahip olanlardır. Giderek artan küresel rekabetin, hızlı teknolojik gelişmelerin, durmadan değişen iş süreçlerinin, ekonomik ve sosyal ortamlardaki, müşteri kitlelerindeki hızlı değişimlerin söz konusu olduğu bir dünyada bu sonuçları sürdürebilmek oldukça zordur.⁶⁷

Mükemmellik Modeli, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülünü esas alan yapısıyla, Toplam Kalite felsefesinin uygulamaya taşınmasında önemli bir yönetim aracıdır. Model, tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımını, yüksek performansı ve sürekli iyileştirmeyi sağlayacak süreçleri ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenlemektedir.⁶⁸

⁶⁶ European Quality Award, “<http://ww1.efqm.org/en/tabid/123/default.aspx>” (11.04.2010)

⁶⁷ Yüksel Güngör, “**EFQM Mükemmellik Modeli**”, Yayın 01, <http://sites.google.com/site/yukselgungor2/efqm>, (23.02.2010)

⁶⁸ Basım, H.Nejat, Harun Şeşen, “**EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, Ocak 2007, s.201

Tablo 2

Mükemmellik Modellerinin Karşılaştırılması

Mükemmellik Modellerinin Ortak Olan Özellikleri		
- Liderlik, - İ.K. Yönetimi, - Coğrafi Bölgesellik,	- Stratejik Planlama, - Sürekli İyileştirme, - Uygulama Paylaşımı,	- Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi, - Süreç Performansına Odaklılık, - Çıktı Performansına Odaklılık.
Mükemmellik Modellerinin Farklı Olan Özellikleri		
Model	Amaç	Kaliteyi Tanımlama
DAP	İstatistiksel kalite kontrolü sağlayan ve kalite güvenceyi başarıyla uygulayan işletmeleri ödüllendirmek ve bu başarılarını sürdürmelerini sağlamak.	İçsel süreçlere odaklı olduğundan, kaliteye üretim süreçleri yönünden bakar. Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.
MBNQA	Kalite mükemmelliğini sağlayan işletmeleri ödüllendirmek ve başarılı kalite stratejilerini diğerleri ile paylaşılmasını sağlamak.	Müşteriye ve pazara odaklanma vardır ve kaliteyi müşteri tanımlar.
EFQM	Avrupalı işletmelerin özellikle Japon ve Amerikan rakiplerine küresel rekabet üstünlüğünü kaptırmalarını engellemek.	Kalite içsel ve dışsal bir bütündür ve kaliteyi bütün paydaşlar hep birlikte tanımlar.

Kaynak: Emanet, Hakan, “EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine bir saha Çalışması”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2007, s.71

2.3. AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Bu bölümde Avrupa Kalite Yönetim Vakfı’yla ilgili bilgi verilip EFQM Mükemmellik Modeli ana hatlarıyla ele alınacaktır.

2.3.1. AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI

Merkezi Brüksel’de olan ve kar amacı gütmeyen bir örgüt olarak 1988’de kurulan Vakıf, “İş Mükemmelliği” modelini önermektedir. Vakıf, 1992 yılından beri bu modeli başarıyla uygulayan işletmeler için kalite ödülü vermektedir. Vakıf, üyelerine uyguladığı toplam kalite yönetimi programlarıyla üyelerinin daha başarılı iş üretimi ve daha iyi iş sonuçları almasını amaçlamaktadır ve bu modeli uygulayan işletmelere, uluslararası platformda rekabet olanağı sağlamaktadır.⁶⁹

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management), Avrupa’nın önde gelen 14 şirketi tarafından kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur.

Misyonu: Avrupa’da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olmaktır.

Vizyonu: Avrupa’lı işletmelerin mükemmelliğe eriştikleri bir dünyadır.

EFQM Avrupa’daki kurum ve kuruluşlarda sürdürülebilir mükemmelliğin yaygınlaştırılmasını desteklemek üzere Avrupa’daki benzer ulusal kuruluşlarla işbirliği kavramını geliştirmiştir. Bu ulusal kuruluşlar EFQM Mükemmellik Modelinin yaygınlaştırılması için EFQM ile birlikte çalışmaktadırlar.⁷⁰

2.3.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

EFQM Mükemmellik Modeli, sektör, büyüklük ve olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her çeşit işletme tarafından bütünsel bir bakış açısı kazanılması

⁶⁹ Akyüz, Asuman, “Üniversite Kütüphanelerinde Toplam Kalite Yönetim i ve Bir Model” <http://eprints.rclis.org/5452/1/3012800000006.pdf> (22.03.2010)

⁷⁰ EFQM, “<http://ww1.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>” (14.04.2010)

amacıyla kullanılan, işletmenin gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturan yönetim aracıdır.⁷¹

EFQM Mükemmellik Modeli, işletmeler tarafından çeşitli şekillerde kullanılabilecek pratik bir araçtır.⁷²

- İşletmede tüm işlevsel birimlerce paylaşılacak ortak dil ve düşünce şeklinin temelini oluşturmak üzere,
 - İşletmenin yönetim sistemine bir yapı oluşturmak üzere,
 - İşletmelere mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, eksikliklerini saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden,
- bir öz değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır.

2.3.3. MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Mükemmelliğin temel kavramları sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm işletmeler için geçerlidir ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin temelini oluştururlar. Mükemmelliğe gerçekten erişmiş işletmeler, paydaşları için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürme becerisine sahip olanlardır. Olağanüstü sonuçlar elde etmek yeterince zordur, ancak giderek artan küresel rekabetin, hızlı teknolojik gelişmelerin, durmadan değişen iş süreçlerinin, ekonomik ve sosyal ortamlardaki müşteri kitlelerindeki hızlı değişimlerin olduğu bir dünyada bu sonuçları sürdürebilmek daha da zordur. EFQM bu zorluk karşısında Avrupa'da faaliyet gösteren işletmelerin 'Sürdürülebilir Mükemmellik' çizgisine ulaşmalarını sağlayacak bir yönetim anlayışının arkasında durmaktadır. Bu anlayışın temelinde 8 temel kavram vardır (ayrıntı için bkz.

⁷¹ KalDer, http://www.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=308%3A2011-yilinda-ulusal-kalite-odulu-ve-degerlendirme-sureclerinde-mukemmellik-modeli-2010-uygulanacak&catid=2245%3Amanet&lang=tr (10.01.2011)

⁷² KalDer, "EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı", EFQM, 2003, s.4

EK.3)⁷³ ve EFQM'in 2010 revizyonuna göre temel kavramların güncellenmiş hali parantez içinde yer almaktadır;⁷⁴

- Sonuçlara Yönlendirme (Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme)
- Müşteri Odaklılık (Müşteriler İçin Değer Katma)
- Liderlik ve Amacın Tutarlılığı (Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik)
- Süreçler ve Verilerle Yönetim (Süreçlerle Yönetme)
- Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı (Çalışanlarla Başarma)
- Sürekli Öğrenme, İyileştirme ve Yenilikçilik (Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme)
- İşbirliklerinin Geliştirilmesi (İşbirlikleri Oluşturma)
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma)

2.3.3.1. Sonuçlara Yönlendirme

Mükemmellikle ilgili tüm paydaşların gereksinimlerinin dengelenmesine ve karşılanmasına bağlıdır. Paydaş terimi kuruluştan parasal çıkarı ola hissedarlar kadar kuruluşlardaki çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve genel olarak toplumu da kapsamaktadır.

2.3.3.2. Müşteri Odaklılık

Ürün ve hizmet kalitesini en son noktada değerlendirecek olan müşteridir. Müşteri bağlılığını sağlamanın, müşteriyi elde tutmanın ve pazar payı elde etmenin en iyi yolu mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine net bir biçimde odaklanabilmektir.

⁷³ KalDer,
http://www.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=308%3A2011-yilinda-ulusal-kalite-odulu-ve-degerlendirme-sureclerinde-mukemmellik-modeli-2010-uygulanacak&catid=2245%3Amanet&lang=tr (10.01.2011)

⁷⁴ Mike Gallagher, “**Kalitenin Seyir Defteri, 10.Yıl**”, [Kalitenin Seyir Defteri](#), , KalDer Yayınları, 2001 (07.03.2010)

2.3.3.3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Bir işletmenin liderlerinin davranışları, işletme içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem işletmenin hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır.

2.3.3.4. Süreçler ve Verilerle Yönetim

İşletmeler, en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği, işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler.

2.3.3.5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Bir işletmenin çalışanlarının potansiyelinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır.

2.3.3.6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

İşletmenin performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa en üst noktasına çıkar.

2.3.3.7. İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Bir işletmenin en iyi performansını ortaya koyması, işbirliği yaptığı işletmelerle güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır.

2.3.3.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İşletmenin ve çalışanların uzun vadeli çıkarlarının korunması, etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır.

2.3.4. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ

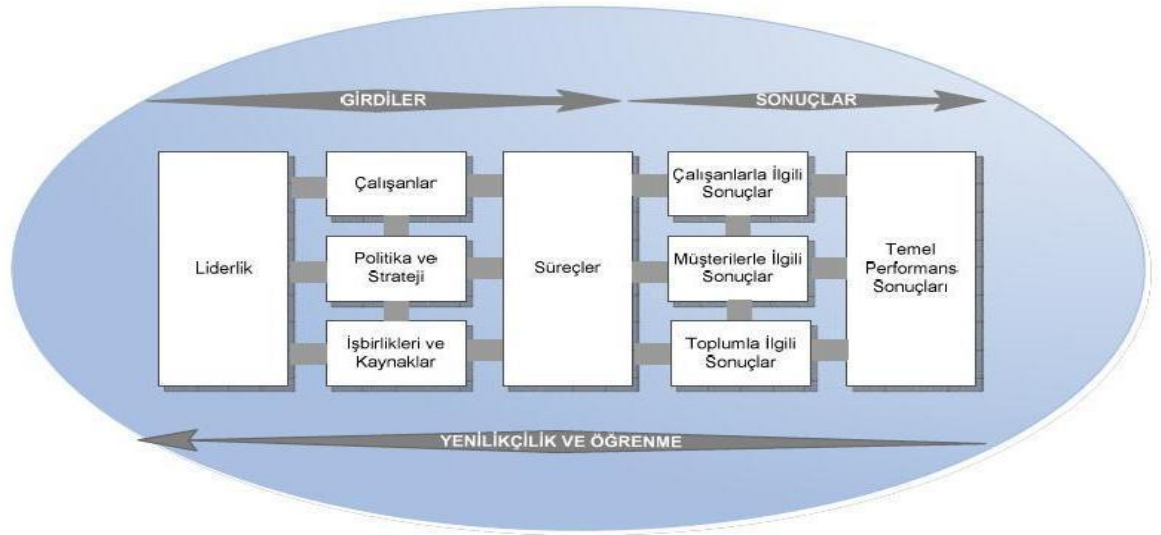
Modelin temel felsefesi, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşüne dayanmaktadır. EFQM mükemmellik modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden beşi “girdi” kriterlerini, dördü ise “sonuç” kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir işletmenin yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o işletmenin neler gerçekleştirdiğini gösterir. “Sonuçlar” “Girdiler”den kaynaklanır ve “Girdiler” “Sonuçlar”dan alınan geri bildirim ile iyileştirilir.⁷⁵

Performansla ilgili tüm boyutlarsa sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model şu ifadeye dayanır: “Performans, müşteriler, çalışanlar ve toplum ile ilgili mükemmel sonuçlar, çalışanlar, işbirlikleri ile hayata geçirilen politika ve stratejinin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesiyle sağlanır.”

EFQM Modeli, Şekil.4’de görüldüğü gibi alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.

Model’deki 9 kutu, işletmenin 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 çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Her 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.

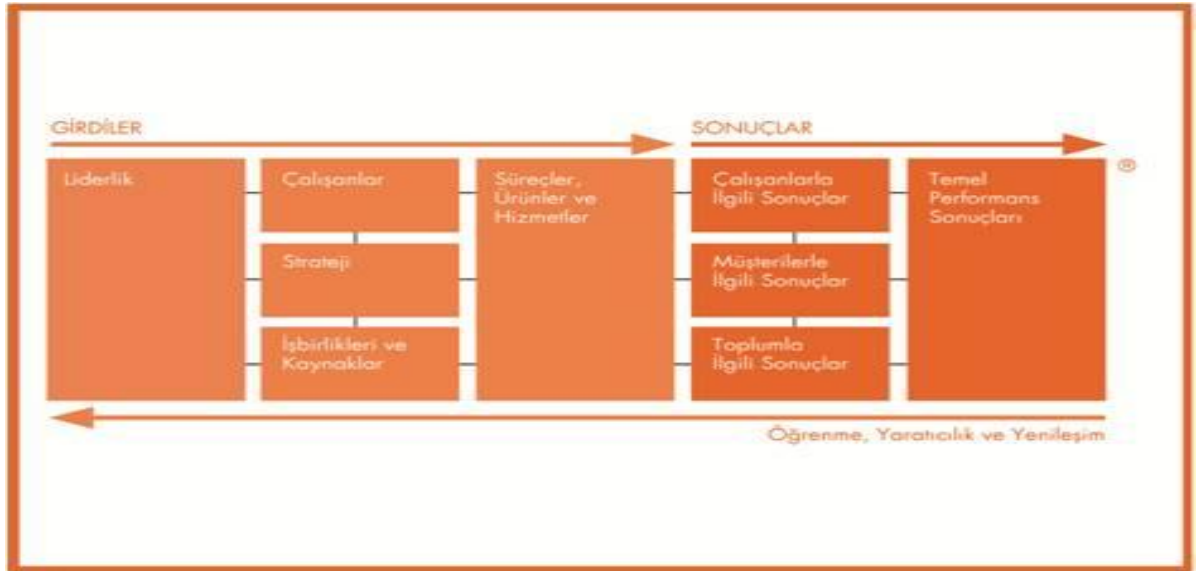
⁷⁵ KalDer, “EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı”, EFQM, 2003, s.13



Şekil 4: EFQM Modeli

Kaynak: KalDer, “EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı”, EFQM, 2003, s.13

EFQM’in 2010 revizyonuna göre Mükemmellik Modeli şu şekildedir;



Şekil 5: EFQM 2010 Modeli

Kaynak:

KalDer, http://www.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=308%3A2011-yilinda-ulusal-kalite-odulu-ve-degerlendirme-sureclerinde-mukemmellik-modeli-2010-uygulanacak&catid=2245%3Aamanset&lang=tr (10.01.2011)

Modelin kriterleri ve alt kriterleri şöyledir (ayrıntı için bkz. EK.3):⁷⁶

2.3.4.1. Kriter 1: Liderlik

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, işletmenin yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

Liderlik kriterinin alt kriterleri ise şöyledir;

- 1a. Liderler işletmenin misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.
- 1b. Liderler işletmenin yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.
- 1c. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan işletmenlerle ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.
- 1d. Liderler, mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.
- 1e. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

2.3.4.2. Kriter 2: Politika ve Strateji

Mükemmel işletmeler, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü gözönünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.

Politika ve strateji kriterinin alt kriterleri ise şöyledir;

- 2a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.
- 2b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.

⁷⁶ KalDer, “EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı”, EFQM, 2003, s.13

- 2c. Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
- 2d. Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

2.3.4.3. Kriter 3: Çalışanlar

Mükemmel işletmeler, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve işletmenin bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini işletmenin çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

Çalışanlar kriterinin alt kriterleri ise şöyledir;

- 3a. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.
- 3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
- 3c. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.
- 3d. Çalışanlar ile işletme arasında diyalog söz konusudur.
- 3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

2.3.4.4. Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel işletmeler, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.

İşbirlikleri ve kaynaklar kriterinin alt kriterleri ise şöyledir;

- 4a. İşletme dışı işbirlikleri yönetilir.
- 4b. Finansal kaynaklar yönetilir.
- 4c. Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.
- 4d. Teknoloji yönetilir.

4e. Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.

2.3.4.5. Kriter 5: Süreçler

Mükemmel işletmeler, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değerin artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

Süreçler kriterinin alt kriterleri ise şöyledir;

5a. Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.

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

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

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

5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

2.3.4.6. Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel işletmeler, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

6a. Algılama Ölçümleri

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

6b. Performans Göstergeleri

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

2.3.4.7. Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel işletmeler, çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

7a. Algılama Ölçümleri

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

7b. Performans Göstergeleri

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

2.3.4.8. Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel işletmeler, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

8a. Algılama Ölçümleri

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

8b. Performans Göstergeleri

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

2.3.4.9. Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

Mükemmel işletmeler, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

9a. Temel Performans Çıktıları

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

Finansal ve finansal olmayan sonuçları vardır.

9b. Temel Performans Göstergeleri

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

Finansal ve finansal olmayan göstergeleri vardır.

2.3.5. EFQM 2010 REVİZYONU SONUCUNDAKİ TEMEL DEĞİŞİKLİKLER

- Temel kavramlar 9 kriterle tam olarak bütünleşmiştir .
- Kriter ağırlıkları gözden geçirilmiştir.
- Kriter isimleri “Politika ve Strateji” yerine “Strateji”, “Süreçler” yerine “Süreçler, Ürünler ve Hizmetler” olarak değişmiştir.
- Eski 5a ve 5b “süreç iyileştirme” ve “süreç yönetimi” kavramlarının birbirinden ayrı görülemeyeceği düşünülerek birleştirilmiştir.
- 5c’nin yeni içeriği ise işletmenin ürün ve hizmetlerinin mevcut ve olası müşterilerine etkin bir biçimde tanıtılması belirtilmiştir.
- Sonuçlar “işletmenin vizyon ve stratejisini gerçekleştirmek üzere gerekli temel sonuçlar”a odaklanmıştır.
- Sürdürülebilirlik gereği geleceğe bakış , “Yaratıcılık” ve “Yenileşim”in giderek artan önemi vurgulanmıştır.

2.3.6. RADAR MANTIĞI VE UYGULANMASI

RADAR, bir işletmenin performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır.⁷⁷

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. Bu mantık bir işletmenin aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir.⁷⁸

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymalıdır. Bu sonuçlar, kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansla birlikte paydaşlarının algılamalarını da kapsamalıdır.
- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişilebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımları geliştirmelidir.
- Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımının gerçekleştirilmesidir.
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden geçirme. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak.

Modelin işletmelerde uygulanması sırasında, örneğin özdeğerlendirme amacıyla, radar puanlama matrisinin yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme boyutları her “girdi” alt kriteri ile, “sonuçlar” boyutu da “sonuç” alt kriterleri ile ilişkilendirilmelidir.

⁷⁷ KalDer, http://www.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=308%3A2011-yilinda-ulusal-kalite-odulu-ve-degerlendirme-sureclerinde-mukemmellik-modeli-2010-uygulanacak&catid=2245%3Amanet&lang=tr (10.01.2011)

⁷⁸ KalDer, “EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı”, EFQM, 2003, s.28

Radar dört boyuttan oluşur:

- Sonuçlar - **Results**
 - Yaklaşım - **Approach**
 - Yayılım - **Deployment**
 - Değerlendirme - **Assessment**
- ve and
- Gözden geçirme **Review**

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

Bunlardan biri yönetim sisteminin oluşturulmasıdır. EFQM Mükemmellik Modeli'nin kriterleriyle birlikte RADAR'ın boyutları bir düşünce tarzı geliştirmek amacıyla kullanılabilir. Bu yöntem, kullanılacak yaklaşımlara ilişkin sorular sorulması, bu yaklaşımı nasıl yaşama geçirileceği ve uygulamada etkililiği nasıl ölçüleceği konusunda yol gösterir.

Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme RADAR'ın temel boyutlarıdır ve Model'in tüm kriterlerine uygulanmalıdır.

❖ **Sonuçlar**

Sonuçlar boyutu, işletmenin neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmede sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun olarak belirlenmiş ve erişilmiş veya aşılmış olmalı, başka işletmelerle 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 fırsatlarının daha iyi belirlenebilmesi için, sonuçların örneğin, müşterilere veya işletme içindeki birimlere göre kırılımları görülebilmelidir.

❖ Yaklaşım

Yaklaşım, işletmenin ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmenin sağlam temelli yaklaşımlara sahip olması gerekir. Sağlam temelli yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, işletmenin mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri üzerine kurulur, 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 işletmenin politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş yaklaşımdır.

❖ Yayılım

Yayılım, bir işletmenin yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmede yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir. Sistematik uygulama iyi planlanmış, yaklaşıma ve işletmeye uygun biçimde yaşama geçirilmiş uygulamadır.

❖ Değerlendirme ve Gözden Geçirme (Değerlendirme ve İyileştirme)

EFQM'in 2010 revizyonuna göre "Değerlendirme ve İyileştirme" olarak geçen bu boyut, bir işletmenin yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmede, yaklaşım ve yaklaşımın yayılmamın düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir.

RADAR mantığının bu boyutlarını ve boyutların alt unsurlarını bir tablo biçiminde bir araya getirmekle bu mantığı uygulamasını ve işletmeleri bu mantığa göre puanlamasını sağlayan RADAR Puanlama Matrisi elde edilir.

RADAR Puanlama Matrisi Avrupa Kalite Ödülü ve Avrupa'daki Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin pek çoğunda ödül başvurularını değerlendirmek amacıyla kullanılan

bir değerlendirme aracıdır. RADAR işletmeye öz değerlendirme, kıyaslama ve diğer amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar.

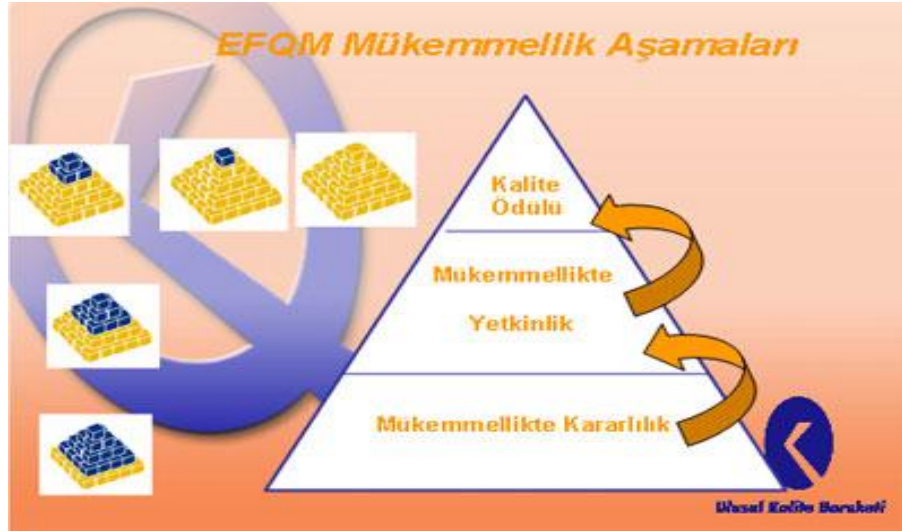
Herhangi bir işletme puanlama amacıyla RADAR Puanlama Matrisi kullanılarak değerlendirildiğinde her kriter için aşağıda belirtilen ağırlıklar kullanılır. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa çapında yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda belirlenmiştir. Ağırlıklar çok geniş bir çevrede kabul görmüştür ve EFQM tarafından zaman zaman gözden geçirilmektedir.

2.3.7. MÜKEMMELLİK AŞAMALARI

Mükemmellik Aşamaları Programı, Mükemmellik Modeli'ni bir yönetim aracı olarak benimseyen ve mükemmel olma yolunda ilerleyen işletmelerin hangi aşamada olduğunu göstermek, her aşamadaki işletmenin tanınmasını sağlamak amacıyla Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilmiş uluslararası bir tanıma programıdır. Bir diğer hedefi de Mükemmellik Modeli'nin uygulanmasını yaygınlaştırmaktır. EFQM adına Türkiye'de belgelendirmeyi sadece KalDer yapmaktadır. Mükemmellik Modeli'ni kullanma konusundaki deneyimlerine ve iyileştirme programlarının yayılımına uygun olan aşama için sektör ve çalışan sayısına bakılmaksızın tüm kuruluşlar başvuruda bulunabilmektedirler.⁷⁹

İşletmeler, EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanmadaki deneyimlerine ve iyileştirme programlarının yayılımına göre, kendilerine en uygun aşama için başvuruda bulunabilirler.

⁷⁹ Zülal Kızıldaş, "Önce Kalite Dergisi", Yıl: 17, Sayı: 129, Kasım 2008, s.32



Şekil 6: EFQM Mükemmellik Aşamaları

Kaynak: Kalder, “Mükemmellik Modeli, Özdeğerlendirme, Mükemmellik Modelinin Yararları”, 2003, <http://Www.Tkgm.Gov.Tr/Turkce/Dosyalar/Diger%5Cicerikdetaydh326.Pdf> (04 Ocak 2009), s.33



❖ Birinci Aşama - Mükemmellikte Kararlılık

Mükemmellikte Kararlılık Programı Onayı, Mükemmellik yolculuğunun henüz başında olan işletmeler için tasarlanmıştır. Bu aşamada işletmelere bulundukları performans seviyesini anlamalarında ve iyileştirme için önceliklerini belirlemelerinde yardıma ağırlık verilmektedir.

Bu programın ilk evresinde başvuran işletmeler, EFQM Mükemmellik Modeli'nin dokuz ana kriterini kullanarak öz değerlendirme sürecinden geçerler. Değerlendirme sonucunda işletmeler iyileştirmeye açık alanlarını saptama olanağını bulurlar.

İkinci evrede ise, işletmeden iyileştirilecek alanlarını önceliklendirmesi ve öncelikli 3 açık alanı için 6 - 9 aylık uygulama döneminin ardından iyileştirme doğrultusunda aldığı önlemleri bir saha ziyaretinde ortaya koyması beklenir.

Mükemmellikteki kararlılığını kanıtlayan işletmeler aşamayı başarıyla tamamladıklarına ilişkin belgeyi, tüm ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanabilirler.

- EFQM Modeli'nin 9 ana kriteri esas alınır.
- 12 sayfalık başvuru dokümanı (Kalite El Kitabı)
- Değerlendirme ve saha ziyareti aşamaları
- 1 kişilik değerlendirme
- İyileştirme planının doğrulanmasının ardından tanıma



❖ İkinci Aşama - Mükemmellikte Yetkinlik 3*, 4*, 5*

Program, EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanarak özdeğerlendirme yapmada deneyim kazanmış işletmeler için tasarlanmıştır. Bu aşama; işletmenin başarılı biçimde yönetilip mükemmel işletme olma yolunda ilerlediğini gösterir.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin otuz iki alt kriterini temel alarak, organizasyonun güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesi için yapısal bir yaklaşım avantajını sunmaktadır.

