



## Özdeğerleme Modellerinin Denge Skor Kartıyla Entegre Edilmesi: Bir Özdeğerleme Modeli Önerisi

Onur Tolga AYDEMİR<sup>1</sup>, Lütfihak ALPKAN<sup>2</sup>, Hakan KİTAPÇI<sup>3</sup>, Orhan ÇÖMLEK<sup>4</sup>

### Özet

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin etkin bir stratejik yönetim uygulaması kaçınılmazdır. İşletmelerin hedeflerine ulaşım, varlıklarını sürdürebilmeleri ve kendi özdeğerlendirmelerini yapıp, kurumsal performanslarında iyileşme sağlayabilmeleri için geliştirilen ve uygulanan bir çok model bulunmaktadır. Uygulamada yer alan bu modellerden ilki müşterilerine daha fazla hizmet ve kalite sağlayan işletmeleri ödüllendirmek amacıyla 1987 yılında Amerika'da ortaya çıkan, kalite bilincini rekabeti arttırmada önemli bir unsur olarak gören ve mükemmelliği bir gereklilik olarak düşünüp, yaygınlaştırılmasını amaçlayan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli'dir. İkincisi, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından oluşturulan, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, eksik ve yetersiz oldukları alanları saptamalarını sağlayan ve uygun çözüm yolları gösteren EFQM Mükemmellik Modelidir. Üçüncüsü ise, finansal ölçüm sonuçlarının performans değerlendirmede tek başına kullanılmasının yeterli olmadığını, mevcut müşteriler, şirket içi işleyiş, çalışanlar ve sistemin performansının değerlendirilmesinde uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendirilen daha genel ölçü birimleri kullanılmasının gerekli olduğunu ortaya koyan Denge Skor Kartı'dır. Bu çalışmada bu modeller temel kavramları ve kriterleri açısından detaylı olarak incelenip, birbirleri ile karşılaştırılarak, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucu hızlı ve sürekli olarak değişen rekabet ortamında, yöneticilerin özgün bir strateji ile etkin bir stratejik yönetim uygulayabilmesini sağlayacak bütünsel bir performans takip ve değerlendirme modeli oluşturulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** EFQM Mükemmellik Modeli, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli, Deming Modeli, Denge Skor Kartı.

### Abstract

It is an inevitable fact that those firms that want to maintain their competitive positions must perform effective strategic management in a competitive environment as a result of globalization and technological developments. There are a great number of self-assessment models that have been developed and applied by different firms in order to evaluate their present and future competitive positions. One of the most commonly used self-assessment models is Malcolm Baldrige National Quality Model which emerged in the US in 1987 in order to reward the companies that provide high quality service to their customers. The second one is EFQM formed by European Foundation of Quality Management that provides a roadmap to the institutions for excellence, assists them in detecting their incapacities and deficiencies, and demonstrates proper solutions for their problems. The third one is Balance Scorecard which proposes that using the results of financial measurement is insufficient alone and a more common unit of measurement related to long-term financial success is necessary for assessment of available customers, internal company mechanisms, employees, and system performance.

In this study, by scrutinizing main concepts and criteria and by comparing them with one another, a performance inspection and evaluation model is developed to enable managers to apply an effective strategic management in a competitive environment.

**Keywords:** EFQM Excellence Model, Malcolm Baldrige National Quality Model, Deming Model, Balanced Scorecard.

### GİRİŞ

Sanayi çağındaki koşullara göre yapılandırılmış işletmeler bilgi toplumuna geçiş ile birlikte çeşitli yönetim problemleri ile karşı karşıya kalmışlardır. Stratejik yönetim sürecindeki başarısızlıklar, performans ölçüm

<sup>1</sup> GYTE İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Programı

<sup>2</sup> Doç. Dr., GYTE İşletme Fakültesi

<sup>3</sup> Yrd. Doç.Dr., GYTE İşletme Fakültesi

<sup>4</sup> GYTE İşletme Fakültesi Doktora Programı

sistemlerinin yetersiz kalması ve kontrol mekanizmalarının verimli olarak işlememesi işletmelerin karşı karşıya kaldığı problemlerin başında gelmektedir. Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucu artan rekabet ortamında işletmelerin karşılaştıkları problemleri çözüp, başarılı olabilmeleri için etkin bir stratejik yönetim uygulamaları kaçınılmazdır. İşletmelerin hedeflerine ulaşım, varlıklarını sürdürülebilmeleri için mevcut yönetim modellerini iç ve dış gelişime ve değişime uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir.

1980'li yılların başında, dinamik küresel pazarda artan rekabet, düşük üretim ve düşük ürün kalitesine yönelik artan bir ilgi vardı. O zaman ABD'de bu alanda ulusal çapta yaygın bir bilinçlenme ihtiyacı vardı. Bu durum 20 Ağustos 1987'de Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün kurulmasına yol açtı. 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından Avrupa Kalite Yönetim Vakfı kuruldu. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın ortaya koymuş olduğu İş Mükemmelliği Mükemmelliği Modeli'nin temel amacı kalite yönetimi için Avrupa ödülünü vermek ve teşvik için örnek model haline getirmektir. Firmanın genel durumunu belirleyebilmek ancak öz değerlendirme ile mümkün olduğundan, üst yönetim bu modelin 9 ölçütünden ödün vermemektedir, Kıyaslama yoluyla elde edilen bilgi, hızlı gelişme sürecini ortaya koyabilmekte faydalıdır. Model kuruluşu daha iyi anlayabilmeyi mümkün kılmakta ve yönetimi mükemmelliği başarmaya yönlendirmektedir (Wongrassamee vd., 2003, 14).

Geleneksel Yönetim Modeli, üç aylık ve yıllık finansal raporlama sistemi üzerine temellendirilen muhasebe modeline dayanmaktadır. Çok uzun süre önce bilgi çağına girmiş olmamıza rağmen firmaların çoğu halen bu modeli kullanmaktadır. Artık firmaların başarı için yalnızca yeni teknolojiyi alıp hızla fiziksel değerler haline dönüştürmeleri ve bu şekilde firmayı mükemmel bir şekilde yönetmeyi başarmaları yeterli değildir. Bilgi çağının ortamında, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların başarılı olabilmeleri için fiziksel ve finansal varlıkları yerine, maddi olmayan değerlerini keşfederek, bu değerleri harekete geçirmeleri çok daha önemli hale gelmiştir. 1990'lı yılların başında finansal ölçüm sonuçlarının performans değerlendirmede tek başına kullanılmasının yeterli olmadığını, mevcut müşteriler, şirket içi işleyiş, çalışanlar ve sistemin performansının değerlendirilmesinde uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendirilen daha genel ölçü birimleri kullanılmasının gerekli olduğunu ortaya koyan Denge Skor Kartı ortaya çıkmıştır. Denge Skor Kartı, şirketin gelecek başarılarının göstergeleri vasıtasıyla geçmiş yeterliliğin finansal göstergelerini tamamlamaktadır. Sistemin başarı göstergeleri ve hedefleri şirketin vizyonu ve stratejisinden ileri gelmektedir (Kaplan ve Norton, 1996b: 7).

Kamuda kalite yönetim modellerinin uygulama alanı bulmasına karşın kamu yönetimi açısından performans ve kalite kriterlerinin belirlenmesinde zorluklar vardır. En önemli zorluk kalite standartlarının, kriterlerinin ve performans göstergelerinin ortaya konulması olmaktadır. Kalite konusunda temel sorun, kamu sektöründeki kamu işletmeciliği anlayışının işleyişi ve kamu sektöründe sunulan hizmetlerin kendi özel yapısal özelliklerinin farklılığından kaynaklanmaktadır. Özellikle kamu tarafından sunulan hizmetlerin genelde tam kamusal mal özelliği arz etmeleri, bunun yanı sıra kalite kavramının daha özde inceleme konusu olması, kamu sektöründeki kalite standartlarının oluşturulmasını oldukça olumsuz etkilemektedir. Kamu sektörünü oluşturan kurumların kalitelerini ayrı ayrı ölçülmesi ile bu kurumların tüm kamu sektörünün kalitesine olan etkileri de daha iyi anlaşılabilir (Saraç, 2000: 208). Bu alanda önerilen bir özdeğerleme modeli ile kamu hizmetlerinin kalitesini performansı ölçülebilir. Bu çalışmada küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucu hızlı ve sürekli olarak değişen rekabet ortamında yöneticilerin özgün bir strateji ile etkin bir stratejik yönetim uygulayabilmesi için literatürde var olan farklı modeller birleştirilerek kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren yatırım ve faaliyetlerini çeşitlendirmiş büyük örgütler için bütünsel bir performans takip ve değerlendirme modeli oluşturulmuştur.

## MODELLERİN ÖZELLİKLERİ

### *Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli*

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli rekabetin uluslararası bir düzeye yayıldığı bir çağda müşterilerine daha fazla kalite ve hizmet sağlayan işletmeleri, kalite ile ilgili bu çabalarından dolayı ödüllendirmek amacıyla, 1987 yılında Amerika'da ortaya çıkmıştır. 1988 yılından beri verilmeye başlanan MBNQA ödülü ile; kalite bilincinin, rekabet gücünü giderek arttıran bir unsur olduğunun farkına varılması, kalitede mükemmellik gereksinmesinin anlaşılması ve yaygınlaştırılması, başarılı kalite stratejilerinden ve uygulamalarından elde edilecek yararlarla ilişkin bilgilerin paylaşılması ve TKY (Toplam Kalite Yönetimi)'nin yayılması amaçlanmıştır (Madu, 1998: 756).

