

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN TÜRKİYE'DEKİ BAZI ÜST KURULLARDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Önder BARLI^(*)
İbrahim AVCI^(**)
Salih Börteçine AVCI^(***)

Özet: EFQM (European Foundation for Quality Management) Mükemmellik Modeli, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülünü esas alan yapısıyla, Türkiye'de kamu kurumlarında toplam kalite felsefesinin uygulamaya taşınmasında önemli bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. Model, tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımını, yüksek performansı ve sürekli iyileştirmeyi sağlayacak süreçleri ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren dört Bağımsız Düzenleyici Kurulda çalışan birinci ve ikinci düzey yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli yardımıyla kendi kurumlarını nasıl değerlendirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularının ve ulaşılan sonuçların bundan sonraki çalışmalara ve özellikle de diğer Bağımsız Düzenleyici Kurullara çeşitli katkılar sağlayacağı ön görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: EFQM, Özdeğerlendirme, Bağımsız Düzenleyici Kurullar

EVALUATING EFQM EXCELLENCE MODEL OF SOME INDEPENDENT REGULATORY AGENCIES (IRAS) IN TURKEY

Abstract: EFQM Excellence Model, with its structure based on European and National Quality Awards, is used as an important management tool in order to put the total quality management philosophy in practice within public institutions in Turkey. The model organizes the usage of resources effectively and productively, the processes of high performance and continuous learning and the interactions between all of these components. In this study, an assessment of the EFQM excellence model was carried out in 4 Turkey's independent regulatory agencies (IRAs) aimed at evaluating how first and second-level managers perceived their institutions. We believe that the findings are useful for other Independent Regulatory Agencies and future directions.

Key Words: EFQM, Self-assessment, Independent Regulatory Agencies

I.Giriş

Müşteri memnuniyeti ve kalite günümüzde bütün kuruluşlarda vazgeçilmez unsurlardır. Buradan hareketle kamu kuruluşlarında da hizmet üretimine müşteri odaklı bir bakış açısıyla bakılması gerekmektedir. Günümüz devlet kurumları kaliteli hizmet verebilme adına hızla değişen bir süreç yaşamaktadır. Bu sürecin sektöre uğramaması ise sürekli iyileştirmeye bağlıdır. Her bir kuruluş sürekli iyileştirme ile kalitesini artırarak harcamalarının

^(*)Prof.Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi

^(**)Dr. Mülkiye Müfettişi

^(***)Öğr.Gör. Atatürk Üniversitesi, Aşkale MYO

etkinliğini yükseltmeye çalışacaktır. Bu bağlamda Türkiye’de de pek çok kuruluş EFQM (European Foundation For Quality Management) mükemmellik modelini kullanarak yeterliliklerini geliştirmeye çalışmaktadır. Toplumsal yaşam için özel bir hassasiyete sahip bir takım faaliyetleri düzenlemek ve denetlemek üzere kurulmuş üst kurullar içinde bu böyledir. Üst kurulların ana fonksiyonu, icra ettiği alanlarda düzenleme yapmak, piyasa aktörlerinin piyasa kurallarına uygun faaliyette bulunup bulunmadığını kontrol etmek, uygun olmayan bir durumla karşılaştığında yaptırımlar uygulamak, uyuşmazlıkların çözümünde ise arabuluculuk ve hakemlik yapmak, araştırma, geliştirme ve danışmanlık hizmetleri sunmaktır (Erkan, 2011 s.167).

Bu kadar karmaşık işlemin sorunsuz bir şekilde devamı ve sürekliliği ise özdeğerlendirmeye bağlıdır. Özdeğerlendirme süreci ile kuruluşlar; kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönleri, diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında ne durumda oldukları, kaynaklarının hangi alanda yoğunlaştırılması gerektiği, vb. konularda geri bildirim sağlar (El Kitabı, 2003, s.11).

EFQM mükemmellik modeli de bir özdeğerlendirme aracıdır. Bu model mevcut performansı ölçerek gelişme alanlarını ve fırsatları tanımlar. Aynı zamanda dışsal bir karşılaştırmaya da imkan sağlar. Bu modeli çekici hale getiren özelliği hizmet sağlayıcının en iyi değeri yaratmaya çalışmasına yardımcı olmasıdır (George et al, 2003). EFQM Modeli üzerine kurgulanmış bu araştırma ile cevap aranan temel özdeğerlendirme soruları aşağıdaki gibidir:

- Üst ve orta düzey yöneticiler kendi kurullarını nasıl değerlendirmektedirler?
- Üst kurulların güçlü yönleri ve geliştirilebilir alanları nelerdir?
- Her bir üst kurula uygulanan dokuz EFQM kriteri ile ilgili üst ve orta düzey yöneticilerin görüşleri nelerdir?