Bu aşama için başvuran işletmeler, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü'ne benzer bir değerlendirme sürecine girer, ancak kendilerinden daha kısa bir başvuru dokümanı hazırlamaları beklenir. Üç - beş kişilik eğitimli değerlendirici ekibinin başvuru dokümanlarını değerlendirmesinin ardından, başvuran işletmeye saha ziyareti düzenlenir ve bir geri bildirim raporu hazırlanır.

2006 Yılı ikinci yarısından itibaren, başvuran işletmelerin saha ziyaret sonuçlarına bağlı olarak farklı tanıma (3*, 4*, 5*) olanakları sunulmaktadır.

Değerlendirme puanı 300 ve/veya üstünde olan başvuru sahibi işletmeler, elde ettikleri saha ziyaret puanına uygun seviyeyi başarıyla tamamlamış kabul edilir, söz konusu onay belgesini, ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanabilirler.

- EFQM Modeli'nin tüm içeriği esas alınır.
- 51 sayfalık başvuru dokümanı
- 2-5 kişilik değerlendirme ekibi
- Uzlaşım toplantısı ve saha ziyareti
- Ana kriterler bazında geri bildirim raporu
- 300 puan ve üzerinde tanıma

- ❖ **Üçüncü Aşama - Avrupa ve/veya Ulusal Kalite Ödülü Finalisti**
- ❖ **Dördüncü Aşama - Avrupa ve/veya Ulusal Kalite Başarı Ödül**
- ❖ **Beşinci Aşama - Avrupa ve/veya Ulusal Kalite Büyük Ödülü**



Avrupa ve/veya Ulusal Kalite Ödülü Finalisti, Başarı Ödülü veya Büyük Ödülü kazanan işletmeler, Avrupa veya dünyada en iyi olmayı elde etme aşamasında olan işletmelerdir.

- EFQM Modeli'nin tüm içeriği esas alınır
- 75 sayfalık başvuru dokümanı
- 4-8 kişilik değerlendirme ekibi
- Uzlaşım toplantısı ve saha ziyareti
- Alt-kriterler bazında geri bildirim raporu
- Finalistlik, Başarı Ödülü ve Büyük Ödül

3. YÖNETİM STRATEJİLERİNDE İNSAN FAKTÖRÜ

Küreselleşme ve ulusal rekabetin artmasıyla birlikte insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, “insan”ın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler olmuştur. Bu gelişmeler de yönetim süreçlerini ve işletmelerin yapılandırılmalarını köklü şekilde etkilemiştir. Takım organizasyonu, çalışangüçlendirme ve sıfır hiyerarşi gibi uygulamalar bu gelişmelerin sonucudur. Bu anlamda “insan unsuruna bakış” açısından yeni gelişmelerin en önemli özelliği, işletmelerde insana, kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olarak bakmak yerine, yenilenebilir bir stratejik kaynak ve geliştirilebilir bir kaynak olarak bakmasıdır.⁸⁰

Çalışanlar, stratejileri uygulayarak işletmenin amaçlarına varmasını sağlarlar. Başarılı uygulamalar, amaçların da başarılı olarak elde edilmesine neden olur. Sürekli olarak değişen iş ve rekabet koşullarında stratejik uygulamaların başarısı, çalışanların bilgisi, becerisi ve ilgisine bağlıdır. Bilgi ve beceri, çalışanların yaşam ve düşünce biçimleri ile ilgilidir ve geliştirilebilir. Stratejik uygulamaların, çalışanların bireysel beklentilerini de yerine getirmesi, onların ilgisini çekmesi gerekir. Bu nedenle işletmenin amaçlarının elde edilebilmesi için, bu amaçlar ile çalışanlara uygulanacak ödüllendirme sisteminin stratejik uygulamalarla bağlantılı olması, uygulama başarılarını büyük oranda arttırır.⁸¹

İnsan faktörü, çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer o işletmenin genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım çalışması, yerelleşme, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu

⁸⁰ Koçel, s.286

⁸¹ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, 4.Basım, Arıkan Yayıncılık, 2007, s.386

yönetim anlayışının “önce insan” yani “birey kalitesinde” düğümlendiğini göstermektedir.⁸²

Toplam Kalite Yönetimi’ni hem etkileyen hem de Toplam Kalite Yönetimi’nden etkilelenen bir etken de yönetimdir. Yönetim insanlara yönelik bir faaliyettir. Çağdaş bir yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetimi de demokratik bir yönetim tarzı gerektirir. Demokratik yönetim, katılımcı yönetim demektir. Demokrat yöneticiler de astlarını dinleyen, onların fikir ve isteklerine değer veren, onlara hedef gösterip hedefe nasıl ulaşacağını kendilerine bırakan liderlerdir. Ayrıca hızla değişen ve gelişen çevre şartları da bi kişinin yetenekleri ve kapasitesiyle sınırlı kalamayacak kadar karmaşık, geniş ve hızlıdır. Bu yüzden iyi bir yönetici astlarının bilgi, görgü ve enerjisinden yararlanarak bu bireysel bilgi, görgü ve enerjiyi işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirebilecek bir insan olmalıdır. Bütün bu değişen şartlar sonucunda işletmenin amaçları, değerleri, strateji ve politikaları da önemli değişikliklere uğramışlardır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen işletmeler, “müşteriyi tatmin edecek mal ve hizmeti üretip sat”, “yaşamak için yaşat” politikalarıyla hareket etmektedirler.⁸³

Toplam Kalite Yönetimi’nde müşteri memnuniyetini kardan önce gören bir sistemdir. Kara öncelik vermek ancak kısa vadede kazandırır, oysa müşteri memnuniyeti uzun vadeli karlar getirir. Toplam Kalite Yönetimi, işin hedeflerine memnun müşteriler ve mutlu çalışanlar oluşturarak ulaşmak için kullanılan felsefe, takım ve süreçlerin entegre bir setini kapsayan bir sistemdir.⁸⁴

Hedef, insanlara yetki vererek ekip çalışmasından optimal sonuçları elde edilmesini sağlamaktır. Bu hedefin yolu, iletişim, karşılıklı etkileşim ve etkili toplantı yapma becerileri üzerinde yoğunlaşan eğitim ile başlar. Bu gibi bir eğitim, insanların grup aktiviteleri içerisinde etkin bir rol alarak ürün ve süreçlerin sürekli gelişimine katkıda bulunmalarını sağlar. Daha ileri eğitim ise çalışanları yetkilendirmek için temel oluşturan ileri düzeydeki ekip çalışmasına götürür.

İnsan Kaynakları Yönetimi’nde amaç, kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayıp, bunları işletme başarısına kanalizet

⁸² Fırat Akdere, Mehmet Hakan Aksoy, Erhan Candaş, Murat Hamza Polat, Markos Psaropoulos, İbrahim Hakan Yılmaz, “**Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**”, Üniform Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.11

⁸³ Mina Özevren, “**Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**”, 1.Basım, Alfa Yayıncılık, 1997, s.49

⁸⁴ Şimşek, s.89

etmektedir. İşletme yönetiminde insan faktörüne verilen önem arttıkça orada işgücü verimi, işin kalitesi ve işletme için yapılan özveriler de artar. Bu yönetim felsefesi insana saygıyı gerektirir.⁸⁵

Toplam Kalite Yönetimi, insanların kendilerine söylemeden, kendi sorumluluk duyguları dolayısıyla yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörür. Nitekim Toplam Kalite Yönetimi araçlarından biri olan kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren “insana saygı duyulan bir işyeri” yaratma vizyonudur.⁸⁶

Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre yöneticilerin “karar verme” ve “kontrol etme” fonksiyonları daralmış, daha çok koç’luk ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Uygulamada da “çalışan güçlendirme” kavramı ön plana çıkmıştır.⁸⁷

3.1. İŞLETMELERDE ÇALIŞANIN GÜÇLENDİRİLMESİ

Küreselleşme ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini arttırdığı yönetim kavramlarından biri de çalışanların güçlendirilmesidir. Güçlendirme, basit bir ifadeyle çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir gücü ifade eder.⁸⁸

Çalışan güçlendirme, çalışanlara ürün geliştirme ve müşteri hizmetlerinin tüm hususları ile ilgili olarak sorumluluk ve otorite vermek anlamına gelmektedir. Böylece çalışanlar ürün ve hizmetlerden sorumlu tutulurlar; bunun karşılığında sonuçların beraberinde getirdiği ödülleri ve kayıpları paylaşırlar.⁸⁹

Güçlendirme kavramı bugüne kadar farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları;⁹⁰

⁸⁵ Muhittin Şimşek, “**Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**”, 1. Basım, Alfa Yayıncılık, 2000, s.76

⁸⁶ “Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi”, s.18

⁸⁷ Koçel, s.291

⁸⁸ Fed Luthans, “Organizational Behavior”, 5th.Edition, Mc Graw Hill, New York, 1989, s.36, Aktaran: Ataman, s.415

⁸⁹ Raymond A.Noel, “**Employee Training & Development**”, 4th.Edition, Mc.Graw Hill, Irwin, 2008, Çeviren: Canan Çetin (çev.), İstanbul: Promedia Yayıncılık, 2009, s.14

⁹⁰ Güner Çöl, “**Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı:1, 2008, s.36

Hales ve Klidas güçlendirmeyi, “bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması” olarak tanımlamaktadır.⁹¹

Erstad için güçlendirme; “çalışanlara işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır”.⁹²

Geniş bir ifadeyle güçlendirme;

Çalışanların,

- Kendilerini motive olmuş hissettikleri,
- Bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı,
- İnisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları,
- Olayları kontrol edebileceklerine inandıkları,
- İşletmenin amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder.⁹³

Güçlendirme, çalışana yeterliliğini yükseltmesi için ve daha fazla sorumluluk yüklenmesi için uygun ortam ve olanakların sağlanması olarak da tanımlanabilir. Bu kavram çalışanın bir düzene, gözetime ve denetime tabi olmadan işi istediği gibi yapması anlamına gelmez. Güçlendirme ikiye ayrılır;⁹⁴

1. Dışsal güçlendirme: Çalışana yapabileceği işlerle ilgili yetki verilmesi anlamına gelir. Dışsal güçlendirme çalışanı katı kural ve emir-komuta zincirinin dışına çıkararak düşünmeye, yargıda bulunmaya, karar vermeye ve uygulamaya yönlendirir. Bir diğer deyişle güçlendirme, çalışanın işletme amaçlarına en fazla katkıyı yapan kararları alma ve uygulamada yeterli yetki ve sorumlulukla donatılmasıdır.

⁹¹ C.Hales, A.Klidas, “**Empowerment in five-stars hotels: choice, voice or rhetoric?**”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.10, No.3, 1998, s.88

⁹² M.Erstad, “**Empowerment and organizational change**”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No.7, 2007, s.326

⁹³ Koçel, s.317

⁹⁴ Nuray Uzkesici, “**Sağlık Kurumları Yönetimi**”, 1.baskı, Anadolu Üniversitesi, 2002, s: 217

2. İçsel güçlendirme: Çalışanın kişilik ve duygusal yapısının geliştirilmesi anlamına gelmektedir. İçsel güçlendirme, personele, yeterlilik, deneyim, girişimcilik, karizmatik özellikler katmayı hedeflemektedir.

Psikolojik güçlendirmeyi ilk tanımlayanlardan olan Conger ve Kanungo (1988) özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak kabul ettikleri güçlendirmeyi, organizasyon üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için yapılması gerekenlerden sadece bir kısmı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yazarlara göre yönetsel uygulamalar çalışanları güçlendirebilir, fakat sadece bununla yetinilmemesi gerekmektedir.⁹⁵ Conger ve Kanungo güçlendirmeyi, çalışanlara gücün aktarılması olarak da tanımlamışlardır.⁹⁶

Buna göre bir yönetim kavramı olan güç, değişik şekillerde ele alınmaktadır. Bu şekillerden başlıcaları;⁹⁷

- Pozisyon Gücü: Pozisyon gücünün artırılmasıyla çalışana daha fazla seçim hakkı verilir.
- Uzmanlık Gücü: Çalışana verilecek eğitim ve geliştirme ile uzmanlığın sürekli geliştirilmesi sağlanır.
- Kaynak Gücü: Bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanı sağlanır.
- Kişilik Gücü: Çalışanın kendine güveninin ve motivasyonunun artırılmasıyla güçlendirmeyi gerçekleştirme imkanı doğacaktır.

O halde güçlendirme, bir bakıma çalışanların bu dört güç çeşidi itibariyle kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir. Bu açıdan ele alındığında daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması; eğitim, geliştirme ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi; başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve motivasyonunun artırılması ile güçlendirmeyi gerçekleştirme imkanı

⁹⁵ Ceylan, Çöl, Gül, s.36

⁹⁶ Conger J.A., Kanungo, R.N., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practise", Academy of Management Review, Cilt 13, Sayı 3, 1988, s.471

⁹⁷ Koçel, s.318

doğacaktır. Güçlendirme çabaları, kişilerin örgüte bağlanmasında önemli bir araç olmaktadır. Takım çalışması, çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etki yaratmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Takım içindeki güven ve sosyal desteğin çalışan tarafından algılanması bağlılık üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahiptir. Güçlendirme çalışmaları ile kişiler işin sahibi haline getirilerek örgütün bir parçası olmakta ve böylece örgütsel bağlılık sağlanmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanların uygulayacakları yöntemleri kararlaştırabilmeleri onları örgüte bağlamaktadır. Bağlılık, kişinin örgüte üyeliğini sürdürmek istemesi ve bireyin kişiliğinin bir sürecini içerir. Güçlendirilmiş çalışanın işi üzerinde önemli bir kontrolü olduğunu hissetmesi kişinin örgüte bağlılığını artırmaktadır.⁹⁸

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ VE İŞLETMEYE FAYDALARI

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur. Örgütsel bağlılık, örgüte pasif bir itaatten fazlasını ifade etmektedir.⁹⁹

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanakları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenmektedir.¹⁰⁰

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamış ve örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleştirilebileceğini ileri sürerek,

⁹⁸ Gülten Eren Gümüştakin, Canan Emet, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:17, Nisan 2007, s.109

⁹⁹ Enver Özalp, Çiğdem Kirel, “Örgütsel Davranış”, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Ekim 2004, s.97 <http://Books.Google.Com/Books?Id=Zehdur-Tmaac&Pg=Pa268&Dq=G%C3%Bc%C3%A7lendirme&Lr=&Hl=Tr#Ppa268,M1> (8 Mart 2010)

¹⁰⁰ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, No: 63, 1990a, s.1

geliştirdikleri “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Örgütsel bağlılık Allen ve Meyer tarafından 3 grupta ele alınmaktadır;¹⁰¹

3.2.1. DUYGUSAL BAĞLILIK

Duygusal bağlılık bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler istedikleri için örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.¹⁰²

Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁰³

- **İşin cazibesi:** Örgütte çalışana verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Rol açıklığı:** Örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç açıklığı:** Çalışanın, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- **Amaç güçlüğü:** Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- **Önerilere açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması,
- **Çalışanlar arasında uyum:** Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,

¹⁰¹ Alan, Meyer, s.2

¹⁰² Nermin Uyguc, Dilek Cımrın, “DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19 Sayı:1, 2004, s.91

¹⁰³ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanması ve Personel Güçlendirilmesinin Yeri Ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, s.44

- **Örgütsel güvenirlik:** Çalışanların, örgütün söz verdiği herşeyi yapacağına gönülden inanması,
- **Eşitlik:** Örgütteki çalışanların tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- **Bireye önem:** Çalışan tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- **Geri besleme:** Çalışanlara performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- **Katılım:** Çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

3.2.2. DEVAM BAĞLILIĞI

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terkettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesiyle ortaya çıkar. Çalışanların örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır. Buna göre devam bağlılığı, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan, çalışanın örgütten ayrılmak istese de ayrılmadığı bağlılıktır.¹⁰⁴

Çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilir.¹⁰⁵

- **Yetenekler:** Çalışanın halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/ deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/ deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,

¹⁰⁴ Fatma Yıldırım, “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, Mülkiye Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 239, 2008, s.373

¹⁰⁵ Doğan, Kılıç, a.g.e., s.46

- **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- **Yer değiştirmek:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- **Bireysel yatırım:** Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- **Emeklilik primi:** Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- **Toplum:** Çalışanın yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yası,
- **Seçenekler:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

3.2.3. NORMATİF BAĞLILIK

Bir organizasyonda kalmak için ahlaki bir yükümlülük hissi ile zorunluluk hissedilmesi anlamına gelmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Eğitim, yaş gibi değişkenler normatif bağlılık düzeyini etkilemektedir. Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif bağlılığın bir nedeni de, ise bağlılık olabilir. Çünkü işe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok değer verilir. İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak işletmelerimizin toplulukçu kültür

özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan ise yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir.¹⁰⁶

Çalışan örgüte duygusal olarak bağlandığında daha verimli çalışarak başarıya ulaşır. Diğer bağlılık türleri zorundalık şeklinde olduğu için aynı etkiyi göstermez. Çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması için de örgüt kültürünün çalışanını güçlendirmesi ve güven duyması gerekir. Bu noktadan sonra çalışan başarılı olup örgütü başarıya götürür.¹⁰⁷

Örgütsel bağlılığı oluşturmak için insan gereksinimlerinin doğru belirlenmesi gerekir. Çalışanlarla etkin bir iletişim yapısının oluşturulması, onları motive edici unsurların tespit edilmesi örgüte bağlılıkta en önemli unsurdur. Örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için tüm bu faktörler örgütün kültürüyle yakından ilişkilidir.

3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME VE ÇALIŞAN ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak dile getirilen örgütsel kültür, bir örgütün içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.¹⁰⁸

Örgüt kültürü, örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü; tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Gümüştekin, Emet, s.118

¹⁰⁷ Doğan, Kılıç, s.46

¹⁰⁸ Çetin, Akın, Erol, s.329

¹⁰⁹ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 7 ,Sayı: 1 , 2001, s.228

Kurumsal kültür olarak da adlandırılan örgüt kültürü, işletmedeki tüm bireylerin ortak varsayım, düşünce, görüş ve değer yargılarından oluşan, bu konuda yaratılan norm ve standartlar ile işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan bir değerler sistemidir. Örgüt kültürü, bulunduğu örgütteki üyeler için bir üst kimliktir. Bu üst kimlik, çalışanlarda işletmenin amaçlarının elde edilmesine yönelik bir sorumluluk yaratmaktadır. İşletmelerde, örgüt kültürünü belirleyen belli başlı faktörler vardır. Bu faktörlere veya unsurlara verilen önem ve ağırlık, işletmenin örgüt kültürü yapısını belirleekte ve onu amaçlarını gerçekleştirirken ve faaliyetlerini yaparken diğer işletmelerden ayırmaktadır. Bazı örgüt kültürlerini şöyle çeşitlendirebiliriz;¹¹⁰

- Kimi işletme faaliyetlerini gerçekleştirirken, her şeyi en ince ayrıntıları ile, kurallar ve prosedürlere uygun olarak yerine getirir. Bu “detaycı kültür”dür.
- Bazı işletmeler, iş hayatında savaşı ve agresif davranışları ile belirginleşirler. Bu “agresif kültür”dür.
- Bunun tersi olarak, konumunu muhafaza etmeye yönelik, dengeli davranış sahibi işletmeler de bulunmaktadır. Bunlar, “dengeli kültür”dür.
- Birtakım işletmelerde, değer verilen unsurların başında ‘nasıl ve ne şekilde olursa olsun sonuçları elde etmek’ gelir. Bu “sonuca yönelik kültür”dür.
- Çalışanların refahı ve rahatına özen gösteren, değerlere inanan, insana yönelik işletmelerin sahip olduğu baskın kültür “insana yönelik örgüt kültürü”dür.
- Takım esaslı çalışmalara ağırlık veren, işbirliği ve beraberiye prim veren görüş sahibi işletmeler “takım kültürü”ne sahip işletmelerdir.
- İşletmelerde rastlanabilen belirgin bir düşünce tarzı da onların yenilikçilik ve risk yüklenme tarzları ile ilgilidir. Bazı işletmelerde baskın düşünce ve değerler, her zaman yeniliğe açık olmak, yaratıcı düşünceler geliştirmek ve gereğinde riskleri üstlenmek üzerine kurulur. Bunlar “yenilikçi ve deneyime açık kültür”dür.
- Diğer bazı işletmeler de gelenekçi ve risklerden kaçınan kültürlerin baskın olduğu görülmektedir. Bunlar da “gelenekçi ve riskten kaçınan kültür”dür.

¹¹⁰ Ülgen, Mirze, s.295

Güçlü örgüt kültürü, işletmenin değerlerinin ve amaçlarının çoğunluk tarafından paylaşıldığı kültürü; zayıf örgüt kültürü, bireysel değer ve yaklaşımların daha fazla etkili olduğu kültürü ifade eder¹¹¹. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak bireysel, grupsal ve bir bütün olarak örgütsel başarı için temel kabul edilmektedir.¹¹² Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlere sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü, örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında, güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır.¹¹³

3.4. MOTİVASYON VE ÖNEMİ

Motivasyon kavramının temelinde, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır.¹¹⁴

Motivasyon kavramı, harekete geçirme anlamına gelen Latince “movere” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon çalışanların isteklendirilmeleri ve bu yolla kişisel ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırılmaları sürecidir.¹¹⁵

¹⁰⁵ Celil Koparal, “Yönetim ve Organizasyon”, 2. Basım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s.195

¹¹² Serpil Durgun, “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, Aralık 2006, s.118

¹¹³ Nezahat Güçlü, “Örgüt Kültürü”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 11, 2006, s.150

¹¹⁴ Koçel, s.317

Motivasyonla ilgili birçok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler iki basit sınıflandırmada toplanmıştır:¹¹⁶

1. Motivasyonun Kapsam Modelleri (Content Models of Motivation)
2. Motivasyonun Süreç Modelleri (Process Models of Motivation)

Bu sınıflandırmada kapsam model teorileri, motivasyon karakteristiklerinin statik kesitlerine odaklanmıştır. Süreç model teorileri ise motivasyonun dinamikleriyle ilgilenir. Bu gruplamaya ait en iyi bilinen teori modelleri şöyledir;¹¹⁷

Motivasyonun kapsam modelleri;

Abraham Maslow: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Frederick Herzberg: İki Faktör Teorisi

Douglas McGregor: X-Y Teorisi'dir.

Motivasyonun süreç modelleri;

Vroom: Bekleyiş Teorisi

Porter ve Lawler: Beklenti (Ümit) Teorisi'dir.

Psikolog Abraham H. Maslow'un ihtiyaçların hiyerarşisi teorisinde Maslow, insan ihtiyaçları, davranışları ve motivasyonları ile ilgili şunları söylemiştir;¹¹⁸

- İnsanların ihtiyaçları ve her birinin tatmin olma derecesi farklıdır.
- Büyük ölçüde tatmin edilmemiş ihtiyaçlar davranışları etkiler. Tek bir ihtiyacın tatmin edilmesi motive etmek için yeterli olmamaktadır.
- İnsanlar, temel ihtiyaçlarını belirli bir sıra ile tatmin edilmesini beklemektedirler.

¹¹⁵ Ataman, s.521

¹¹⁶ James R.Evans, William M.Lindsay, “**The Management and Control of Quality**”, 2nd Edition, West Publishing Company, United States, 1993, s.290

¹¹⁷ James R.Evans, William M.Lindsay, “**Instructor's Manual to Accompany The Management and Control of Quality**”, 2nd Edition, West Publishing Company, United States, 1993, s.94

¹¹⁸ Robert Kreitner, Barry L. Reece, James P. O'Grady, “**Business**”, 2nd Ed., Houghton Mifflin Company, U.S.A., 1990, s.190

Bu teoriye göre insan ihtiyaçları şu kategorilere ayrılabilir;¹¹⁹

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Temel içgüdüsel ihtiyaçlardır. Yemek, içmek, uyumak, solumak gibi yaşamsal ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.
2. Güvenlik İhtiyaçları: İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasına ihtiyaç duyarlar.
3. Sosyal İhtiyaçlar: Sevme, sevilme, bir gruba mensup olma, yardımseverlik, şefkat türündeki ihtiyaçlar bu gruba örnek gösterilebilir.
4. Benlik ve Saygı İhtiyacı: İnsanlar sevmek, sevilme dışında kendilerine saygı duyulmasını da isterler. Tanınma, sosyal statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme gibi ihtiyaçlara yönelirler.
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Alt kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey, son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar.



