

**TÜRKİYE'DEKİ KURULUŞLARDA
EFQM İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ UYGULAMALARI:
ELDE EDİLEN KAZANÇLAR VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR**

100845

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Mahide DÜZOVA
(507970021011)**

100845

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 17 Ocak 2000

Tezin Savunulduğu Tarih : 4 Şubat 2000

**Tez Danışmanı :
Diğer Jüri Üyeleri**

Prof.Dr. Sıtkı GÖZLÜ

Prof.Dr. Murat DİNÇMEN

Doç.Dr. İsmail Hakkı BİÇER

OCAK 2000

ÖNSÖZ

Çağımızda küreselleşen ekonomik süreç, kuruluşların birbirleriyle olan rekabetini hızlandırmıştır. Bu nedenle uluslararası arenada ses verebilmek için tüm kuruluşlar, kendi bünyelerinde ve her alanda rekabetçiliği olan yaklaşımları benimseme gereksinimi ile karşı karşıya kalmışlardır.

Bu hızlı rekabet ortamında ise ayakta kalmayı başarabilen kuruluşlar, insan faktörünü ön plana çıkarmayı başarabilen, müşteri memnuniyetini, sürekli bir gelişim ve değişim anlayışını esas alan, kısacası Toplam Kalite Yönetimi'ni benimseyen ve "iş mükemmelliği"ni hedefleyen kuruluşlardır.

Toplam Kalite Yönetimi, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Dinamik pazarlarda ve yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek, ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır.

Ülkemizde de giderek artan kalite bilinci ve yaygınlaşan iş mükemmelliği uygulamalarının başarı unsurlarını ve kuruluşlara sağladığı yararları belirlemek amacıyla taşıyan bu çalışma, ayrıca EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamalarına başlamış veya başlayacak ve kalite ödüllerine başvuracak Türk kuruluşlarına yol göstermeyi hedeflemektedir.

Çalışmamın her aşamasında olduğu kadar öğrenimim sırasında da beni sürekli yönlendiren ve destekleyen saygıdeğer hocam ve danışmanım Prof. Dr. Sıtkı GÖZLÜ'ye teşekkür ederim.

Çalışmamın gerçekleşmesinde benden yardımlarını esirgemeyen, çalışmamın ilerlemesinde ve sonuçlandırılmasındaki katkılarından dolayı Öğretim Görevlisi Dr. Ferhan ÇEBİ ile Koç 2000 danışmanı Kamuran SARSAM AKKÖK'e ve kardeşim Fatih DÜZOVA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca çalışmalarım sırasında manevi destekleri ile her zaman yanımda olan aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ocak, 2000

Mahide DÜZOVA

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
1. GİRİŞ: GENEL AÇIKLAMALAR	1
1.1. Konunun Önemi	1
1.2. Kalite Ödülleri ve Kullanılan Modellerin Dünyadaki ve Türkiye’deki Durumu	3
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: GELİŞİMİ VE FELSEFESİ	5
2.1. “Muayene”den “Toplam Kalite Yönetimi”ne Tarihsel Gelişim	5
2.1.1. Muayene	5
2.1.2. Sonuçların Kontrolünden Süreçlerin Kontrolüne Geçiş	6
2.1.3. Kalite Güvence ile Şirket Genelinde Kalite Kontrol	7
2.1.4. Toplam Kalite Yönetimi’nin Ortaya Çıkışı	10
2.1.5. Toplam Kalite Yönetimi’nin Yararları	12
2.1.6. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini Oluşturanlar ve Toplam Kalite Yönetimi’ne Geçiş Nedenleri	13
2.1.6.1. Deming’in Felsefesi	13
2.1.6.2. Juran’ın Felsefesi	16
2.1.6.3. Crosby’nin Felsefesi	18
2.2. Japon Kalite Yönetimi ve Kalitenin Gelişim Sürecinde Japonya	20
2.3. Toplam Kalite Yönetimi’nin İlkeleri	24
2.3.1. Üst Yönetimin Liderliği	25
2.3.2. Müşteri Odaklılık	26
2.3.2.1. İleriye Yönelik Kalite	27
2.3.3. Sürekli İyileştirme ve Sürekli Gelişme	28
2.3.4. Çalışanların Katılımı	30
2.3.5. Süreç Odaklılık	31