Bu çalışmanın amacı üst kurullarda daha önceden ele alınmamış EFQM bakış açısına dayalı özdeğerlendirme sürecini anket yoluyla değerlendirmektir. Bu araştırmanın üst ve orta düzey yöneticilerden elde edilen sonuçlardan hareketle, gelecekte üst kurullarda uygulanması düşünülen kalite projelerine destek olunacağı düşünülmektedir.

II. Teorik Çerçeve

A.EFQM Mükemmellik Modeli

Avrupa kalite vakfı tarafından geliştirilen EFQM modeli etkili bir özdeğerlendirme aracıdır. Modern toplam kalite yönetimi için Avrupa’da en çok başvurulan model olmuştur. Modelin öne çıkan teması, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve toplumdaki etkileri ile birlikte ortaya çıkan mükemmel iş sonuçlarıdır (Westlund, 2001, s.126). Porter ve Tanner (1998)’e göre EFQM mükemmellik modeli organizasyonların güçlü yönlerini görüp gelişme imkânı yaratmak için öğrenme fırsatı sağlayan güçlü bir teşhis aracıdır. Oackland (2001) bu model sayesinde en iyi performansla mevcut performans arasındaki

boşlukların kolayca tanımlanacağını ve bu durumun performans değerlendirme bağlamında düşünüldüğünde amaçlara ulaştıracak hedeflerin açık ve net bir biçimde ortaya konmasında rasyonel bir bakış sağlayacağını savunmuştur.

Thiagarangan ve arkadaşları (2001) toplam kalite yönetimi uygulanırken tüm organizasyon seviyesinde faaliyetlerin oluşturulması gerektiğini ve bunun da EFQM ile uygulanabilir olacağını öne sürmüşlerdir. EFQM sayesinde organizasyon içerisinde entegrasyon kolaylığı sağlanacaktır.

Bu model, Toplam Kalite Yönetimi bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Organizasyonun farklı yönlerini ilişkilendirerek bir dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarında önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi için uygun bir modelin oluşturulmasına yardımcı olur. Böylece “mükemmellik”; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer çıkar gruplarının tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi anlamına gelir (Geraedts et al., 2001, s.219). Diğer yandan EFQM mükemmellik modeli, sadece kalite konusuyla ilgilenmekle kalmaz, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına nüfuz eden etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar (Seghezzi, 2001, s.861).

EFQM modeli Amerika’daki Malcolm Baldrige National kalite ödülü ve Japonya’daki Deming Prize kalite ödülü modelleri gibi özdeğerleme üzerine kurulmuştur. Özdeğerleme organizasyon faaliyetlerinin düzenli ve kapsamlı görünümünün netleştirilmesi ve modeldeki kriter sonuçlarının belirlenmesi için kullanılır (Van der Wiele et al; Conti, 1997). EFQM mükemmellik modeli alışılmışın dışında bir modeldir. Bu yüzden özdeğerlendirme farklı araçlar uygulanarak yürütülmektedir. Bu araçlar genelde anket, çalıştay ve başarı matrisi gibi etkinliği artırmaya yöneliktir (Black and Crumley, 1997).

EFQM mükemmellik modeli dokuz ana kriter bağlamında yüksek performans elde etmek üzere kurulmuş bir modeldir. Bu kriterlerden beşi “GİRDİ”, dördüde “SONUÇ” kriterlerini oluşturmaktadır. Şekil 1’ de görüldüğü gibi girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerirken, sonuç kriterleri o kuruluşun neleri gerçekleştirdiğini gösterirler. Bir kalite modeli olarak EFQM Mükemmellik Modeli organizasyonun sonuçlarını geliştirmek için girdi kriterlerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtir. Bu amaçla EFQM modeli girdi ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi hedef alır. Bu modele göre her bir kriter arasında içsel bir ilişki söz konusudur. EFQM Modelinde yer alan girdi kriterleri şunlardır (Jacobs and Suckling, 2007):

Liderlik: Mükemmel liderlik, insan davranışlarının ve faaliyetlerin etkinliğini sağlayabilecek sistemi kurarak değer yaratmalıdır.

Politika ve Strateji: Mükemmel bir organizasyon, tüm çıkar gruplarını odaklayan vizyon ve misyona sahip politika ve strateji belirler.

Çalışanlar: Mükemmel organizasyon, bütün çıkar gruplarına karşı kendi insan kaynağını, gücünü ve ödül sistemini en iyi şekilde kullanır.

İşbirlikleri ve Kaynaklar: Kusursuz organizasyonlar bilgi teknolojilerini içeren işbirliklerini ve kaynaklarını planlar ve yönetir.