Modele göre iş sonuçlarında mükemmelliğin elde edilmesi için etkili bir liderlik, stratejik planlama uygulamaları, müşterilere, pazara ve insan kaynaklarına odaklı bir yaklaşım, süreç yönetimi metodolojisinin uygulanması ve

ölçmeye dayalı karar mekanizmalarına ihtiyaç vardır. İşletme, ancak bu gerekleri yerine getirdiğinde iş mükemmelliğine ulaşacaktır (Pakdil 2003: 52; MBNQA Business Criteria, 2003: 13). Liderlik sisteminin başlangıcı olup, sistemin geri kalan kısımlarını yönlendiren ana unsurdur. Stratejik Planlama, Müşteri Odaklılık, Bilgi ve Analizi, İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi kriterleri müşteri tatmini ve kaliteyi sağlayan faktörler olup, bu amaç doğrultusunda birlikte çalışırlar. Sonuçlar sadece ürün kalitesiyle sınırlı değildir. Finansal, işlemsel ve destek fonksiyonlarının ölçümü de sonuçlarla ilgilidir. Tüm faaliyetler müşteri tatmini gerçekleştirmeye yönelik çalışmaktadır (Nakhai ve Neves, 1994: 33).

### ***EFQM Mükemmellik Modeli***

Günümüzde her kuruluşun başarılı olabilmesi için sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak uygun bir yönetim sistemi kurması bir zorunluluk haline gelmiştir. EFQM (European Foundation For Quality Management), kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, eksik ve yetersiz oldukları alanları saptamalarını sağlayan ve uygun çözüm yolları gösteren bir araçtır. EFQM 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir İş Mükemmelliğin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı Kuruluşların İş Mükemmelliğine Eriştikleri Bir Dünya" vizyonu ile kurulmuş, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (El Kitabı, 2003: 2).

Mükemmellik, paydaşların tatminini sağlayarak, uzun vadeli başarı elde etmek için gösterilen çabaların toplamı veya paydaşları için olumlu sonuçlar yaratma ve bunları sürdürülebilir becerisine sahip olmak şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak mükemmelliği İngilizce 4P olarak ifade edilen kavramlarla genişletmek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında mükemmelliğin, müşteri tatminini sağlayacak ürünleri (products) üretilemek için gerekli olan süreçlerin (process), bu süreçleri gerçekleştiren çalışanlar (people) tarafından kurulan mükemmel işbirlikleri (partnerships) ile sağlanabileceği ve sürdürülebileceği görülmektedir. Dolayısıyla mükemmelliğe giden yolda temel unsur, düşünme, öğrenme, yaratıcılık ve sinerji yaratma yeteneğine sahip çalışanlar olmaktır. Gerek kuruluş içi gerekse kuruluş dışında oluşturulacak işbirlikleri önemli bir yere sahiptir. Bu işbirlikleri ile amaçlanan, kuruluşun iç ve dış müşterilerini tatmin edecek ürün ve hizmetler üretmek için, iş süreçlerini ve yönetsel süreçlerini geliştirmektir (Yazıcı, 2000:35). EFQM Mükemmellik Modeli, beşi "girdi" kriterlerini, dördü ise "sonuç" kriterlerini oluşturan dokuz ana kriter üzerine kurulmuştur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerirken, sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. "Sonuçlar" "girdiler" den kaynaklanır ve "girdiler", "sonuçlar" dan alınan geri bildirim ile iyileştirilir (El Kitabı, 2003:13). Bir diğer anlatımla, bir işletmenin yaptığı faaliyetler girdi, bunlardan kaynaklanan sonuçlar ise işletmenin gerçekleştirdiği başarıdır (Ergün, 2002: 6). EFQM'e göre, çalışanlar, müşteriler ve toplumla ilgili sonuçlardaki başarı; politika ve stratejilerin, çalışanların ve işbirliklerinin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir. Bu şekilde temel performans sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir (Pakdil, 2003: 52).

### ***Denge Skor Kartı***

Dünya genelinde şirketler kendilerini bilgiye dayalı rekabete göre şekillendirmeye başladıkça elle tutulmaz, gözle görülmez varlıklardan yararlanma becerileri, fiziksel varlıklara yatırım yapma ve bunları yönetme becerilerinden çok daha belirleyici olmuştur (Kaplan ve Norton, 1996a: 75). Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile endüstriyel çağın rekabet ile ilgili temel varsayımlarının birçoğu geçerliliğini yitirmiştir. Artık firmaların başarı için yalnızca yeni teknolojiyi alıp hızla fiziksel değerler haline dönüştürmeleri ve bu şekilde firmayı mükemmel bir şekilde yönetmeyi başarmaları yeterli değildir. Bilgi çağının ortamı, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların başarılı olabilmeleri için fiziksel ve finansal varlıkları yerine, maddi olmayan değerlerini keşfederek, bu değerlerini harekete geçirmeleri çok daha önemli hale gelmiştir.

İşletmelerin bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmeleri kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen performans ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalarına bağlıdır. Birçok işletme, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kapasiteleri ile ilgili stratejiler geliştirirken performanslarını sadece finansal ölçülerle değerlendirmektedir. DSK (Denge Skor Kartı), finansal ölçüm sonuçlarının performans değerlendirilmede tek başına kullanılmasının yeterli olmadığını, mevcut müşteriler, şirket içi işleyiş, çalışanlar ve sistemin performansının değerlendirilmesinde uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendirilen daha genel ölçü birimleri kullanılmasının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. DSK, firmaların elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüebilmek için ihtiyaç duyacakları kapasite ve maddi olmayan değerlerdeki gelişimi de takip etmelerini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996b: 3).

Denge Skor Kartı, organizasyonların, değişen çevre koşullarında rekabet güçlerini artırmak için önerilen yeni bir yönetim kavramıdır. Bu model, işletme stratejilerinin uygulamaya yönelik hedeflerle ilişkilendirip ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerde beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmektedir. Geleneksel performans değerlendirme modellerinde daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket ederek ulaşılan sonuçlar dikkate alınmaktadır. DSK'ya göre, organizasyonlarda finansal göstergelerle birlikte diğer alanlara ait göstergelerinde kullanılması gerekmektedir. Ayrıca işletmelerde performansı ve başarıyı ölçen göstergeler ile uygulanan stratejiler arasında bir ilişki olup, olmadığına bakılmalıdır. İşletmelerde uygulanan stratejiler, uygulamanın başarısını gösteren belirli performans göstergelerine bağlı olarak değişmektedir. Bu şekilde stratejilerin uygulamaya aktarılması ve uygulamanın izlenmesi daha anlamlı hale gelmektedir (Koçel, 2005: 455).

DSK'nın performans değerlendirme yönteminden, stratejik yönetim sürecine uzanan gelişimi işletmelerin DSK'yı uygulama aşamalarında da belirgin bir şekilde görülmektedir. İşletmelerde DSK üç farklı amaçla kullanıldığından üç çeşit DSK ortaya çıkmıştır. Buna göre birinci çeşit DSK finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütlerin de kullanıldığı bir performans değerlendirme yöntemidir. İkinci çeşit DSK ise birinci çeşide ek olarak neden-sonuç ilişkisi içerecek şekilde işletme stratejisinin tanımlandığı bir yöntemdir. Üçüncü çeşit DSK yöntemi ise DSK'nın tüm özellikleri ile uygulandığı, işletmenin stratejik hedeflerinin performans ölçütlerine dönüştürüldüğü, eylemlerin planlandığı bir yönetim felsefesidir (Speckbacher vd., 2003: 362).

Kaplan ve Norton şirket performans göstergelerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurgulamış ve bu dört boyutta performans ölçülerinin tespiti için şu soruların cevaplandırılmasını önermiştir:

1. Finansal açıdan başarılı olabilmemiz için hissedarlarımız bizi nasıl görmeli?– **Finansal Boyut**
2. Vizyonumuzu gerçekleştirebilmemiz için müşterilerimiz bizi nasıl görmeli?– **Müşteri Boyutu**
3. Hissedarlarımızı ve müşterilerimizi tatmin edebilmemiz için hangi iş süreçlerinde mükemmelliğe ulaşmalıyız?– **Şirket İçi İşlemler Boyutu**
4. Vizyonumuzu gerçekleştirebilmemiz için değişme ve gelişme yeteneğimizi nasıl korumalıyız? – **Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

DSK, bir model olmaktan çok bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir üründür. (Argüden ve Sağdıç, 2000: 38; Kaplan ve Norton, 1996a: 72). Stratejinin uygulamaya dönüştürülmesindeki fonksiyonu nedeni ile DSK, işletmede önemli bir sorumluluk üstlenmiştir. DSK, stratejinin yönetilmesi ve stratejinin güçlendirilmesine yardımcı olmaktadır. DSK ile strateji, işletmede her düzeyde çalışanın işi olarak tanımlanmıştır (Kaygusuz, 2005: 88).

## MODELLERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Başarı sürekli olarak değer yaratabilmektir. Başarıya hem doğru işin yapılması, hem de işin doğru yapılması ile ulaşılabilir. Burada 'doğru işin yapılması' strateji, 'işin doğru yapılması' ise TKY'dir. EFQM Mükemmellik Modelinin çıkış noktası TKY iken, Denge Skor Kartı'nın çıkış noktası stratejidir (Argüden ve Sağdıç, 2000: 11). DSK ve EFQM modellerinin, birbirlerine çok benzer modeller olmalarını sağlayan çeşitli önemli özellikler bulunmaktadır. Her ikisi de performans gelişimiyle ilgili diyalogu desteklemeye yönelik tedbirlere dayalıdır. Her ikisi de değişim katalizörü rolü oynamaya çalışır ve sürekli geribildirim ve öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Her ikisi de yönetime kurumsal performansı geliştirmeye sıkı sıkıya bağlı olmasını gerekli kılmaktadır (Kozanoğlu, 2002: 27). Ayrıca her ikisi de, yönetimin şirket içerisinde ve çevresindeki duruma bağlı olarak gösterge ve ölçütlerini oluşturma imkânı sağlayan, önceden belirlenmiş, düzenli ve oldukça yeterli bir temel temin etmektedir. Bu durum her iki modelin de esnek olduğu ve kuruluşların veya stratejik birimlerinin misyon, strateji, teknoloji ve kültürlerine ilişkin göstergeler ve ölçüm araçları oluşturabilmelerini sağlaması anlamına gelmektedir. İki model de iş faaliyetlerinin kilit noktalarına odaklanmış değişik miktarlarda etken içermektedir. EFQM, işleyişin kalite açısından sürekli gelişmesini sisteme tanıtma veya yapılanların karşılığını alma ve öz değerlendirme modeli sunma eğiliminde olan şirket stratejileri ile planları birbirine bağlamaz. Öte yandan DSK, yöneticilere stratejik olarak belirlenmiş sonuçlar ve göstergeler arasındaki neden-sonuç ilişkisini tanımlamada yardımcı olacak şekilde düzenlenmiş stratejik bir harita sağlamaktadır.

Modellerin hiçbirisi yöneticilerin, hedefleri ve şirket yeterliliği seviyelerini belirlemelerini zorunlu tutmaz. Modellerin her biri, yöneticilerin şirket veya stratejik birimleri için hedeflenen kendi yeterlilik seviyelerini oluşturmalarını sağlayan faydalı birer araçtır. Her iki model de firmaların, sistemin bir parçası olarak ödüller ve teşvikler kullanmalarını tavsiye eder. Buna rağmen her iki yaklaşımın da model ve ödül sistemi arasındaki bağlantıyı yeterli

derecede gösteremediği söylenebilir. DSK, ödüllerin stratejik hedefleri gerçekleştirmek ile bağlantılı olması gerektiğine açıkça dikkat çeker. İki modelin de performans artırıcı olarak birleşik bir geribildirim döngüsü vardır. Fakat DSK'nın stratejik olarak önemli olan geribildirim yönetmeye yardımcı çifte öğrenme döngüsü bulunmaktadır (Podobnik ve Dolinsek, 2006: 1476-1477).

DSK, EFQM Mükemmellik Modeli'nin politika ve stratejiler ile süreçler kriterlerindeki uygulamayı etkin hale getiren bir araçtır. DSK gerek öncelikli stratejilerin gerekse kritik süreçlerin belirlenmesinde ve bütünsel bir yaklaşımla kurumsal performans parametrelerinin kişisel hedeflere kadar indirgenmesinde EFQM Mükemmellik Modeli'ni tamamlamaktadır. Dolayısıyla her iki modelde birbirlerini tamamlayıcı nitelik taşımaktadır (Argüden ve Sağdıç, 2000: 15-16). Sonuç olarak performanslarını mükemmelleştirmek isteyen işletmeler için EFQM Mükemmellik Modeli etkin bir değerlendirme aracı olmakla birlikte, DSK ile birlikte kullanıldığında işletmeye özgü farklılık yaratma stratejilerinin de uygulanma etkinliği artmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli işletmenin mükemmellik arayışında bir sorgulama sistemi, DSK ise işletmeye özgü stratejik önceliklerin iletişim ve takip sistemidir (Ergün, 2002: 16). İki model arasındaki en çok göze çarpan fark, EFQM Mükemmellik Modelinin anahtar hedefleri TKY'nin prensiplerine bağlı iken, DSK'nın prensiplerinin firmanın uygulamak istediği stratejilere dayanmasıdır (Podobnik ve Dolinsek, 2006: 1476). EFQM Mükemmellik Modeli, işletmeleri TKY anlayışına, temel doğruları etkin bir şekilde uygulamaya yönlendirirken, DSK işletmeyi stratejik önceliklere yönlendirmeye çalışmaktadır. Başarı için ikisi de şarttır (Ergün, 2002: 16).

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli ile EFQM Mükemmellik Modeli içerdikleri kriterler, temel kavramlar açısından karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Her iki model de Liderlik, Stratejik Planlama, Ölçme ve Analiz, İnsan Kaynakları Yönetimi, Süreç Yönetimi, Sürekli İyileştirme, Toplumsal Sorumluluk ve çıktılarının performansına odaklı yönetim alanlarında asgari gereklere sahiptir. Liderlik kriteri, Malcolm Baldrige Modelinde organizasyonel liderlik ve toplum sorumluluk anlamında düşünülürken, EFQM Mükemmellik Modeli, MBNQA'ya nazaran konuya daha detaylı yaklaşmakta ve liderliğin 5 temel gerekliliğine alt kriter olarak yer vermektedir. Stratejik Planlama ile ilgili olarak MBNQA'da stratejilerin oluşturulması ve yayılımına odaklanılmakta, bu kriterle ilgili olarak EFQM Mükemmellik Modeli de MBNQA'a benzer bir yaklaşım sergilemektedir. Her iki modelde de yapılan ölçüm ve gözlemlerden elde edilen bilgilerin stratejik planlama süreçlerine bilgi göndermesi gerekliliği göze çarpmaktadır. MBNQA'da Stratejik Planlama kriteri, stratejilerin belirlenme şekilleri, EFQM Mükemmellik Modeli'nde de Politika ve Strateji kriteri bu alandaki ihtiyacı karşılamaktadır. Müşteri ve Pazar odaklılık kavramı EFQM Mükemmellik Modelinde açıkça yer almamaktadır. Buna karşın MBNQA bir ana kriter ile konuya verdiği önemi göstermektedir. Ölçme ve analize verilen önem her iki modelde de göze çarpmaktadır. MBNQA'da konuyla ilgili ana bir madde bulunmakta, EFQM Mükemmellik Modeli'nde de her bir girdi kriterinin ölçülebilir hale getirilmesi ve çıktılar kriterlerinin de ölçüm sonuçlarına odaklı olması istenmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi kriteri de her iki modelde benzer yaklaşımlar içermektedir. MBNQA iş sistemlerinin organizasyonu, performans değerlendirme, iş alma ve kariyer geliştirme ve çalışma ortamı gibi, EFQM Mükemmellik Modelinde olmayan konulara yer vermektedir. EFQM Mükemmellik Modeli'nde de MBNQA'dan farklı olarak insan kaynakları planlaması, yetkinliklerin tanımlanması ve yetkilendirme kriterleri ele alınmaktadır. Kaynakların Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modelinde açıkça yer almaktadır. MBNQA'da ise konuyla ilişkili herhangi bir ifadeye rastlanmamaktadır. Ortaklarla İlişkiler kriteri açısından modeller incelendiğinde EFQM Mükemmellik Modelinde net bir yaklaşım sergilenmektedir. MBNQA'da de ana kriterler içinde ortaklarla ilişkiler konusu ele alınmamakta, ancak modelin temel değerleri içinde "iş ortaklarını değerlendirme" kavramına yer verilmektedir. Süreç Yönetimi, MBNQA'da ve EFQM Mükemmellik Modeli'nde ana kriterler olarak yer almaktadır. Sonuç olarak EFQM Mükemmellik Modeli, Liderlik, İnsan Kaynakları, Politika ve Strateji, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler, Toplumla İlgili Sonuçlar ve Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriterleri, açısından MBNQA ile yakın benzerlik göstermektedir (Pakdil, 2003: 52).

## **GELİŞTİRİLEN MODEL VE HİPOTEZLER**

Geliştirilen model Şekil 1'de gösterilmiştir. Mükemmel liderler görev ve vizyonun yerine getirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değer ve sistemler geliştirir ve bunları bizzat eyleme geçirerek uygulurlar (El Kitabı, 2003: 13). Organizasyonda kuvvetli ve önde gelen liderlik başarılı ve kalıcı kalite programları için gereklidir. Liderlik, organizasyonun sürekli gelişmesini ve kalite yönetim çabalarını kolaylaştırmasını mümkün kılar (Lee vd., 2003, 2005). Yönetimin kaliteye ve liderliğe sadık kalması açıkça ortada olmalıdır. Ancak başarılı olmak için insanın eyleme geçmesi gerekir. Bu noktada insana, materyale ve mali kaynaklara yatırım yapmak ve buna uygun olarak strateji ve politika geliştirmenin vazgeçilmezliği ortaya çıkar.