2.4. Toplam Kalite Yönetimi'nde Sistem Yaklaşımı	33
3. ORGANİZASYON BÜTÜNÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN BAŞLATILMASI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMA FAALİYETLERİ	34
3.1. Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçişte Başlıca Tuzaklar ve Bu Tuzakların Ortadan Kaldırılması İçin Stratejiler	35
3.1.1. "Anında Görüntü Umudu"na Karşılık "Uzun Dönemli Bakış"	35
3.1.2. "Kalite ile İlgili Faaliyetlerin Delege Edilmeye Çalışılması"na Karşılık "Üst Yönetimin Sahiplenmesi ve Tam Katılımı"	36
3.1.3. Sadece Eğitim ile Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçileceği Düşüncesi ve Sürekliliğin Sağlanmaması	37
3.1.4. "Örnek Arayışı"na Karşılık "Aynen Kopyalamama"	37
3.2. Üst Yönetimin Sahiplenmesi ve Tam Katılımı	38
3.3. Kalite Organizasyonunun Oluşturulması	39
3.4. Vizyon, Strateji ve Politikaların Oluşturulması ve Yayılımı	40
3.5. Toplam Kalite Yönetimi'nde Özdeğerlendirme ve Kıyaslama	42
3.5.1. Özdeğerlendirme	42
3.5.2. Kıyaslama	43
4. KALİTE ÖDÜLLERİ VE KULLANILAN MODELLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN GELİŞİMİNE KATKISI	44
4.1. Deming Ödülü	44
4.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	46
4.3. Avrupa Kalite Ödülü	48
4.4. Kalite Ödülü Modellerinin Karşılaştırılması	49
BÖLÜM 5. EFQM İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ VE ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ YAPISI	52
5.1. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	52
5.2. EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Karşılaştırması	54
5.3. ISO 9000 Standartlarının Yeterliliği	55
6. TÜRKİYE'DEKİ KURULUŞLARDA EFQM İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ UYGULAMALARI	57
6.1. Araştırmanın Amaçları	57
6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Hedef Kitlenin Belirlenmesi	58
6.2.1. Araştırmanın Hedef Kitlesi	58
6.3. Araştırma Yöntemi	60
6.3.1. Araştırma Aşamaları	60

6.3.1.1. Anket Formunun Oluşturulması ve Pilot Uygulama	60
6.3.1.2. Veri Toplama	61
6.3.1.3. Veri Değerlendirme	61
6.3.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler ve Analizler	62
6.4. Araştırmaya Katılım Oranı	63
6.5. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	63
6.5.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kuruluş İçinde Taşıdıkları Ünvan	63
6.5.2. Türkiye’deki Kuruluşlar Arasında EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Uygulanma Oranı ve Amaçları	64
6.5.2.1. Modelin Uygulanmasına Etki Edebilecek Dış Unsurlar	65
6.5.2.2. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni Uygulama Amaçları ve Nedenleri	67
6.5.2.3. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni Uygulamaya Niyetli Olan ve Olmayan Kuruluşlar, Bu Kuruluşların Modeli Uygulamama Nedenleri	75
6.5.3. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi ve EFQM İş Mükemmelliği Modeli İlişkisi ile Kuruluşların Toplam Kalite Yönetimi’ne Geçmelerinde ISO 9000’in Etkisi	78
6.5.4. EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar	85
6.5.4.1. EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleri ve Nedenleri	90
6.5.4.2. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Günlük İş Uygulamaları ile Bütünleştirilmesi	94
6.5.5. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Kuruluşlara Kazandırdıkları	102
6.5.5.1. Toplam Kalite Yönetimi Araçları ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Kuruluşlara Sağladığı Kazançlar Arasındaki İlişki	108
6.5.5.2. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Kurum Performansına Etkisi	113
6.5.5.3. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Uygulanma Başarısı	116
6.5.6. Türkiye’deki Kuruluşlarda Kalite Ödüllerine Başvuru Süreci	122
6.5.6.1. Kuruluşların Kalite Ödüllerine Başvuru Oranı	122
6.5.6.2. Kuruluşların Kalite Ödüllerine Başvurma Nedenleri	124
6.5.6.3. Kalite Ödüllerine Başvuru Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar	130
6.5.6.4. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nde Kalite Ödülü ve Özdeğerlendirmenin Önemi	134
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	140

KAYNAKLAR	149
EKLER	154
ÖZGEÇMİŞ	275



KISALTMALAR

TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
İKK	: İstatistiksel Kalite Kontrol
İPK	: İstatistiksel Proses Kontrol
JUSE	: Japonya Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
PUKÖ	: Planla - Uygula - Kontrol Et - Önlem Al
ASQ	: American Society for Quality
NIST	: National Institute for Standards and Technology
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
K.M.O.	: Kaiser – Mayer - Olkin
TPM	: Total Productive Maintenance
QFD	: Kalite Fonksiyonunun Yayılımı
FMEA	: Hata Modu Etki Analizi