Süreçler: Kusursuz organizasyonlarda müşteriye değer katacak süreçler gereklidir.

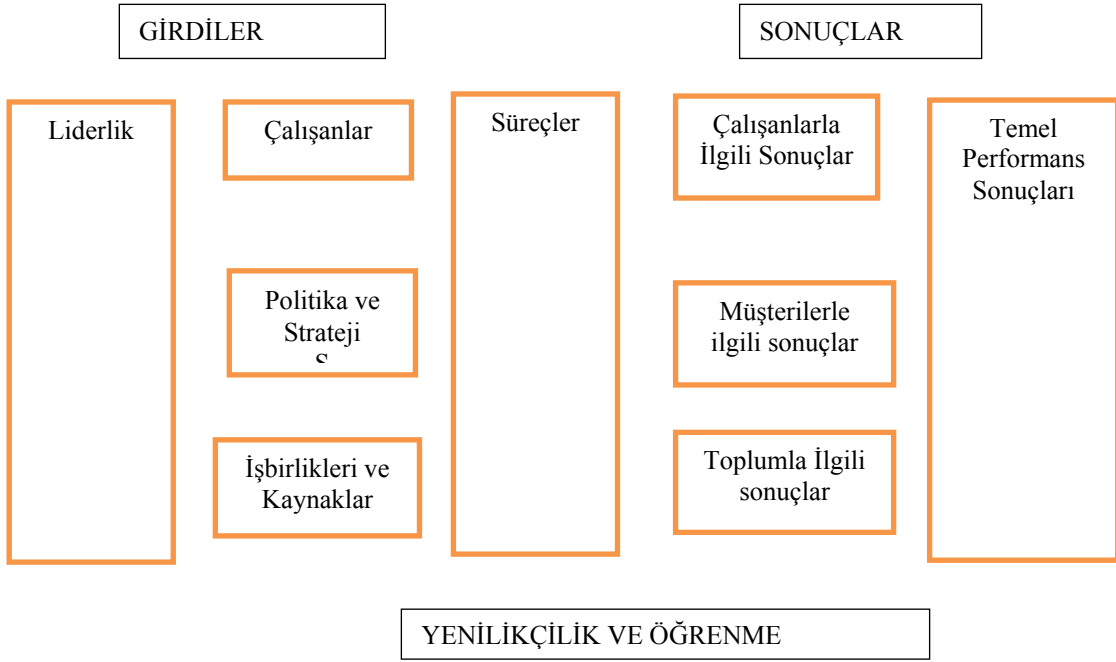
Sonuçlarla ilgili kriterler ise:

Müşterilerle ilgili sonuçlar: Kusursuz organizasyonlar tüm müşterileri için en iyi sonuçları ortaya koymaya çalışır ve yüksek düzeyde müşteri tatmini sağlar.

Toplumla ilgili sonuçlar: Kusursuz organizasyonlar en iyi sonuçları geniş toplumsal katmanlara ulaştırmaya çalışırlar.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar: Kusursuz organizasyonlar kendi iç müşterisi olan çalışanları üzerinde yüksek tatmin sağlamaya çalışırlar.

Temel performans sonuçları: Kusursuz organizasyonlar sürekli olarak kendi politika ve stratejilerine bağlı en iyi temel performans sonuçlarını başarmaya çalışır.



Şekil 1: *EFQM Mükemmellik Modeli (EL Kitabı, 2003, 13)*

Şekil 1’de alt ve üst tarafta yer alan oklar modelin dinamik yapısını ortaya koymaktadırlar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.

Modeldeki 9 kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her ana kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli soruları ortaya koyar. Her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesinin kullanılması zorunlu ya da değişmez değildir, alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur (El Kitabı, 2003, 13-25).

B. Bağımsız Düzenleyici Kurumlar

Bağımsız Düzenleyici Kurullar (BDK), toplumsal yaşam için özel bir önem ve duyarlılık taşıyan, temel hak ve özgürlükler ile ekonomik ve sosyal sektörlerde veya alanlarda düzenleme, denetleme ve yönlendirme faaliyetinde bulunan, kararları üzerinde hiçbir makam ve mercinin etkisinin olmadığı, karar organları özel güvencelere sahip, mali özerkliğe haiz ve özerk bütçeli kamu tüzel kişileri olarak tarif edilebilir (Ulusoy, 2002:1). Piyasa aksaklıklarının yarattığı etkisizlikleri gidermek için devlet ekonomik hayata müdahale eder. Bağımsız düzenleyici kurumlar da sonuç olarak devletin, ekonomik hayata müdahale araçlarından biridir. Bu müdahalenin, örneğin bir bakanlık dairesi ile değil de bir bağımsız kurum aracılığı ile gerçekleştirilmesinin tercih edilme nedenleri: Uzmanlaşma, gündelik siyasetten bağımsızlık, yatırım kararları, düzenleyici taahhüt, inandırıcılık ve yetki devridir (Atiyas, 2002:5). BDK'ların kurulmasının nedenleri incelendiğinde duyarlı sektörler olarak kabul edilen iletişim, medya, ekonomik rekabet, enerji, telekomünikasyon, kamu ihaleleri, sermaye piyasası, bankacılık ve finans sektörü gibi alanların hem politikanın ve politikacıların hem de ilgili sektörde faaliyet gösteren aktörlerin etkisinden arındırılmaları ihtiyacı ve amacı bu tür organların doğmasının başlıca nedeni olarak görülmektedir (Genoud, 2003:4)