Şekil 7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çalışanların Motivasyonu İlişkisi

Kaynak: Göksel Ataman, “İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, 3. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009, s.527

¹¹⁹ Yoshio Kondo, “**Companywide Quality Control**”, JUSE Pres 3A Corporation, Tokyo, 1995, Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli (çev.), İstanbul: BZD Yayıncılık, 1999, s.192

Bu ihtiyaçlar Şekil.7’de görüldüğü gibi fizyolojik olanlar en altta, kendini gerçekleştirme en tepede olmak üzere, hiyerarşik bir yapı oluşturur. Fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak bu ihtiyaçlar kendilerini bu hiyerarşiye uygun olarak ortaya koyar; bir başka deyişle, bir düzeydeki bir ihtiyaç giderildiğinde onun yerini almak üzere bir st düzeydeki ihtiyaç ortaya çıkar.¹²⁰ Bu teoriye göre yöneticinin temel işi, çalışanlarının karşılanmamış olan bu ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacak imkanları sağlayarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır.¹²¹

İş yaşamında çalışanlar ile çalışma koşulları arasında sürekli bir etkileşim bulunmaktadır. Yönetimin ele alması gereken önemli ve öncelikli sorunu, çalışanların mal ve hizmet üretimine st düzeyde katılmalarını sağlayacak ve bu arada çalışanların sağlıklarının fiziksel ve ruhsal açıdan korunmasına olanak sağlayacak şekilde üretimi gerçekleştirebilmektir. Bu nedenle yönetim, çalışanlarının örgüte, örgütün kurallarına ve kendilerine karşı olan tutumlarını bilmek durumundadır. Çalışanların tutumları bilindiği durumlarda onların davranışlarını öngörmek ve kontrol etmek için bazı yönlendirmeleri yapmak mümkün olabilecektir. Yönetim, alışanların örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek unsurları saptayabildiğinde, yapacağı düzenlemelerle çalışanları daha etkin yönlendirebilecektir.¹²²

Bir örgütün çalışanlarını, görevlerini yapmaya güdüleme biçimi, örgütün yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye, bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre değişir. Çalışanları motive etmek için sadece bir tek teknik yoktur. Uygulanan motivasyon tekniğini çalışana uygun olup olmaması söz konusudur. Bir alışana uygun gelen bir teknik, başka bir çalışana uygun olmayabilir. Bir yönetici çalışanlara olumlu etkide bulunacak bir güdüleme yöntemini seçmelidir. Bunu

¹²⁰ Kondo, s.192

¹²¹ İsmail Ağırbaş, Yusuf elik, Hüseyin Büyükkayıkçı, “Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları zerinde Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3, 2005, s.329

¹²² Levent Kıdak, Mehmet Aksaraylı, “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 2009, s.76

yapabilmek için çalışanların kişiliğini iyi tanımalıdır. Amaç, çalışana işi daha iyi yaptırmak olduğu için, çalışanın kişiliğine uygun bir güdülenme yöntemi seçilmelidir.¹²³

Önemleri kişiye ve kuruma göre değişmekle birlikte motivasyon araçları; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer bir iş vermek, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, esnek zaman ayarlama olarak belirtilmektedir.¹²⁴

İş yaşamı kalitesini arttırmak için izlenmesi gereken karakteristikler şöyledir:¹²⁵

1. İşler ilgi çekicidir (ilginçtir) ve gayret gerektirir.
2. Çalışanlar, katkıları için adil ücret ve tanınmayı beklerler.
3. Çalışma ortamı, temiz, sessiz ve iyi ışıklandırılmış olmalıdır.
4. Gözetim/denetleme en düşük düzeyde olmalı buna karşın gerekli durumlarda yapılmalıdır.
5. Çalışanlara etki edecek ve işleriyle ilgili kararların alınmasında katılım sağlayabilmelidir.
6. İş güvenliği, çalışanların birbirleriyle arkadaşça ilişkilerin geliştirildiği taktirde sağlanır.
7. Tesisler, çalışan huzuru ve sağlığı dikkate alınarak kurulmalıdır.

Bütün bunların yanısıra yöneticinin astlarını motive etmesi, bu kimselere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem bireysel tatmin sağlarken hem de örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır.¹²⁶

¹²³ Hüseyin Fazlı Ergül, “**Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri**”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:14, Güz 2005, s.69

¹²⁴ Erol Eren, “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, 11.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, Ekim 2008, s.512

¹²⁵ Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri, “**Management**”, 3rd Ed., Harper & Row, Publishers, Inc., New York, 1988, s.634

¹²⁶ Ağırbaş, Çelik, Büyükkayıkçı, s.330

3.5. İŞ TATMİNİN VE İŞ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA ETKİLİ FAKTÖRLER

İş tatmini kavramı motivasyon, moral, işi çekici bulma, işe kendini coşkuyla verme, işi sevme kavramlarıyla yakından ilgili olmasına rağmen, bu kavramlardan daha farklı bir anlam ifade etmektedir.¹²⁷

İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili hissettikleri pozitif ya da negatif duyguların derecesidir. Buna ilaveten çalışanın işyerinden beklediği fiziksel ve sosyal koşulların karşılanma derecesine verdiği duygusal cevaptır.¹²⁸

En basit şekliyle iş tatmini, “çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutum”dur. Kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş tatmini çıkacaktır.

İş tatmini çalışanın mutluluğunu artırmakla beraber, çalışanın işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır.¹²⁹

İş tatminini etkileyen iş boyutlarının başlıcaları şöyledir;¹³⁰

1. İşin Genel Görünümü: İşin toplum içindeki genel görünümü doğrudan iş tatminini belirleyen faktörlerdendir. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken çalışan tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatmini azaltır. Bir iş çalışana ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece iş tatmini sağlamaya dönük olabilir.

¹²⁷ Mustafa Anıl Çıtak, Yasemin Koldere, Sinan Ünsar, Gözde Ergin, “İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu Ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Aralık 2008 Cilt: 10, Sayı: 2, Aralık 2008, s.174

¹²⁸ John R. Schermerhorn, James G. Hunt., Richard N. Osborn, “Managing Organizational Behavior”, 5th Ed., John Wiley & Sons Inc., Canada, 1994, s.144

¹²⁹ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Sayı 15, Ekim 2008, s.2

¹³⁰ İlhan Erdoğan, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, 5.Basım, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı, Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1999, s.231

2. Zorluk Derecesi: İşin zorluk derecesi de iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. Özellikle zihinsel olarak zor olan bir iş, kişi tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde tatmin bulur. Fiziksel zorluğun, iş tatmini açısından çoğunlukla tatmin faktörü değildir.

3. İşin İçsel Özellikleri: Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin bulurlar.

4. Ücret, İlerleme Olanağı ve Uygun Ödüllendirme Sistemi: İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tarminsizliğin temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirler. Ancak bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil çalışanlar arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. Bununla birlikte her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması yaptığı işteki tatmini artırır. Ayrıca çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkiler.

5. İşletmede Geçerli Olan Beşeri İlişkiler: İşletmenin biçimsel yapısına göre ortaya çıkan yönetici-yönetilen ilişkisi çalışanın işletmesine bağlılık aidiyet duygusunu yönlendirmektedir. Her yaptığı denetlenen, kendi başına kesinlikle karar veremeyen, davranışlarında serbest olmayan astlar zamanla iş tatmininden uzaklaşır. İşletmede kişilerarası haberleşme de iş tatmini nedenidir. Yapılan çalışmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman iş tatmini doğurmadığı da görülmüştür. Ayrıca çalışanın işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulması iş tatminini artırır.

6. İşletmenin Sosyal Görünümü, Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği: Bölgenin sanayileşme derecesine göre iş yerlerinin kendi aralarında sosyal görüntü farkı vardır. Bunun yanı sıra çalışma koşulları da hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapmak için önemlidir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat

fiziksel ortamlarda çalışmanın iş tatminini arttırdığı yönündedir. Ayrıca, insanlar, çevreden kabul gören, özellikli olarak algılanan işletmede çalışmayı tercih ederler. Bu tür işletmelerde yaptıkları işten daha çok tatmin bulurlar. İş güvenliğini olması çalışanlar için bir tatmin faktörüdür. Kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin bulur.

Kişisel özelliklere ve ihtiyaçlara göre iş tatmininin sağlanması farklıdır. Bu çalışmanı tanımakla en iyi biçimde gerçekleştirilebilir. Eğer çalışan tatmin edilemezse çalışan bunu farklı şekilde gösterebilir. Bunlardan biri işe geç gelmek, gelmemek veya işini gönüllüce yapmamak olabilir.¹³¹

İşletmelerde çalışanların iş tatmin düzeyleri, performansı ve işlerine karşı tutumlarını, etkilediği için önemlidir. İşyerindeki insan davranışlarının etkileri olan iş tatmini, tutumlara yansır.¹³²

3.6. ÇALIŞANLARIN İŞE KARŞI TUTUMLARI VE İŞLETMEDEKİ ÖNEMİ

Tutum, bireyin kendi dünyasının (iç aleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir.¹³³

Tutumu, bireyin yetiştirme tarzı ya da yaşam boyu geçirdiği deneyimleri sonucu çevresindeki herhangi bir konuya karşı (somut ya da soyut, canlı ya da cansız) zaman içinde oluşan ve zamanla değişebilen, güçlenebilen veya yok olabilen, doğrudan gözlemlenemeyen, varlıkları sözlü ifadelerle ya da davranışlarla anlaşılabilen, bireyi yönlendiren ve bireyi diğer insanlardan ayıran olumlu ya da olumsuz bir tepki ön eğilimini ifade eder.¹³⁴

Tutumların bireylerin çevrelerine uyumlarını kolaylaştıran bir sistem oluşturmalarının yanı sıra, bireylerin davranışlarını da yönlendirici “gizli bir güce”

¹³¹ Baron, Robert A., “**Psychology**”, 3rd Ed., Needham Heights, United States, 1995, s.696

¹³² Schermerhorn, Hunt., Osborn, s.144-145

¹³³ Erol Eren, “**Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**”, 11.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, Ekim 2008, s.173

¹³⁴ Serap Altuntaş, Ülkü Baykal, “**İşe Karşı Tutum Ölçeği’nin Hemşireler İçin Uyarlanması**”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, 2008, s.52

sahip oldukları düşünülmektedir.¹³⁵ Örgütlerde çalışanların tutumu iş davranışlarını etkilediği için, çalışanın işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumu önemlidir. Örgüt yöneticilerinin, istihdam etmiş olduğu çalışanların örgüte, örgüt kurallarına ve kendilerine karşı olan tutumlarını bilmeleri gerekir. Çalışanların tutumları bilindiğinde onların davranışlarını önceden öngörmek ve kontrol etmek için bazı önlemleri almak mümkün olabilecektir. Örgüt yöneticisi, çalışanların örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek faktörleri tespit edebiliyorsa, alacağı önlemlerle çalışanları daha kolay yönlendirebilir.¹³⁶

Tutumlar zaman içerisinde çeşitli faktörlerden dolayı değişebilir. Ayrıca tutumların ölçülebilmesi için birçok teoriler ve yöntemler geliştirilmiştir.¹³⁷

Tutumlar, başlıca üç ögeden oluşmaktadır;¹³⁸

1. Tutumun gerçeklere dayanan bilgi haznesini oluşturan bilişsel öge,
2. Tutumun bireyden bireye değişen ve gerçeklerle açıklanamayan, hoşlanma-hoşlanmama yönünü oluşturan duygusal öge,
3. Tutumun sözlü ya da eylemsel ifadesi olan davranışsal öge.

Birçok psikolojik değişken gibi tutumlar da doğrudan gözlemlenemeyen, kuramsal ya da gizli değişkenlerdir. O nedenle varlıkları ancak sözlü ifadeler ya da davranışsal belirtilere dayanılarak saptanır. Tutum kavramı, bireyin herhangi bir davranış ya da tepkisini yansıtmamakta, birçok davranış ya da tepkilerden çıkarılmaktadır.

Tutumlar, kişilerin fiziksel ve ruhsal durumlarını yani esenliğini de büyük ölçüde etkilemektedir.

¹³⁵ Can Baysal, Erdal Tekarslan, “**Davranış Bilimleri**”, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998, s.254

¹³⁶ İlhan Yüksel, “**Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi**”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:3, Sayı:1, 2002 s.68

¹³⁷ Wexley, Kenneth N., Gary A.Yukl, “**Organizational Behavior and Personel Psychology**”, Revised Ed., Richard D.Irwin, Inc., United States, 1984, s.52

¹³⁸ Baysal, Tekarslan, s.255

3.7. ÇALIŞANLARIN İŞLETMEDEKİ ESENLİĞİ

İnsanlar için optimal işlevselliğin ve iyi yaşamın anlamı her zaman önemli bir tartışma konusu olmuştur. Bu konu güncel psikolojide de önemli yer tutmaktadır.

Esenlik; “kişinin fiziksel, zihinsel ve manevi iyi oluşunun birbirleriyle entegre edilmesi ve dengelenmesi yoluyla yaşam kalitesinin yükseltilmesi süreci” olarak tanımlanabilir.¹³⁹

Dunn, “yüksek düzeyli esenlik” adını verdiği kavramın tanımını formüle etmiştir. Tanıma göre, kişi için yüksek düzeyli esenlik;

- Bireyin erişebileceği potansiyeli maksimize etmeye yönelik, entegre bir eylem yöntemidir.
- Bireyin faaliyet gösterdiği çevredeki, dengesini ve anlamlı davranışlarını sürdürmesini gerektirir.¹⁴⁰

Dunn esenliğin farklı boyutları olduğuna inansa da tamamlanmış bir iyi oluşun bu boyutların tümünün aynı anda bir araya gelmesiyle mümkün olabileceğini söylemektedir. Bunlar, beden esenliği, zihin esenliği ve çevre esenliğidir. Dunn’a göre, “çevre, hayatı dolu dolu yaşamaya teşvik etmelidir” ve “zihin ve beden aktif olmaya istekli olmalıdır”.

Dunn ayrıca, bireylerin yüksek seviyeli esenliğe ulaşan yolda psikolojik danışmanların eşsiz bir konumu olduğuna işaret etmektedir.

Dunn’a göre esenlikli bir yaşam, hayatı tecrübe etmek için en iyi fırsatlara izin veren bir varoluş biçimi ve kişinin, kendisi ve başkaları için en iyi olanı anlama yoludur.¹⁴¹

¹³⁹ Harari M.J., “A Psychometric Investigation of A Model-Based Measure of Perceived Wellness”, Journal of Akron University, Volume: 52, Number: 4, 2002, s.213

¹⁴⁰ Halbert L. Dunn, “High-Level Wellness For Man and Society”, American Journal of Public Health, Volume: 49, Number: 6, June 1959, s.786

¹⁴¹ John A. Hattie, Jane E. Myers, Thomas J. Sweeney, “A Factor Structure of Wellness: Theory, Assessment, Analysis, and Practise”, Journal of Counseling and Development, Volume 82, Number 3, Summer 2004, s.354

Esenlik hareketini ileriye taşımış olan bir diğer kişi ise Dr. Donald Ardell’ dir. İlk kitabı “Yüksek Seviyeli Esenlik: Doktor, İlaç ve Hastalığa Bir Alternatif” 1977’de yayımlanmış ve 1986’da yeniden yazılmıştır. “Amerikan kamuoyu üzerinde büyük etki yaratan kitap hem profesyoneller hem de sıradan insanlar tarafından okunmuştur”. Ardell esenliği “gelişmiş bir fiziksel, psikolojik ve ruhsal sağlık hali için bilinçli ve kararlı bir yaklaşım” olarak tanımlamıştır (fact among job). Onun hipotezine göre “kişinin sağlığı sürekli değişim halindedir. Kişi esenlikli hayat tarzını sürdürerek hastalanma ihtimalini önemli ölçüde düşürür ve toplam iyi oluş ihtimalini artırır. Böylelikle de kişi kendi fiziksel sağlığı, zihinsel sağlığı ve yaşama arzusu için en iyi potansiyeli gerçekleştirebilir”.¹⁴²

Archer, Probert ve Gage 1987’de esenlik kavramını, “zihni, bedeni ve ruhu içeren maksimum insan fonksiyonu için olan arayış sürecinin çağdaş bir tanımıdır” olarak ifade etmişlerdir.¹⁴³

Psikoloji literatüründe, esenlik yani iyi oluş kavramı psikolojik iyi-oluş hali ve öznel iyi-oluş hali olarak iki boyutta ele alınmaktadır.

İyi oluş çalışmalarını karakterize eden iki araştırmadan ilki 1950’lerde özneliliğe ilginin arttığı bir havada yaşam kalitesini ölçmek için başlamıştır ve öznel iyi oluş hali olarak tanımlanmaktadır. Diğerisi ise kaynakları anlamlı bir yaşam için kişinin potansiyelini ve kendini kabulünü vurgulayan klinik ve gelişim psikolojisi alanındaki önceki kuramlara dayanan 1980’li yıllardaki görgül (ampirik) çalışmalarla başlamıştır ve psikolojik iyi oluş olarak tanımlanmaktadır. Her ikisi de yaşamı iyi yapan, insan kapasitesini yükselten insani değerleri kapsamaktadır.¹⁴⁴

¹⁴² Donald A. Ardell, “**High Level Wellness: An Alternative To Doctors, Drugs and Disease**”, Bantam Books: New York, 1979, s.787

¹⁴³ J. Archer, B.S. Probert & L. Gage, “**College Student’s Attitudes Toward Wellness**”, Journal of College Student Personnel, , Volume: 28, No: 4, Year: 1987, s.311

¹⁴⁴ Corey L.M. Keyes, Dov Shmotkin, Carol D.Ryff, “**Optimizing Well-being: The empirical encounter of two traditions.**” Journal of Personality and Social Psychology, Volume: 82, No:6, 2002, s.1007-1022

Pozitif psikoloji literatürü iyi oluşla ilgili iki temel bakış açısı olduğunu kabul etmektedir. Bunlardan birisi eudaimonic, diğeri ise hedonic kavramlarıdır.¹⁴⁵ Hedonic bakış açısı iyi oluşu doyum ve mutluluk olarak tanımlamaktadır. Hedonic bakış açısının kavramsallaştırılmasında temel kriter kişinin kendi kendine belirlediği değer ve standartlara göre yaşamını değerlendirmesidir. Eudaimonic bakış açısı ise iyi oluşu kendini gerçekleştirme ve tam olarak fonksiyonda bulunma kavramına göre tanımlamaktadır. Hedonic bakış açısında iyi oluş için tek bir kriter vardır, o da kişi ve kişinin özel değerleridir. Diğer yandan eudaimonic bakış açısında sağlıklı davranışı kuramcılar açıklamaktadır.¹⁴⁶

Öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş sırasıyla, bu farklı paradigmalardan bilimsel olarak kavramlaştırılması ile ortaya çıkmıştır. Öznel iyi oluş hedonic bakış açısına, psikolojik iyi oluş ise eudaimonic bakış açısına karşılık gelmektedir. Öznel iyi oluş genelde mutluluk, rahatlama ve problemlerin göreceli olarak yokluğu anlamına gelip bireylerin yaşamlarını değerlendirilişlerini ifade etmektedir. Psikolojik iyi oluş ise meydan okuma, çaba harcamaya, kişisel gelişim için uğraşma olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik bakış açısından kişiler sadece mutlu olmaya ve sıkıntılarını azaltmaya çalışmamakta, aynı zamanda, paradoksal olarak kendileri için sıkıntılı durumlar yaratabilse de, amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır.¹⁴⁷

Öznel ve psikolojik iyi oluş ile ilgili çeşitli kuramlar mevcuttur. Fakat sonuç olarak her ikisinin de iş yaşamını etkilediği, bu iyi oluş hallerinin iş yaşamındaki faktörlerden de etkilendiği bilinmektedir.¹⁴⁸

Son zamanlarda kişisel özellikler ve dışsal koşulların etkileşiminin öznel iyi oluş ile olan ilişkisi de vurgulanmaya başlanmıştır.¹⁴⁹

¹⁴⁵ Richard M. Ryan, Edward L. Deci, “On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being”. Annual Review of Psychology, Volume: 52, 2001, s.141

¹⁴⁶ Ed Diener, Eunkook M. Suh, Richard E. Lucas, Heidi L. Smith, “Subjective well-being: Three decades of progress.” Psychological Bulletin, Volume:125, No: 2, 1999, s.276

¹⁴⁷ Waterman, A.S., “Two conceptions of happiness: Contrast of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment”, Journal of Personality and Social Psychology, Volume: 64, 1993, s.678

¹⁴⁸ Lu, L., & Gilmour, R., “Culture and conceptions of happiness: Individual oriented and social oriented SWB”, Journal of Happiness Studies, Volume: 5, 2004, s.269

Richer ve Vallerand'ın çalışmasında hem lider hem de çalışanların özelliklerinin etkileşiminin içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki etkisi çalışılmıştır. Sonuçlara göre, yüksek kendi belirleme (high self-determination) düzeyine sahip çalışanların düşük kendi belirleme düzeyine sahip çalışanlara göre daha fazla içsel motivasyona sahip oldukları bulunmuştur. Öte yandan, yüksek kendi belirleme düzeyine sahip çalışanlar, düşük gruptakilere göre, cezalandırıcı kontrol ortam özellikleri altında liderlerini daha fazla kontrol edici olarak algılamışlardır. Görüldüğü gibi, hem ortamın hem de kişilik özelliklerinin etkileşimi iş oluş ve diğer iş sonuçları üzerinde etkili olabilmektedir.¹⁵⁰

İş yaşamında çalışanları etkileyen temel faktörlerden bahsettik. Şimdi bu temel faktörlerin uygulanması için işletmeleri teşvik eden kalite ödüllendirme sistemlerinden EFQM' in çalışanlara bakış açısını inceleyeceğiz.

3.8. ÇALIŞANLARIN EFQM İÇİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Mükemmellik Modeli, işletmelerin öz değerlendirme uygulamaları ve gelişmeleri için bir çerçeve oluşturmaktadır. Modelin tam potansiyeli, kriterler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Temelde, bu girdiler kriterinde kritik olarak tanımlanmış olan sürece ilişkin sonuçlar ilgili sonuç kriterlerinde görülmektedir.

Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan veya dolaylı olarak çeşitli ilişkisi vardır. Ayrıca her bir kavramın bir diğeri üzerinde etkisi bulunur. Modelde birbirleriyle bağlantılı olan dokuz kriter arasında, “çalışanlar” ve “çalışanlarla ilgili sonuçlar” kriterleri önemli bir yer

¹⁴⁹ Ayşe K.Uskul, Michaela Hynie, Richard N.Lalonde, “**Interdependence as a mediator between culture and interpersonal closeness for Euro-Canadians and Turks**”, Journal of Cross-Cultural Psychology, Volume: 35, No:2, 2004, s.74

¹⁵⁰ Richer, S.F., Vallerand, R.J. “**Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation**”, Journal of Social Psychology, Volume: 135, 1995, s.707

tutmaktadır. Bu kriterler İKY süreçlerinin etkinliğini ve iyileştirmesini temel almaktadır.

İKY ile doğrudan ilişkili olan temel kavramlar; sonuçlara yönlendirme, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme ve kurumsal sosyal sorumluluktur.

İKY ile dolaylı ilişkisi olan kavramlar; müşteri odaklılık ve işbirliklerinin geliştirilmesidir (Kalder, 2003, 10).

Mükemmellik Modeli'nde İKY fonksiyonlarının uygulama biçimi, “çalışanlar” ile ilgili kriterlerle ilişkide olan diğer kavram ve kriterleri de etkilemektedir. Mükemmellik Modeli ve İKY ilişkisi, modelin temelini oluşturan kavramlar ve Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü için başvuran işletmelerin puansal olarak değerlendirildiği kriterler olmak üzere iki boyutta incelenebilir.

3.9. EFQM'İN TEMEL KAVRAMLARININ İKY (ÇALIŞANLAR) İLE İLİŞKİSİ

- **Sonuçlara Yönlendirme:** “Mükemmellik, kuruluşun tüm paydaşlarını memnun edecek sonuçları elde etmektir.” Paydaş kavramı ile çalışanları da içine aldığından çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlıdır. Önceden tahmin edip, performanlarını izler ve gözden geçirirler. Böylelikle mevcut ve gelecekteki paydaşlardan bilgi toplanarak işletme ve çalışanları için dengeli sonuçlar geliştirilmesi ve başarılması hedeflenir.

- **Müşteri Odaklılık:** “Mükemmellik, sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır.” Toplam Kalite Yönetimi'ne göre iç ve dış müşteri kavramı olduğundan çalışanlar yani iç müşteriler için de çalışan devrini azaltarak işletmede bağlılık oluşturmaya amaçlar.

- **Liderlik ve Amacın Tutarlılığı:** “Mükemmellik, amacın tutarlılığı ile eşleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir.” Liderler, çalışanları motive ederek harekete geçirirler. İşletmelere paydaşları için seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri, etiği, kültürü ve yönetim alt yapısını kurarlar. Değişen dış çevre koşullarına

hem işletmelerini hem de çalışanları adapte edebilmeleri için öncü olur ve örnek teşkil ederler.

- **Süreçler ve Verilerle Yönetim:** “Mükemmellik, işletmeyi birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetmektir.” Süreçler, işletmeyi olduğu kadar çalışanları da etkileyen faktörler arasındadır. Süreçlerin izlenmesi, yapılan ölçümler değerlendirilmesi ve iyileştirilmesinde tüm paydaşların yani çalışanların da performansları ve beklentileri dikkate alınır.

- **Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı:** “Mükemmellik, çalışanların katkısını onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkarmaktır.” İşletmeler, politika, strateji, hedef ve planlarını yaşama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan yetkinliklerini belirler ve anlarlar. Çalışanları işe alımda ve geliştirilmesinde bu yetkinlikleri baz alırlar. Çalışanları durmadan, aktif ve olumlu bir biçimde desteklerler. Kişisel gelişim, bireylerin kendi potansiyellerinin tümünün farkına varmalarına ve kullanmalarına ortam yaratacak şekilde desteklenir ve teşvik edilir. Çalışanları, kendilerinden gerek operasyonel değişimler gerekse kişisel beceriler bakımından beklenen değişimleri karşılama ve onlara uyum gösterebilme bakımından hazırlarlar. Çalışanların oluşturduğu entellektüel sermayenin ve onların sahip oldukları bilginin işletmenin çıkarına kullanılabilmesinin giderek artan öneminin farkındadırlar ve çalışanlarını güçlendirirler. Çalışanların adanmışlıklarını ve işletmeye bağlılıklarını teşvik edecek şekilde gözetme, ödüllendirme ve tanıma yollarını ararlar. Paylaşılmış değerler, güven, açıklık ve yetkileendirme kültürü ile çalışanlarının potansiyellerini ve aktif katılımlarını en üst düzeye taşırlar. İyileştirmeler için fikir üretimine ve uygulanmasına yönlendirirerek yönetime katılımı sağlarlar.

- **Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme:** “Mükemmellik, statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir.” Öğrenmeyi işletmenin 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 ötesine bakmaya teşvik edilirler. Çalışanlar statüko ile sürekli mücadele eder, katma değer yaratacak öğrenen organizasyon

felsefesini benimseyerek sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını ararlar. İşletme bunu için gerekli ortamı yaratır.

- **İşbirliklerinin Geliştirilmesi:** “Mükemmellik, değer katan işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir.” İşbirlikleri, temel yetkinliklerini iyileştirerek daha zenginleştirilmiş değer sağlamalarına olanak vereceklerinden paydaşlarına aynı zamanda çalışanlarına da paylaşılmış hedeflere ulaşmak için, birbirlerinin uzmanlıkları, kaynakları ve bilgileri ile destekleyerek birlikte çalışırlar ve birbirleri arasında karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayanan sürdürülebilir bir ilişkiyi kurarlar.

- **Kurumsal Sosyal Sorumluluk:** “Mükemmellik, işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği düzenlenmiş minimum çerçeveyi aşmak ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktır.” İşletmeler paydaşlarına aynı zamanda çalışanlarına karşı, sorumluluk sahibi işletmeler 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. 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. Çalışanlarına ve tüm topluma güven sağladıklarında başarıya daha yakın olduklarının farkındadırlar.