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.1 Deming, Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödülü Arasındaki Farklılıklar ve TKY Gelişimi.....	50
Tablo 6.1 Anketi Yanıtlayan Kişilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı...	64
Tablo 6.2 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulama Oranı.....	64
Tablo 6.3 Kuruluşların Bulundukları Sektör ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamaları.....	66
Tablo 6.4 Kuruluşların Hitap Ettikleri Pazar ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamaları.....	66
Tablo 6.5 Yabancı Sermaye ile Ortaklığı Bulunan Kuruluşların Yabancı Sermaye Payı Oranı ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulama Oranı.....	67
Tablo 6.6 Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulama Kararı Almalarında Önemli Olan Konular ve Kolmogorov – Smirnov Testi.....	69
Tablo 6.7 Kuruluşların EFQM Modeli'ni Uygulama Kararı Almalarında Önemli Olan Konular ve Önem Dereceleri...	70
Tablo 6.8 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulama Amaçları” Kapsamındaki Değişkenlerin Gruplandırılması.....	73
Tablo 6.9 Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamamasında Etkili Olan Konular ve Önem Dereceleri.....	76
Tablo 6.10 Kuruluşların Bulundukları Sektör ile ISO 9000 Belgesinin Varlığı.....	81
Tablo 6.11 EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ISO 9000 Standartlarının Uygulanması Arasındaki İlişki.....	81
Tablo 6.12 ISO 9000 Çalışmaları ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Başarılı Uygulanması Arasındaki İlişki.....	83
Tablo 6.13 EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar.....	85
Tablo 6.14 “EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Uygulanmasında Karşılaşılan Zorluklar” Kapsamındaki Değişkenlerin Gruplandırılması.....	86
Tablo 6.15 EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamalarında Başarı Unsurları ve Önem Dereceleri.....	91
Tablo 6.16 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Günlük İş Uygulamalarına Entegrasyonu ile TKY Faaliyetleri Arasındaki İlişki.....	97

Tablo 6.17	Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni Uygulamadaki Başarısı ile Modelin Günlük İşlere Entegrasyonu Arasındaki İlişki.....	100
Tablo 6.18	EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Günlük İş Uygulamalarına Entegrasyonu ile Modelin Sonuç Kriterleri Arasındaki İlişki.....	101
Tablo 6.19	EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Uygulanması ile Elde Edilen Kazançlar.....	103
Tablo 6.20	EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni Uygulayan Kuruluşlarda TKY Araç ve Tekniklerinin Kullanımı.....	109
Tablo 6.21	EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Sağladığı Kazançlar ile Kullanılan TKY Araç ve Teknikleri Arasındaki İlişki..	112
Tablo 6.22	Kalite Ödülüne Başvuru ile Kuruluş İmajı Arasındaki İlişki.....	114
Tablo 6.23	Araştırmaya Katılan Bir Kuruluşta EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Kurum Performansına Etkisi..	115
Tablo 6.24	Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni Uygulamadaki Başarı Oranları.....	116
Tablo 6.25	EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni Uygulamadaki Başarı ve Kolmogorov – Smirnov Testi.....	116
Tablo 6.26	EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Sağladığı Kazançlar ile Uygulamadaki Başarı Arasındaki İlişki.....	118
Tablo 6.27	Kuruluşların Kalite Ödüllerine Başvurma Nedenleri.....	125
Tablo 6.28	EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Sağladığı Kazançlar ile Kalite Ödüllerine Başvuru Oranı Arasındaki İlişki.....	127
Tablo 6.29	“Kuruluşların Kalite Ödüllerine Başvurma Nedenleri” Kapsamındaki Değişkenlerin Gruplandırılması.....	128
Tablo 6.30	Ulusal / Uluslararası Kalite Ödüllerine Başvuru Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar.....	131
Tablo 6.31	EFQM İş Mükemmelliği Modeli ve Özdeğerlendirmenin Değişik Unsurlardan Etkilenmesi.....	135

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 : TKY'nin Tarihsel Gelişimi.....	5
Şekil 2.2 : Kalitede Dünya Rekabeti.....	10
Şekil 2.3 : Deming Zincir Reaksiyonu.....	14
Şekil 2.4 : Kalite Üçlüsü.....	18
Şekil 2.5 : PUKÖ Çevrimi.....	28
Şekil 2.6 : Tedarikçi – Müşteri - Sürekli İyileştirme Arayüzü.....	32
Şekil 3.1 : Değişim Yönetiminde Yedi Kuvvet Kavramı.....	35
Şekil 3.2 : Politikaların Yayılımı.....	41
Şekil 4.1 : Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Kriter Yapısı.....	47
Şekil 4.2 : EFQM İş Mükemmelliği Modeli.....	49
Şekil 5.1 : EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ISO 9000 Arasındaki İlişki.....	54
Şekil 6.1 : Yabancı Sermaye ile Ortaklığı Bulunan Kuruluşlarda Yabancı Sermaye Payı.....	65
Şekil 6.2 : ISO 9000 Standartlarının Uygulamasına Yıllar İtibariyle Geçiş Oranları.....	78
Şekil 6.3 : EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Günlük İşlere Entegrasyonu.....	95
Şekil 6.4 : EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Kurum Performansını Oluşturan Unsurlara Etkisi.....	113
Şekil 6.5 : Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamadaki Başarısı.....	117

ÖZET

Gücünü, kaçınılmaz ve yönü tahmin edilemez olmasından alan değişim, yaşadığımız zamana damgasını vuran bir olgudur. Yaşanan değişim; ilkelere ve felsefelere, çalışanların düşüncelerine ve davranışlarına, müşteri ilişkilerine yeniden şekil vermektedir. Bunun üstesinden gelebilmek için de kuruluşlar, değişik yönetim yaklaşımlarına ve yeni anlayışlara yönelmektedir.