Ayrıca bütün işgücünün katılı desteklenmelidir (Calvo-Mora vd., 2005: 745). Liderlikle diğer TKY uygulama faktörleri arasında anlamlı bir pozitif korelasyonun olduğu daha önce yapılan birçok çalışma ile uyumludur (Ahire vd., 1996; Anderson vd., 1995; Eskildsen ve Dahlgaard, 2000; Flynn vd., 1994). Wilson ve Collier (2000), çalışmalarında liderlik, insan kaynakları yönetimi, stratejik planlama ve bilgi işlem ve paylaşım arasındaki ilişkiyi kanıtlamaktadır. Pannirselvam ve Ferguson (2001), şirketler üzerinde uyguladıkları deneysel analizde liderlikle insan kaynakları yönetimi arasında önemli bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Eskildsen ve Dahlgaard (2000), EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili yaptıkları analizde liderlik, insan kaynakları yönetimi, strateji, paydaşlar ve kaynaklar arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır.

Liderlik, çalışanların performansını arttırabilmek açısından önemlidir. Özellikle çalışanların, liderlerin tarzını algılamaları kendi performansları açısından önemli görülmektedir. Ayrıca çalışanların duygularını anlayan liderler astlarını daha rahat motive edebilmektedirler. Bunun yanı sıra astlarını destekleyen liderlerin çalışanlardaki iyimserlik duygusunu arttırabildikleri görülmektedir. Yani, işe ve örgüte karşı istekliliğini ve dolayısıyla bağlılığını kaybetmiş çalışanları desteklemeyen liderler onlarda karamsarlık duygusunun artmasına neden olurlar. Astların liderlerini izleyicilerin gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olarak görmeleri, yöneticilerin astlara yüksek oranda esin kaynağı olmaları, onların hizmetleri karşılığında ödülün ziyade davranışlarının sonuçları konusunda kendilerini bilinçlendirmeleri çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından çok gereklidir (Janet ve Ronald, 2002: 545). Bu bahsettiklerimizden şu hipotezleri çıkarmak mümkündür:

*H<sub>1a</sub>: Liderlik, Stratejik Planlamayı pozitif yönde etkiler.*

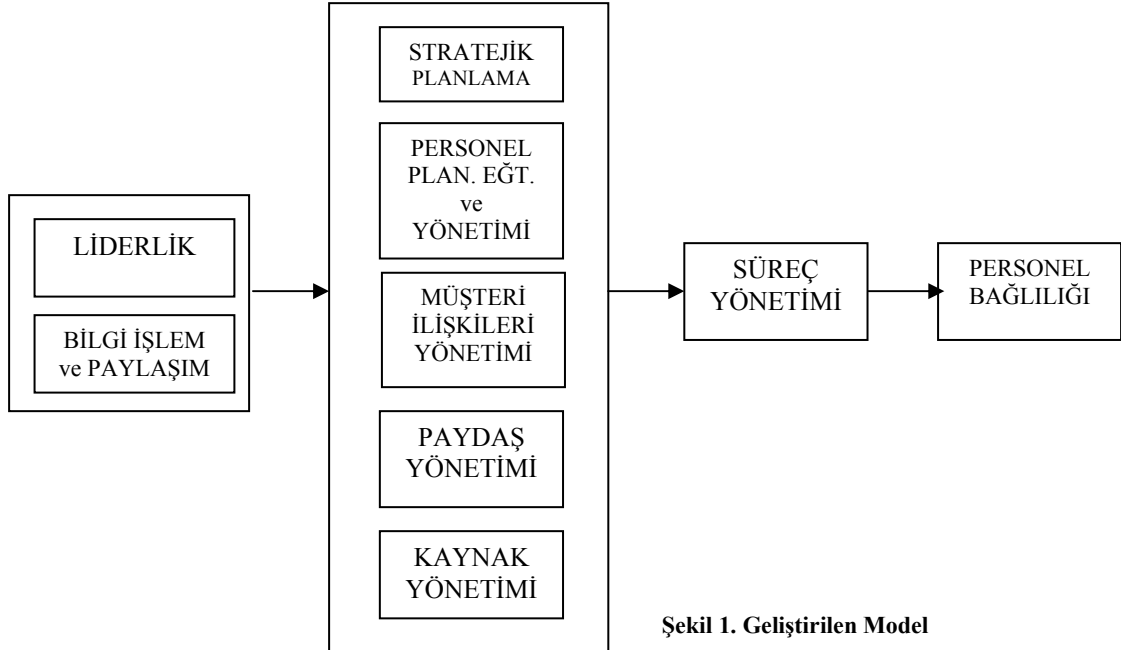
*H<sub>1b</sub>: Liderlik, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1c</sub>: Liderlik, Müşteri İlişkileri Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1d</sub>: Liderlik, Paydaş Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1e</sub>: Liderlik, Kaynak Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1f</sub>: Liderlik, Personel Bağlılığını pozitif yönde etkiler.*



Şekil 1. Geliştirilen Model

Bilgi işlem ve paylaşım, işverenler, satıcılar, paydaşlar ve tüketiciler gibi bütün temel kullanıcıları için, bir organizasyonun güncel veri ve bilgilerin yüksek kalitede kullanılabilirliğini nasıl sağlayacağını değerlendirir. Bilgi işlem ve paylaşım, toplam kalite sisteminin altında yatan kapsam, geçerlilik, verilerin ve bilgilerin kullanımı ve yönetimi anlamına gelmektedir. Bu boyut aynı zamanda kaliteye dayalı karar almayı desteklemek için verilerin ve bilgilerin yeterliliğini denetler (Lee vd., 2003, 2005). Bilgi İşlem ve Paylaşım işletme bünyesinde gereksinimlerin

üzerinde olan, işgücü, hammadde, enerji ve sermaye kullanımının en az düzeyde olmasını sağlayarak kaynakların etkin kullanılmasını sağlar. Bunun yanında bilgi sistemlerini kullanmayan organizasyonlar artan rekabet ortamında çağın gerisinde kalırlar ve bu nedenle müşterilerle etkili iletişim sağlayamadıkları gibi müşteri ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştiremezler (Başkonuş, 2007: 16). Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı işletme ve işgörenler açısından çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerini etkin kullanan çalışanlar aynı ortamda bulunmadıkları halde elektronik haberleşme imkanlarını kullanarak işletme içi ve dışı bilgi akışını daha kolay sağlarlar. Ayrıca örgütün sahip olduğu teknoloji ile çalışmaya alışmış olan kişi buradaki tecrübe ve deneyimlerini başka örgütlerde yerine getiremeyeceği, farklı yöntem ve teknolojilerle çalışan başka bir işletmede kendini yetersiz hissedeceği gibi düşüncelerle örgüte bağlılık yönünde davranış sergileyecekti. Çalışmalarda örgüt içi iletişim ve bilgi paylaşımının personel bağlılığını arttırdığı ve bununla teknolojik alt yapı ile kolaylaştırılabileceği vurgulanmaktadır. Personel bağlılığının artması bilgi paylaşımı sağlayacak teknolojik imkanların etkin kullanılmasına bağlı olarak artış gösterecektir (Perçin, 2008: 143). Bu bahsettiklerimizden şu hipotezleri çıkarmak mümkündür:

*H<sub>2a</sub>: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Stratejik Planlamayı pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>2b</sub>: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>2c</sub>: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Müşteri İlişkileri Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>2d</sub>: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Paydaş Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>2e</sub>: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Kaynak Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>2f</sub>: Bilgi İşlem ve Paylaşım, Personel Bağlılığını pozitif yönde etkiler.*

Mükemmel kuruluşlar içinde yer aldıkları sektör ya da göz önünde tutan paydaş eksenli bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonlarını geliştirirler. Politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler stratejiyi başarıya ulaştıracak biçimde geliştirilir ve uygulamaya konular (El Kitabı, 2003: 15). Politika ve strateji önemli süreçlerin gerçekleştirilmesi, uygun bir politikanın ve kadro yönetiminin uygulamaya konmasıyla ve ortaklıkların tesisıyla uygulanmalıdır (Calvo-Mora vd., 2005: 746). Stratejik kalite planlama, bütün iş planında kalite gelişim planlamasının organizasyon entegrasyonunu vurgular. Devamlı ve tutarlı bir şekilde mükemmelliği başarmak için, kalite, bütün kurumsal stratejilerle bütünleştirilmelidir. Kalite gelişimi, bir rekabet stratejisi olarak algılandığında uzun süreli bir aşamadır. Stratejik planlama hareket planlarının hem gelişme hem de yayılmasını belirtir (Lee vd., 2003, 2005). Bu bahsettiklerimizden şu hipotezleri çıkarmak mümkündür:

*H<sub>3a</sub>: Stratejik Planlama, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>3b</sub>: Stratejik Planlama, Süreç Yönetimini pozitif yönde etki eder.*