3.10. EFQM’İN KRİTERLERİNİN İKY (ÇALIŞANLAR) İLE İLİŞKİSİ

9 ana ve 32 alt kriterden oluşan Mükemmellik Modeli’nin İKY (çalışanlar) ile doğrudan ilgili olanlar aşağıdaki gibidir:

1. Kriter: Liderlik: “Liderlik” kriteri Mükemmellik Modeli’nde “Girdiler” bölümünde bulunur ve %10 ağırlığa sahiptir. Bu kritere ait çalışanlar ile ilgili olan bir alt kriter bulunmaktadır. Bu alt kriterin çalışanlar ile ilişkisi şöyledir:¹⁵¹

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

¹⁵¹ KalDer, s.14

Bu alt kriter çalışanlar ile ilgili şu konuları içerir:

- İşletmenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletirler.
- Liderler, erişilebilirdirler, çalışanları aktif biçimde dinler ve ilham verir, birlik olmalarını sağlar ve yanıtlarlar.
- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım eder ve destek olurlar.
- Çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirir ve bu konuda onlara yardımcı olur.
- İşletme içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir eder.
- Fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekler ve cesaretlendirir.

Buna göre lider; işletmedeki tüm çalışanlar için örnek olan, yol gösterici, koruyucu ve destekleyici rolündedir. Liderin İKY uygulamalarına kendisinin inanması ve bunları çalışanlara benimsetmesi, çalışanların sorunlarını dinleyip bu sorunlara çözüm getirmesi önemlidir.

2. Kriter: Politika ve Strateji: : “Politika ve Stratejiler” kriteri Mükemmellik Modeli'nde girdiler bölümünde yer alır ve %8 ağırlığa sahiptir. Bu kritere ait çalışanlar ile ilgili üç alt kriterin çalışanlar ile ilişkisi şöyledir:

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

Bu alt kriter çalışanlar ile ilgili olarak şu konuları içerir:

- Müşteriler, çalışanlar, işbirlikleri, toplum ve hissedarlar gibi mevcut ve gelecekteki paydaşların gereksinim ve beklentilerinin belirlenir, değerlendirilir ve önceden tahmin edilebilir.

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

Bu alt kriter çalışanlar ile ilgili olarak şu konuları içerir:

- İşletme içi performans göstergeleri ile çalışanların performansı izlenerek analiz edilir.
- Öğrenme faaliyetlerine ilişkin veriler analiz edilir.
- İşletmenin ve çalışanlarının gerekli eğitimleri almaları için veri toplanır ve analiz edilir.

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

Bu alt kriter çalışanlar ile ilgili olarak şu konuları içerir:

- Politika ve stratejinin işletmenin vizyon ve mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
- Paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentileri dengelenir.
- Kritik başarı faktörleri belirlenir.

Sonuç olarak politika ve stratejiler, işletmenin çevresi ile beraber tüm paydaşları ilgilendirmektedir. Politika ve stratejilerin belirlenmesinde veya uygulanmasında, çalışanların gereksinim ve beklentileri dikkate alınmalıdır. Bu gereksinim ve beklentiler çalışanlar arasında dengeli bir biçimde yürütülmelidir. Politika ve stratejilerin oluşturulurken, çalışanları başarıya götüren faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

3. Kriter: Çalışanlar: “Çalışanlar” kriteri Mükemmellik Modeli’nde “Girdiler” bölümünde yer alır ve %9 ağırlığa sahiptir. Bu kritere ait beş alt kriter ve bu alt kriterlerin ile ilişkisi şöyledir:¹⁵²

3a. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerir:

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulur.
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımı sağlanır.

¹⁵² KalDer, s.16

- İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, işletmenin yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile uyum içinde olması sağlanır.
- İşe alma, kariyer geliştirme ve yedekleme planlaması süreçleri yönetilir.
- İstihdamda fırsat eşitliği politika, strateji ve planları da dahil olmak üzere, istihdam her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanır.
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketleri yapılır, ayrıca çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan da yararlanılır.
- Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılır.

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

Bu alt kriter şu konuları içerir:

- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, sınıflandırılır ve bunlarla işletmenin gereksinimleri arasında uyum sağlanır.
- 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 çalışanlar geliştirilir, kendilerine yardımcı olunur ve eğitilirler.
- Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve işletmenin bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulur ve bunlara katılım için özendirilir.
- Çalışanlar, iş deneyimi ile yetiştirilir.
- Ekip becerileri geliştirilir.
- Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin işletmenin hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanır.
- Birey ve ekip düzeyinde hedefler gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
- Çalışanların performansları değerlendirilir ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunur.

3c. Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır.

Bu alt kriter şu konuları içerir:

- İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılım için özendirilir ve desteklenir.
- İşletme içi konferanslar, törenler ve toplumsal projeler yoluyla çalışanların katılımı için özendirilir ve desteklenir.
- Katılım için cesaretlendirme, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanaklar yaratılır.
- Çalışanların kendi başlarına karar verebilmeleri için yetkelendirilmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirmeleri için yöneticiler eğitilir.
- Çalışanlar ekip halinde çalışmaları için özendirilir.

3d. Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.

Bu alt kriter şu konuları içerir:

- İletişim gereksinimleri saptanır.
- İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalar, stratejiler ve planlar geliştirilir.
- Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulur ve kullanılır.
- En iyi uygulamaların ve bilgi birikiminin paylaşılması için fırsatlar belirlenir ve yaratılır.

3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerir:

- Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konular, politika ve strateji ile uyum içinde olması sağlanır.
- Çalışanlar, katılımları ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınırlar.
- Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilinç ve katılım artırılır.
- Yardımlaşma sandığı, sağlık ve çocuk bakımı gibi ücret dışı ek olanaklar belirlenir.
- Sosyal ve kültürel faaliyetleri özendirerek çeşitlilikler ve kültürel farklılıklar tanınır ve dikkate alınır.

- Yasal gereklilikleri karşılayan ve bazı durumlarda bu gereklerin de ötesinde kaynaklar ve servisler sunulur.

5. Kriter: Süreçler: “Süreçler” kriteri Mükemmellik Modeli’nde “Girdiler” bölümünde yer alır ve %14 ağırlığa sahiptir. Bu kritere ait çalışanlar ile ilgili üç alt kriterin çalışanlar ile ilişkisi şöyledir:¹⁵³

5a. Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.

Bu alt kriter çalışanlar ile ilgili olarak şu konuları içerir:

- Süreç yönetiminde kalite yönetim sistemleri, çevre yönetim sistemleri, mesleki sağlık ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartları kullanılır.

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 çalışanlar ile ilgili olarak şu konuları içerir:

- Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgiler; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılır.
- Çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılır ve bunlardan yararlanır.
- Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce eğitim almaları sağlanır.

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

Bu alt kriter çalışanlar ile ilgili olarak şu konuları içerir:

¹⁵³ KalDer, s.20

- Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluştaki çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinden, yenilikçi ve yaratıcılıktan yararlanılır.

7. Kriter: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar: “Çalışanlar ile İlgili Sonuçlar” kriteri Mükemmellik Modeli’nde “Sonuçlar” bölümünde yer alır ve %9 ağırlığa sahiptir. Bu kritere ait iki alt kriter ve bunların çalışanlar ile ilişkisi şöyledir:¹⁵⁴

7a. Algılama Ölçümleri

Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, işletmenin amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerir:

- *Motivasyon ile ilgili ölçümler:* Kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarıma fırsatı, tanıma, hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi, işletmenin değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme uygulamaları, çalışanların algılamalarına ilişkin motivasyonel ölçümlerdir.
- *Tatmin ile ilgili ölçümler:* İşletmenin yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, değişimin yönetimi, işletmenin çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, işletmenin yerel ve genel toplum içindeki rolü ve çalışma ortamı, çalışanların algılamalarına ilişkin tatminsel ölçümlerdir.

7b. Performans Göstergeleri

Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, işletmenin amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerir:

- *Başarılar:* Yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve

¹⁵⁴ KalDer, s.23

geliştirme çalışmalarının başarı oranları, dış ödüller ve övgüler, çalışan başarısını belirleyici göstergelerdir.

➤ *Motivasyon ve Katılım:* İyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları, çalışan motivasyonunu ve katılımını belirleyici göstergelerdir.

➤ *Tatmin:* Devamsızlık ve hastalık oranları, iş kazaları düzeyleri, şikâyetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranı ve işletmeye bağlılık, grevler, işletmenin sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanma, çalışan tatminini belirleyici göstergelerdir.

➤ *İşletme tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler:* Çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkililiği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi, işletme tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler için belirleyici göstergelerdir.

“Çalışanlarla İlgili Sonuçlar” a ait alt kriterlerden algılama ölçümleri %75, performans göstergeleri %25 ağırlıktadır. Buradan şu sonuç çıkarılabilir: Model değerlendirilirken, çalışanların işletmedeki İKY uygulamalarını nasıl algıladığı, uygulamalardan elde edilen sonuçlardan daha önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısı ile çalışanların ya da iç müşterilerin memnuniyeti, İKY uygulamalarında dikkate alınması gereken konular arasında yer almalıdır.

Mükemmellik Modeli’nde çalışanları doğrudan ilgilendiren ve etkileyen ana ve alt kriterlerin haricinde modelde yer alan diğer kriterlerle ilgili uygulamaların İKY’den tamamen bağımsız olduğu düşünülmemelidir. Çalışanlar ile dolaylı ilişkisi olan “İşbirlikleri ve Kaynaklar”, “Müşterilerle İlgili Sonuçlar”, “Toplumla İlgili Sonuçlar” ve “Temel Performans Sonuçları” kriterlerindeki işleyiş ve elde edilen sonuçlar, işletme stratejisi ile bütünleşik olan İKY’yi de etkileyecektir. Ayrıca modeldeki yenilikçilik ve öğrenme boyutu da, modelin esasen insana yönelik olduğunu vurgulamaktadır.

4. EFQM'İN SAĞLIK SEKTÖRÜ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN ESENLİĞİ VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışanları etkileyen faktörler kapsamında, EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayarak “KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü”ne sahip olan, henüz mükemmellikte “Kararlılık” aşamasında olan ve EFQM'e başvurmamış (bu modeli uygulamayan) sağlık sektöründen üç işletmedeki hemşire grubundan, ayrıca lojistik sektöründen “KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü”ne sahip olan ve olmayan (EFQM'e başvurmamış) iki işletmedeki idari çalışan grubundan alınan örnekleme çalışanların esenlikleri ve işe karşı tutumları üzerinde sektörel ve ödül bazında farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

EFQM üzerine yapılmış olan çalışmalar literatürden taranmış ve örnekleri bahsedilmiştir.

4.1. LİTERATÜR TARAMASI

Türkiye'de EFQM üzerine yapılmış çalışmalara bakıldığında; Ahmet Temiroğlu'nun 2003'de yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezi'nde işletmelerin başarı değerlendirmesinde EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin etkin bir değerlendirme aracı olarak kullanılabileceği, bir endüstriyel işletme üzerinde yapılan bir çalışma ile gösterilmiştir. Zeycan Ürüt'ün 2006'da yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezi'nde EFQM'in eğitim sektöründe uygulanabilirliği ve başarısı üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda eğitim kurumunun, müşteri odaklılık, motivasyon artışı, sorunlara sistematik yaklaşım ve benzeri konularda olumlu ilerlemeler kaydettiği görülmüştür. Bir diğer çalışma Meltem Yıldırım'ın 2006'da yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezi'nde de EFQM Mükemmellik Modeli'nde süreç yönetim sistemi ve başarı faktörleri araştırılmış, bir işletmede uygulama yapılmıştır. Bunun sonucunda işletmede sürekli öğrenme/gelişimin ve işbirliğinin bir kurum kültürü haline geldiği, liderlerin eğitim, takım çalışması ve yetkilendirmeye önem verdiği, müşteri odaklılık anlayışı sonucunda müşteri memnuniyetinin ölçülerek iyileştirmeler yapıldığı ve süreç yönetim sistemi içinde tanımlanarak kurumsallaştırıldığı görülmüştür. Bir başka çalışma olan Elif

Eroğlu'nun 2007'de yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezi'nde kamu eğitim ve sağlık kurumlarında EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları incelenmiştir. Kota örnekleme tekniği kullanılarak 11 eğitim kurumu ve 2 sağlık kurumunda anket çalışması yapılmıştır. Yönetici grubu, çalışan grubu ve müşteri grubu olmak üzere üç farklı denekte anket uygulanmıştır. Yüzde dağılım Ki-Kare bağımsızlık testi ve t testi analizleri yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada, eğitim kurumlarında okul türlerine göre EFQM Mükemmellik Modeli'nin alt kriterlerinin uygulamasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Eğitim ve Sağlık hizmetleri de karşılaştırıldığında çalışanlar, süreçler ve çalışanlarla ilgili sonuçlar alt kriterlerinin uygulamasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Ayşen Şimşek'in 2007'de yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezi'nde EFQM Mükemmellik Modeli'nin çalışanların tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Uygulama, Gazi Üniversitesi Hastanesi çalışanlarının (doktorların) üzerinde yapılmıştır. İnceleme sonucunda teorinin pratikte de geçerli olduğu bulunmuştur. İsmail Benek'in 2007'de yapmış olduğu Doktora Tezi'nde EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde yapı işletmeleri için uygulanabilir bir yönetim modeli sentezine ulaşılması amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, vaka analizinde odak bir çalışma ile değişik öğrenme noktalarına ulaşılmış, yapı proje yönetiminde, EFQM Modeli'nin uygulanabilirliği sağlanmıştır. Mehlika Saraç'ın 2009'da yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezi'nde özel sektör işletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli'nin ve performans karnesinin birlikte kullanım yaygınlığı ve yöntemleri araştırılmıştır. Emirhan Kara'nın 2009'da yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezi'nde EFQM Mükemmellik Modeli ile yerel yönetimlerde kalite geliştirmenin ve verimliliğin arttırılmasının mümkün olup olmadığı araştırılmıştır. Nilüfer Belediyesi'nde yapılan uygulama sonucunda EFQM Mükemmellik Modeli'nin amaçları doğrultusunda olumlu sonuçların alındığını ortaya konulmuştur.

Çoğunlukla örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkisini ve iş gücü devri ve devamsızlık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar yanında, bireyin örgüte bağlılığını işe karşı tutumuyla ilişkilendiren araştırmalar da bulunmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmenin kalite performansının daha iyi hale gelmesi, işletmenin ve çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmesi için sağlanmasının faydalı olacağı düşünülen etkenlerden biri de çalışanların iş tatminleri ve psikolojik iyi oluşlarıdır. Bu araştırma ile EFQM'in 9 ana kriterinden 2'sini çalışanlara ayırmış olmasıyla çalışanlara verdiği önemin, işletmelerde iş tatmininde ve dolayısıyla psikolojik iyi oluşta olumlu etkileri olacağı düşünülmüştür. Buna göre oluşturulan hipotezler şöyledir;

Hipotez 1: Çalışanların psikolojik iyi oluşu (esenliği) ile iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: EFQM Mükemmellik Ödülü'ne sahip olan işletmelerin çalışanlarının, ödüle sahip olmayan işletme çalışanlarına göre iş tatminleri daha yüksektir.

Hipotez 3: EFQM Mükemmellik Ödülü'ne sahip olan işletmelerin çalışanlarının, ödüle sahip olmayan işletme çalışanlarına göre psikolojik iyi oluşları daha yüksektir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda ana kütle ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve analizinde kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

4.3.1. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın ana kütlesi sağlık sektöründe faaliyet gösteren üç, lojistik sektöründe faaliyet gösteren iki işletmedir.

Sağlık sektöründen seçilen üç işletmenin özellikleri şöyledir;

- EFQM Mükemmellik Modeli'nin "Mükemmellikte Kararlılık" aşamasında olan ve JCI akreditasyonuna sahip,
- EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulamayan fakat JCI akreditasyonu sahip,
- EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayarak "KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü"ne sahip.

Lojistik sektöründen seçilen iki işletmenin özellikleri şöyledir;

- EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulamayan,
- EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayarak “KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü”ne sahip.

Araştırmada kullanılan örneklem seçiminde sektöründe kilit personel olarak düşünülen çalışan grubu sağlık sektöründe “hemşireler”, lojistik sektöründe ise “idari çalışanlar”dır.

4.3.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket beşli likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçeğine göre hazırlanmış olup örneği EK-1’de verilmiştir. Anket üç bölümden ve toplam 113 sorudan oluşmaktadır. İlk 84 soru esenliğin psikolojik iyi oluşu ifade eden kısmını içermektedir. Bunu takip eden 20 soru (85-104) ise iş tatminini etkileyen unsurların yer aldığı kısımdır. Sonraki 1 soru (105.soru) açık uçlu soru olup ankete katılan çalışanların o anki halini ifade etmekte, son 8 soru (106-113) ise ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini göstermektedir.

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PIO):

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği, Carol Ryff tarafından bireyin psikolojik iyi oluş halini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Yazarın pozitif psikolojik fonksiyonda bulunma ve normal kişilik gelişimi ile ilgili kuramsal tartışmalardan kaynaklanan alternatif ve çoklu psikolojik iyi oluş modeline dayanmaktadır. Model psikolojik iyi oluşu bütünleştirici bir tanımlama getirmektedir.¹⁵⁵

Ryff’in geliştirmiş olduğu bu çok boyutlu ölçme aracı, psikolojik iyi oluş kavramının felsefi temeli ile yakından ilişkili olup, bu felsefi temeli iyi temsil ettiği için tercih edilmiştir. Ölçeğin tercih edilmesi ile ilgili diğer bir neden ise ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğe ilişkin değerlerin yüksek olmasıdır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama

¹⁵⁵ Ryff, Carol D., “**Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being**”, Journal of Personality and Social Psychology, Volume: 57, No. 6, 1989, s.1070

çalışması Cenkseven tarafından 2004 yılında yapılmıştır. Güvenilirlik çalışmaları 475 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiştir.¹⁵⁶

Ölçeğin, diğer insanlarla olumlu ilişkiler, özerklik, çevresel hakimiyet, kişisel gelişim, yaşam amaçları ve kendini kabul boyutlarını ölçmek için oluşturulan psikolojik iyi oluş ölçeğinin her biri 14 maddeden oluşan altı tane faktörü bulunmaktadır;

- Diğerleriyle Olumlu İlişkiler
- Özerklik
- Çevresel Hakimiyet
- Kişisel Gelişim
- Yaşam Amacı
- Kendini Kabul

Minessota İş Tatmini Ölçeği:

Çalışanların iş tatminini ölçmek için Minessota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır.¹⁵⁷ Bu ölçek Weiss, Dawis, Lofquist ve England tarafından 1967’de geliştirilmiş olup, türkçeye uyarlaması 1985 yılında Aslı Baycan tarafından yapılmıştır. 20 adet sorudan oluşmaktadır ve yüksek puanlar çalışanın iş tatmini ile doğru orantılıdır.¹⁵⁸

Anketler departman yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılmış ve sonrasında toplanmıştır.

4.3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 11.5 (Statistical Program for Science) paket programı % 95 güven düzeyinde kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan analizler şunlardır:

- Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbachs’ Alpha güvenilirlik analizi,

¹⁵⁶ Cenkseven, Fulya, “Üniversite Öğrencilerinin Öznel ve Psikolojik İyi Olmalarını Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, SBB Doktora Tezi, 2004, s.21

¹⁵⁷ D.J.Weiss, R.V.Dawis, G.W.Lofquist and L.H.England “Manual for The Minessota Satisfaction Questionnaire”, Minessota Studies in Vocational Rehabilitation, 1967, XXII, s.48

¹⁵⁸ Baycan, Aslı, “An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups”, Boğaziçi Üniversitesi SBB Doktora Tezi, İstanbul, 1985, s.34

- Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla, faktör analizi yöntemlerinden eksenlere göre döndürülmüş (varimax rotated) temel bileşenler analizi,
- Psikolojik iyi oluşun ve iş tatmininin boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi testi,
- Frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma,
- Değişkenlerin gruplara göre karşılaştırma analizi için t-testi,
- İki'den fazla grubun değişkenlerini karşılatırmak için varyans testi (Oneway Anova),
- Değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyini ve yönünü belirlemek için korelasyon testi.

4.3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

5 Adet işletmeden toplanan ve değerlendirmeye uygun anket sayıları işletmelere göre aşağıdaki gibidir;

- 1 kodlu işletmeden 97 adet,
- 2 kodlu işletmeden 66 adet,
- 3 kodlu işletmeden 25 adet,
- 4 kodlu işletmeden 51 adet,
- 5 kodlu işletmeden 28 adettir.

Bu bölümde araştırmanın denencelerine bağlı olarak yapılan analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bulguların işletmeler bazında ve ödüsel bazda değerlendirmeleri bulunmaktadır.

4.3.4.1. Çalışanların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Çalışanlar toplamda 267 adet ankete cevap vermişlerdir. Anketlere verilen cevaplar sonucunda ankete katılan çalışanların demografik özellikleri belirlenmiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo.2’de görülmektedir.

Tablo 2
İşletmelere Göre Cinsiyet Dağılımları

CİNSİYET	İŞLETME KODU					Toplam	Yüzde (%)
	1	2	3	4	5		
Kadın	81	54	22	27	13	197	73,8
Erkek	16	12	3	24	15	70	26,2
Toplam	97	66	25	51	28	267	100

Tablo.9’da da görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların %73,8’i kadın, % 26,2’si ise erkek olduğu belirlenmiştir. Kod numarası 5 olan işletme haricindeki tüm işletmelerde anket dolduran çalışanların çoğunun kadın olduğu gözlenmiştir.

Çalışanların yaşlarının işletmelere göre dağılımı Tablo.3’de görülmektedir.

Tablo 3
Çalışanların Yaşına Göre Dağılımları

İŞLETME KODU	Ortalama	Standart Sapma
1	26,60	5,96
2	29,85	5,67
3	31,08	6,52
4	29,57	6,20
5	30,21	3,69
Genel	28,77	6,00

Tablo.3’deki sonuçlara göre ankete katılan çalışanların genel yaş ortalaması 28,77 dir. Kod numarası 1 olan işletmede anket dolduranlarda en düşük yaş 18, en yüksek yaş 45 olup yaş ortalaması 26,60, 2 numaralı işletmedeki en düşük yaş 22, en yüksek yaş 52 olup yaş ortalaması 29,85, 3 numaralı işletmedeki en düşük yaş 26, en yüksek yaş 42 olup yaş ortalaması 31,08, 4 numaralı işletmedeki en düşük yaş 21, en yüksek yaş 45 olup yaş ortalaması 29,57, 5 numaralı işletmedeki en düşük yaş 24, en yüksek yaş 36 olup yaş ortalaması 30,21’dir.

Çalışanların eğitimlerinin işletmelere göre dağılımı Tablo.4’de görülmektedir.

Tablo 4
Çalışanların Eğitimlerine Göre Dağılımları

EĞİTİM	İŞLETME KODU										Genel Frekans (n)	Genel Yüzde (%)
	1		2		3		4		5			
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)		
Ortaokul	1,0	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	0,4
Lise	38,0	39,2	24,0	36,4	10,0	40,0	10,0	19,6	1,0	3,6	83,0	31,1
Yüksekokul	14,0	14,4	15,0	22,7	8,0	32,0	6,0	11,7	3,0	10,7	46,0	17,2
Üniversite	43,0	44,4	23,0	34,8	4,0	16,0	29,0	56,9	13,0	46,4	112,0	42,0
Yüksek Lisans	1,0	1,0	4,0	6,1	3,0	12,0	5,0	9,8	11,0	39,3	24,0	9,0
Doktora	-	-	-	-	-	-	1,0	2,0	-	-	1,0	0,4

Tablo.4’de ankete katılan çalışanların eğitimlerine göre toplam oranlara bakıldığında %42,0’ının üniversite, %31,1’sinin lise, %17,2’sinin yüksekokul, %9,0’ının yüksek lisans, %0,4’ünün doktora ve yine %0,4’ünün ortaokul mezunu olduğu gözlenmektedir.

İşletme bazında bakıldığında;

- Kod numarası 1 olan sağlık sektörü işletmesinin en yüksek eğitim oranının %44,4 ile üniversite, en düşük eğitim oranının %1 ile ortaokul ve yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.
- Kod numarası 2 olan sağlık sektörü işletmesinin en yüksek eğitim oranının %34,8 ile üniversite, en düşük eğitim oranının %6,1 ile yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.
- Kod numarası 3 olan sağlık sektörü işletmesinin en yüksek eğitim oranının %40 ile lise, en düşük eğitim oranının %12 ile yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.
- Kod numarası 4 olan lojistik sektör işletmesinin en yüksek eğitim oranının %56,9 ile üniversite, en düşük eğitim oranının %2 ile doktora mezunu olduğu belirlenmiştir.
- Kod numarası 5 olan lojistik sektör işletmesinin en yüksek eğitim oranının %46,4 ile üniversite, en düşük eğitim oranının %3,6 ile lise mezunu olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların gelirlerinin işletmelere göre dağılımı Tablo.5’de görülmektedir.

Tablo 5
Çalışanların Gelirlerine Göre Dağılımları

GELİR (TL)	İŞLETME KODU										Genel Frekans (n)	Genel Yüzde (%)
	1		2		3		4		5			
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)		
500-999	3,0	3,1	1,0	1,5	1,0	4,0	5,0	9,8	-	-	10,0	3,7
1000-1499	25,0	25,8	11,0	16,7	3,0	12,0	3,0	5,9	3,0	10,7	45,0	16,9
1500-1999	19,0	19,6	12,0	18,2	2,0	8,0	18,0	35,3	1,0	3,6	52,0	19,5
2000-2499	7,0	7,2	4,0	6,1	4,0	16,0	6,0	11,8	4,0	14,3	25,0	9,4
2500-2999	16,0	16,5	13,0	19,7	5,0	20,0	4,0	7,8	3,0	10,7	41,0	15,3
3000-3999	15,0	15,5	14,0	21,2	6,0	24,0	5,0	9,8	3,0	10,7	43,0	16,1
4000-4999	8,0	8,2	9,0	13,6	3,0	12,0	5,0	9,8	3,0	10,7	28,0	10,5
5000-7499	4,0	4,1	2,0	3,0	1,0	4,0	1,0	2,0	8,0	28,6	16,0	6,0
7500-9999	-	-	-	-	-	-	2,0	3,9	2,0	7,1	4,0	1,5
10000-üstü	-	-	-	-	-	-	2,0	3,9	1,0	3,6	3,0	1,1

Tablo.5’de ankete katılan çalışanların gelirlerine göre toplam oranlara bakıldığında değerler birbirine yakın olmakla birlikte %19,5’inin 1500-1999 TL arasında olduğu, bunu takiben %16,9’unun 1000-1499, %16,1’inin 3000-3999, %15,3’ünün 2500-2999, %10,5’inin 4000-4999, %9,4’ünün 2000-2499, %6’sının 5000-7499, %3,7’sinin 500-999, %1,5’unun 7500-9999 arasında, %1,1’inin de 10000 TL ve üstü olduğu saptanmıştır.