Kuruluşların sadece değişime uymakla kalmayıp, değişimi yönlendirmeleri ve bunun üstesinden gelmeleri, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamaları ile gerçekleştirecektir.

Belirtilen gelişmelerden yola çıkılarak hazırlanan bu çalışma, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin gelişimini, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin iskeletini oluşturan temel değer ve kavramları, kalite ödülleri, Toplam Kalite Yönetimi'nin başlatılması ve uygulama faaliyetlerini aktarmakta ve ülkemizdeki kuruluşlarda EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamalarını, kuruluşların sağladıkları kazançlar ve karşılaştıkları zorluklar ile kalite ödülleri başvuru sürecini ortaya koymaktadır.

Hizmet ve imalat sektörünün çeşitli kriterlere göre belirlenmiş büyük kuruluşları arasından tesadüfi olarak seçilen 250 firmaya anket formlarının yüz yüze görüşme, faks, posta ve elektronik posta yoluyla ulaştırıldığı ve 84 anket formunun değerlendirildiği araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama kararı almalarında en önemli konular modelin iyileştirme için fırsatlar yaratması, sürekli iyileştirmenin sistematikliğini sağlaması, kuruluşun rekabetçi konumunun artırılması ve Toplam Kalite Yönetimi faaliyetleri için itici bir güç olmasıdır.

Araştırma sonuçları, ISO 9000 kalite güvence sisteminin, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin başlatılması için bir temel oluşturulmasında önemli bir ilk adım olabileceğini ortaya koymaktadır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanması sonucu en önemli kazançların, üst kademe ve tüm çalışanlar ile olan iletişimin iyileşmesi, iş sonuçlarında iyileşmelerin sağlanması, bireysellikten takım çalışmasına geçilmesi ve süreç yönetimi kavramının kuruluş içinde yerleşmesi olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, Türk kuruluşlarının EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama sürecinde üst yönetimin sahiplenmesini sağlama, günlük iş uygulamaları ile bütünleştirme ve süreç yönetimine geçişte sorunlar yaşadığı görülmektedir.

THE IMPLEMENTATIONS OF EFQM BUSINESS EXCELLENCE MODEL IN THE TURKISH FIRMS: BENEFITS AND DIFFICULTIES

SUMMARY

People in all parts of the world today are facing unprecedented change. The only thing that can be said with certainty about the new millennium is that it will differ from the present.

With today's stiff competition and constant upheaval, the Total Quality Management approach is the pre-condition for any company that wants to survive in the future. Because, at its core, Total Quality Management is about becoming more competitive by changing the way we do businesses to match our changing markets. Since markets are changing faster than ever, the winners are those who can keep up with or stay ahead of the changes.

However, if the companies are to see the systematic and full benefits of Total Quality Management, the EFQM Business Excellence Model should be used. Because, the EFQM Business Excellence Model underlines the fact that Total Quality Management has to be more closely linked to strategic management, which implies deeper involvement of top management.

The EFQM Business Excellence Model positions Total Quality Management as a real strategic resource serving the real goals of companies rather than just being a simple technique.

Thus, this study has been conducted in the light of the above arguments. The main objectives of this study are to determine how the implementation of the EFQM Business Excellence Model provides improvement and development in the Turkish organizations and the extent to which these organizations use this model.

On the other side, this study aims to outline the difficulties and critical success factors both in implementing the EFQM Business Excellence Model and in the process of applying to quality awards. The final objective of this study is to deduce general ideas and to make suggestions about implementing the model and applying to quality awards.

This paper consists of six parts. The first five is a literature scanning; covering the meaning and significance of the subject, condition of quality awards in the world and in Turkey, history and development of Total Quality Management, the principles of Total Quality Management, essential elements in introducing Quality Management in organizations, comparison of The Deming Prize, The Malcolm Baldrige National Quality Award, The European Quality Award and models used, and also ISO 9000 series of standards.

The sixth part is a study conducted in the Turkish firms with the information collected in the literature scanning.

The research reported in this thesis was conducted by faxing, mailing or e-mailing a questionnaire to 250 firms in the manufacturing and service industries in various regions of Turkey.

These firms were randomly selected from the 500 largest manufacturing companies in Turkey according to the classification of İstanbul Chamber of Industry, and from both the large-scale and small and medium-scale enterprises in service sectors.

The first step was to prepare an initial draft of the questionnaire by referring to literature scanning. Then, this initial draft was reviewed by a management professional in the business research area. By revising the initial questionnaire, the clarity and significance of questionnaire items have been secured.

The questions in the questionnaire focused primarily on the goals, gains, success factors and difficulties of EFQM Business Excellence Model applications and the process of applying to quality awards.