Ülkemizde faaliyet gösteren 43 üst kurul bulunmaktadır. Bu üst kurulların isimleri şöyledir; T.C. Merkez Bankası, Yüksek Öğretim Kurulu, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Telekomünikasyon Üst Kurulu, Elektrik Üst Kurulu, Tütün Piyasası Üst Kurulu, Şeker Piyasası Üst Kurulu, Rekabet Kurulu, Sermaye Piyasası Kurulu, Enerji Piyasası Üst Kurulu, Hakim ve Savcılar Yüksek Kurulu, Doğalgaz ve Petrol Üst Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, Doğal Afet Sigortalar Kurulu, Kamu İhale Kurulu, Borç İdaresi Kurulu, İnternet Üst Kurulu, Din İşleri Yüksek Kurulu, Anıtlar Yüksek Kurulu, Transit Petrol Boru Hatları Kurulu, Çocuk Hakları İzleme ve Değerlendirme Üst Kurulu, Başbakanlık İnsan Hakları Koordinatör Üst Kurulu, Temiz Enerji Vakfı Üst Kurulu, Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Üst Kurulu, Kültür Bakanlığı Denetleme Üst Kurulu, Türkiye Çölleşme ile Mücadele Üst Kurulu, Tıbbi Kötü Uygulama İzleme ve Uzlaştırma Üst Kurulu, Karayolları Güvenliği Yüksek Kurulu, Talih Oyunları Yüksek Kurulu, Dil Tarih Yüksek Kurulu, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu, Atatürk Yüksek Kurulu,

Muzır Yayınlar Kurulu, Deprem Üst Kurulu, Devlet Denetleme Kurulu, Hesap Uzmanları Kurulu, Yüksek Seçim Kurulu, Yüksek Planlama Kurulu, Talim ve Terbiye Kurulu, Haberleşme Yüksek Kurulu, Basın İlan Kurumu ve Para Politikası Kurulu.

Her araştırmada karşılaşılabilecek zorluklar ve kısıtlar olduğu gibi, üst kurullarda da araştırma yapmanın kendine özgü zorlukları bulunmaktadır. Bu nedenle bu araştırmada yukarıda bahsi geçenlerden yalnızca 4 üst kurul incelemeye alınmıştır. Söz konusu üst kurulları tanımak açısından kısada olsa aşağıdaki bilgileri vermekte yarar görülmektedir.

Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu (TAPDK); 09.01.2002 tarih ve 24635 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 4733 sayılı kanun ve diğer kanunlarla kuruma verilen görevleri yerine getirmek ve yetkileri kullanmak üzere kamu tüzel kişiliğini haiz, idari ve mali özerkliğe sahip olarak kurulmuştur. Bu kanunun amacı; Tütün, Tütün Mamülleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Müdürlüğünün yeniden yapılandırılması ile Tütün, Tütün Mamülleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumunun kurulmasına, bu kurumun görev ve yetkilerinin düzenlenmesine ve tütün ve tütün mamullerinin Türkiye’de üretimine, iç ve dış alım ve satımına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir (TAPDK, 09.12.2011).

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK); Telekomünikasyon sektörünü düzenleme ve denetleme fonksiyonunun bağımsız bir idari otorite tarafından yürütülmesi amacıyla 2813 sayılı Telsiz Kanununda değişiklik yapan 27.1.2000 tarihli ve 4502 sayılı Kanunla kurulan Telekomünikasyon Kurumu, 10.11.2008 tarihli ve 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu ile yeni bir düzenlemeye tabi olmuş ve adı Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu olarak değiştirilmiştir. 2813 sayılı Telsiz Kanunu yeni bir düzenleme ile Kanunun adı ilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun Kuruluşuna İlişkin Kanunu olarak değiştirilmiştir. Bu kurum 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu kapsamında işletmecilerin aldıkları lisans sözleşmelerinin şartlarına uyup uymadıkları, kişisel telekomünikasyon tesislerinin kullandıkları teçhizatların standartlara uygunluğu ve telekomünikasyon sektörünün ilgili mevzuata uyup uymadığı denetlenmek ve spektrum izleme ve denetimini yapmakla sorumludur (BTK, 09.11.2011).