Mükemmel kurumlar çalışanlarının potansiyellerini bireysel, grupsal ve kurumsal düzeyde yönetir, geliştirir ve ortaya çıkarırlar. Çalışanları motive edecek biçimde onlara ilgilenir, iletişime geçerler ve ödüllendirirler. Bu şekilde onların bilgi ve becerilerinden kurumun menfaatine olacak biçimde yararlanırlar (El Kitabı, 2003: 16). İnsan kaynakları yönetimi, başarılı TKY sistemlerinde önemli bir rol oynar. Yüksek kalite seviyesine ulaşmak, organizasyonun bütün iş gücü kabiliyetlerinin ve yeteneklerinin en iyi kullanımına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, anahtar insan kaynakları uygulamalarını işaret eder. Bu, yüksek kalite işyeri sağlama ve yaratmaya, işverenleri yetkin kılabilmeyi ve organizasyonu çevresel değişikliklerle mücadele etmeye ve geliştirmeye yönlendirir (Lee vd., 2003, 2007). Bu ölçütün önemi Ahmad ve Schroeder'in (2002) çalışmasında vurgulanmıştır. Bu araştırmacılar insan kaynakları yönetiminin, TKY'nin başarısının önemli bir kısmının temel taşı olduğunu belirtmişlerdir. Zira kalite geliştirme süreci kişilere dayalı bir kurumsal öğrenme sürecidir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında esas teşkil eden önemli uygulamalar arasında liyakat, ödüllendirme, profesyonel gelişim, eğitim planlarının geliştirilmesi, kaliteye sadık kalma ve etkili bir iletişim sistemi kurma sayılabilir. İnsan kaynakları yönetimi ve diğer TKY uygulama faktörleri arasındaki ilişki ile ilgili olarak; Ahire ve arkadaşları (1996) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile diğer kalite stratejileri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu durum TKY'nin başarılı bir biçimde uygulanması için bu faktörün önemini göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile süreç yönetimi arasında pozitif bir ilişkisinin bulunduğu daha önce yapılan birçok çalışma ile uyumludur (Flynn vd., 1994; Wilson ve Collier, 2000). Kısaca uygun personel seçimi politikası, eğitilen personel, kaliteye sadakat gibi unsurlar kurumsal süreçlerin doğru işleyişi bakımından önem taşımaktadır. Bu da daha iyi sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır (Calvo-Mora vd., 2005: 747). Bu bahsettiklerimizden şu hipotezi çıkarmak mümkündür:

*H<sub>4</sub>: Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi, Süreç Yönetimini pozitif yönde etki eder.*

Müşteri ilişkileri yönetimi, kurumun gereklilik, beklenti ve Müşteri performansını nasıl belirlediğini vurgular. Bu madde, mevcut ve gelecek pazarlarla ilgili olarak bilgi edinimi için kurumun anahtar aşamasını denetlemeyi amaçlar.

Bu, iş yapmanın sürekli değişen yönleri ve pazara ayak uydurmak için müşteri gereklilik ve beklentilerini araştırmayı içerir Kurum, müşteri gerekliliğinin farkında olmalı ve müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermelidir; müşteri memnuniyetini ölçmeli ve yüksek kalitede hizmet sunmalıdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi kriteri, Stratejik Planlama ve Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir (Lee vd., 2003, 2005, 2007). Bu bahsettiklerimizden şu hipotezi çıkarmak mümkündür:

*H<sub>5a</sub>: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Stratejik planlamayı pozitif yönde etki eder.*

*H<sub>5b</sub>: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini ve tedarikçilerini yönetirler. İşbirliklerini yönetirken kuruluşun toplumun ve çevremin mevcut durumu ve gelecekle ilgili ihtiyaçlarını dengelerler (El Kitabı, 2003: 18).

Eskildsen ve Dahlgaard (2000), çalışmalarında paydaş yönetimi ile süreç yönetimi arasında pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir (Calvo-Mora vd., 2005: 747). Bu bahsettiklerimizden şu hipotezi çıkarmak mümkündür:

*H<sub>6</sub>: Paydaş Yönetimi, Süreç Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde iç kaynaklarını planlar ve yönetirler (El Kitabı, 2003: 18). Kaynakların yönetiminin önemi TKY literatüründe sık sık belirtilmiştir Kuruluşlar kıt kaynakları en iyi şekilde kullanmalı ve belli ihtiyaçların temini sağlayanları iyi yönetmelidirler. Eğer bu sağlanırsa daha etkili bir yönetim sistemi kurulur ve süreç daha iyi işler (Calvo-Mora vd., 2005: 747). Bu bahsettiklerimizden şu hipotezleri çıkarmak mümkündür:

*H<sub>7a</sub>: Kaynak Yönetimi, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>7b</sub>: Kaynak Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>7c</sub>: Kaynak Yönetimi, Paydaş Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>7d</sub>: Kaynak Yönetimi, Süreç Yönetimini pozitif yönde etkiler.*

Mükemmel kuruluşlar müşterilerini ve diğer paydaşlarını memnun etmek için süreçler tasarlar, yönetir ve geliştirirler (El Kitabı, 2003: 20). Temel olarak süreç yönetimi, organizasyonların sistematik yaklaşımlarını, hizmetlerin toplam kalite kontrolü,süreç dizaynı ve kontrolü, kalite testi, işçilerin görevlerinin tanımlı ve devamlı hizmeti için değerlendirir (Lee vd., 2003, 2007). Süreç yönetimi kalite modellerindeki diğer unsurlar ile sonuçlar arasındaki bağlantıyı sağlayan unsur olarak gözükmektedir (Calvo-Mora vd., 2005, 748). Bu bahsettiklerimizden şu hipotezi çıkarmak mümkündür:

*H<sub>8</sub>: Süreç Yönetimi, Personel Bağlılığını pozitif yönde etkiler.*

## YÖNTEM VE BULGULAR

### Yöntem

Anket formundaki soru ve ifadeler literatürde geçerliliği ve güvenilirliği teyit edilmiş olan ölçeklerin Türkçe'ye çevrilmiş halleridir. 1'den 5'e likert tutum ölçekleri kullanılarak deneklerin sorulara cevap verirken seçeneklere, 1: Zayıf,...;5: Pekiyi şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda çalışmaya temel oluşturacak verilerin elde edilmesine yönelik, 9 bölüm ve 82 sorundan oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Girdi kriterleri ile ilgili 8 bölümde 75 soru, çıktı kriteri ile ilgili ise 1 bölümde 7 soru verilmiştir. Ayrıca demografik niteliklerin öğrenilmesi amacıyla 6 soru da anket formunda yer almıştır.

Araştırma verilerin analizinde, SPSS 16.0 ve AMOS 4.0 programları kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan yapısal eşitlik modeli analizlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak yapılan analizler ve bu analizlerden çıkan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılan Anket Yöntemi seçilmiştir. Bir kamu kurumunun iştiraklerinde yürütülen anketin tüm personele en kısa sürede dağıtılıp elde edilecek olan verilerin yine en kısa sürede ve verimli bir biçimde analize tabi tutulması açısından internet ortamında veri toplanması uygun görülmüştür. Bu yönüyle anketi dolduran katılımcılar, anketi güven içinde ve tarafsız bir şekilde doldurmuşlar, kimliklerini belli edecek herhangi bir anket toplama yönetimine maruz kalmamışlardır. Anketlerin GYTE server'ında



saklanarak elde edilecek olan verilerin gizliliği ve korunması temin edilmiştir. Bir web sitesine yüklenen anket iştiraklerin her birine kamu kurumunun merkezinden bir ön yazı ile bildirilmiş ve bu ankete katılımları sağlanmıştır. Anketlerin doldurulması sürecinde farklı iştiraklerden toplanan veriler arzu edilen miktara ulaşıldığında ankete son verilmiştir. Bu aşamada ankete katılımında eksiklik görülen iştirakler ile tekrar iletişime geçilerek bu süreç hızlandırılmıştır. Kamu iştiraki şirketlerdeki üst düzey, orta düzey ve alt düzey pozisyonda görev yapan tüm personel sayısı 664 olup, ankete katılan personel sayısı 492'dir. Ankete katılım oranı ise %74,1'dir

### ***Analiz ve Bulgular***

#### ***Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler***

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, firmadaki pozisyonu, öğrenim durumu ve kaç yıldır bu kurumda çalıştığına ilişkin bilgileri Tablo 2.'de gösterilmiştir. Ankete katılanları yaş ortalaması 38'dir.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

	<b>Karakteristikler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	<b>Erkek</b>	462	93,9
	<b>Kadın</b>	30	6,1
<b>Pozisyon</b>	<b>Üst Düzey</b>	24	4,9
	<b>Orta Düzey</b>	105	21,3
	<b>Alt Düzey</b>	363	73,8
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>1 Yıl ve Altı</b>	2	0,4
	<b>2-5 yıl</b>	103	20,9
	<b>6-10 Yıl</b>	213	43,3
	<b>11-15 Yıl</b>	162	32,9
	<b>16-20 Yıl</b>	10	2,0
	<b>21 Yıl ve Üstü</b>	2	0,4
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Lise</b>	44	8,9
	<b>Lisans</b>	329	66,9
	<b>Yüksek Lisans</b>	105	21,3
	<b>Doktora</b>	14	2,8

#### ***Faktör Analizi***

Bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda her bir faktörün toplam açıklanan varyansları ve faktör yükleri dikkate alınmıştır. Toplam açıklanan varyans için 0,50 değeri iyi bir oran olarak kabul edilmektedir (Yeniçeri ve Erten, 2008:237; Grewal vd., 1998: 60).

Açıklayıcı faktör analizinde, her bir maddenin her faktördeki yük miktarı belirlenirken doğrulayıcı faktör analizinde, her bir maddenin, kendisini açıklayan nedensel değişkene ilişkin regresyon katsayıları belirlenmektedir (Yener, 2007: 61; Tatlıdil, 1992: 85). Çalışmada ilk olarak açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ile faktörler belirlendikten sonra hipotez ile belirlenen faktör yapılarının uygunluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi belirlenen n sayıdaki faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi çalışması sonucunda anket formunda yer alan 9 soru ilgili kriteri ölçmediğinden dolayı anket formundan çıkarılmıştır. Bu soruların hepsi girdi kriterleri ile ilgilidir. Çıkarılan sorular, araştırmanın Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Katsayıları Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli kısımlarında kullanılmamıştır.