The data obtained from the 84 questionnaire were evaluated and processed for the defined objectives by means of SPSS / PC + 3.1 package program, using Factor Analysis, Kolmogorov-Smirnov test, T-test and X-square test.

The representatives of the study subjects are mostly executives from quality assurance and human resource departments.

The result of this research are as follows:

- a) The primary purposes of implementing EFQM Business Excellence Model in the Turkish firms are determined as providing a systematic continuous improvement, a driving force to Total Quality Management activities, to improve business results, and to create team-working culture and also a continuous improvement culture.
- b) Implementing ISO 9000 quality assurance system can be seen as an effective starting point and a valuable first step in creating a basis for introducing the EFQM Business Excellence Model.
- c) The critical success factors refer to elements and aspects that turned out to be decisive in working successfully on quality management. The critical success factors in implementing the EFQM Business Excellence Model are determined mainly as good understanding of process management, visible top management involvement and commitment, self-assessment as a systematic process and working in teams. Top management enthusiasm encourages middle management and employees. Employee involvement is also a key factor for success.

1. GİRİŞ: GENEL AÇIKLAMALAR

1.1. Konunun Önemi

Yaşadığımız dünyanın belirginleşen iki özelliği, hızlı değişim ve şiddetli rekabet olgularıdır. Müşterinin yönlendirdiği bir dünyada, rekabetin yeni kuralları şunlar olmuştur (Michiura, 1999; Pfau, 1989; Powell, 1995; Shelton, 1995; Hamel ve Prahalad, 1994):

- a) Üretimin küreselleşmesiyle birlikte rekabet de küreselleşmiş, dünya tek bir ticaret merkezi haline gelmiştir. Yeni ulaşım olanakları sayesinde doğal kaynaklar dünyanın her yerinde rahatlıkla taşınabilmektedir.
- b) Pazara ulaşma süresi ve mamul ömürleri kısaltmakta, mamul çeşitleri artmaktadır. Yeni mamullerde kullanılan hammadde miktarı azalmaktadır.
- c) Sermaye dünyanın her yerinde rahatlıkla bulunabilmektedir. Kapasitelerin yetersiz olduğu dönem geride kalmıştır, artık kapasite fazlası bulunmaktadır.
- d) İletişim olanakları artmakta, bilgi teknolojisindeki gelişmeler değişiklik yapmanın maliyetini sıfıra doğru zorlamaktadır.
- e) Belirsizlikler artmakta, gelişmelerin tahmini zorlaşmaktadır.
- f) Piyasanın hakimi imalatçılar değil, müşteriler olmuştur.
- g) Kalite bir seçim değil, zorunluluk haline gelmiştir.

Bütün bu gelişmeler sonucu rekabet artmakta ve rekabet gücünü belirleyen etkenler arasında süreç geliştirme, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, yeni mamuller geliştirme ve bilgiyi kullanabilme gibi üstünlüklerin rolü ön plana çıkmaktadır.

Bu değişikliklere uyum sağlayabilmek, değişimin getirdiği yeni fırsatları yakalayabilmek ve yeni fırsatlar yaratmak, yönetim anlayışında da önemli değişiklikleri gerekli kılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), giderek artan küresel rekabetin, hızlı teknolojik gelişmelerin, müşteri kitlelerindeki ve beklentilerindeki hızlı değişimlerin sözkonusu olduğu bir dünyada “sürdürülebilir mükemmellik”i sağlar. Sürdürülebilir mükemmellik; kuruluşların temel faaliyet alanlarında sınıfında en iyi olan somut sonuçlara sahip olması, bu sonuçları yaratan faaliyetlerin sağlam bir temele dayanması, sürekli gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirilmesidir (Pfau, 1989).

TKY rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür. TKY’yi benimseyen bir kuruluşta, iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi yoluyla önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin yerine getirilmesi sağlanır.

TKY, bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına ve sürekli gelişime dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyeleri ile topluma, kısacası paydaşlarına yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Diğer bir deyişle, arkasında temel olarak “müşteri odaklılık”, “sürekli gelişme” ve “katılım” değerlerinin yer aldığı bir yönetim kültürüdür (Kano, 1999; Yoshida, 1999; Tenner ve DeToro, 1992; Spenley, 1992; Michiura, 1999).

“Organizasyonun bütün üyeleri” ifadesi, bütün bölümlerdeki ve kuruluş yapısının bütün kademelerindeki çalışanları belirtir. Üst yönetimin güçlü ve ısrarlı liderliği ile kuruluş içindeki bütün üyelerin eğitilip yetiştirilmesi, bu yaklaşımın başarılı olmasının şartlarından biridir (Miyauchi, 1999; Michiura, 1999).

TKY felsefesi; uygun şekilde eğitilen, yetkelendirilen, farkedilen ve iyileştirme çalışmalarına katılımı sağlanan çalışanların, rekabetçi avantajın en değerli kaynağı olabileceğine inanır (Sheety, 1993). İnsanlar en ön plana alınarak, onların başarıları aracılığıyla daha kaliteli mamul ve hizmet elde edilir (Ersen, 1986).