Radyo ve Televizyon Üst Kurumu (RTÜK); Özel radyo ve televizyon yayınlarını düzenleyen Mülga 3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanunun 1994 yılında yürürlüğe girmesiyle, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu kurulmuştur. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, radyo ve televizyon faaliyetlerini düzenlemek ve denetlemekle görevli, Anayasanın 133. Maddesi kapsamında üyeleri TBMM Genel Kurulunca seçilen, özerk ve tarafsız bir kamu tüzel kişiliğidir. Bu amaçla; Radyo ve Televizyon yayınlarının düzenlenmesi ile yurt içine ve yurt dışına yayın yapılması, Devletin tekelinde, Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumuna verilmiştir. Söz konusu kanunda belirtilen esaslara uygun yayın yapmak şartıyla bazı devlet kurumlarının ikaz ve

duyuru maksadıyla radyo istasyonu kurmaları, sürekli ve kesintili radyo yayını yapmaları, kamu kurum ve kuruluşlarıyla gerçek ve özel hukuk tüzel kişilerinin kapalı devre televizyon sistemi kurmaları ve işletmeleri Radyo ve Televizyon Yüksek Kurulunun gözetimine, denetimine ve iznine bırakılmıştır. Ancak, 1994 yılında, radyo ve televizyon yayınlarının düzenlenmesini ve bu alanı düzenleyecek Radyo ve Televizyon Üst Kurulunun kurulmasını sağlayan 3984 Sayılı Kanunla devlet tekeli kaldırılarak, her türlü teknik, usul ve araçlarla ve her ne isim altında olursa olsun elektromanyetik dalga ve diğer yollarla yurt içinde ve dışında yapılan radyo ve televizyon yayınları ile ilgili iletişim alanı genişletilmiş ve kapsamı belirlenmiştir (RTÜK, 09.11.2011).

Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK); 4628 Sayılı Elektrik Piyasası Kanunu (2001), 4646 Sayılı Doğal Gaz Piyasası Kanunu (2001), 5015 Sayılı Petrol Piyasası Kanunu (2003), 5307 Sayılı Sıvılaştırılmış Petrol Gazları (LPG) Piyasası Kanunu (2005) ile kendisine verilen görevleri ifa etmekte ve yetkileri kullanmaktadır. Söz konusu Kanunlar ile elektrik, doğalgaz, petrol ve LPG'nin; yeterli, kaliteli, sürekli, düşük maliyetli ve çevreyle uyumlu bir şekilde tüketicilerin kullanımına sunulması için rekabet ortamında özel hukuk hükümlerine göre faaliyet gösterebilecek, mali açıdan güçlü, istikrarlı ve şeffaf bir enerji piyasasının oluşturulması ve bu piyasada bağımsız bir düzenleme ve denetimin sağlanması amaçlanmaktadır (EPDK, 09.12.2011)

III.EFQM Mükemmellik Modeli Yardımıyla Üst Kurulların Özdeğerlendirmesine Yönelik Bir Araştırma

A.Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmada 4 üst kurul ele alınmıştır. Bu üst kurullar; Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu (TAPDK), Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK), İletişim Başkanlığı (İB), Radyo ve Televizyon Üst Kurumu (RTÜK), Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK). Araştırmanın örnekleme bu kurullarda görev yapan üst ve orta düzey yöneticiler arasında rastlantısal olarak belirlenen 142 yöneticiden oluşmaktadır (Tablo-1). Gönüllü katılımı esas alan araştırmaya katılımın beklenenden yüksek olmasının sebebi tüm yöneticilerin kendi kalite süreçlerine yapacağı katkı konusunda ikna olmalarıdır. Anketler yüzyüze görüşmek suretiyle toplandığından kayıp yaşanmamıştır. İlk 30 anket sonrasında bir ön test yapılmak suretiyle sorularda kısmi değişiklikler yapılmış, ardından oluşan son anket şekliyle araştırmaya devam edilmiştir.

Araştırmada veri toplamak maksadıyla EFQM mükemmellik modelinin 9 kriteri ve 32 alt kriteri kullanılarak 5'li likert ölçeğine dayalı bir anket çizelgesi oluşturulmuştur. Her bir alt kıstas üst kurul denetmenlerinin görüşleri alınarak kurulların yapısına uygun bir şekilde düzenlenmiştir. 9 temel kriter altında 32 alt kriter değerlendirildiğinde toplamda 153 soru oluşturulmuştur. Katılımcı yöneticilerin üst kurulları iyi tanıyan deneyim sahibi yöneticiler olmasına özen gösterilmiştir.