İşletme bazında bakıldığında;

- Kod numarası 1 olan sağlık sektörü işletmesinde çalışanların en yoğun gelir oranının %25,8 ile 1000-1499, en seyrek gelir oranının %3,1 ile 500-999 TL arasında olduğu belirlenmiştir.
- Kod numarası 2 olan sağlık sektörü işletmesinde çalışanların en yoğun gelir oranının %21,2 ile 3000-3999, en seyrek gelir oranının %1,5 ile 500-999 TL arasında olduğu belirlenmiştir.
- Kod numarası 3 olan sağlık sektörü işletmesinde çalışanların en yoğun gelir oranının %24 ile 3000-3999, en seyrek gelir oranının %1,5 ile 500-999 ve 5000-7499 TL arasında olduğu belirlenmiştir.

- Kod numarası 4 olan lojistik sektörü işletmesinde çalışanların en yoğun gelir oranının %35,3 ile 1500-1999, en seyrek gelir oranının %2 ile 5000-7499 TL arasında olduğu belirlenmiştir.
- Kod numarası 5 olan lojistik sektörü işletmesinde çalışanların en yoğun gelir oranının %28,6 ile 5000-7499, en seyrek gelir oranının %3,6 ile 500-999 TL arasında ve 10000 TL-üstü olduğu belirlenmiştir.

4.3.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Bir anket, incelenen olgunun gerçek durumunu ortaya çıkarmak için birbiriyle tutarlı, ilişkili ve yeterli sayıda soru (madde) içermelidir. Uygulanan bir anket “geçerlilik” ve “güvenilirlik” olmak üzere iki özelliği yerine getirmelidir. Her iki nitelik de ölçmedeki yanılgılarla ilgilidir. Yanılgıların azaltılması, hem güvenilirliği hem de geçerliliği iyileştirecektir.

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembollerini almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin tesadüfi yanılgılardan arınık olmasıdır. Güvenilirlik bilimsel çalışmanın ilk koşullarındandır. Güvenilirlik hesaplanmış bir korelasyon katsayısı ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)’e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Güvenilirliğin yüksek olabilmesi, ölçmede izlenen süreçler ile kullanılan ölçütlerin ayrıntılı olarak belirlenebilmesine bağlıdır.¹⁵⁹

Geçerlilik, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesidir; ölçülmek istenenin, başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmesidir. Geçerliliğin yüksek olabilmesi, büyük ölçüde ölçülmek istenen kavramın gözlenebilir nitelikteki değişkenlerle ifade edilebilmesine bağlıdır. Bir ölçmenin geçerli olabilmesinin ilk koşulu, onun güvenilir olmasıdır. Nitekim gereklilik için erişilebilecek en üst sınır güvenilirlik katsayısının karekökü kadardır.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Niyazi Karasar, “**Bilimsel Araştırma Yöntemi**”, 17. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, Ekim 2007, s.148

¹⁶⁰ Karasar, s.151

4.3.4.3. Psikolojik İyi Oluş ve İş Tatmini Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli olduğuna dair faktör analizi yapılmıştır.

4.3.4.3.1. Psikolojik İyi Oluş Faktör Analizi

Faktör analizinin uygulanabilmesi için öncelikle verinin büyüklüğünün ve yapısal özelliklerinin analiz için uygunluğu test edilmektedir.

Verilerin faktör analizi için uygunluğunun belirlenmesi amacı ile yapılan KMO ve Barlett test sonuçları ise Tablo.6 ve Tablo.9’da gösterilmektedir. Buna göre KMO testi sonucu ortaya çıkan değer $0.975 > 0.5$ ’den büyük olması ve yine aynı tabloda Barlett testinin ($\text{sig.} = 0.000 < 0.05$) de anlamlı çıkması verilerin analiz için uygun olduğunu göstermektedir.(Bkz. Tablo.6 ve Tablo.9)

Tablo 6

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği için KMO ve Barlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Ölçümü		,839
Bartlett's	Yaklaşık Ki-Kare	4517,6
Küresellik Testi	Testi	90
	Dağılım Faktörü	1081
	Sig.	,000

Genel olarak KMO ölçütü;

1.00 - 0.90 olduğunda çok iyi,

0.89 - 0.80 iyi,

0.79 - 0.70 orta,

0.69 - 0.60 kötü,

0.59 - 0.50 çok kötü,

0.50'nin altında olduğunda kabul edilemez şeklinde değerlendirilmektedir.¹⁶¹

Araştırma için değişkenler arasında kısmi korelasyon büyüklüğünü tespit eden Kaiser-Meyer Olkin testinin Psikolojik İyi Oluş ölçeği için sonucu 0,839 dur. Bu değer iyi sınıfına girmektedir.

¹⁶¹ Çetin Semerci, “Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyelerine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlilik ve Güvenilirliği”, XIII.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004, s.23

Faktör analizi, döndürülmüş (varimax) bileşenler analizi yöntemiyle uygulanmış ve ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü 0,40'ın üstünde ise madde o faktörde sayılmıştır ve faktör yükü 0,40'ın altında kalan maddeler faktörü yeterli düzeyde açıklamadığı düşüncesiyle çıkarılmıştır. Bu sorular çıkarıldıktan sonra geriye kalan toplam ifadelerin faktör analizine tabi tutulması sonucu toplam 7 faktör elde edilmiştir.

Elde edilen 7 faktörün toplam, % varyans ve % kümülatif değerleri Tablo.7'de görülmektedir.

Tablo 7
Psikolojik İyi Oluş için Döndürülmüş Bileşenler Matriksi

	Faktör						
	1	2	3	4	5	6	7
A10	.731						
A6	.692						
A3	.685						
A8	.637						
A13	.598						
A2	.530						
A11	.521						
D7		.723					
D11		.677					
D9		.660					
D8		.601					
D12		.578					
D3		.572					
D2		.568					
D1		.518					
E2			.718				
E1			.646				
E7			.571				
E10			.544				
E8			.536				
E5			.534				
E12			.529				
E3			.525				
E6			.514				
F3				.659			
F4				.619			
F11				.564			
F9				.552			
F14				.541			
F8				.524			
F7				.520			
F10				.508			
C12					.720		
C14					.609		
C6					.601		
C7					.588		
C2					.587		
C1					.530		
B2						.751	
B1						.674	
B3						.657	
B12						.568	
B4						.519	
B13						.507	
A9							.763
A14							.717
A12							.664

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi
Döndürme Metodu: Varimax ile Kaiser Normalizasyonu

Tablo 8
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği için Faktörler Tablosu
Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	3,57	18,78	18,78
2	2,45	12,87	31,65
3	1,91	10,07	41,72
4	1,90	10,01	51,73
5	1,64	8,61	60,34
6	1,11	5,86	66,21
7	1,09	5,72	71,92

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi

4.3.4.3.2. İş Tatmini Faktör Analizi

Araştırma için değişkenler arasında kısmi korelasyon büyüklüğünü tespit eden Kaiser-Meyer Olkin testinin iş tatmini ölçeği için sonucu Tablo 9’da görüldüğü üzere 0,922 dir. Bu değer çok iyi sınıfına girmektedir.

Tablo 9
İş Tatmini Ölçeği için KMO ve Barlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Ölçümü		,922
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Testi	2208,52
	Dağılım Faktörü	3
	Sig.	171
		,000

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi

Tablo 10**İş Tatmini Ölçeği için Döndürülmüş Bileşenler Matrisi**

	Faktör		
	1	2	3
DI14	,726		
DI17	,698		
DI6	,694		
DI13	,648		
DI19	,648		
DI18	,594		
DI12	,561		
DI5	,560		
I9		,830	
I11		,799	
I16		,681	
I10		,658	
I20		,626	
I7		,574	
I4		,527	
I2			,828
I1			,760
I8			,544
I3			,530

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi
Döndürme Metodu: Varimax ile Kaiser Normalizasyonu

Tablo 11**İş Tatmini Ölçeği için Faktörler Tablosu****Açıklanan Toplam Varyans**

Faktör	Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,07	21,41	21,41
2	3,94	20,76	42,17
3	2,45	12,91	55,08

Ekstraksiyon Metodu: Temel Faktör Analizi

4.3.4.4. Psikolojik İyi Oluş ve İş Tatmini Güvenilirlik Analizleri

4.3.4.4.1. Psikolojik İyi Oluş Güvenilirlik Analizi

Tablo 12
Psikolojik İyi Oluş Güvenilirlik Analizi

FAKTÖRLER	Faktör Kodu	Değişken Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Cronbachs Alpha
Diğerleriyle Olumlu İlişkiler1	FAK 1_1	6	23,32	4,37	,8007
Diğerleriyle Olumlu İlişkiler2	FAK 1_2	3	12,07	1,84	,7133
Özerklik	FAK 2	6	22,20	3,41	,7104
Çevresel Hakimiyet	FAK 3	6	22,67	3,33	,7059
Kişisel Gelişim	FAK 4	8	26,29	6,31	,8638
Yaşam Amacı	FAK 5	9	35,36	5,23	,8173
Kendini Kabul	FAK 6	8	28,44	5,30	,8182

Tablo 12’de Psikolojik İyi Oluş faktörlerinin güvenilirlik analiz sonuçlarına bakıldığında Cronbachs Alpha değerlerinin ,71 ile ,86 arasında değiştiği ve bu faktörlerin güvenilir olduğu görülmektedir.

4.3.4.4.2. İş Tatmini Güvenilirlik Analizi

Tablo 13
İş Tatmini Güvenilirlik Analizi

FAKTÖRLER	Faktör Kodu	Değişken Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Cronbachs Alpha
Dışsal İş Tatmini	DIS	8	26,29	6,31	,8638
İçsel İş Tatmini1	IC1	7	25,93	5,14	,8639
İçsel İş Tatmini2	IC2	4	13,18	3,16	,7218

Tablo 13’de İş Tatmini faktörlerinin güvenilirlik analiz sonuçlarına bakıldığında Cronbachs Alpha değerlerinin ,72 ile ,86 arasında değiştiği ve bu faktörlerin güvenilir olduğu görülmektedir.

4.3.4.5. Faktörler Arası Korelasyon Analizi

Faktörlerin korelasyonları Tablo 14’de görülmektedir. Buna göre;
Diğerleriyle Olumlu İlişkiler1 ile Dışsal ve İçsel İş Tatmini1 arasında,
Diğerleriyle Olumlu İlişkiler2 ile Dışsal ve İçsel İş Tatmini2 arasında,
Çevresel Hakimiyet faktörü ile Dışsal İş Tatmini, İçsel İş Tatmini 1 ve 2, Gelir arasında,

Kişisel Gelişim ile İçsel İş Tatmini 1 ve 2 arasında,

Yaşam Amacı ile İçsel İş Tatmini2 ve Gelir arasında,

Kendini Kabul ile Gelir ve Eğitim arasında,

Gelir ile Yaş ve Eğitim arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14
Korelasyon Analizi

		FAK1_1	FAK1_2	FAK2	FAK3	FAK4	FAK5	FAK6	DIS	IC1	IC2	Yaş	Gelir	Eğitim
FAK1_1	Pearson Correlation	1												
FAK1_2	Pearson Correlation	,336*	1											
FAK2	Pearson Correlation	,229*	,175**	1										
FAK3	Pearson Correlation	,077	,218**	,176**	1									
FAK4	Pearson Correlation	,181*	,349**	,187**	,340**	1								
FAK5	Pearson Correlation	,449*	,309**	,263**	,239**	,339**	1							
FAK6	Pearson Correlation	,508*	,327**	,313**	,292**	,290**	,557**	1						
DIS	Pearson Correlation	-,138*	,124*	-,006	,239**	,119	,025	-,024	1					
IC1	Pearson Correlation	-,145*	,117	,024	,130*	,174**	,044	-,115	,595**	1				
IC2	Pearson Correlation	,055	,234**	,055	,274**	,142*	,252**	,086	,641**	,517**	1			
YAS	Pearson Correlation	-,075	,041	,012	,083	-,001	,053	,115	,084	,052	,063	1		
GELİR	Pearson Correlation	,098	,081	-,003	,217**	,076	,181**	,232**	,114	,040	,158**	,359**	1	
EGİTİM	Pearson Correlation	,015	,019	-,026	,057	-,036	,044	,126*	,029	-,041	-,021	,009	,309**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.3.4.6. İşletmelere Göre Faktörlerin Ortalamaları

Diğerleriyle Olumlu İlişkiler1 faktörünün işletmelere göre durumu Tablo.15’de görülmektedir.

Tablo 15

Diğerleriyle Olumlu İlişkiler1 Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu

İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
5	28	4,18	0,60
3	25	4,00	0,70
1	97	3,87	0,74
2	66	3,85	0,71
4	51	3,73	0,78

Homojenik alt değerlerin gruplar için ortalaması gösterilmiştir.

a Kullanılan Örnek Boyutlarının Harmonik Ortalaması = 41,397.

b Grup boyutları farklı. Grup boyutlarının harmonic ortalaması kullanılmıştır. Tip I hata seviyeleri güvenli değildir.

Buna göre diğerleriyle olumlu ilişkiler faktörünün en yüksek 5, en düşük de 4 numaralı işletmede olduğu görülmektedir.

Tablo 16

Diğerleriyle Olumlu İlişkiler2 Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu

İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
5	28	4,39	0,39
3	25	4,09	0,46
2	66	3,99	0,50
1	97	3,99	0,71
4	51	3,90	0,66

Homojenik alt değerlerin gruplar için ortalaması gösterilmiştir.

a Kullanılan Örnek Boyutlarının Harmonik Ortalaması = 41,397.

b Grup boyutları farklı. Grup boyutlarının harmonic ortalaması kullanılmıştır. Tip I hata seviyeleri güvenli değildir.

Buna göre diğerleriyle olumlu ilişkiler2 faktörünün en yüksek 5, en düşük de 4 numaralı işletmede olduğu görülmektedir.

Tablo 17
Özerklik Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu

İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
5	28	3,80	0,59
3	25	3,79	0,59
2	66	3,73	0,46
1	97	3,66	0,60
4	51	3,64	0,61

Homojenik alt değerlerin gruplar için ortalaması gösterilmiştir.

a Kullanılan Örnek Boyutlarının Harmonik Ortalaması = 41,397.

b Grup boyutları farklı. Grup boyutlarının harmonic ortalaması kullanılmıştır. Tip I hata seviyeleri güvenli değildir.

Buna göre özerklik faktörünün en yüksek 5, en düşük de 4 numaralı işletmede olduğu görülmektedir.

Tablo 18
Çevresel Hakimiyet Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu

İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
5	28	4,05	0,56
3	25	3,87	0,38
2	66	3,81	0,52
1	97	3,71	0,61
4	51	3,68	0,52

Homojenik alt değerlerin gruplar için ortalaması gösterilmiştir.

a Kullanılan Örnek Boyutlarının Harmonik Ortalaması = 41,397.

b Grup boyutları farklı. Grup boyutlarının harmonic ortalaması kullanılmıştır. Tip I hata seviyeleri güvenli değildir.

Buna göre çevresel hakimiyet faktörünün en yüksek 5, en düşük de 4 numaralı işletmede olduğu görülmektedir.

Tablo 19
Kişisel Gelişim Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu

İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
5	28	4,33	0,39
3	25	4,31	0,36
2	66	4,13	0,39
1	97	4,13	0,60
4	51	4,03	0,45

Homojenik alt değerlerin gruplar için ortalaması gösterilmiştir.

a Kullanılan Örnek Boyutlarının Harmonik Ortalaması = 41,397.

b Grup boyutları farklı. Grup boyutlarının harmonic ortalaması kullanılmıştır. Tip I hata seviyeleri güvenli değildir.

Buna göre kişisel gelişim faktörünün en yüksek 5, en düşük de 4 numaralı işletmede olduğu görülmektedir.

Tablo 20
Yaşam Amacı Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu

İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
5	28	4,09	0,50
3	25	4,08	0,53
1	97	3,95	0,60
2	66	3,94	0,57
4	51	3,72	0,58

Homojenik alt değerlerin gruplar için ortalaması gösterilmiştir.

a Kullanılan Örnek Boyutlarının Harmonik Ortalaması = 41,397.

b Grup boyutları farklı. Grup boyutlarının harmonic ortalaması kullanılmıştır. Tip I hata seviyeleri güvenli değildir.

Buna göre yaşam amacı faktörünün en yüksek 5, en düşük de 4 numaralı işletmede olduğu görülmektedir.

Tablo 21
Kendini Kabul Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu

İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
5	28	3,83	0,66
3	25	3,82	0,56
2	66	3,50	0,66
1	97	3,50	0,69
4	51	3,45	0,62

Homojenik alt değerlerin gruplar için ortalaması gösterilmiştir.

a Kullanılan Örnek Boyutlarının Harmonik Ortalaması = 41,397.

b Grup boyutları farklı. Grup boyutlarının harmonic ortalaması kullanılmıştır. Tip I hata seviyeleri güvenli değildir.

Buna göre kendini kabul faktörünün en yüksek 5, en düşük de 4 numaralı işletmede olduğu görülmektedir.

Tablo 22
Dışsal İş Tatmini Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu

İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
5	28	2,69	0,48
3	25	2,68	0,37
1	97	2,43	0,66
2	66	2,38	0,54
4	51	2,36	0,60

Homojenik alt değerlerin gruplar için ortalaması gösterilmiştir.

a Kullanılan Örnek Boyutlarının Harmonik Ortalaması = 41,397.

b Grup boyutları farklı. Grup boyutlarının harmonic ortalaması kullanılmıştır. Tip I hata seviyeleri güvenli değildir.

Buna göre dışsal iş tatmini faktörünün en yüksek 5, en düşük de 4 numaralı işletmede olduğu görülmektedir.

Tablo 23

İçsel İş Tatmini1 Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu

İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
3	25	3,62	0,56
5	28	3,54	0,70
2	66	3,23	0,71
1	97	3,22	0,92
4	51	3,22	0,72

Homojenik alt değerlerin gruplar için ortalaması gösterilmiştir.

a Kullanılan Örnek Boyutlarının Harmonik Ortalaması = 41,397.

b Grup boyutları farklı. Grup boyutlarının harmonic ortalaması kullanılmıştır. Tip I hata seviyeleri güvenli değildir.

Buna göre içsel iş tatmini1 faktörünün en yüksek 5, en düşük de 4 numaralı işletmede olduğu görülmektedir.

Tablo 24

İçsel İş Tatmini2 Faktörüne Göre İşletmelerin Durumu

İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
5	28	3,97	0,70
3	25	3,90	0,59
2	66	3,82	0,58
1	97	3,70	0,77
4	51	3,33	0,79

Homojenik alt değerlerin gruplar için ortalaması gösterilmiştir.

a Kullanılan Örnek Boyutlarının Harmonik Ortalaması = 41,397.

b Grup boyutları farklı. Grup boyutlarının harmonic ortalaması kullanılmıştır. Tip I hata seviyeleri güvenli değildir.

Buna göre içsel iş tatmini2 faktörünün en yüksek 5, en düşük de 4 numaralı işletmede olduğu görülmektedir.

Genel olarak faktörlerin anova ile işletmesel karşılaştırılmasına göre Faktör 1_1 olan “Diğerleriyle Olumlu İlişkiler”e bakıldığında en yüksek, kod numarası 5 olan ödül almış lojistik sektörü ve onu takiben kod numarası 3 olan, ödül almış sağlık sektörü işletmesi olduğu görülmüştür. En düşük olarak kod numarası 4 olan ödül almamış lojistik sektörü işletmesi görülmekle birlikte ödül almamış kod numarası 2 olan sağlık

sektörü işletmesi ve kod numarası 1 olan kararlılık aşamasındaki sağlık sektörü işletmesinin de birbirlerinin arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu durum IC1 olan “İçsel İş Tatmini1” haricindeki diğer tüm faktörlerde de aynı şekilde olduğu görülmüştür. Kod numarası 3 olan sağlık sektörü işletmesi en yüksek, onu takiben 5 numaralı lojistik sektörü işletmesi olduğu görülmektedir. En düşük olarak kod numarası 4 olan ödül almamış lojistik sektörü işletmesi görülmekle birlikte ödül almamış kod numarası 2 olan sağlık sektörü işletmesi ve kod numarası 1 olan kararlılık aşamasındaki sağlık sektörü işletmesinin de birbirlerinin arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 25

Faktörlerin 4 ve 5 Kodlu İşletmelerin Psikolojik İyi Oluş Karşılaştırması

Faktör	İşletme Kodu	Ortalama	Standart Sapma
FAK1_1	4	3,74	,78
	5	4,18	,60
FAK1_2	4	3,90	,66
	5	4,39	,38
FAK2	4	3,64	,61
	5	3,80	,59
FAK3	4	3,68	,52
	5	4,05	,56
FAK4	4	4,03	,45
	5	4,33	,39
FAK5	4	3,72	,58
	5	4,09	,50
FAK6	4	3,45	,62
	5	3,83	,66

Tablo 26

Faktörlerin 4 ve 5 Kodlu İşletmelerin İş Tatmini Karşılaştırması

Faktör	İşletme Kodu	Ortalama	Standart Sapma
DIS	4	2,36	,60
	5	2,69	,48
IC1	4	3,22	,72
	5	3,54	,70
IC2	4	3,33	,79
	5	3,97	,70

Tablo 25 ve 26'ya göre lojistik sektörü işletmelerinin t testi ile analiz sonucuna göre kod numarası 4 olan ödül almamış lojistik sektörü işletmesi ile kod numarası 5 olan ödül almış lojistik sektörü işletmesi arasında esenlik boyutunda Faktör 1_2; diğerleriyle pozitif ilişkiler, iş tatmini boyutunda IC1; İçsel İş Tatmini1, IC2; İçsel İş Tatmini2'de istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemektedir. Fakat diğer faktörlerde kod numarası 5 olan ödül almış lojistik sektörü işletmesi, kod numarası 4 olan ödül almamış lojistik sektörü işletmesine göre sonuçların daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 27
Faktörlerin 4 ve 5 Kodlu İşletmelerde Gruplanarak Karşılaştırılması
Bağımsız Örneklerin T- Testi

		Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Hatalı Sapma Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
FAK1_1	Varyansları eşit farzedilenler	2,832	,096	-2,636	77	,010	-,4492	,17041	-,78855	-,10990
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-2,846	68,642	,006	-,4492	,15784	-,76415	-,13431
FAK1_2	Varyansları eşit farzedilenler	4,305	,041	-3,586	77	,001	-,4909	,13688	-,76346	-,21834
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-4,155	76,707	,000	-,4909	,11815	-,72618	-,25561
FAK2	Varyansları eşit farzedilenler	,011	,916	-1,146	77	,255	-,1630	,14232	-,44644	,12034
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-1,159	57,599	,251	-,1630	,14069	-,44472	,11862
FAK3	Varyansları eşit farzedilenler	,026	,872	-2,882	77	,005	-,3646	,12653	-,61657	-,11265
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-2,818	52,195	,007	-,3646	,12940	-,62425	-,10497
FAK4	Varyansları eşit farzedilenler	,790	,377	-2,922	77	,005	-,2960	,10133	-,49781	-,09428
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-3,050	62,980	,003	-,2960	,09706	-,49000	-,10209
FAK5	Varyansları eşit farzedilenler	1,837	,179	-2,839	77	,006	-,3701	,13039	-,62978	-,11049
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-2,966	63,101	,004	-,3701	,12481	-,61954	-,12073
FAK6	Varyansları eşit farzedilenler	,343	,560	-2,608	77	,011	-,3887	,14904	-,68551	-,09197
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-2,558	52,663	,013	-,3887	,15195	-,69356	-,08392
DIS	Varyansları eşit farzedilenler	1,499	,225	-2,534	77	,013	-,3341	,13187	-,59670	-,07154
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-2,707	66,921	,009	-,3341	,12343	-,58049	-,08775
IC1	Varyansları eşit farzedilenler	,032	,859	-1,934	77	,057	-,3241	,16758	-,65775	,00964
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-1,952	57,292	,056	-,3241	,16598	-,65638	,00827
IC2	Varyansları eşit farzedilenler	1,356	,248	-3,570	77	,001	-,6389	,17894	-,99517	-,28254
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-3,703	61,867	,000	-,6389	,17251	-,98371	-,29400

Kodu 4 ve 5 olan işletmelerin Tablo 27’deki analizlerine göre esenlik boyutunda Faktör 2; özerlik ve iş tatmini boyutunun IC1 olan İçsel İş Tatmini1 haricindeki tüm faktörlerde anlamlı fark görülmektedir. Bu fark 5 kodlu ödüle sahip lojistik sektörü işletmesinin, kod numarası 4 olan ödüle sahip olmayan lojistik sektörü işletmesine göre diğerleriyle olumlu ilişkiler1 ve 2, çevresel hakimiyet, kişisel gelişim, yaşam amacı, kendini kabul, dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini2 faktörleri açısından daha olumlu olduğu sonucunu vermektedir. Bu sonuca göre ödül almış işletmedeki yönetimin bakış açısının daha iyi olduğu ve çalışanlara da yansımından olduğu düşünülmektedir.