İş mükemmelliği odaklı TKY’de, etkin bir liderlik anlayışı ile yönlendirilen organizasyonlar, kaynaklarını ve süreçlerini strateji ile uyumlu bir biçimde yöneterek başarılı performansa ulaşırlar. Sonuçta müşterilerle, çalışanlarla, toplumla ilgili sonuçlarda ve finansal ve finansal olmayan iş sonuçlarında üstünlük sağlarlar.

Bu çalışmada, Avrupa Kalite Ödülü veya Ulusal Kalite Ödülü sürecinde yer almayı planlayan veya sadece EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni planlı bir şekilde uygulamaya almak isteyen kuruluşlara önerilerde bulunulması amaçlanmakta, Türk kuruluşlarında EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamaları sadece kazandırdıkları ile değil, zorlukları ile de ortaya konmaya çalışılmaktadır.

1.2. Kalite Ödülleri ve Kullanılan Modellerin Dünyadaki ve Türkiye’deki Durumu

Artan küresel rekabet, kuruluşların kaliteye olan ilgisinin canlanmasıyla sonuçlanırken, kalite programlarının uygulanmasında bir yol gösterici aramaya sevk etmiştir. Bunun yanı sıra, TKY modelleri olarak hizmet etmek ve kaliteyi geliştirmek için çeşitli ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından oluşturulan kalite ödülleri, TKY uygulamalarında başarılı kuruluşların tanıtılması ve uygulamaların yaygınlaşmasının sağlanması amacı ile düzenlenmektedir.

Günümüzün yok edici rekabet ortamında, sadece ayakta kalmak değil, öne geçmek için de çıkar yol olarak İş Mükemmelliği’ni gören ülkeler bu çağdaş yaklaşımı çeşitli ulusal / uluslararası modellerle teşvik etmektedir.

İlk olarak Japonya’da “Deming”, Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D.)’nde “Malcolm Baldrige” ve bunların başarılı olması üzerine Avrupa’da oluşturulan “Avrupa Kalite Yönetim Vakfı” (EFQM) İş Mükemmelliği Modeli en tanınmış ve yaygın kullanım zemini bulmuş TKY modelleridir (Garvin, 1991; Koura, 1995; Heller, 1993). Ülkemizde de EFQM kriterlerini esas alan İş Mükemmelliği Modeli benimsenmiştir.

EFQM 1988 yılında Avrupa’nın önde gelen 14 kuruluşu tarafından “Avrupa’da Sürdürülebilir İş Mükemmelliğinin İtici Gücü Olma” misyonu ve “Avrupalı

kuruluşların İş Mükemmelliğine eriştikleri bir dünya” vizyonu ile kurulmuş, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur.

EFQM, kuruluşlara performanslarını iyileştirme konusunda yardımcı olmak üzere 1992 yılında EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni oluşturmuştur (Heller, 1993; Hardjono ve diğ., 1997). Temel kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçimde yaşama geçirilmesinin ifadesi olan bu model, ülkemizde, Avrupa çapında ve başka ülkelerde onbinlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır.

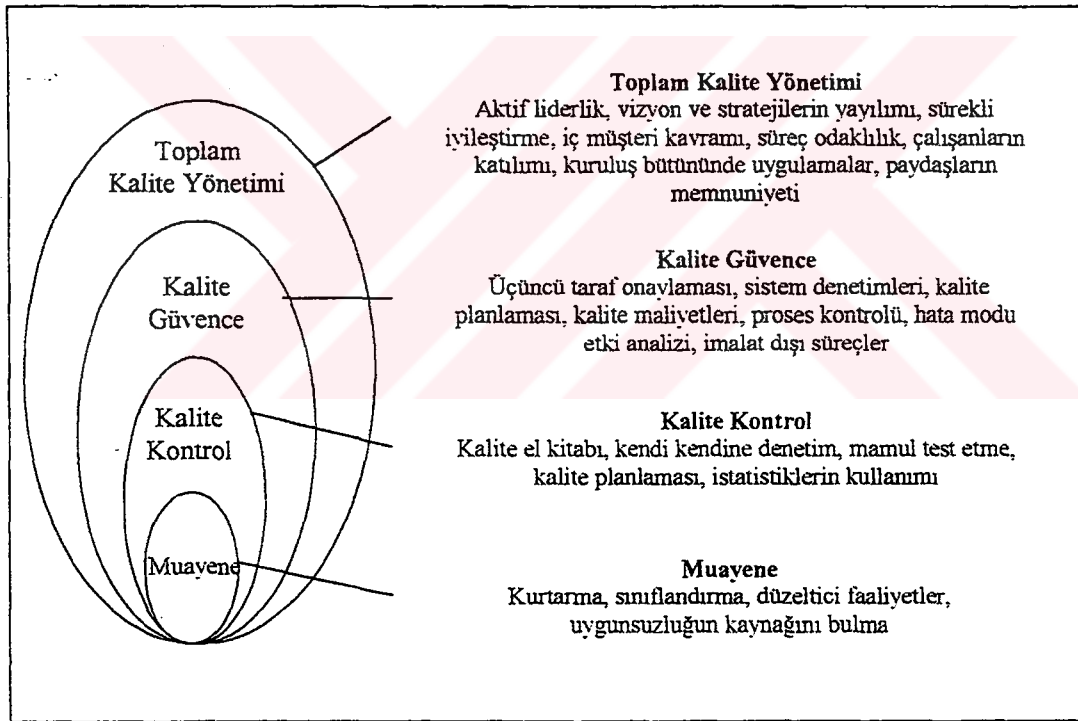
21. yüzyılda çağdaş dünya ölçeklerine uygun bir toplum olabilmenin yegane yolu, kendi “asıl yetkinliklerimizi” öne çıkaran evrensel bir stratejiye sahip olmaktan geçmektedir. Asıl yetkinlikler ve dinamikler harekete geçirildiği takdirde, arzu edilen sonuçların alınabileceğinin en önemli göstergesi, kazanılan kalite ödülleridir.