Tablo1: Örneklem İlişkin Frekans Tablosu

Üst Kurul	Frekans	%
TAPDK	43	30,3
BTK	46	32,4
RTÜK	33	23,2
EPDK	20	14,1
TOPLAM	142	100,0

B.Araştırma Bulguları ve Tartışma

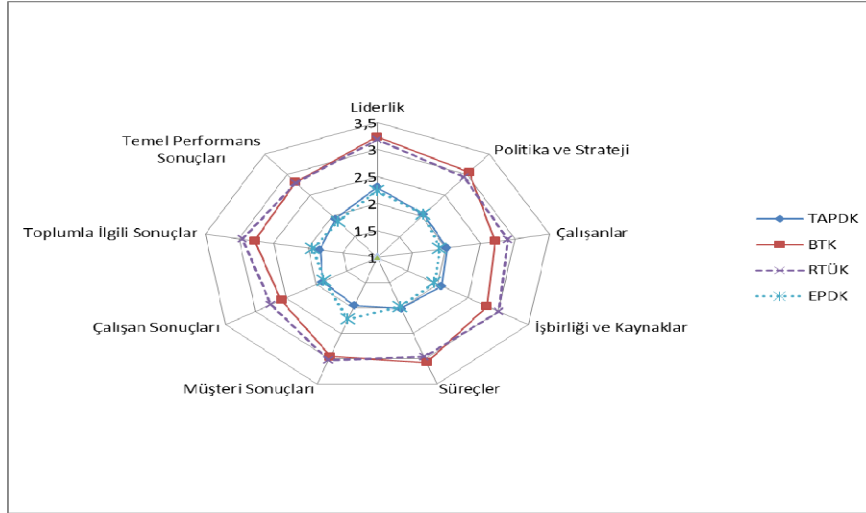
Araştırmada sıralayıcı ölçek olan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum ve 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Çalışmada EFQM Modeline ait her bir alt kriter özellikleri anket sorusu haline getirilerek alt kriterler faktör olarak kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin anket sorularına verilen cevaplarının ortalama ve standart sapmaları Tablo-2'de ve Şekil-1de açıkça görülmektedir.

Tablo 2: Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kriterler	TAPDK		BTK		RTÜK		EPDK	
	Ort	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.
Liderlik	2,3013	,9108	3,2352	,9762	3,186	1,2279	2,2341	,8984
Politika ve Strateji	2,0344	,8719	3,0555	,8346	2,9424	1,2636	2,0370	,8899
Çalışanlar	2,0100	,8531	2,7138	,9739	2,9031	1,3085	1,9107	,8898
İşbirliği ve Kaynaklar	2,0630	,8667	2,8064	,9697	3,0177	1,2137	1,9417	,8342
Süreçler	2,0087	,8458	3,0700	,8829	2,9583	1,2320	1,9719	,8958
Müşteri Sonuçları	1,9491	,7406	2,9524	,8268	3,0189	1,2207	2,2219	,8711
Çalışan Sonuçları	1,9023	,7986	2,5783	1,157	2,7606	1,2093	1,8700	,9603
Toplumla İlgili Sonuçlar	1,8330	,7932	2,7747	,8805	2,9532	1,239	1,9318	,8724
Temel Performans Sonuçları	1,9314	,8562	2,8152	,8599	2,8091	1,170	1,8675	,8216

(5=Kesinlikle Katılıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum)

Yukardaki ortalamalar tablosunun net bir değerlendirmesini Şekil 2. açıklamaktadır. Her bir üst kurul için özdeğerlendirme sonuçlarına bakıldığında EFQM modeline göre 4 üst kurulunda sonuçlarının ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Üst ve orta düzey yöneticilerin değerlendirmelerinden anlaşıldığı kadarıyla EFQM mükemmellik modeli kriterlerinde üst kurulların eksiklerinin olduğu rahatlıkla görülecektir.