Tablo 28

Faktörlerin 1 ve 3 Kodlu İşletmelerin Psikolojik İyi Oluş Karşılaştırması

Faktör	İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
FAK1_1	1	97	3,87	,74
	3	25	4,00	,70
FAK1_2	1	97	3,99	,71
	3	25	4,09	,46
FAK2	1	97	3,66	,60
	3	25	3,79	,59
FAK3	1	97	3,71	,61
	3	25	3,87	,38
FAK4	1	97	4,13	,60
	3	25	4,31	,36
FAK5	1	97	3,95	,60
	3	25	4,08	,53
FAK6	1	97	3,50	,69
	3	25	3,82	,56

Tablo 29

Faktörlerin 1 ve 3 Kodlu İşletmelerin İş Tatmini Karşılaştırması

Faktör	İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
DIS	1	97	2,43	,66
	3	25	2,68	,37
IC1	1	97	3,23	,92
	3	25	3,62	,56
IC2	1	97	3,70	,77
	3	25	3,90	,59

Tablo 28 ve 29’a göre sağlık sektörü işletmelerinin t testi ile analiz sonucuna göre kod numarası 1 olan kararlılık aşamasındaki sağlık sektörü işletmesi ile kod numarası 3 olan ödül almış sağlık sektörü işletmesi arasında esenlik boyutunda Faktör 3; Çevresel Hakimiyet, Faktör 4; Kişisel Gelişim, iş tatmini boyutunda ise DIS; Dışsal İş Tatmininde, IC2; İçsel İş Tatmini2’de istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Diğer faktörlerde kod numarası 3 olan ödül almış sağlık sektörü işletmesi, kod numarası 1 olan kararlılık aşamasındaki sağlık sektörü işletmesine göre sonuçların daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 30
Faktörlerin 1 ve 3 Kodlu İşletmelerde Gruplanarak Karşılaştırılması

Bağımsız Örneklerin T- Testi

Faktörler		Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Hatalı Sapma Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
FAK1_1	Varyansları eşit farzedilenler	,010	,921	-,766	120	,445	-,1254	,16381	-,44975	,19889
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-,788	38,789	,435	-,1254	,15914	-,44737	,19651
FAK1_2	Varyansları eşit farzedilenler	2,582	,111	-,720	120	,473	-,1071	,14873	-,40156	,18740
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-,923	57,185	,360	-,1071	,11606	-,33947	,12531
FAK2	Varyansları eşit farzedilenler	,007	,936	-1,023	120	,308	-,1370	,13393	-,40214	,12819
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-1,032	37,784	,309	-,1370	,13271	-,40569	,13174
FAK3	Varyansları eşit farzedilenler	2,607	,109	-1,238	120	,218	-,1588	,12824	-,41266	,09513
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-1,622	60,142	,110	-,1588	,09789	-,35457	,03704
FAK4	Varyansları eşit farzedilenler	,988	,322	-1,456	120	,148	-,1837	,12615	-,43347	,06605
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-1,931	61,894	,058	-,1837	,09514	-,37391	,00648
FAK5	Varyansları eşit farzedilenler	,414	,521	-,979	120	,330	-,1294	,13218	-,39110	,13232
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-1,059	41,651	,296	-,1294	,12222	-,37610	,11731
FAK6	Varyansları eşit farzedilenler	1,797	,183	-2,168	120	,032	-,3226	,14880	-,61720	-,02796
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-2,454	44,837	,018	-,3226	,13143	-,58731	-,05785
DIS	Varyansları eşit farzedilenler	6,669	,011	-1,848	120	,067	-,2559	,13849	-,53009	,01833
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-2,536	67,447	,014	-,2559	,10090	-,45726	-,05450
IC1	Varyansları eşit farzedilenler	6,480	,012	-2,040	120	,044	-,3945	,19341	-,77742	-,01155
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-2,691	61,150	,009	-,3945	,14661	-,68763	-,10134
IC2	Varyansları eşit farzedilenler	4,581	,034	-1,199	120	,233	-,1991	,16605	-,52783	,12972
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-1,400	47,374	,168	-,1991	,14215	-,48497	,08685

Kodu 1 ve 3 olan işletmelerin Tablo 30'daki analizlerine göre esenlik boyutunda Faktör 6; kendini kabul ve iş tatmini boyutunun DIS olan Dışsal İş Tatmini, IC1 olan İçsel İş Tatmini'nde anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark kod numarası 3 olan ödüle sahip sağlık sektörü işletmesi, kararlılık aşamasındaki sağlık sektörü işletmesine göre kendini kabul, dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini açısından daha olumlu olduğu sonucunu vermektedir. Bu sonuç ödüle sahip işletmenin kararlılık aşamasındaki işletmeye göre özellikle iş tatminini sağlayıcı etkenleri daha iyi yerine getirdiği ve çalışanın kendini kabulü üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülmektedir.

Tablo 31

Faktörlerin 2 ve 3 Kodlu İşletmelerin Psikolojik İyi Oluş Karşılaştırması

Faktör	İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
FAK1_1	2	66	3,85	,71
	3	25	4,00	,70
FAK1_2	2	66	3,99	,50
	3	25	4,09	,46
FAK2	2	66	3,73	,46
	3	25	3,79	,59
FAK3	2	66	3,81	,52
	3	25	3,87	,38
FAK4	2	66	4,13	,39
	3	25	4,31	,36
FAK5	2	66	3,94	,57
	3	25	4,07	,53
FAK6	2	66	3,50	,66
	3	25	3,82	,56

Tablo 32

Faktörlerin 2 ve 3 Kodlu İşletmelerin İş Tatmini Karşılaştırması

Faktör	İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
DIS	2	66	2,38	,54
	3	25	2,68	,37
IC1	2	66	3,23	,71
	3	25	3,62	,56
IC2	2	66	3,82	,58
	3	25	3,90	,59

Tablo 31 ve 32’ e göre sağlık sektö rü işletmelerinin t testi ile analiz sonucuna göre kod numarası 2 olan ödöl almamış sağlık sektö rü işletmesi ile kod numarası 3 olan ödöl almış sağlık sektö rü işletmesi arasında esenlik boyutunda Faktör 6; Kendini Kabul, iş tatmini boyutunda ise DIS; Dışsal İş Tatmininde, IC1; İçsel İş Tatmini1’ de istatistiksel olarak anlamlı bir fark görö lmektedir. Diğer faktö rlerde kod numarası 3 olan ödöl almış sağlık sektö rü işletmesi, kod numarası 2 olan ödöl almamış sağlık sektö rü işletmesine göre sonuçların daha yüksek olduğu görö lmektedir.

Tablo 33
Faktö rlerin 2 ve 3 Kodlu İşletmelerde Gruplanarak Karşılaştırılması
Bağımsız Örnekle rin T- Testi

Faktö rler		Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Hatalı Sapma Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
FAK1_1	Varyansları eşit farzedilenler	,160	,690	-,898	89	,371	-,1490	,16587	-,47856	,18058
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-,902	43,642	,372	-,1490	,16527	-,48214	,18416
FAK1_2	Varyansları eşit farzedilenler	,032	,858	-,907	89	,367	-,1034	,11407	-,33009	,12322
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-,942	46,797	,351	-,1034	,10986	-,32447	,11760
FAK2	Varyansları eşit farzedilenler	1,943	,167	-,540	89	,591	-,0635	,11765	-,29730	,17023
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-,485	35,838	,631	-,0635	,13105	-,32937	,20230
FAK3	Varyansları eşit farzedilenler	1,822	,180	-,515	89	,608	-,0586	,11381	-,28472	,16755
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-,591	59,117	,556	-,0586	,09905	-,25677	,13960
FAK4	Varyansları eşit farzedilenler	,001	,976	-1,992	89	,049	-,1793	,09003	-,35820	-,00043
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-2,054	46,112	,046	-,1793	,08731	-,35506	-,00358
FAK5	Varyansları eşit farzedilenler	,093	,761	-1,025	89	,308	-,1345	,13120	-,39516	,12621
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-1,060	46,404	,295	-,1345	,12686	-,38977	,12081
FAK6	Varyansları eşit farzedilenler	,659	,419	-2,132	89	,036	-,3162	,14832	-,61093	-,02150
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-2,298	50,781	,026	-,3162	,13763	-,59254	-,03989
DIS	Varyansları eşit farzedilenler	2,323	,131	-2,574	89	,012	-,3043	,11821	-,53919	-,06944
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-3,028	62,638	,004	-,3043	,10050	-,50517	-,10347
IC1	Varyansları eşit farzedilenler	2,974	,088	-2,491	89	,015	-,3927	,15765	-,70597	-,07948
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-2,756	53,967	,008	-,3927	,14248	-,67839	-,10706
IC2	Varyansları eşit farzedilenler	1,200	,276	-,591	89	,556	-,0811	,13730	-,35393	,19168
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-,586	42,614	,561	-,0811	,13847	-,36046	,19821

Kodu 2 ve 3 olan işletmelerin Tablo 33'deki analizlerine göre esenlik boyutunda Faktör 4; kişisel gelişim, Faktör 6; kendini kabul, iş tatmini boyutunun ise DIS; Dışsal İş Tatmininde ve IC1 olan İçsel İş Tatmini'nde anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark ödüle sahip 3 kodlu sağlık sektörü işletmesinin, ödüle hiç başvurmamış sağlık sektörü işletmesi olan 2 kodlu işletmeye göre kişisel gelişim, kendini kabul, dışsal ve içsel iş tatmini açısından daha olumlu olduğu sonucunu vermektedir. Bu sonuç ödüle sahip işletmenin, sahip olmayana göre çalışanların gelişimine daha fazla önem verdiğinden dolayı kişisel gelişim ve kendini kabulde olumlu etkisi olduğu, bunun sonucunda da çalışanın işinden tatmin olma oranının da arttığı düşünülmektedir.

Tablo 34

Faktörlerin 1 ve 2 Kodlu İşletmelerin Psikolojik İyi Oluş Karşılaştırması

Faktör	İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
FAK1_1	1	197	3,94	,71
	2	70	3,74	,77
FAK1_2	1	197	4,05	,59
	2	70	3,94	,67
FAK2	1	197	3,70	,56
	2	70	3,69	,60
FAK3	1	197	3,79	,52
	2	70	3,73	,64
FAK4	1	197	4,17	,45
	2	70	4,08	,59
FAK5	1	197	4,00	,48
	2	70	3,72	,77
FAK6	1	197	3,61	,62
	2	70	3,39	,75

Tablo 35

Faktörlerin 1 ve 2 Kodlu İşletmelerin İş Tatmini Karşılaştırması

Faktör	İşletme Kodu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
DIS	1	197	2,43	,59
	2	70	2,51	,60
IC1	1	197	3,28	,77
	2	70	3,33	,84
IC2	1	197	3,73	,70
	2	70	3,62	,81

Tablo 34 ve 35'e göre sağlık sektörü işletmelerinin t testi ile analiz sonucuna göre kod numarası 2 olan ödül almamış sağlık sektörü işletmesi ile kod numarası 1 olan kararlılık aşamasındaki sağlık sektörü işletmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemektedir.

Tablo 36
Faktörlerin 1 ve 2 Kodlu İşletmelerde Gruplanarak Karşılaştırılması
Bağımsız Örneklerin T- Testi

		Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Hatalı Sapma Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
FAK1_1	Varyansları eşit farzedilenler	,549	,459	1,962	265	,051	,1978	,10079	-,00068	,39621
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			1,876	112,154	,063	,1978	,10543	-,01112	,40665
FAK1_2	Varyansları eşit farzedilenler	1,933	,166	1,364	265	,174	,1161	,08507	-,05144	,28354
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			1,287	109,720	,201	,1161	,09018	-,06266	,29476
FAK2	Varyansları eşit farzedilenler	,000	,998	,199	265	,842	,0158	,07922	-,14018	,17177
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			,193	114,767	,847	,0158	,08174	-,14612	,17771
FAK3	Varyansları eşit farzedilenler	6,690	,010	,789	265	,431	,0611	,07740	-,09132	,21349
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			,715	103,060	,476	,0611	,08544	-,10837	,23054
FAK4	Varyansları eşit farzedilenler	3,398	,066	1,206	265	,229	,0826	,06843	-,05219	,21729
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			1,068	99,763	,288	,0826	,07726	-,07074	,23584
FAK5	Varyansları eşit farzedilenler	23,013	,000	3,600	265	,000	,2849	,07914	,12907	,44073
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			2,907	88,766	,005	,2849	,09800	,09018	,47962
FAK6	Varyansları eşit farzedilenler	1,363	,244	2,374	265	,018	,2170	,09143	,03702	,39705
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			2,179	105,137	,032	,2170	,09959	,01957	,41449
DIS	Varyansları eşit farzedilenler	,163	,686	-,946	265	,345	-,0779	,08226	-,23982	,08411
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-,932	118,012	,353	-,0779	,08354	-,24329	,08758
IC1	Varyansları eşit farzedilenler	,934	,335	-,430	265	,668	-,0474	,11016	-,26427	,16954
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			-,415	113,777	,679	-,0474	,11425	-,27370	,17897
IC2	Varyansları eşit farzedilenler	5,223	,023	1,166	265	,245	,1190	,10202	-,08188	,31986
	Varyansları eşit farzedilmeyenler			1,089	107,887	,279	,1190	,10929	-,09765	,33562

Kodu 1 ve 2 olan işletmelerin Tablo 36'daki analizlerine göre esenlik boyutunda Faktör 5; yaşam amacı ve Faktör 6: kendini kabulde anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark ödül için kararlılık aşamasında olan 1 kodlu sağlık sektörü işletmesinin, ödüle başvurmamış sağlık sektörü işletmesi olan 2 kodlu işletmeye göre yaşam amacı ve kendini kabul açısından daha olumlu olduğu, iş tatmini boyutu açısından iki işletme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucunu vermektedir. Bu sonuca göre kararlılık aşamasındaki sağlık sektörü işletmesinin, sadece yaşam amacı ve çalışanın kendini kabul üzerinde olumlu bir etki yarattığı fakat iş tatminini henüz etkilemediği düşünülmektedir.

4.3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırmanın kısıtları şöyledir;

- İstanbul ilinde “KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü”ne sahip olan ve olmayan işletmelerden toplanan 267 çalışanın görüşleri ile kısıtlıdır.
- Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan sağlık sektöründen hemşireler, lojistik sektöründe ise idari çalışanların görüşleri ile kısıtlıdır.
- Ölçekte yer alan boyutlarla kısıtlıdır.

5. SONUÇ

Globalleşme ve bunun sonucu olarak gerçekleşen ekonomik bütünleşme faaliyetleri rekabetin kapsam ve yoğunluğunu önemli ölçüde etkilemekte ve değiştirmektedir. Günümüz artan rekabet koşullarında ancak misyonunu “müşteri odaklılık” olarak belirleyen; müşteri memnuniyetini, bunun için de çalışanların katılımını ve sürekli gelişim ilkelerini ön plana çıkaran Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen işletmeler başarı sağlayabilmektedirler.

Toplam Kalite Yönetiminin getirdiği anlayış, işletmede üst yönetimden en alt kademe çalışana kadar bütün çalışanların işbirliği içinde çalışmasını sağlamak daima daha üstün kaliteyi hedeflemek, sürekli iyileştirme ve geliştirme alışkanlığını yerleştirmek, çalışanların katılımını, verimliliğini arttırmak, maliyetleri düşürmek, yüksek rekabet gücü elde etmek, müşteriye tatmin etmek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak olarak özetlenebilir.

İşletmeler, toplam kalite yönetimini uygulamak için geliştirilmiş olan özdeğerleme modellerini kullanarak kendi eksikliklerini tespit etmekte ve bu eksiklere göre iyileştirmeler yapmaktadırlar. Tezin uygulama kısmında en çok kullanılan özdeğerleme modellerinden biri olan Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli esas alınarak araştırma yapılmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa’da yayılmış olan özdeğerleme modellerinden birisidir. EFQM, işletmeler için toplam kalite yönetimine kümülatif bir bakış açısı sağlayacak çerçeveye sahiptir.

Bu çalışmanın ilk bölümündeki girişte çalışmanın ana hatları ve amaçlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümünde Toplam Kalite Yönetimi’nin tanımı, gelişimi ve temel ilkeleri ile EFQM Mükemmellik Modeli’nin temel kavramlar ve kriterleri üzerine bilgilendirme yapılmış, üçüncü bölümde çalışanın psikolojik iyi oluşun ve iş tatminin, işe karşı tutumdaki işletmedeki ve çalışandaki önemi teorik olarak anlatılarak, bunları etkileyen faktörlerden bahsedilmiş ve EFQM Mükemmellik Modeli’nin bunlar üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma yöntemleri belirtilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli’nin 9 ana kriterinden ikisini çalışanlara ayırmış olmasıyla çalışanların işletmedeki önemini ön plana çıkardığından dolayı EFQM uygulayan ve Ödülü’ne sahip olan işletmelerde olumlu etkisi olduğu düşünülmüştür.

Bunun için de araştırmanın ana kütlesi sağlık sektöründe faaliyet gösteren üç adet, lojistik sektöründe faaliyet gösteren 2 adet işletme seçilmiştir;

Sağlık sektöründen seçilen üç işletmenin özellikleri şöyledir;

1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin "Mükemmellikte Kararlılık" aşamasında olan ve JCI akreditasyonuna sahip,
2. EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulamayan fakat JCI akreditasyonu sahip,
3. EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayarak "2009 KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü"ne sahip.

Lojistik sektöründen seçilen iki işletmenin özellikleri şöyledir;

4. EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulamayan,
5. EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayarak "2009 KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü"ne sahip.

Araştırmada kullanılan örneklem seçiminde sektöründe kilit personel olarak düşünülen çalışan grubu, sağlık sektöründe "hemşireler", lojistik sektöründe ise "idari çalışanlar" seçilmiştir.

Sağlık sektörü emek ağırlıklı bir sektör olduğundan hizmet kalitesi, verimlilik ve hizmette eşitlik gibi unsurlar çalışanların işlerini yapma isteğiyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanın psikolojik iyi oluşu ve iş tatmini sağlık sektörü için de kritik önem taşıdığı; sağlık çalışanı ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Sağlığın telafisi olmaması ve tatmin olmuş hastanın ileride gerekli olduğunda tekrar aynı hastaneyi tercih edeceği düşüncesi sağlık çalışanının psikolojik iyi oluşu ve işinden tatmin duymasının ne denli önemli olduğunu açıkça göstermektedir.

Lojistik sektörü de sektörel karşılaştırma için seçilmiş olup bu sektörde de idari çalışanların organizasyonda yer aldığı önem ve işe etkisi psikolojik iyi oluş ve iş tatmini ile doğrudan ilişkilidir.

Çalışmada öne sürülen hipotezler şunlardır;

Hipotez 1: Çalışanların psikolojik iyi oluşu ile iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: EFQM Mükemmellik Ödülü'ne sahip olan işletmelerin çalışanlarının, ödüle sahip olmayan işletme çalışanlarına göre iş tatminleri daha yüksektir.

Hipotez 3: EFQM Mükemmellik Ödülü'ne sahip olan işletmelerin çalışanlarının, ödüle sahip olmayan işletme çalışanlarına göre psikolojik iyi oluşları daha yüksektir.

Araştırma hipotez sonuçlarına bakıldığında, çalışanların üzerindeki psikolojik iyi oluş ve iş tatminine etkisinin sektörel ve ödül bazda araştırılması sonucunda EFQM ödülü alan işletmelerde hem psikolojik iyi oluş hem de iş tatmininin tüm faktörlerinde olumlu yönde katkısı olduğu, ödüle sahip olmayan fakat kararlılık aşamasında olan işletmelerde de hiç olmayana göre olumlu bir fark olduğu fakat ödüle sahip olan işletmelerdeki kadar etkili olmadığı kanısına varılmıştır. Ayrıca incelenen tüm işletmelerde EFQM'den bağımsız olarak psikolojik iyi oluş ile iş tatmininin de doğru orantılı olduğu belirlenmiştir.

İncelenen işletmelerde EFQM ödülüne sahip olmayan ve kararlılık aşamasında olan sağlık sektöründen iki işletmenin, bu ödüle sahip olmayan lojistik işletmesine göre daha olumlu sonuçlar vermesinin sebebi olarak JCI belgesine sahip olması düşünülmektedir. Bu bilince yakın olması, EFQM ödülüne sahip olan kadar olmasa da olumlu katkıları olmuştur.

Sonuç olarak önemli olanın verimli çalışma ve kaliteli hizmet sağlamak için hedeflerin belirlenmesi, uygulanması için de gerekli çabanın gösterilmesidir. Bunun için çeşitli kalite yönetim sistemleri seçilebilir. Hedeflere göre seçilen kalite yönetim sistemlerinin gerekliliklerinin işletme yönetimi tarafından benimsenip stratejilerin de bu yönde oluşturulması çalışanlar üzerinde de önemli katkı sağlayacağı ve bu katkının yine işletmeye artı olarak döneceği unutulmamalıdır.

Bu çalışma gelecek çalışmalarda geliştirilip iş hayatında psikolojik iyi oluş ve iş tatmini açısından cinsiyetler arasında fark olup olmadığı varsa nedenleri araştırılabilir. Gelirin psikolojik iyi oluş ve iş tatmini ne denli etkilediği, çalışanların eğitiminin hangi düzeylerde olanlarında psikolojik iyi oluş ve iş tatmininin yüksek olduğu ve bunların sebepleri incelenebilir.

EKLER

EK.1: ÇALIŞAN ESENLİĞİ VE İŞ TATMİNİ ANKETİ

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İnsanların çoğu beni sevgi dolu ve şefkatli biri olarak görür.	1	2	3	4	5
2. Bazen etrafımdaki insanlara daha fazla benzemek için düşünce ve davranış tarzımı değiştiririm.	1	2	3	4	5
3. Genellikle yaşadığım durumlardan sorumlu olduğumu hissederim.	1	2	3	4	5
4. Ufkumu genişletecek aktivitelerle ilgilenmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Geçmişte yaptıklarımı ve gelecekte yapacaklarımı düşündüğümde kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5
6. Yaşamımı gözden geçirdiğimde, yaşamımdaki olayların sonuçlanış şekline memnunluk duyarım.	1	2	3	4	5
7. Yakın arkadaşlıkları devam ettirmek benim için zor ve başarısızlıkla sonuçlanan bir süreçtir.	1	2	3	4	5
8. Bir çok insanın görüşlerinin tersi olduğu zaman bile görüşlerimi ifade etmekten korkmam.	1	2	3	4	5
9. Günlük yaşamın talepleri karşısında genellikle kendimi mutsuz hissederim.	1	2	3	4	5
10. Genellikle her geçen gün kendimle ilgili daha fazla şey öğrendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
11. İçinde bulunduğum günü yaşıyorum ve geleceği gerçekten düşünmem.	1	2	3	4	5
12. Genellikle kendimi güvenli ve olumlu hissederim.	1	2	3	4	5
13. Sorunlarımı paylaşabileceğim az sayıda yakın arkadaşım olmasından dolayı çoğunlukla kendimi yalnız hissederim.	1	2	3	4	5
14. Kararlarım genellikle başkalarının kararlarından etkilenmez.	1	2	3	4	5
15. Etrafımdaki insanlarla ve içinde bulunduğum toplumla çok uyumlu değilimdir.	1	2	3	4	5
16. Yeni şeyleri denemekten hoşlanan biriyim.	1	2	3	4	5
17. Gelecek bana hemen hemen her zaman problemler getireceğinden içinde yaşadığım ana odaklanmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
18. Tanıdığım birçok kişinin yaşamdan benim elde ettiğimden daha çok şey elde ettiğini hissederim.	1	2	3	4	5
19. Aile üyeleri ya da arkadaşlarla kişisel ve karşılıklı konuşmalar yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
20. Diğer insanların benimle ilgili düşünceleri hakkında endişe duyarım.	1	2	3	4	5
21. Günlük yaşamımdaki sorumlulukların çoğunun üstesinden gelmekte oldukça başarılıyım.	1	2	3	4	5
22. Yaptığım şeylerde yeni yolları denemeyi istemem. Yaşamım bu şekilde güzeldir.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
23. Yaşamımın yönünü ve amacını belirledim.	1	2	3	4	5
24. Fırsat olursa kendimle ilgili değiştirmeyi düşündüğüm birçok şey var.	1	2	3	4	5
25. Yakın arkadaşlarım problemleri hakkında benimle konuştuklarında iyi bir dinleyici olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
26. Benim için kendi mutluluğum başkalarının beni onaylayıp onaylamamasından daha önemlidir.	1	2	3	4	5
27. Sık sık sorumluluklarımın altında ezildiğimi hissedirim.	1	2	3	4	5
28. Kendim ve yaşam hakkındaki düşüncelerime meydan okuyan yeni deneyimler yaşamamın önemli olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
29. Günlük etkinliklerim bana sık sık dikkate değmez ve önemsiz gibi görünür.	1	2	3	4	5
30. Kişiliğimin pek çok yönünden hoşlanırım.	1	2	3	4	5
31. Konuşmaya ihtiyacım olduğunda çevremde beni dinlemek isteyen çok insan yoktur.	1	2	3	4	5
32. Güçlü fikirleri olan insanlardan etkilenmeye yatkınım.	1	2	3	4	5
33. Yaşadığım durumdan mutsuz olsaydım, onu değiştirmek için etkili önlemler alırdım.	1	2	3	4	5
34. Bir birey olarak yıllardır gerçekten ilerleme kaydetmediğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35. Yaşamda başarmaya çalıştığım şeylerle ilgili olarak akılcı davranma yetisine sahip değilim.	1	2	3	4	5
36. Geçmişte bazı hatalar yaptım, ancak her şeyin olabilecek en iyi şekilde sonuçlandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37. Arkadaşlıklarımın çok şey öğrendiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
38. İnsanlar bana yapmak istemediğim şeyleri nadiren yaptırabilirler.	1	2	3	4	5
39. Bireysel ve mali işlerimi yürütmede genellikle başarılıyım.	1	2	3	4	5
40. Bence insan her yaşta olgunlaşmaya ve gelişmeye devam edebilir.	1	2	3	4	5
41. Eskiden kendim için amaçlar koyardım, fakat şimdi bu zaman kaybı gibi görünüyor.	1	2	3	4	5
42. Bir çok yönden yaşamımdaki kazançlarıma ilişkin hayal kırıklığı hissediyorum.	1	2	3	4	5
43. Diğer insanların çoğunun benden daha fazla arkadaşı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
44. Benim için başkalarıyla uyum sağlamak ilkelerimle tek başına ayakta durmaktan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
45. Hergün yapmak zorunda olduğum şeylere yetişememek bende gerginlik yaratır.	1	2	3	4	5
46. Zamanla, beni daha güçlü ve yetenekli kılan bir yaşam anlayışına sahip oldum.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
47. Gelecek için planlar yapmaktan ve onları gerçekleştirmeye çalışmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
48. Bir çok açıdan kim olduğumla ve sürdürdüğüm yaşamla gurur duyarım.	1	2	3	4	5
49. İnsanlar beni zamanını başkalarıyla paylaşmada istekli, verici bir kişi olarak tanımlarlar.	1	2	3	4	5
50. Genel fikirlere ters düşse bile kendi görüşlerime güvenirim.	1	2	3	4	5
51. Yapılması gerekenleri yapabilmek için zamanımı planlama konusunda başarılıyım.	1	2	3	4	5
52. Zamanla bir birey olarak çok geliştiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
53. Kendim için yaptığım planları gerçekleştirmede etkinimdir.	1	2	3	4	5
54. Birçok insanın yaşam biçimine imrenirim.	1	2	3	4	5
55. Başkalarıyla çok sıcak ve güvenli ilişkilerim olmadı.	1	2	3	4	5
56. Tartışmalı konularla ilgili düşüncelerimi ifade etmek benim için güçtür.	1	2	3	4	5
57. Günlük yaşamım hareketlidir, fakat herşeye yetişmek bana mutluluk verir.	1	2	3	4	5
58. Daha önceden alıştığım tarzdan farklı olan ve değişmemi gerektiren yeni durumlarda bulunmaktan hoşlanmam.	1	2	3	4	5
59. Bazı insanlar yaşamları boyunca amaçsız gezinirler, fakat ben onlardan biri değilim.	1	2	3	4	5
60. Kendime ilişkin düşüncelerim muhtemelen çoğu insanın kendisi hakkında hissettiği kadar olumlu değildir.	1	2	3	4	5
61. Arkadaşlıklar konusunda kendimi genellikle dışarıdan bakan birisiymiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5
62. Eğer ailem veya arkadaşlarım kararlarımı katılmıyorsa genellikle fikrimi değiştiririm.	1	2	3	4	5
63. Günlük yaşam aktivitelerimi planlamayı denediğim zaman hüsrana uğrarım, çünkü yapmayı tasarladığım şeyleri asla tamamlayamam.	1	2	3	4	5
64. Benim için yaşam devam eden bir öğrenme, değişme ve büyüme sürecidir.	1	2	3	4	5
65. Bazen kendimi yaşamda yapılabilecek her şeyi yapmış gibi hissederim.	1	2	3	4	5
66. Çoğu sabah, yaşam tarzım konusunda umutsuzluk duygusuyla uyanırım.	1	2	3	4	5
67. Arkadaşlarıma güvenebileceğimi biliyorum, onlar da bana güvenebileceklerini bilirler.	1	2	3	4	5
68. Belirli bir biçimde düşünmemi veya davranmamı gerektirecek sosyal baskılara boyun eğen biri değilim.	1	2	3	4	5
69. İhtiyacım olan etkinlik ve ilişkileri bulma çabalarımda oldukça başarılıyım.	1	2	3	4	5
70. Yıllar geçtikçe görüşlerimin nasıl değiştiğini ve olgunlaştığını görmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
71. Yaşamdaki amaçlarım benim için hayal kırıklığı yaratmaktan çok doyum kaynağı olmuştur.	1	2	3	4	5
72. Geçmişim iniş çıkışlarla doludur, fakat genellikle geçmişimi değiştirmeyi istemem.	1	2	3	4	5
73. Başkalarıyla konuşurken onlara gerçekten açılmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
74. Yaşamımda yaptığım seçimlerin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini önemserim.	1	2	3	4	5
75. Yaşamımı beni tatmin edecek biçimde düzenlemekte zorlanırım.	1	2	3	4	5
76. Yaşamımda büyük gelişmeler ya da değişiklikler yapmayı denemekten uzun zaman önce vazgeçtim.	1	2	3	4	5
77. Yaşamda neyi başardığımı düşünmeyi doyum verici bulurum.	1	2	3	4	5
78. Kendimi arkadaşlarım ve tanıdıklarım ile karşılaştırdığımda kim olduğumla ilgili olarak kendimi iyi hissedirim.	1	2	3	4	5
79. Ben ve arkadaşlarım sorunlarımızı birbirimizle paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
80. Kendimi başkalarının önem verdiği değerlerle değil, kendi önem verdiğim şeylerle değerlendiririm.	1	2	3	4	5
81. Zevklerime uygun bir ev ve yaşam tarzı oluşturabildim.	1	2	3	4	5
82. Bence “Yaşlı bir köpeğe yeni numaralar öğretilemez” özdeyişi doğrudur.	1	2	3	4	5
83. Bir sonuç değerlendirmesi yaptığımda, yaşamımda çok fazla kazançlarım olduğundan emin değilim.	1	2	3	4	5
84. Herkesin zayıf olduğu yönler vardır, fakat benim payıma daha fazlası düşmüş gibi görünüyor.	1	2	3	4	5
85. Şimdiki işimden, beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
86. Şimdiki işimden, tek başıma çalışma olanağım olması bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
87. Şimdiki işimden, ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
88. Şimdiki işimden, toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
89. Şimdiki işimden, kişileri idare tarzı açısından memnunum.	1	2	3	4	5
90. Şimdiki işimden, amirin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
91. Şimdiki işimden, vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından memnunum.	1	2	3	4	5
92. Şimdiki işimden, bana sabit bir iş sağlaması bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
93. Şimdiki işimden, başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
94. Şimdiki işimden, kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum.	1	2	3	4	5