Açıklayıcı faktör analizi çalışmasında Girdi Kriterlerini oluşturan 66 soru beklenen şekilde 8 faktöre ayrılmıştır. Ortaya çıkan faktörler Liderlik, Stratejik Plan, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Bilgi İşlem ve Paylaşım, Personel Planlaması Eğitimi ve Yönetimi, Kaynak Yönetimi, Paydaş Yönetimi ve Süreç Yönetimi'dir. Açıklanan toplam varyans girdi değişkenleri için %63,5'tir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizinde de kriterlerin faktör yükleri beklenen şekilde uygun dağılım göstermiştir. Açıklayıcı faktör analizi çalışmasında Çıktı

Kriterlerini oluşturan 7 soru, beklenen şekilde 1 faktöre ayrılmıştır. Ortaya çıkan faktör Personel Bağlılığıdır. Açıklanan toplam varyans çıktı değişkeni için %63'tür. Açıklayıcı faktör analizinden sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizinde de kriterlerin faktör yükleri beklenen şekilde uygun dağılım göstermiştir.

#### **Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik bir ölçme aracıyla aynı koşullar altında tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlı olup olmadığının bir göstergesi olup, bir ölçme aracının ölçtüğü özelliği ne derecede doğru ölçtüğünü ve ölçme sonucunun hatalardan ne derecede arındığını ortaya koyar (Yener, 2007:85; Ercan ve Kan, 2004: 211).

Araştırma kapsamında faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkene ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmış ve elde edilen Cronbach's Alpha değerleri Tablo 3'te gösterilmiştir. Hesaplanan güvenilirlik değerleri; 0,86-0,93 ( $\alpha > 0,70$ ) çıkmıştır.

#### **Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları Değerleri**

Tablo 3.'de verilen korelasyon katsayıları değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir. Bu bağlamda, Tablo 6.3.'deki %1 anlamlılık düzeyinde her ilişki için pozitif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Tablo 6.3.'deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyede incelenen değişkenlerin hepsinin arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu tabloya göre; en yüksek %1 anlamlılık düzeyinde ilişki Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi ile Bilgi İşlem ve Paylaşım arasında 0,681 olarak görülürken, en düşük ilişki Personel Bağlılığı ile Müşteri İlişkileri arasında 0,349 olarak görülmektedir.

**Tablo 3. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları**

	$\mu$	$\sigma$	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8
Liderlik	4,00	,62	,89								
Stratejik Planlama	3,92	,61	,93	,664**							
Müşteri İlişkileri Yönetimi	3,84	,64	,89	,518**	,501**						
Bilgi İşlem ve Paylaşım	3,71	,67	,91	,514**	,592**	,503**					
Personel Planlaması ve Eğitimi	3,75	,61	,92	,590**	,603**	,568**	,681**				
Kaynak Yönetimi	3,91	,57	,89	,503**	,472**	,559**	,494**	,567**			
Paydaş Yönetimi	3,91	,57	,87	,502**	,424**	,430**	,451**	,524**	,636**		
Süreç Yönetimi	3,63	,63	,91	,542**	,564**	,493**	,584**	,637**	,554**	,530**	
Personel Bağlılığı	4,23	,55	,88	,452**	,392**	,349**	,364**	,440**	,368**	,385**	,427**

\*\* $P < 0,01$

#### **Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotezlerin Test Edilmesi**

Araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla, araştırma modelini bir bütün olarak test etme imkanı veren YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) uygulamasına gidilmiştir. YEM, birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup, geleneksel modellerin testinde kullanılabilir. Aynı zamanda doğrulayıcı faktör analizi, zaman serileri gibi daha karmaşık ilişkilerin ortaya çıktığı durumlarda da yararlı olan bir metodur (Information Technology Services, 2004). YEM'de belirlenen modelin elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile belirlenir. Model, uyum iyiliği testleri sonucu kabul edilir ya da reddedilir. Uyum iyiliği indeksleri konusu henüz gelişme aşamasında olan bir alandır. Her bir uyum iyiliği indeksi için belirlenmiş kritik

noktalar söz konusudur. Çok fazla sayıda uyum iyiliği indeksi olmakla birlikte veri grubu ile model arasındaki uyumu test etmek için hangi uyum indekslerinin uygulanacağı konusunda araştırmacılar birden fazla uyum indeksi kullanımının daha geçerli sonuçlar vereceğini ifade etmişlerdir. Uygulamada genelde 5-6 tane uyum iyiliği indeksi kullanılmaktadır (Garson, 2004). YEM’de  $X^2$  (Chi-square) (Ki Kare), orjinal değişken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test eder. Örneklem hacmi 75 ile 200 arasında olan modellerde uyum ölçümü yapmak sorun yaratmaktadır. Fakat örneklem hacmi 200’den büyük olan modellerde de  $X^2$  değeri istatistiksel olarak anlamlıdır. YEM’de  $H_0$  hipotezinin kabul edilmesi istenildiğinden dolayı  $X^2$  değerinin küçük olması istenir. Fakat  $X^2$  değerinin yüksek olması da modelin reddedildiği anlamına gelmez (David, 2008).  $X^2$  aşağıda belirtilen faktörlerden etkilendiği için uygulamada çoğu durumda iyi bir uyum indeksi değildir.

- Örneklem Büyüklüğü: Örneklem hacmi arttıkça  $X^2$  değeri de artar. Bu da 1. Tip Hataya ( $H_0$  doğru iken,  $H_0$ ’ı reddetmek) neden olur. Küçük örneklem hacimlerinde ise 2. Tip Hataya ( $H_0$  yanlış iken,  $H_A$ ’yı reddetmek) neden olur.
- Modelin Büyüklüğü: Modele dahil edilen değişken sayısı arttıkça,  $X^2$  değeri artar.
- Değişkenlerin Dağılımı: Çarpıklık derecesi yüksek olan değişkenler  $X^2$  değerinin artmasına neden olur (Newsom, 2005).

Bu araştırmada  $X^2$  değeri anlamlı olarak 63,531 çıkmıştır. Ki Karenin örneklem büyüklüğü, modelin büyüklüğü (çok değişkenli model) ve modeldeki değişkenlerin dağılımı gibi faktörlerden etkilenmesi sonucunda alternatif ölçümler geliştirilmiştir. Tablo 4.’de modelin uyum değerleri ve uyum ölçütlerinin kabul edilebilir sınır değerleri verilmiştir.

**Tablo 4. Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri (Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003).**

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Model
$X^2/df$	$X^2/df < 2$	$2 \leq X^2/df \leq 5$	<b>3,54</b>
<b>RMSEA</b>	$0 < RMSEA < 0.05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	<b>0,07</b>
<b>NFI</b>	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	<b>0,99</b>
<b>CFI</b>	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	<b>0,99</b>
<b>GFI</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	<b>0,99</b>

$X^2/df$  ( Chi Square to df Ratio) ( $X^2$ /Serbestlik derecesi), Ki Karenin yukarıda belirtilen faktörlerden etkilenmesi sonucu geliştirilen ölçümlerden biridir. Araştırmada  $X^2/df$  değeri 3,54 bulunmuştur. GFI (Goodness of Fit Index) (Uyum İyiliği İndeksi), genel uyum indeksi olup, varsayılan modelin uygunluğunu ya da gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans ile tutarlı olup olmadığını test eder. GFI, gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki  $R^2$  gibi algılanabilir. Aralarındaki fark  $R^2$  hata varyansıyla ilgili iken, GFI gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgilidir. Örnek hacminin yüksek olması GFI değerini artırarak doğru sonuç alınmasını önleyebilir. (Mels, 2004). Araştırmada GFI değeri, 0,99 bulunmuştur. CFI (Comparative Fit Index) (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi), mevcut model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile  $H_0$ ’ın kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI, NFI’ya benzer ama aralarındaki fark CFI’nın örnek büyüklüğünden etkilenmesidir. CFI modeldeki kovaryans ve korelasyon matrisinin kaçının gözlenen veriler tarafından tekrar oluşturulabilme oranını ifade eder. Araştırmada CFI değeri, 0,99 bulunmuştur. NFI (Normed Fit Index) (Normlanmış Uyum İyiliği İndeksi), varsayılan modelin temel ya da  $H_0$  hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Amacı, varsayılan modelin kullanılmasıyla iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir. NFI değeri modeldeki parametre sayısının artmasıyla doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu durum doğru olmayan bir modelin kabul ile sonuçlanabilir (Ayyıldız vd., 2006, 12; Demerouti, 2004). Araştırmada NFI değeri 0,99 bulunmuştur. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi) modelin veri ile uygunluğunu test eden bir başka indekstir. Araştırmada RMSEA değeri 0.07 bulunmuştur. Hipotezlere ilişkin parametre tahminleri Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5. Parametre Tahminleri**