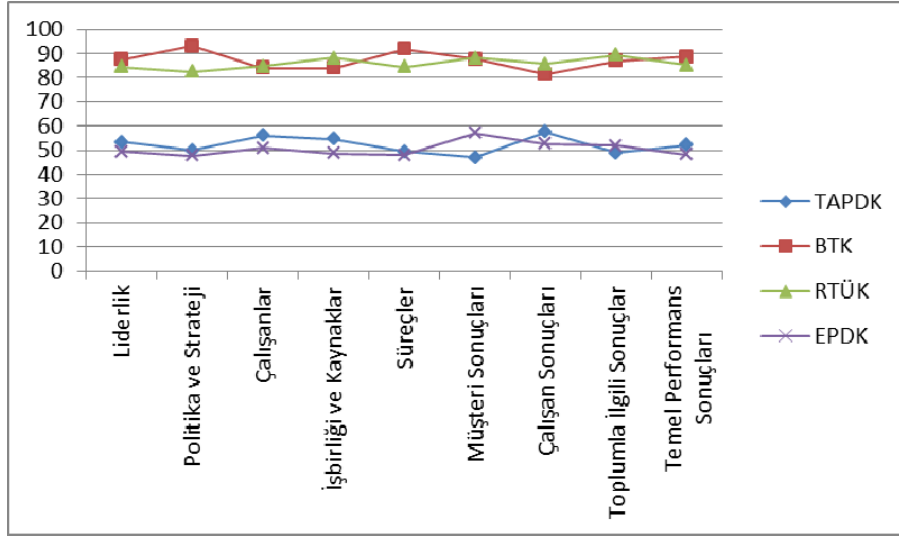
Şekil 2: Ortalama Değerlerine Göre Üst Kurulların Birbirlerine Göre Durumu

İstatistiksel olarak ortalama değerleri farklılık açısından yorum yapmak için yeterli değildir. Bu nedenle üst kurullar arasındaki farklılığı daha net olarak değerlendirebilmek amacıyla Kruskal- Wallis istatistik tekniği kullanılmıştır. Bu analiz sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Bu yöntemde değerler sıralı hale çevrilerek her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır. Buna göre Kruskal-Wallis testi sonuçlarını gösteren Tablo-3'e bakıldığında her bir alt kriterde anlamlılık düzeyinin 0,05'ten daha düşük olduğu görülecektir. Dolayısıyla 4 üst kuruldan elde edilen sonuçlara göre gruplar arasında alt kriterlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılık olduğu söylenebilir. 4 üst kurulun ortalama sırası Tablo-3'te Mean Ranks sütununda görülmektedir.

Tablo 3: Kruskal Wallis Sonuçları

Kriterler	TAPDK	BTK	RTÜK	EPDK	Chi-Square	Asym Sig
	Mean Rnk	Mean Rnk	Mean Rnk	Mean Rnk		
Liderlik	53,48	87,43	84,42	49,55	24,291	,000
Politika ve Strateji	49,97	93,08	82,44	47,68	33,677	,000
Çalışanlar	56,09	84,07	84,85	50,80	19,024	,000
İşbirliği ve Kaynaklar	54,60	83,97	88,20	48,70	23,287	,000
Süreçler	49,57	91,78	84,59	47,90	33,549	,000
Müşteri Sonuçları	46,97	87,63	88,06	57,10	30,517	,000
Çalışan Sonuçları	57,51	81,26	85,73	52,63	15,962	,000
Toplumla İlgili Sonuçlar	48,93	87,02	89,48	51,90	30,688	,000
Temel Performans Sonuçları	52,21	88,66	85,23	48,20	27,795	,000

Şekil-2, Mean Ranks değerlerine göre üst kurullardan hangisinin en yüksek genel dereceye sahip olduğunu göstermektedir. Grupların Mean Ranks değerlerinde EFQM kriterlerine göre, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu; Liderlik, Politika ve Strateji, Süreçler ve Temel Performans sonuçlarına göre diğer kurumlara nazaran daha yüksek değerli sonuçlara sahip olduğu buna karşın, Çalışanlar, İşbirliği ve Kaynaklar, Müşteri Sonuçları, Çalışan Sonuçları ve Toplumla İlgili Sonuçlar kriterlerinde ise Radyo ve Televizyon Üst Kurumu'nun daha yüksek değerli sonuçlara ulaştığı görülecektir.



Şekil 2: Mean Rank Değerlerine Göre Üst Kurulların Birbirlerine Göre Durumu

IV.Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın bulguları göstermektedir ki, EFQM Mükemmellik Modelinin, sorunlara yönelme, müşteri odaklılık, liderlik, katılımcı yönetim, kurumsal sorumluluk vb. kavramlarıyla çizilen çerçevesiyle üst kurulların yapılarının değerlendirilmesinde kullanılacak önemli bir standart modeldir. EFQM mükemmellik modeli günümüzde kaliteyi benimsemiş tüm kurumlarda uygulanması kritik önem taşımaktadır. Bu çalışmada EFQM modelinin yalnızca alt kriterlerini kullanarak özdeğerlendirme boyutundan üst kurulların mevcut durum değerlendirmesini yapılmıştır. Esasında EFQM modeli tüm kurumun süreçlerini tek tek ele alınması ile uygulanan bir modeldir. Bu modeli kullanmayan Bağımsız Düzenleyici Kurullarda bile mevcut durum değerlendirmesinde EFQM modelinin etkin bir araç olarak kullanılabileceği ortaya çıkmıştır.