95. Şimdiki işimden, yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından memnunum.	1	2	3	4	5
96. Şimdiki işimden, kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
97. Şimdiki işimden, yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
98. Şimdiki işimden, terfi olanağım olması açısından memnunum.	1	2	3	4	5
99. Şimdiki işimden, kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
100. Şimdiki işimden, işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
101. Şimdiki işimden, çalışma şartları bakımından memnunum.	1	2	3	4	5
102. Şimdiki işimden, çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından memnunum.	1	2	3	4	5
103. Şimdiki işimden, yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından memnunum.	1	2	3	4	5
104. Şimdiki işimden, yaptığım iyi bir iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum.	1	2	3	4	5
105. Şu anda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?.....					

106. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek
107. Yaşınız _____
108. Hane Geliriniz: () 500 - 999 TL () 1000 - 1499 TL () 1500 - 1999 TL
() 2000 - 2499 TL () 2500 - 2999 TL () 3000 - 3999 TL
() 4000 - 4999 TL () 5000 - 7499 TL () 7500 - 9999 TL
() 10000 TL ve üstü
109. Evinizde kaç kişi yaşamaktadır (siz dahil) _____
110. Eğitim durumunuz () İlkokul () Ortaokul () Lise () Yüksekokul
() Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
111. Mesleğiniz _____
112. Göreviniz _____

EK.2: FAKTÖR ANALİZİ

Faktör 1-1: Diğerleriyle Olumlu İlişkiler

Güvenilirlik Analizi - Alpha Ölçeği

Ölçek İstatistiği	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı
	23,3184	19,0900	4,3692	6

Toplam Soru İstatistiği

	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Ortalaması	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Soruların Toplam Korelasyonu	Soruların Çıkarıldığı Durumdaki Alpha Değeri
A2	19,0150	14,8419	,4942	,7835
A3	19,4457	12,9472	,5826	,7643
A6	19,4345	13,9459	,5496	,7713
A8	19,5730	13,4411	,5682	,7671
A10	19,3071	13,1685	,6836	,7408
A13	19,8165	14,3684	,4707	,7891

Güvenilirlik Katsayısı

Örneklem Sayısı = 267,0

Soru Sayısı = 6

Alpha = ,8007

Faktör 1-2: Diğerleriyle Pozitif İlişkiler

Güvenilirlik Analizi - Alpha Ölçeği

Ölçek İstatistiği	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı
	12,0712	3,3746	1,8370	3

Toplam Soru İstatistiği

	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Ortalaması	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Soruların Toplam Korelasyonu	Soruların Çıkarıldığı Durumdaki Alpha Değeri
A9	8,1386	1,8116	,5204	,6386
A12	7,9738	1,5745	,5460	,6088
A14	8,0300	1,7585	,5337	,6221

Güvenilirlik Katsayısı

Örneklem Sayısı = 267,0

Soru Sayısı = 3

Alpha = ,7133

Faktör 2: Özerklik

Güvenilirlik Analizi - Alpha Ölçeği

Ölçek İstatistiği	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı
	22,1985	11,6259	3,4097	6

Toplam Soru İstatistiği

	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Ortalaması	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Soruların Toplam Korelasyonu	Soruların Çıkarıldığı Durumdaki Alpha Değeri
B1	18,1685	8,2610	,5166	,6482
B2	18,1573	8,2007	,5820	,6305
B3	18,5993	8,2335	,4501	,6692
B4	18,5318	8,7161	,4053	,6826
B12	18,2360	8,9855	,4437	,6726
B13	19,2996	8,8497	,2982	,7214

Güvenilirlik Katsayısı

Örneklem Sayısı = 267,0

Soru Sayısı = 6

Alpha = ,7104

Faktör 3: Çevresel Hakimiyet

Güvenilirlik Analizi - Alpha Ölçeği

Ölçek İstatistiği	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı
	22,6704	11,1240	3,3353	6

Toplam Soru İstatistiği

	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Ortalaması	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Soruların Toplam Korelasyonu	Soruların Çıkarıldığı Durumdaki Alpha Değeri
C1	19,0037	8,6353	,3147	,7053
C2	19,0524	8,0950	,5137	,6443
C6	18,6742	8,6641	,4406	,6678
C7	18,7715	7,8987	,4546	,6610
C12	18,7978	8,2973	,5239	,6448
C14	19,0524	7,4860	,4278	,6754

Güvenilirlik Katsayısı

Örneklem Sayısı = 267,0

Soru Sayısı = 6

Alpha = ,7059

Faktör 4: Kişisel Gelişim

Güvenilirlik Analizi - Alpha Ölçeği

Ölçek İstatistiği	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı
	26,2921	39,8316	6,3112	8

Toplam Soru İstatistiği

	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Ortalaması	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Soruların Toplam Korelasyonu	Soruların Çıkarıldığı Durumdaki Alpha Değeri
D5	22,8502	32,4060	,5818	,8509
D6	22,9288	31,3596	,5970	,8490
D12	22,7416	31,6660	,6188	,8469
D13	23,5243	31,7842	,5424	,8552
D14	23,1498	29,5940	,6961	,8373
D17	23,1199	29,3766	,6894	,8381
D18	22,7828	31,3737	,5706	,8521
D19	22,9476	31,1551	,6075	,8478

Güvenilirlik Katsayısı

Örneklem Sayısı = 267,0

Soru Sayısı = 8

Alpha = ,8638

Faktör 5: Yaşam Amacı

Güvenilirlik Analizi - Alpha Ölçeği

Ölçek İstatistiği	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı
	35,3633	27,3826	5,2328	9

Toplam Soru İstatistiği

	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Ortalaması	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Soruların Toplam Korelasyonu	Soruların Çıkarıldığı Durumdaki Alpha Değeri
E1	31,4569	22,8957	,5056	,8007
E2	31,3221	21,4748	,5551	,7940
E3	31,7191	21,5110	,4825	,8047
E5	31,6704	22,0489	,5611	,7938
E6	31,2846	21,1518	,5638	,7929
E7	31,5206	21,1678	,5449	,7956
E8	31,1461	23,4260	,4722	,8045
E10	31,1873	22,7092	,4799	,8032
E12	31,5993	22,7824	,4994	,8011

Güvenilirlik Katsayısı

Örneklem Sayısı = 267,0

Soru Sayısı = 9

Alpha = ,8173

Faktör 6: Kendini Kabul

Güvenilirlik Analizi - Alpha Ölçeği

Ölçek İstatistiği	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı
	28,4382	28,1118	5,3021	8

Toplam Soru İstatistiği

	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Ortalaması	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Soruların Toplam Korelasyonu	Soruların Çıkarıldığı Durumdaki Alpha Değeri
F3	24,9176	21,2639	,6395	,7827
F4	25,7678	22,4120	,4425	,8119
F7	24,9363	21,5486	,5231	,8000
F8	24,4382	22,3373	,5898	,7912
F9	24,8502	22,9173	,4628	,8074
F10	24,7603	21,7393	,6004	,7886
F11	24,7154	21,9262	,5243	,7993
F14	24,6816	22,5111	,5349	,7979

Güvenilirlik Katsayısı

Örneklem Sayısı = 267,0

Soru Sayısı = 8

Alpha = ,8182

Faktör 7: Dışsal İş Tatmini

Güvenilirlik Analizi - Alpha Ölçeği

Ölçek İstatistiği	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı
	26,2921	39,8316	6,3112	8

Toplam Soru İstatistiği

	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Ortalaması	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Soruların Toplam Korelasyonu	Soruların Çıkarıldığı Durumdaki Alpha Değeri
DI5	22,8502	32,4060	,5818	,8509
DI6	22,9288	31,3596	,5970	,8490
DI12	22,7416	31,6660	,6188	,9469
DI13	23,5243	31,7842	,5424	,8552
DI14	23,1498	29,5940	,6961	,8373
DI17	23,1199	29,3766	,6894	,8381
DI18	22,7828	31,3737	,5706	,8521
DI19	22,9476	31,1551	,6075	,8478

Güvenilirlik Katsayısı

Örneklem Sayısı = 267,0

Soru Sayısı = 8

Alpha = ,8638

Faktör 8: İçsel İş Tatmini

Güvenilirlik Analizi - Alpha Ölçeği

Ölçek İstatistiği	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı
	25,9288	26,3746	5,1356	7

Toplam Soru İstatistiği

	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Ortalaması	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Soruların Toplam Korelasyonu	Soruların Çıkarıldığı Durumdaki Alpha Değeri
I4	22,2210	20,9322	,5737	,8528
I7	22,1199	22,1284	,4175	,8711
I9	22,0337	18,8297	,7750	,8250
I10	22,4494	19,0529	,6494	,8430
I11	22,1985	18,3928	,7482	8277
I16	22,5094	18,9651	,6745	,8391
I20	22,0412	20,4156	,6051	,8487

Güvenilirlik Katsayısı

Örneklem Sayısı = 267,0

Soru Sayısı = 7

Alpha = ,8639

Faktör 9: Kişisel İş Tatmini

Güvenilirlik Analizi - Alpha Ölçeği

Ölçek İstatistiği	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Değişken Sayısı
	13,1816	9,9979	3,1619	4

Toplam Soru İstatistiği

	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Ortalaması	Soruların Çıkarıldığı Durumda Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Soruların Toplam Korelasyonu	Soruların Çıkarıldığı Durumdaki Alpha Değeri
I1	9,8820	6,0546	,5387	,6435
I2	10,1554	5,6120	,6012	,6028
I3	9,8240	6,3486	,4770	,6796
I8	9,6835	6,5658	,4280	,7073

Güvenilirlik Katsayısı

Örneklem Sayısı = 267,0

Soru Sayısı = 4

Alpha = ,7218

EK.3: 2003 REVİZYONUNA GÖRE MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

Sonuçlara Yönlendirme

Mükemmellik kuruluşun tüm paydaşlarını memnun edecek sonuçları elde etmektir.

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.

Müşteri Odaklılık

Mükemmellik sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır.

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 kısımlandırır. Rakiplerin faaliyetlerini izler, onların rekabetteki farklılıklarını anlamaya çalışır. Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentilerini etkili bir biçimde öngörmeye çalışır 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.

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Mükemmellik amacın tutarlılığı ile eşleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir.

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 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.

Süreçler ve Verilerle Yönetim

Mükemmellik, kuruluşu birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetmektir.

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 bütünleşik süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performans, 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.

Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Mükemmellik çalışanların katkısını onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkarmaktır.

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 ve olumlu bir biçimde desteklerler. Kişisel gelişim, bireylerin kendi potansiyellerinin tümünün farkına" varmalarına ve kullanmalarına ortam yaratacak şekilde desteklenir ve teşvik edilir. Çalışanları, kendilerinden gerek operasyonel değişimler gerekse kişisel beceriler bakımından beklenen değişimleri karşılama ve onlara uyum gösterebilme bakımından hazırlarlar. Çalışanların oluşturduğu entellektüel sermayenin ve onların sahip oldukları bilginin kuruluşun çıkarına kullanılabilmesinin 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.

Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

Mükemmellik, statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir.

Mükemmel kuruluşlar, hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerininkinden 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 ötesine 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.

İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Mükemmellik değer katan işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir.

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.

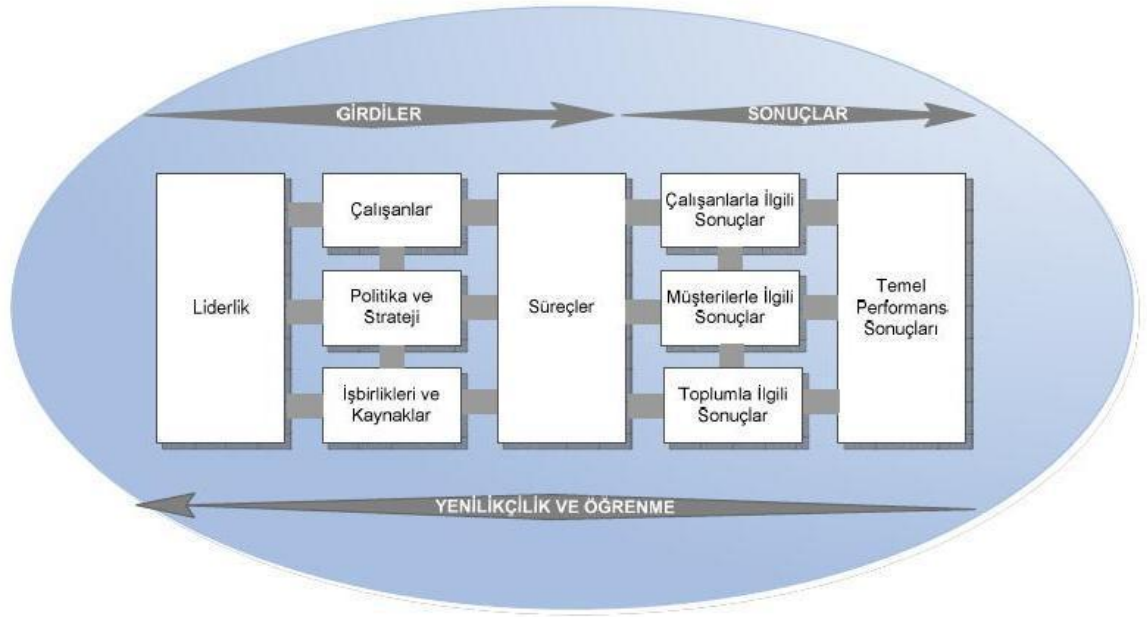
Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Mükemmellik kuruluşun içerisinde faaliyet gösterdiği düzenlenmiş minimum çerçeveyi aşmak ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktır.

Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarına karşı, sorumluluk sahibi 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 Kurumsal Sosyal Sorumluluğu değerleri ile ifade edilir ve kuruluşla bütünleşiktir. Paydaşların açık katılımları ile yerel ve gerektiğinde global kamuoyunun beklenti ve 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.

EK.4: EFQM 2003'E GÖRE MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ



Tablo.2 EFQM Modeli¹⁶²

Modelin kriterleri ve alt kriterleri şöyledir:¹⁶³

Kriter 1: Liderlik

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.

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

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

¹⁶² KalDer, “EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı”, EFQM, 2003, s.13

¹⁶³ KalDer, “EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı”, EFQM, 2003, s.13

- 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 etkililiğini gözden geçirme ve iyileştirme;
- İyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alma;
- Yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında önderlik etme ve özendirme; örneğin, kuruluşun organizasyonel yapısını değiştirme, 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 kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme;
- 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;
- Kuruluşun etkin yönetişimi için bir sürecin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama;
- Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama;
- Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama.

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 artırılması 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 ihtiyacını 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 gerçekleşmesini ve risklerini yönetme;
- Değişimin etkin gerçekleşmesini 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.

Kriter 2: Politika Ve Strateji

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

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

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun mevcut durumdaki 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 pazarlardaki var oluşun 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 etkililiğinin değerlendirilmesi.

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

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

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

Kriter 3: Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

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;
- İşe alma, kariyer geliştirme ve yedekleme planlaması süreçlerinin yönetilmesi;
- İstihdamda fırsat eşitliği politika, strateji ve planları da dahil olmak üzere, istihdamın her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması;

- 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 yapılandırılma, 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 yetiştirilmesi;
- Ekip becerilerinin geliştirilmesi;
- Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması;
- Birey ve ekip düzeyinde 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 iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planlarının 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.

Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.

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;
- Müşterilere 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 ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması;
- Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratılması.

4b. Finansal kaynaklar yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir: B 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 ve 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: ü 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;
- Aktiflerin 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; a yardımcı kaynakların optimum düzeyde kullanılmasının sağlanması;
- Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması;
- Ürünlerin, üretim süreçlerinin ve hizmetlerin her türlü olumsuz küresel etkisinin minimize edilmesi;
- Nakliye işlemlerinin optimum düzeyde olmasının 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, işve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve geliştirmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi;

- Teknoloji portföyünün eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi konusunu da içerecek biçimde yönetilmesi;
- Mevcut teknolojilerden olabildiğince 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 entellektüel 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.

Kriter 5: Süreçler

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değerin artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

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 kuruluşlarla süreçlerarası 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:

- Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi;
- Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması;
- Çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması;

- Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması;
- Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması;
- Yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulamanın denetimi;
- Süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi;
- Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce 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 süreçlerinden 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 kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması;
- Müşterilere ürünleri sorumluluk bilinci içinde kullanmalarının tavsiye edilmesi.

Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar

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

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:

Genel imaj:

- erişilebilirlik;
- iletişim;
- şeffaflık;
- esneklik;
- önleyici davranış;
- yanıt verebilme.

Ürün ve hizmetler:

- kalite;
- değer;
- güvenilirlik;
- tasarımda yenilik;
- teslimat ve sunum;
- çevre üzerindeki etki.

Hizmet/ürünün sunumu sonrası destek:

- çalışanların yeterlilik ve davranışları;
- tavsiye ve destek;
- müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar;
- şikayetleri ele alma;

- ürüne ilişkin eğitim;
- yanıt verme süresi;
- teknik destek;
- garanti kapsamındaki karşılıklar. E müşteri sadakati;
- hizmeti/ürünü tekrar talep etme eğilimi;
- kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini talep etme isteği;
- kuruluşu başkalarına önerme isteği.

6b. 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:

Genel imaj:

- alınan ödül ve unvanların sayısı; ödüllere aday gösterilme;
- basında yer alma. H ürün ve hizmetler;
- rekabet gücü;
- kusur, hata ve red oranları;
- alman ürün onayları ve çevre onayları;
- garanti kapsamındaki karşılıklar;
- şikayetler;
- lojistik göstergeler;
- ürün ömrü;
- tasarımda yenilik;
- pazara sunma süresi

Satış ve satış sonrası destek:

- eğitim talebi;
- şikayetlerin ele alınması;
- yanıt verme oranı. E müşteri sadakati;
- ilişkinin sürekliliği;

- etkin öneriler;
- siparişlerin sıklığı/değeri;
- ömürboyu gelir potansiyeli (lifetime value);
- şikayet ve övgülerin sayısı;
- kazanılan ve/veya kaybedilen işler;
- müşteriye elde tutma.

Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

7a. Algılama Ölçümleri

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

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

Motivasyon:

- kariyer geliştirme;
- iletişim;
- yetkelendirme;
- fırsat eşitliği;
- katılım;
- liderlik;
- öğrenme ve başarıma fırsatı;
- tanıma;
- hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi;
- kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi;
- eğitim ve geliştirme.

Tatmin:

- kuruluşun yönetilmesi;
- istihdam koşulları;
- çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler;
- sağlık ve güvenlik koşulları;
- iş güvencesi;
- ücret ve ücret dışı ödemeler;
- çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler;
- değişimin yönetimi;
- kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi;
- kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü;
- çalışma ortamı.

7b. Performans Göstergeleri

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

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

Başarılar:

- yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması;
- üretkenlik;
- hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranları;
- dış ödüller ve övgüler.

Motivasyon ve katılım:

- iyileştirme ekiplerine katılım;
- öneri sistemlerine katılım;
- eğitim ve gelişme düzeyleri;
- ekip çalışmasının ölçülebilir yararları;

- bireylerin ve ekiplerin tanınması;
- çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları.

Tatmin:

- devamsızlık ve hastalık oranları;
- iş kazaları düzeyi;
- şikayetler;
- işe alma eğilimleri;
- personel devir oranı ve kuruluşa bağlılık;
- grevler;
- kuruluşun sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanma.

Kuruluş tarafından çalışanlarına sağlanan hizmetler:

- çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık;
- iletişimin etkililiği;
- isteklerin yanıtlanma hızı;
- eğitimin değerlendirilmesi.

Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar

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

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:

Genel imaj:

- kuruluş dışından yapılan başvuru ve aramalara karşı;
- bir işveren veya
- toplumun sorumluluk bilincinde bir üyesi olarak yanıt verebilme.

Sorumluluk sahibi kurumsal bir vatandaş olarak performans;

- toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması;
- fırsat eşitliği uygulamaları;
- yerel, bölgesel, ulusal ve dünya ekonomisi üzerindeki etki;
- ilgili yetkililerle ilişkiler;
- etik davranış.

Faaliyetlerin yürütüldüğü yerdeki topluma katılım:

- eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım;
- yerel toplum kuruluşlarında yer alma;
- muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek;
- spor ve eğlence faaliyetlerine destek;
- gönüllü çalışmalar ve hayır işleri;

Kuruluş faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesi;

- sağlık riskleri ve kazalar;
- gürültü ve koku;
- tehlikeler (güvenlik);
- kirlilik ve zehirli atıklar;
- tedarik zincirinin analizi;
- çevresel performansın değerlendirilmesi/ürün ömrünün değerlendirilmesi.

Kaynakların korunması ve sürdürülebilir biçimde kullanımına yardımcı olmak için faaliyetlerin raporlanması;

- nakliye biçiminin seçimi;
- ekolojik etki;
- atıkların ve ambalajlamanın azaltılması ve kaldırılması;

- hammadde ve diğer girdilerin ikamesi;
- gaz, su, elektrik gibi yardımcı kaynakların kullanılması;
- geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması.

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:

İstihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması.

Yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler:

- belgelendirme;
- onay ve izinler;
- ithalat / ihracat;
- planlama;
- hizmet/ürünü topluma sunma izni.