Hipotezler (Nedensellik İlişkisi)	Hipotez	Parametre Tahmini $\beta$	Standart Hata	t Değeri	P (sig.) Değeri	Sonuç
Liderlik→Stratejik Planlama	H1a	0,444	0,038	11,701	0,000	Kabul
Liderlik→ Personel Plan., Eğt. ve Yön.	H1b	0,152	0,040	3,766	0,000	Kabul
Liderlik→Müşteri İlişkileri Yönetimi	H1c	0,249	0,044	5,635	0,000	Kabul
Liderlik→Paydaş Yönetimi	H1d	0,190	0,038	4,952	0,000	Kabul
Liderlik→Kaynak Yönetimi	H1e	0,311	0,040	7,864	0,000	Kabul
Liderlik→Personel Bağlılığı	H1f	0,185	0,045	4,083	0,000	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım→Stratejik Planlama	H2a	0,278	0,035	8,010	0,000	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım→Personel Plan., Eğt. ve Yön.	H2b	0,335	0,035	9,664	0,000	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım→Müşteri İlişkileri Yönetimi	H2c	0,206	0,040	5,088	0,000	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım→Paydaş Yönetimi	H2d	0,094	0,035	2,672	0,008	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım→Kaynak Yönetimi	H2e	0,271	0,037	7,403	0,000	Kabul
Bilgi İşlem ve Paylaşım→Personel Bağlılığı	H2f	0,042	0,042	0,996	0,319	Red
Stratejik Planlama→ Personel Plan., Eğt. ve Yön.	H3a	0,131	0,042	3,139	0,002	Kabul
Stratejik Planlama→ Süreç Yönetimi	H3b	0,230	0,042	5,513	0,000	Kabul
Personel Plan., Eğt. ve Yön.→Süreç Yönetimi	H4	0,342	0,046	7,483	0,000	Kabul
Müşteri İlişkileri Yönetimi→Stratejik Planlama	H5a	0,111	0,036	3,047	0,002	Kabul
Müşteri İlişkileri Yönetimi→ Personel Plan., Eğt. ve Yön.	H5b	0,136	0,036	3,794	0,000	Kabul
Paydaş Yönetimi→Süreç Yönetimi	H6	0,179	0,046	3,859	0,000	Kabul
Kaynak Yönetimi→ Personel Plan., Eğt. ve Yön.	H7a	0,174	0,040	4,386	0,000	Kabul
Kaynak Yönetimi→Müşteri İlişkileri Yönetimi	H7b	0,375	0,047	7,864	0,000	Kabul
Kaynak Yönetimi→Paydaş Yönetimi	H7c	0,486	0,041	11,811	0,000	Kabul
Kaynak Yönetimi →Süreç Yönetimi	H7d	0,180	0,050	3,599	0,000	Kabul
Süreç Yönetimi →Personel Bağlılığı	H8	0,303	0,037	8,251	0,000	Kabul

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma bir kamu kurumunun iştiraklerinde üst düzey, orta düzey ve alt düzey pozisyonlarda görev yapan 492 çalışanın doldurduğu anketten elde edilen verilere dayanmakta olup, dünya genelinde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler sonucu örgütler açısından önem kazanan performansa dayalı stratejik yönetim

konusunda literatürde ve uygulamada ortaya çıkan yeni gelişmeleri incelemekte ve ortaya konulan bütünsel model ile bu yönde gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacaktır.

### **Bulguların Özeti**

“Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, çalışanlar ve işbirlikleri ve kaynakları süreçler ile hayata geçiren politika ve stratejinin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir” (El Kitabı, 2003: 13). Liderlik kriteri, Stratejik Plan, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Paydaş Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Calvo-Mora ve arkadaşları (2005) ile Eskildsen ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları çalışmalarda, Liderlik kriterinin, Stratejik Plan, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Paydaş Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemesi elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir. Ayrıca Lee ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları çalışmada Liderlik kriterinin, Stratejik Plan ve Müşteri İlişkileri Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemesi de elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde üst düzey yöneticilerin liderliği ve sadakatinin bütün bir kalite yönetimi sürecinin itici gücü olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca Liderlik kriteri, Personel Bağlılığı kriterini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Bu sonuç, liderlik davranışları ile personel bağlılığı arasındaki ilişkiler konusunda yapılan bazı araştırmaların bulguları ile tutarlılık göstermemektedir. Birçok çalışmada bu iki değer arasında pozitif ilişki bulunmasına rağmen, O’Reilly ve Roberts, Hampten ve Savery gibi yazarların yaptıkları araştırmalarda liderlik davranışları ile personel bağlılığı arasında hiçbir ilişkinin bulunmadığı ifade edilmiştir. Bunun yanında Hunt ve Liesbscher bu iki değer arasında negatif bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir (Janet ve Ronald, 2002: 545).

Bilgi İşlem ve Paylaşım kriteri, Stratejik Plan, Personel Planlaması Eğitimi ve Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Paydaş Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemekte iken Personel Bağlılığı kriterini anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Lee ve arkadaşları (2003) Kore üretim firmalarında yapmış oldukları çalışmada Bilgi İşlem ve Paylaşım kriterinin, Stratejik Plan kriterini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilediği görülürken, Personel Planlaması Eğitimi ve Yönetimi kriterini anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir. Lee ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada Bilgi İşlem ve Paylaşım kriterinin, Personel Planlaması Eğitimi ve Yönetimi kriterini anlamlı bir şekilde etkilememesinin nedeni; Kore’de üretici firmaların, üretime işçi alırken zorluklar yaşamaları nedeniyle, yabancı işçi çalıştırma yoluna gitmeleri ve bunda çalışanlarla yöneticiler arasında iletişim problemlerine sebep olarak kalite çalışmalarını zorlaştırmasıdır. Bilgi İşlem ve Paylaşım işletme bünyesinde gereksinimlerin üzerinde olan, işgücü, hammadde, enerji ve sermaye kullanımının en az düzeyde olmasını sağlayarak kaynakların etkin kullanılmasını sağlar. Bunun yanında bilgi sistemlerini kullanmayan organizasyonlar artan rekabet ortamında çağın gerisinde kalırlar ve bu nedenle müşterilerle etkili iletişim sağlayamadıkları gibi müşteri ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştiremezler (Başkonuş, 2007: 16). Bilgi teknolojilerini etkin kullanan çalışanlar aynı ortamda bulunmadıkları halde elektronik haberleşme imkânlarını kullanarak işletme içi ve dışı bilgi akışını daha kolay sağlarlar. Çalışmalarda örgüt içi iletişim ve bilgi paylaşımının personel bağlılığını artırdığı ve bunda teknolojik alt yapı ile kolaylaştırılabileceği vurgulanmaktadır. Örgütün sahip olduğu teknoloji ile çalışmaya alışmış olan kişi buradaki tecrübe ve deneyimlerini başka örgütlerde yerine getiremeyeceği, farklı yöntem ve teknolojilerle çalışan başka bir işletmede kendini yetersiz hissedeceği gibi düşüncelerle örgüte bağlılık yönünde davranış sergileyecektir. Personel bağlılığının artması bilgi paylaşımı sağlayacak teknolojik imkânların etkin kullanılmasına bağlı olarak artış gösterecektir (Perçin, 2008: 143).

Stratejik Planlama kriteri, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi kriterini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Eskildsen ve arkadaşları (2003) ile Calvo-Mora ve arkadaşlarının (2005) çalışmaları bu sonuçlarla tutarlılık gösterirken, Lee ve arkadaşlarının (2003) çalışması tutarlılık göstermemektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi kriteri, Stratejik Planlama ve Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Bu sonuçlar Lee ve arkadaşlarının (2003) çalışmasından elde edilen sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir. Kaynak Yönetimi kriteri, Paydaş Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi kriterlerini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Tüm kurumsal kaynakların etkin ve verimli bir şekilde teknoloji ile uyumlu olarak yönetilmesi çalışanların performansını etkin bir biçimde göstermesine ve müşteri isteklerinin hızlı bir şekilde algılanıp, yerine getirilmesini sağlar. Ayrıca etkin kaynak yönetimi ile maliyetler düşürülerek, işletme performansındaki artışa bağlı olarak paydaşların memnuniyeti sağlanır.

YEM analizi sonuçlarında görüldüğü gibi Stratejik Plan, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Paydaş Yönetimi kriterlerinin, Süreç Yönetimi kriterinden anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilenebilmektedir. Calvo-Mora ve arkadaşları (2005) ile Eskildsen ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları çalışmalarda, Stratejik Plan, Personel Planlaması, Eğitimi ve Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Paydaş Yönetimi kriterlerinin, Süreç Yönetimi kriterinden anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilenmesi elde edilen sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca Lee ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları çalışmada Müşteri İlişkileri Yönetimi kriterleri Süreç Yönetimi kriterinden anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilenirken, Stratejik Plan kriteri, Süreç Yönetimi kriterinden anlamlı bir şekilde etkilenmemektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde Stratejik Planlama, kurum politikasının belirlenmesi, kaynak ve süreçlerin yönetimi açısından referans niteliği taşımaktadır. Çalışanların ve paydaşların uygun biçimde yönetilmeleri de süreçlerin yönetimi açısından önem taşımaktadır.

Süreç Yönetimi kriteri, Personel Bağlılığı kriterini anlamlı bir şekilde pozitif olarak etkilemektedir. Bu sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir. (Eskildsen vd., 2003; Calvo-Mora vd., 2005).