Yapılan değerlendirmeler de araştırma sonuçlarına göre üst kurulların EFQM modeli kriterleri açısından ortalamanın altında bir değere sahip olduğu

görülmektedir. Üst ve orta kademe yöneticilerin görüşleri esasında bir özelleştiriyi de beraberinde getirmektedir. BDK'lar görünüşte bağımsız bir yapıya sahiptir, bağımsız yapıya sahip olan kuruluşlarda liderler strateji ve politika belirleme konusunda sınırsız yetkilerle donatılmıştır. Fakat çıkan sonuçlar temelde üst kurul liderlerinin etkin olamadıklarını ve diğer 8 kriter açısından da başarısızlığın kaçınılmaz olduğunu ortaya koymuştur. Teoride bağımsız gözükken, pratikte gerek siyasetçiler gerekse yerli yabancı kuruluşlarca değişik kanallar kullanılarak etkilenmeye çalışılan üst kurulların bu yapılarından sıyrılmaları sayesinde liderlerin daha etkin bir rol oynayacağını ve diğer EFQM kriterleri açısından da verimliliğin artacağı beklenmektedir.

Kaynaklar

- Atiyas, İ. (2002), "Bağımsız düzenleyici kurumların ekonomik gerekçeleri", II. Bağımsız Kurullar ve Piyasa Ekonomisi Arenası, Ankara
- Black, S.A. and Crumley, H.C. (1997), "Self-assessment: what's in it for us?", Total Quality Management, Vol.8 No.2/3, pp. S.90-4
- BTK, http://www.tk.gov.tr/kurum_hakkinda/kurulus/index.php, 09.12.2011
- Davies, J., (2008), "Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?" International Journal of Quality & Reliability Management Vol.25 No.4, pp.383-399
- EFQM (2011), <http://www.efqm.org/en/> 09.12.2011
- El Kitabı (2003), EFQM Mükemmellik Modeli, "Kamu ve Sivil Toplum İçin Mükemmellik Modeli El Kitabı", KalDer Yayınları, İstanbul
- EPDK, http://www.epdk.gov.tr/web/guest/epdk_hakkinda, 09.12.2011
- Erkan, A., (2011), "Bağımsız Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar: Türkiye Uygulaması", Bütçe Dünyası Dergisi, Sayı35, 2011/1
- Geraedts, H.P.A., Montenegro, R., van Rijk P.P. (2001), "The Benefits of Total Quality Management", Computerized Medical Imaging and Graphics, 25(2001) 217-220
- Genoud, F., (2002), "Regulation as a game: the role of independent regulatory agencies in the regulation process", LSE-CARR Conference, London
- George, C., Cooper, F., Douglas, A., (2003), "Implementing The EFQM Excellence Model In A Local Authority" Managerial Auditing Journal, 18; 1/2; ABI/INFORM Complete p.122
- Jacobs, B., Suckling, S., (2007), "Assessing customer focus using the EFQM excellence model: a local government case", The TQM Magazine, Vol.19 No.4, pp.368-378
- Oackland, J.S. (2001), Total Organizational Excellence: Achieving World-Class Performance, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Porter, L. , Tanner, S. (1998), Assessing Business Excellence, Butterworth Heinemann, Oxford
- RTÜK, <http://www.rtuk.org.tr/sayfalar/default.aspx>, 09.12.2011

- Seghezzi, H.Dieter (2001), "Business Excellence: What is to be Done?", Total Quality Management, Vol.12, No:7&8, 861-866
- TAPDK, <http://www.tapdk.gov.tr/kurum.asp>, 09.11.2011
- Tari, J.J., (2006), "An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university" Journal of Educational Administration, Vol.44 No.2 pp.170-188
- Thiagaragan, T., Zairi, M. And Dale, B.G. (2001), "A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No.3, pp. 289-306.
- Ulusoy, A. "Türkiye için nasıl bir bağımsız idari otorite modeli", STEAM II. Özerk Kurullar Arenası, 17-18 Aralık 2002, Ankara
- Van der Wiele, A., Williams, A.R.T., Dale, B.G., Carter, G., Kolb, F., Luzon, D.M.,
- Schmidt,A. And Wallace, M. (1996), "Self-assessment: a study of progress in Europe's leading organizatons in quality management practices", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.13 No.1, pp. 84-104.
- Vernero, S., Nabitiz, U., Bragonzi, G., Rebelli, A., Molinari, R.,(2007), "A two-level EFQM self-assessment in an Italian hospital", International Journal Of Health Care Quality Assurance, Vol.20 No.3, pp.215-231
- Westlund, Anders H. (2001), "Measuring environmental impact on society in the EFQM system", Total Quality Management, Vol.12, No.1, p.125-135