Kazanılan unvan ve ödüller:

- Toplumsal Sorumluluk iyi uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı.

Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

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 Temel Performans Göstergeleri kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum söz konusu olabilir.

Finansal sonuçlar şunları içerebilir:

- pazarla ilgili ve genel veriler (satışlar, hisse fiyatı, kar payları, vb.);
- karlılık (brüt kar marjları, hisse başına kazanç, vergi ve faiz öncesi kar, karlılığa olan katkı / contribution margin, vb.);
- yatırım ve varlıklarla ilgili veriler (yatırımın getirişi / ROIC, net varlıkların getirişi, sermaye karlılığı /ROCE,vb.);
- bütçe performansı (kuruluş veya bölüm bütçelerine göre performans).

Finansal olmayan sonuçlar şunları içerebilir:

- pazar payı;
- pazara, sunma süresi;
- başarı düzeyi;
- iş hacimleri;
- süreç performansı.

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:

Finansal göstergeler:

- nakit akışı;
- amortisman;
- bakım giderleri;
- proje giderleri;

- kredi notu.

Finansal olmayan göstergeler:

- süreçler (performans, değerlendirmeler, yenilikler, çevrim süreleri);
- işbirlikleri de dahil dış kaynaklar (tedarikçi performansı, tedarikçi fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin yarattığı katma değer);
- binalar, donanım ve malzemeler, (hata oranları, stok devir hızı, yararlanma);
- teknoloji (yenilik oranı, entellektüel mülkiyetin değeri, patentler, kullanım hakları);
- bilgi ve bilgi birikimi (erişilebilirlik, bütünsellik, entellektüel birikimin değeri).

KAYNAKÇA:

Sürelili Yayınlar:

Ağırbaş, İsmail, Çelik, Yusuf, Büyükkayıkçı, Hüseyin, “**Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma**”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3, 2005, s.326-350

Aksoy, Ali, Kutluca, Fahrettin, “**Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma**”, *İ.Ü. İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları*, İstanbul, Yayın No: 4566-582, Sayı: 49, 2005, s.457-486

Allen, Natalie J., Meyer, John P., “**The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**”, *Journal of Occupational Psychology*, No: 63, 1990a, s.1-18

Altuntaş, Serap, Baykal, Ülkü, “**İşe Karşı Tutum Ölçeği’nin Hemşireler İçin Uyarlanması**”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1 2008, s.51-62

Archer, J., Probert, B.S. & Gage, L., “**College Student’s Attitudes Toward Wellness**”, *Journal of College Student Personnel*, Volume: 28, No: 4, 1987, s.311-317

Ardell, D.A.(1979), “**High Level Wellness: An Alternative To Doctors, Drugs and Disease**”, Bantam Books: New York,???

Basım, H.Nejat, Şeşen, Harun, “**EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**”, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, Ocak 2007, s.201-213

Cenkseven, Fulya, “**Üniversite Öğrencilerinin Öznel ve Psikolojik İyi Olmalarını Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi**”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, s.-Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik dergisi, Sayı:27, 2004, s.43-65

Ceylan, Adnan, Çöl, Güner, Gül, Hasan, “**İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma**”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1, 2005, s.35-51

Conger J.A., Kanungo, R.N., “**The Empowerment Process: Integrating Theory and Practise**”, *Academy of Management Review*, Cilt: 13, Sayı: 3, 1988, s.471-482

Çıtak, Mustafa Anıl, Koldere, Yasemin, Ünsar, Sinan, Ergin, Gözde, “**İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu Ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin**

Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, Aralık 2008, s.173-189

Çöl, Güner, “**Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri**”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2008, s.35-46

Diener, Ed, Suh, Eunkook M., Lucas, Richard E., Smith, Heidi L., “**Subjective well-being: Three decades of progress.**” *Psychological Bulletin*, Volume:125, No: 2, 1999, s.276-230

Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk, “**Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi**”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, s.37-61

Dunn, Halbert L., “**High-Level Wellness For Man and Society**”, *American Journal of Public Health*, Volume: 49, Number: 6, June 1959, s.786-792

Durgun, Serpil “**Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim**”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, Aralık 2006, s.112-132

Emanet, Hakan, “**EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine bir saha Çalışması**”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2007,s.67-95

Erdil, Oya, Baydar, Mevlüt, “**Ürün Özelliklerinin Seçimi: İleri teknoloji Ürün Pazarında Tüketici İhtiyaçları Ve Üretici Kalite Geliştirme Harcamalarının Eşzamanlı Optimizasyonu**”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 5, 2007, s.21-35

Ergül, Hüseyin Fazlı, “**Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri**”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:14, Güz 2005, s.67-79

Erik, Dilek, “**Firmaların Başarı Kriterlerinin Tanımlanması ve Çalışanların Memnuniyeti Kriterinin Bulanık Mantık Yöntemi İle Ölçülmesi**”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, No: 8, Güz Dönemi 2005, s.131-142

Erstad, M., “**Empowerment and organizational change**”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume: 9, Number: 7, 1997, s.325-333

Gül, Hasan, Oktay, Ercan, Gökçe, Hakan, “**İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 15, Ekim 2008, s.1-11

Gümüştekin, Gülten Eren, Emet, Canan, “**Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi**”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, Nisan 2007, s.90-116

Güçlü, Nezahat, “**Örgüt Kültürü**”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 11, 2006, s.147-159

Hales, C., Klidas, A., “**Empowerment in five-stars hotels: choice, voice or rhetoric?**”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume: 10, Number: 3, 1998, s.88-95

Hattie, John A., Myers, Jane E., Sweeney, Thomas J., “**A Factor Structor of Wellness: Theory, Assessment, Analysis, and Practise**”, *Journal of Counseling and Development*, Volume: 82, Number: 3, Summer 2004, s.354 – 364

Hughes,Adrian, Halsall, David N., “**Comparison of the 14 Dealy Diseases and the Business Excellence Model**”, *Total Quality Management*, Volume: 13, Number: 2, 2002, s.255-263

İslamoğlu, Güler, Deniz Börü, “**Esenlik(Well-Being) ve Çatışmayı Ele Alış Tarzı**”, *M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt: 7, Yıl: 13, Sayı: 27, Ocak 2007, [scjgc](#)

Karahan, Atilla, “**Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**”, *Afyon Sağlık Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1, Haziran 2008, s.145-162

Keyes, Corey L.M., Shmotkin, Dov, Ryff, Carol D., “**Optimizing Well-being: The emprical encounter of two traditions.**” *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume: 82, No:6, 2002, s.1007-1022

Kıdak, Levent, Aksaraylı, Mehmet, “**Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri**”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2009, s.75-94

Kızıлтаş, Zülal, “**Önce Kalite Dergisi**”, Yıl: 17, Sayı: 129, Kasım 2008, s.11-15

Kitapçı, Hakan, “**TKY İçinde Özdeğerleme Kavramı ve Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma**”, *Öneri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 16, Haziran 2001, s.203-209

Köse, Sevinç, Tetik, Semra, Ercan, Cuma, “**Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler**”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7 ,Sayı: 1 , 2001, s.219-242

Lu, L. , & Gilmour, R., “**Culture and conceptions of happiness: Individual oriented and social oriented SWB**”, *Journal of Happiness Studies*, Volume: 5, 2004, s.269- 291

Matzler, Kurt, Hinterhuber, Hans, H., “**How To Make Product Development Projects More Successful By Integrating Kano’s Model Of Customer Satisfaction Into Quality Function Deployment**”, *Technovation*, Volume: 18, Number: 1, 1998, s. 25-38

Özdaşlı, Kürşat, Kanten, Selahattin, Kanten, Pelin, “**Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu İle Örgütsel Bağlılıklarının, Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14 Sayı: 3, 2004, s.229-243

Richer, S.F., Vallerand, R.J. “**Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation**”, *Journal of Social Psychology*, Volume: 135, 1995, s.707-722

Ryan, Richard M., Deci, Edward L., “**On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being**”, *Annual Review of Psychology*, Volume: 52, 2001, s.141-166

Ryff, Carol D., “**Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being**”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume: 57, Number: 6, 1989, s.1069-1081

Sargutan, Erdal A.,” **Sağlık Sektörü ve Sağlık Sistemlerinin Yapısı**”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3, 2005, s.400-428

Schein, Edgar H., “**Organizational Culture**”, *American Psychologist Published*, Volume: 45, Number: 2, Year:1990, s.109-119. Çeviren: Atilla Akbaba, “**Örgütsel Kültür**”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı:3, 2002, s.1-32

Semerci, Çetin, “**Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyelerine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlilik ve Güvenilirliği**”, *XIII.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004

Tontini, Gerson; “**Identification Of Customer Attractive And Must Be Requirements Using A Modified Kano's Method: Guidelines And Case Study**”, *Total Quality Management*, Volume: 18, Number: 6, August 2007, s.599–612

Warr, Peter, “**The Measurement of Welll-Being and Other Aspects of Mental Health**”, *Journal of Occupational Psychology*, Volume: 63, Number: 3, 1990, s. 193-210

Waterman, A.S., “**Two conceptions of happiness: Constrast of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment**”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume: 64, 1993, s.678-691

D.J.Weiss, R.V.Dawis, G.W.Lofquist and L.H.England “**Manual for The Minessota Satisfaction Questionnaire**”, *Minessota Studies in Vocational Rehabilitation*, Number: 22, 1967, s.1-119

Uskul, Ayşe K., Hynie, Michaela, Lalonde, , Richard N., “**Interdependence as a mediator between culture and interpersonal closeness for Euro-Canadians and Turks**”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Volume: 35, Number: 2, 2004, s.174-191

Uyguç, Nermin, Çımrın, Dilek, “**DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler**”, *DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 19 Sayı: 1, 2004, s.91-99

Yıldırım, Fatma, “**Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi**”, *Mülkiye Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 239, 2008, s. 371-402

Yüceler, Aydan, “**Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, 2009, s.445-458

Yüksel, İlhan, “**Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi**”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2002 s.67-78

Zultner, Richard E., Mazur, Glenn H., “**The Kano Model: Recent Developments**”, *Transactions From QFD The Eighteenth Symposium on Quality Function Deployment*, Austin, Texas, 2 December 2006, s.108-116

Kitaplar:

Akdere, Fırat, Aksoy, Mehmet Hakan, Candaş, Erhan, Polat, Murat Hamza, Psaropoulos Markos, Yılmaz, İbrahim Hakan, “**Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**”, Üniform Yayıncılık, İstanbul, 1994

Ataman, Göksel, “**İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**”, 3.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009

Baron,Robert A., “**Psychology**”, 3.Rd Ed., Needham Heights, United States, 1995

Baysal, Can, Erdal Tekarslan, “**Davranış Bilimleri**”, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998

Bingöl, Dursun, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, 6.Basım, Arıkan Yayıncılık, 2006

Philip B.Crosby, “**Quality is Free: The Art of Making Quality Certain**”, New York: McGraw-Hill, 1979

Çetin, Canan, Besim Akın, Vedat Erol, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**”, 2.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2001

Efil, İsmail, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**”, 2.B., Uludağ Üniversitesi Basım Evi, Bursa, 1996, s:57

Erdoğan, İlhan, “**İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**”, 5.Basım, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı, Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri, İstanbul,1999

Eren, Erol, “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, 11.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, Ekim 2008

Ersen, Haldun, “**Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**”, 1. Basım, Yön Yayıncılık, 1996

James R.Evans, William M.Lindsay, “**Instructor’s Manual to Accompany The Management and Control of Quality**”, 2rd Edition, West Publishing Company, United States, 1993

Evans, James R., Lindsay, William M., “**The Management and Control of Quality**”, 2rd Edition, West Publishing Company, United States, 1993

Feigenbaum, Armand V., “**Total Quality Control**”, 3rd Ed., McGraw-Hill, 1991

Hoyle, David, “**ISO 9000 Quality Systems Handbook**”, 4th Ed., Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2001

Ishikawa, Kaoru, “**Introduction to Quality Control**”, 3A Corporation, California University, 1990

İslamoğlu, Güler, Melek Birsal, Deniz Börü, “**Kurum İçinde Güven**”, 1. Basım, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2007

Juran, Joseph M., Godfrey, A. Blanton, “**Juran’s Quality Handbook**”, 50th Ed., McGraw-Hill, 1999 <http://www.docstoc.com/docs/10071897/Juran%EF%BF%BDs-Quality-Handbook---Fifth-Edition/>

KalDer, “**EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı**”, EFQM, 2003

KalDer, “**EFQM Mükemmellik Modeli İnsan Kaynakları Yönetimi Süreç Olgunluk Seviyesi Aracı**”, EFQM, Aralık 2006

Kalite Derneği, “**Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**”, KalDer Yayınları, Sayı 27, 1999

Karasar, Niyazi, “**Bilimsel Araştırma Yöntemi**”, 17. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, Ekim 2007

Kavrakoglu, İbrahim, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, 4. Basım, KalDer Yayınları, Ocak 1998

Kıngır, Said, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, 1. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2006

Kıngır, Said, “**Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**”, 1. Basım, Baran Yayıncılık, Ankara, 2007

Koçel, Tamer, “**İşletme Yöneticiliği**”, 11. Basım, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2007

Kondo, Yoshio, “**Companywide Quality Control**”, JUSE Pres 3A Corporation, Tokyo, 1995, Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli (çev.), İstanbul: BZD Yayıncılık, 1999

Koparal, Celil (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Basım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=2Pg-swn6L3wC&oi=fnd&pg=PR7&dq=celil+koparal&ots=5WCXEf7Vfy&sig=89YmZXn8FrwbvuqvB_tKm98qNmI#v=onepage&q=g%C3%BC%C3%A7l%C3%BC%20%C3%B6rg%C3%BCt%20k%C3%BClt%C3%BCr%C3%BC&f=false (25 Nisan 2010)

Kreitner, Robert, Barry L. Reece, James P. O’Grady, “**Business**”, 2nd Ed., Houghton Mifflin Company, U.S.A., 1990

Mescon, Michael H., Michael Albert, Franklin Khedouri, “**Management**”, 3rd Ed., Harper & Row, Publishers, Inc., New York, 1988

Noe, Raymond A., “**Employee Training & Development**”, 4th.Edition, Mc.Graw Hill, Irwin, 2008, Çeviren: Canan Çetin (çev.), İstanbul: Promedia Yayıncılık, 2009

Özevren, Mina, “**Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**”, 1.Basım, Alfa Yayıncılık, 1997

Rao, Ashok, Carr, Lawrence P., Dambolena, Ismael, Kopp, Robert J., Martin, John, Rafii, Farshad, Schlesinger, Phyllis Fineman, “**Total Quality Management: A Cross Functional Perspective**”, ?, John Wiley&Sons, Inc, Canada,1996

Re Velle, Lack B., Moran, Johan W., Cox, Charles A., “**The QFD Handbook**”, 3rd Ed., John Wiley & Sons, Inc, NewYork, 19?

Schermerhorn, John R., James G. Hunt., Richard N. Osborn, “**Managing Organizational Behavior**”, 5th Ed., John Wiley & Sons Inc., Canada, 1994

Şimşek, Muhittin, “**Kalite Yönetimi**”, 2.Basım, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1998

Şimşek, Muhittin, “**Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**”, 1. Basım, Alfa Yayıncılık, 2000

Tek, Ömer Baybars, “**Pazarlamada Değer Yaratmak**”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006

Thompson, James R., Koronacki, Jacek, “**Statistical Process Control The Deming Paradigm And Beyond**”, 2nd Ed., Chapman & Hall/CRC, United States, 2002

Top, Seyfi, “**İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**”, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, Haziran 2008

Ülgen, Hayri, Mirze, S.Kadri, “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, 4.Basım, Arıkan Yayıncılık, 2007

Wexley, Kenneth N., Gary A.Yukl, “**Organizational Behavior and Personel Psychology**”, Revised Ed., Richard D.Irwin, Inc., United States, 1984

İnternet:

Akyüz, Asuman, “**Üniversite Kütüphanelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Model**” <http://eprints.rclis.org/5452/1/3012800000006.pdf> (22.03.2010)

Amerikan Kalite Kontrol Derneği, <http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html> (11.04.2010)

Argüden, Yılmaz, ‘**EFQM Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard**’, ‘Arge Danışmanlık Yayınları’, Vol. 1, No. 1, S. 11.
<http://Www.Arge.Com/Hizmetlerimiz/Strateji/Stratejiuygulamabalancedscorecard/Efqmmukemmellikmodelivebalancedscorecard.aspx>, (04.01.2009)

Aşar, Mustafa & Nurşen Danışmanlık, Eğitim,
“<http://www.masarct.com/KaliteTarihselGelisim.htm>” (14.03.2010)

Avrupa Kalite Organizasyonu, <http://www.eoq.org/index.php?id=685&L=wqkgvhdi> (11.04.2010)

Chalmers, James, “**Achieving Personal Well-Being: How to Discover & Balance Your Physical & Emotional Needs**”, 2nd Ed., How To Books, United Kingdom, 1999
<http://www.ebookee.com/Achieving-Personal-Well-Being-How-to-Discover-amp-Balance-Your-Physical-amp-Emotional-Needsi216239.html> (02.08.2009)

Cohen, Larry , Vivian Chávez, Sana Chehimi, “**Prevention is Primary Strategies for Community Well Being**”, 1st Ed., Prevention Institute, United States, 2007
<http://www.ebookee.com/Prevention-is-Primary-Strategies-for-Community-Well-Beingi214794.html> (01.10.2009)

Deming Application Prize, “<http://www.juse.or.jp/e/deming/>” (11.04.2010)

Deming, W.E., “**Out of the Crisis**”, Cambrigde University Press, Cambrigde, 1986
<http://books.google.com.tr/books?id=LA15eDlOPgoC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (11.02.2010)

EFQM, “**The EFQM Excellence Model**”, 2003,
“[Http://Www.Efqm.Org/Default.aspx?Tabid=35](http://Www.Efqm.Org/Default.aspx?Tabid=35)” (04.01.2009)

European Quality Award, “<http://ww1.efqm.org/en/tabid/123/default.aspx>” (11.04.2010)

Eid, Michael, Randy J.Larsen, “**The Science of Subjective Well-being**”, The Guildford Publicaitons, Inc., United States, 2008
<http://books.google.com/books?id=u0D1Ly9CeRAC&printsec=frontcover&dq=subjective+well-being&lr=&hl=tr&cd=2#v=onepage&q=&f=false> (23.12.2009)

Gümüştekin, Gülten Eren, Canan Emet, “**Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi**”, <http://sbe.dpu.edu.tr/17/90-116.pdf>

Güngör, Yüksel, “**EFQM Mükemmellik Modeli**”, Yayın 01, <http://sites.google.com/site/yukselgungor2/efqm>, (23.02.2010)

James, C.S. Delores, “**Nutrition and Well-Being A to Z**”, ebook, Thomson Gale, U.S.A., 2004 <http://www.ebookee.com/Nutrition-and-Well-Being-A-Zi198044.html> (15.09.2009)

Kalder, “**Mükemmellik Modeli, Özdeğerlendirme, Mükemmellik Modelinin Yararları**”, 2003, <Http://Www.Tkgm.Gov.Tr/Turkce/Dosyalar/Diger%5cicerikdetaydh326.Pdf> (04 Ocak 2009)

Kalder, “**EFQM Mükemmellik Modeli**”, 2008, <Http://Www.Koyk.Kalder.Org/Index.Php?Option=ComiContent&View=Article&Id=9:Efqm-Muekemmellik-Modeli&Catid=4:Ulusal-Kalite-Oeduelue-&Itemid=5#Ozdegerlendirme> (04 Ocak 2009)

KalDer, http://www.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=308%3A2011-yilinda-ulusal-kalite-odulu-ve-degerlendirme-sureclerinde-mukemmellik-modeli-2010-uygulanacak&catid=2245%3Aamanset&lang=tr (10.01.2011)

Özalp, E., Kirel, Ç., “**Örgütsel Davranış**”, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Ekim 2004 <Http://Books.Google.Com/Books?Id=Zehdur-Tmaac&Pg=Pa268&Dq=G%C3%Bc%C3%A7lendirme&Lr=&Hl=Tr#Ppa268,M1> (08.04.2010)

Koparal, C., Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G., Ceylan, R., “**Yönetim ve Organizasyon**”, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eylül 2004 <Http://Books.Google.Com/Books?Id=2pgsw6l3wc&Pg=Pa84&Dq=Organizational+Behavior&Lr=&AsiBrr=1&Hl=Tr#Ppa32,M1> (10.04.2010)

Malcolm Baldrige National Quality Award, “<http://www.nist.gov/baldrige/about/history.cfm>” (11.04.2010)

McGillivray, Mark, Matthew Clarke, “**Understanding Human Well-being**”, United Nations University, New York, 2006 <http://www.ebookee.com/Understanding-Human-Well-beingi241675.html> (03.09.2009)

Mike Gallagher, “**Kalitenin Seyir Defteri, 10.Yıl**”, [Kalitenin Seyir Defteri](http://www.kalder.org), , KalDer, 2001 (07.03.2010)

Özalp, Enver, Çiğdem Kirel, “**Örgütsel Davranış**”, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Ekim 2004

<http://books.google.com/books?id=zEHdUr-TMAAC&printsec=frontcover&dq=%C3%B6rg%C3%BCtsel+davran%C4%B1%C5%9F&hl=tr&cd=1#v=onepage&q=%C3%B6rg%C3%BCtsel%20davran%C4%B1%C5%9F&f=false> (25.12.2009)

ReVelle, Lack B , “**Quality Essentials: a reference guide from A to Z**”, American Society Quality Pres, 2004, United States,

http://www.qualitygurus.com/displaybook.html?code=0873896181&desc=90&highlight=kano&keepThis=true&TB_iframe=true&height=620&width=500 (04.04.2010)

Shewart, Walter Andrew, “**Economic Control of Quality of Manufactured Product**”, 509.Cilt, New York: Van Nostrand, 1931, s.37

http://books.google.com.tr/books?id=EoynRAI0Po4C&printsec=frontcover&dq=economic+control+of+quality+shewhart&source=bl&ots=okLPmF9R-0&sig=Ad3Bnp9y4JDlTO-8aGdOg0uPT48&hl=tr&ei=IpSTbDpJ4OVswbYk7C_CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDgQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false (12.02.2010)

TSE, <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp> (14.03.2010)

Uzkesici, Nuray, “**Sağlık Kurumları Yönetimi**”, 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi, 2002,

http://books.google.com/books?id=wQQf_c8i-PcC&printsec=frontcover&dq=sa%C4%9Fl%C4%B1k+kurumlar%C4%B1+y%C3%B6netimi&hl=tr&cd=1#v=onepage&q=sa%C4%9Fl%C4%B1k%20kurumlar%C4%B1%20y%C3%B6netimi&f=false (25.12.2009)

Tezler:

Alanyalı,L.Kemal, “**Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku-Vigor) Bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma)**”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, SBE, 2006

Aydemir, Ferhan Ahu, “**Toplam Kalite Yönetiminin İş Yaşamına Etkisi ve Sağlık Sektöründe Uygulanması**”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, 2006

Bal, Esra Atilla, “**Öz-Yeterlilik, Ortamsal Faktörler Ve Esenlik; İşe Gönülden Adanmanın Etkisi- Self-Efficacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement**”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2008

Beydoğan, Başak, “**Benlik Tipi Farklılıklarına Göre Algılanan İş Ortamı ve İyi Olma Hali- Self-Construal Differences In Perceived Work Situation And Well-Being**”, Doktora Tezi, Middel East Teknik Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, 2008 (WLB-2)

Çalışkan, Kutlu, “**Political Behavior in Organizations; Antecedents and Consequences**”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2006

Demirer, Vildan, “**Uluslararası Bakalorya (IB) Programı Uygulayan Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Bu Programa Karşı Olan Tutumlarının İş Tatminine Yansıması**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, 2002

Duman, Ekrem, “**EFQM Mükemmellik Modelinin İnsan Kaynakları Performans Sonuçları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2009

Erben, Gül Selin, “**Effects Of Perceived Employment Opportunuties, Peer Support, Exhaustion and Work Alienation on The Relationship Between Perceived Job Characteristics and Work Attitudes: a Comparative Study Between Lean and Traditional Production Contexts**”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sbe, 2008

Eroğlu, Elif, “**Kamu Eğitim Ve Sağlık Kurumlarında EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi - Eskişehir Örneği**”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE, 2007

Gülaçtı, Fikret, “**Sosyal Beceri Eğitime Yönelik Programın Üniversite Öğrencilerinin, Sosyal Beceri, Öznel ve Psikolojik İyi Olma Düzeylerine Etkisi**”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, 2009 (WLB-4)

Günbatan, Ayhan, “**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, SBE, 2006

Karaca, Samuray Baytok, “**İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, SBE, 2001

Kuzucu, Yaşar, “**Duyguları Fark Etmeye Ve İfade Etmeye Yönelik Bir Psikoeğitim Programının, Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Farkındalık Düzeylerine, Duyguları İfade Etme Eğilimlerine, Psikolojik Ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi**”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, EBE, 2006 (WLB-1)

Lauzon, Lara, “**Teacher Wellness: An Interpretive Inquiry**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Victoria Üniversitesi, 2001

Memnun, Serkan, “**Algılanan Esenlik Ölçeğinin(perceived wellness scale) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Esenlik Algıları**”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, EBE, 2006

Oksay, Aygen, “**Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, 2005

Perçin, Mehmet, “**İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma**”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, 2008

Saraç, Mehlika, “**Stratejik Yönetim Ve Performans Ölçüm Aracı Olarak Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modelinin Uyumlaştırılarak Birlikte Kullanılabilirliği Ve Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, SBE, 2009

Saygın, Yeliz, “**Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Destek, Benlik Saygısı ve Öznel İyi Oluş Düzeylerinin İncelenmesi**”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, 2008 (WLB-3)

Serbest, Ganimet Nilay, “**Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmininin Ölçülerek Davranışlar Üzerindeki Etkisinin Bulunmasına Yönelik Model Çalışması**”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, FBE, 2006

Sütlü, Tuba, “**Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri**”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2007

Şimşek, Ayşen, “**Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli İle Değerlendirilmesi ve Gazi Üniversitesi Hastanesi Uygulaması**”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, SBE, 2007

Timuroğlu, Muhammed Kürşat, “**İş Yerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, 2005

Yıldırım, Meltem, “**EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yönetim Sistemi ve Başarı Faktörleri Üzerine Skf Türk İşletmesinde Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2006