### **Yöneticilere Öneriler**

Elde ettiğimiz bulgular ışığında planlamacı ve uygulamacı yöneticilere bazı öneriler sunulabilir. Şöyle ki, kamu ve özel kurumların, etkin bir stratejik yönetim gerçekleştirebilmesi için bu kurumlardaki üst düzey yöneticilerin liderlik vasfına sahip olmaları gereklidir. Bu kişiler değerleri tespit etmeli, stratejik amaçları ve öncelikleri belirlemeli ve amaçlara ulaşmak için uygun bir sistem kurmalıdırlar. Etkin bir stratejik yönetim iyi bir şekilde belirlenmiş politika ve stratejiler gerektirir. Bunun yokluğu kaynakların dengesiz bir biçimde kullanılmasına yol açarak kurumların etkinliğini engeller. Politika ve stratejiler önceliklendirilerek, stratejinin oluşturulmasında kurumların geleceği için sadece paydaşların ihtiyaç ve beklentileri değil, aynı zamanda personel memnuniyeti göz önüne alınmalıdır. Kurumsal süreçlerin doğru işlemesi bakımından kurumların uygun personel seçim politikaları belirleyip, personellerinin eğitimine verdikleri önemi arttırmaları gerekir. Bu sayede çalışanlar arasında etkin bir iletişim sağlanarak, kalite eğitimleri ile stratejinin tüm çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanması sağlanır. Ayrıca kurumlar bilgi teknolojilerini geliştirip, sahip oldukları kıt kaynakları en iyi bir şekilde ve teknolojiyle uyumlu olarak kullanmalıdırlar. Bilgi sistemlerini etkin bir şekilde kullanan kurumlar, kurum içi ve kurum dışı etkin iletişimi sağlayarak amaçlarına ulaşma doğrultusunda diğer kurumlardan daha avantajlı konuma geçerler. Kaynakların uygun bir biçimde yönetilmesi kurumsal süreçleri ve buna bağlı olarak sonuçları olumlu biçimde etkiler.

### **Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler**

Çalışmanın dikkate alınması gereken bazı kısıtlı yönleri vardır. İlk kısıt sebep ve sonuç ilişkisi aranan değişkenlerin aynı deneklerden alınan cevaplarla ölçülmesiyle ilgilidir. Her ne kadar her bir değişken için birden çok denekten cevap alınıp ortalamaları sebep sonuç ilişkilerini inceleyen testlere tabii tutulmuş olsa da deneklerin kendi ön yargılarında mevcut olan sebep-sonuç tahminleri ilişkileri etkilemiş olabilir. Bundan sonra bu konuda çalışacak araştırmacıların sebep veya sonuç değişkenlerinin bazılarını farklı denek gruplarından alınan cevaplarla veya ikincil kaynaklardan taranan objektif verilerle ölçmesi daha sağlıklı sonuçlar verebilir. İkinci bir kısıt çalışmanın sadece Personel Bağlılığı sonuç kriterinden oluşmasıdır. Bu çerçevede şu çıktı türleri de ele alınabilir: Müşteri Sonuçları, Toplumsal Sonuçlar ve Finansal Sonuçlar. Son olarak çalışmamızın longitudinal (Uzunca bir zaman sürecini, yılları ya da dönemleri kapsayan) olarak değil, cross-sectional (Belirli bir zaman dilimini kapsayan) olarak incelenmesi kısıtlayıcı bir etken olarak düşünülebilir. Bu nedenle daha sonraki yapılacak olan çalışmaların longitudinal olarak incelenmesi daha iyi sonuçlar verebilir.

### **KAYNAKLAR**

- Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, M.A. (1996), "Development and Validation of TQM Implementations Construct", **Decision Sciences**, 27(1), s.23–56.
- Ahmad, S., Schroeder, G. (2002), "The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management", **International Journal of Quality and Reliability Management**, 19(5), s.540–550.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., Devaraj, S. (1995), "A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Method: Preliminary Empirical Findings", **Decision Sciences**, 26(5), s.637–658.
- Argüden Y., Dağdıç E. (2000), **Balanced Scorecard**, İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, No: 01, s.11;15;16;38.

- Ayyıldız, H., Cengiz, E., Ustasüleyman, T. (2006), “*Üretim Ve Pazarlama Bölümü Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi*”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**, Güz, Sayı 17, s.12.
- Başkonuş, Ş.B. (2007), Kurumsal Kaynak Planlaması ve Yönetim Bilişim Sistemlerinin İşletmeler İçin Önemi ve Kullanımı, Basılmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.16.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., Roldan, J.L. (2005), “*Relationships Between The EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities*”, **Total Quality Management**, Vol. 16, No. 6, s.745-747.
- David, A.K. (2008), Measuring Model Fit, <http://davidakenny.net/cm/fit.htm>, January 29
- Demerouti E. (2004), Structural Equation Modeling, [www.dmst.aueb.gr/gra/diafora2/Prosopiko2/visitators\\_ppts/Demerouti1](http://www.dmst.aueb.gr/gra/diafora2/Prosopiko2/visitators_ppts/Demerouti1)
- El Kitabı (2003), **EFQM Mükemmellik Modeli, Kamu ve Sivil Toplum İçin Mükemmellik Modeli El Kitabı**, İstanbul: KalDer Yayınları.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K., Juhl, H.J.(2003), “*The Causal Structure of the EFQM Excellence Model*”, First International Research Conference on Organizational Excellence in the Third Millennium, Estes Park, 6-9 August, s.75-83.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004), “*Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik*”, Bursa: **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 30 (3), s.211.
- Ergün, Ü. (2002), “*Yönetmel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard*”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt.4 No.1, Mart, s.2;16.
- Flynn, B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S. (1994), “*A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument*”, **Journal of Operations Management**, 11(4), s.339–366.
- Garson, G.D. (2004), Structural Equation Modelling, <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>
- Grewal, D., Monroe, K., Krishnan, R. (1998), “*The Effect of Pricecomparison Advertising on Buyers Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value and Behavioral Intentions*”, **Journal of Marketing**, Vol. 62, Issue 2, s.46.
- Janet R., Ronald D.A. (2002), “*Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance*”, **The Leadership Quarterly**, Vol.13, Iss.5, October, s.545.
- Kaplan, R.S., David, N.P. (1992), “*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*”, **Harvard Business Review**, Vol. 70, Issue 1, January-February, s.72.
- Kaplan, R.S., David, N.P. (1996a), “*Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, **Harvard Business Review**, Vol. 74, Issue 1, January-February, s.72;75.
- Kaplan, R.S., David, N.P. (1996b), **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, s.3;7.
- Kaygusuz S.Y. (2005), “*Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)*”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, Ocak, s.88.
- Koçel, T. (2005), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 10. Baskı, s.455.
- Kozanoğlu, O. (2002), Performans Measurement System for Higher Education Based on Balanced Scorecard Framework, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bogaziçi University, Institute of Science and Engineering, s.27.
- Lee, S.M., Rho, B.H., Lee, S.G. (2003), “*Impact of Malcolm Baldrige National Quality Criteria on Organizational Quality Performance*”, **International Journal of Production Research**, Vol.41, No:9, s.2005-2007.

**MBNQA Business Excellence Criteria** 2003, [www.nist.gov](http://www.nist.gov), s.13.

Madu, Christian (1998), **Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: a Review and Synthesis, Handbook of Total Quality Management**, Kluwer Academic Publishers, New York, s.756.

Mels, G. (2004), Getting Started with The Student Edition of Lisrel 8.53 for Windows, <http://www.psikolojiktestler.hacettepe.edu.tr/l.doc>

Nakhai, B., Neves, S.J., (1994), “The Deming, Baldrige, and European Quality Awards”, **Quality Progress**, Cilt: 27, Sayı: 4, s.33.

Newsom, J. (2005), Some Clarifications and Recommendations on Fit Indices, [http://www.upa.pdx.edu/IOA/newsom/semclass/ho\\_fit.pdf](http://www.upa.pdx.edu/IOA/newsom/semclass/ho_fit.pdf)

Pakdil, F. (2003), “*Deming, Malcom Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi*”, **Verimlilik Dergisi**, C.3, s.52

Pannirselvam, G.P., Ferguson, L.A. (2001), “A Study of the Relationship Between The Baldrige Categories”, **International Journal of Quality and Reliability Management**, 18(1), s.14–34.

Perçin, M. (2008), İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.143.

Podobnik, D., Dolinsek, S. (2006), Critical Evaluation of The EFQM/BSC Management Models and Possibility of Their Integration, Slovenia: Proceedings of the 7th International Conference of the faculty of management Koper, 23-25 November, s.1476-1477.

Saraç, Ö., (2000). Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.208.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., (2003), “*Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures*”, **Methods of Psychological Research Online**, Vol:8, No:2

Shawyun, T. (2003), “*Education Excellence: An Integrated Performance Measurement and management Model*”, **Asaihl-Thailand Journal**, Vol.6, No:2. November, s.3.

Speckbacher, G., Juergen B. ve Thomas P. (2003), “*A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries*”, **Management Accounting Research**, 14, s.362.

Tatlidil, H. (1992), Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik, Ankara: Akademi Matbaası, s.85.

Wongrassamee, S., Gardiner, P.D., Simmons, J.E.L. (2003), “*Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model*”, **Measuring Business Excellence**; 7, 1, ABI/INFORM Global, s.14.

Wilson, D.D., Collier, D.A. (2000), “*An Empirical Investigation of The Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model*”, **Decision Sciences**, 31(2), s.361–390.

Yazıcı, S. (2000), “Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme”, İstanbul: **KalDer**, Eylül-Ekim, s.35.

Yener, H. (2007), Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) İle İncelenmesi ve Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, s.61;85.

Yeniçeri, T., Erten E. (2008), “*Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması, Güven, İlişkiliyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (2), s.237.