Türkiye’de ve Avrupa’da TKY’yi benimseyen ve başarılarını ulusal ve Avrupa ölçeğinde kazandıkları kalite ödülleri ile belgeleyen kuruluşların radikal gelişmeler elde ettikleri bir gerçektir (Kirazcı, 1997; Kiymir, 1997; Uzer, 1997). Bu ödüllerin, dünya ölçeğindeki başarıların birbiri ardına gelmesine “hızlandıran” etkisi yapacağı açıktır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: GELİŞİMİ VE FELSEFESİ

2.1. “Muayene”den “Toplam Kalite Yönetimi”ne Tarihsel Gelişim

TKY yaklaşımının dünyada nasıl geliştiği ve günümüze kadar nasıl geldiğini açıklamak için, TKY’nin gelişimindeki kilometre taşları ve bu gelişime etki eden unsurları ortaya koymak gerekir. TKY’nin tarihsel gelişimi Şekil 2.1’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1 TKY’nin Tarihsel Gelişimi (Kanji ve Asher, 1993)

2.1.1. Muayene

18. yüzyılın ikinci yarısındaki Sanayi Devrimi’ni izleyen teknolojik ilerleme, sanayi mamullerinin büyük miktarlarda ucuza üretilmesini mümkün kılmış ve bunlara olan talep artmıştır.

Sanayi mamullerinin doğası bu şekilde değişirken, eskiden fazla önem verilmeyen mamul ve parçaların değiştirilebilir olması giderek önem kazanmıştır. Standartlaştırmanın yanı sıra, mamul ve parçaların uyumluluğuna egemen olan başlıca ilke olarak, kalitelerindeki farklar gündeme gelmiştir.

Mamul ve parçaların muayene edilmesi ve standartlara uygun olmayan her bir birimin ayıklanması, bu talebin karşılanması ve kalitenin sağlanmasının en etkili yoludur. Bu yüzyılın başlarında A.B.D.'de uygulamaya konulan Taylor'un imalat sistemi; uzmanlaşma, standartlaşma ve işi basitleştirme aracılığıyla vasıfsız işçilerin gerçekleştirdiği seri imalattaki verimliliği artırma denemesidir. Taylor'un yaygınlaştırdığı bir başka yaklaşım, imalat hatlarından koparılıp alınan uzman denetçilerin yetiştirilmesi ve dikkatli bir şekilde % 100 kontrol yapmakla görevlendirilmesi olmuştur. Muayene etmeye yönelik bu sistem, 1920'lerin ortalarında Walter A. Shewhart'ın çağdaş kalite kontrol yaklaşımı ile değiştirilmiştir. Shewhart öncesi dönem, bilimsel olmadığı gibi matematiği de oluşmamıştır. Bu dönemde kalite, bireylerce sağlanmıştır (Tanner ve Detoro, 1992).

2.1.2. Sonuçların Kontrolünden Süreçlerin Kontrolüne Geçiş

Neyi, nasıl yapmak gerektiği ve muayenenin nasıl yapılacağı sıkı sıkıya standartlaştırılsa da mamul kalitesini etkileyen ve kontrol dışı pek çok unsur vardır. Bu nedenle, imal edilen ve kontrolden geçirilen mamullerin fiili kalitesi hiç bir zaman bir örnek değildir ve belli bir hedef değer etrafında oynar. Shewhart, bu türden veri dağılımına ilgi göstermiş ve bu dağılmış verileri istatistiksel tahmindeki rastgele değerler olarak ele alarak sanayi imalat süreçlerindeki kontrole uygulamaya çalışmıştır. Shewhart'ın "kontrol şemaları teorisi"ni sunması, aşağıdaki iki nedenden ötürü çağdaş kalite kontrolün doğuşu olarak görülür (Kondo, 1995):

1. Shewhart'ın teorisi, veri dağılımını dikkate almakta ve istatistiksel tahmin uygulayarak, bunu kontrol süreçlerinde olumlu bir şekilde değerlendirmektedir.
2. Bu teori, imalat süreçlerinde bu tür bir kontrolün uygulanmasının, muayene üzerine yoğunlaşmaktan daha ekonomik olduğunu ortaya koymaktadır.

İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) dönemi Shewhart ile başlamıştır. 1920'li ve 1930'lu yıllarda bilimsel temeller atılarak, kalitenin matematiği geliştirilmiştir. Sonuçların

kontrolünden süreçlerin kontrolüne geçilmiş ve İstatistiksel Proses Kontrol (İPK) teknikleri geliştirilmiştir (Tenner ve Detoro, 1992; Nagafuchi, 1999).

Kalitenin ordu tarafından sıkı sıkıya denetlendiği A.B.D.'de kalite kontrolü, hem bir anlayış hem de bir yöntem olarak yerleşik bir özellik kazanmıştır. Ancak savaşın bitmesinin ardından bu konu, her kuruluşun kendi inisiyatifine bırakılmış ve herhangi bir yasa ve denetim kuralı getirilmemiştir. Kondo (1995)'nin belirttiği gibi, Japonya, tıpkı bir istiridyenin kendi kalsiyumundan inci üretmesi gibi, kalite kontrolünü kendi kültürüyle özümsemiştir.

1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği'nin kurulması ve A.B.D. hükümetinin girişimiyle savaş sırasında İngiltere, Kanada, Avustralya vb. ülkelerde benzer kalite standartlarının oluşturulması, kalite kontrol faaliyetlerinin başlangıcını teşkil eder. Avrupa'da 1956 yılında Avrupa Kalite Kontrol Örgütü, 1966 yılında ise kalite kontrolünü teşvik etmek amacıyla Uluslararası Kalite Akademisi kurulmuştur (Kondo, 1995).

İKK teknikleri önce A.B.D. ve Avrupa'da uygulanmış, daha sonra Amerikalı istatistikçi W. Edwards Deming vasıtasıyla Japonya'ya taşınmıştır. Japonya'da kalite kontrol faaliyetlerinin merkezinde bulunan Japonya Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE), 1946 yılında kurulmuş, faaliyetleri ise kalite kontrol ile ilgili bilgi toplanması ve incelenmesi üzerine odaklanmıştır. 1949 yılında sanayi, akademik kuruluş ve hükümet temsilcileri JUSE bünyesinde bir kalite kontrol araştırma grubu kurmuşlar ve bulguların sanayiye aktarılması amacıyla kalite kontrol kurslarını başlatmışlardır (Miyauchi, 1999; Kano, 1999).

1950 yılında Deming'in JUSE tarafından Japonya'ya davet edilerek mühendisler ve üst düzey yöneticiler için verdiği kalite kontrol seminerleri, çok büyük ilgi görmüş ve imalat sanayinde kalite kontrolün öneminin kavranmasına yardımcı olmuştur.

2.1.3. Kalite Güvence ile Şirket Geneline Kalite Kontrol

İstatistiksel yöntemler imalat proseslerinde, mamul koşullarıyla mamul kalitesi arasındaki neden - sonuç ilişkisinin ortaya çıkarılmasında yararlı olmuştur. Ancak kalite kontrolün müşteri memnuniyetinden oluşan hedefine ulaşmada bu, önemli ve gerekli bir koşul olmasına rağmen yeterli değildir. Müşteri ile iletişim kurmak

suretiyle bir organizasyon müşterinin beklentilerini ve bunların önceliklerini tespit edebilir. Bu amaca ulaşmak için sadece imalat ve denetimden önceki pazar araştırmaları, araştırma ve geliştirme, tasarım ve satın alma gibi süreçlere önem vermekle yetinilmemesi, kalite kontrolü aynı zamanda ambalajlama, taşıma, satış ve satış sonrası servis gibi süreçlere de uygulamak gereklidir.

Toplam Kalite Kontrol (TKK) dönemi 1950'li yıllarda başlamıştır; önce Juran sonra Feigenbaum, kalitenin tüm faaliyetlerde sağlanması gereğini görmüştür. Bu yıllar aynı zamanda endüstride kimyasal mamul imalatından otomobil ve ev aletlerinin mekanik montajına doğru bir yönelişin olduğu yıllardır. Bunun sonucu olarak, yeni mamuller hızlı bir biçimde birbirini izlemiş ve bu da imalat planlama aşamasından başlayarak sistemin tamamına yönelik kalite standartlarının belirlenmesi gereksinimini ortaya çıkarmıştır. İmalat üzerinde yoğunlaşan İKK, doğal olarak TKK'ya dönüşmüştür.

Japonya'nın TKK ile resmen tanışması, 1960 yılında İKK dergisi için düzenlenen bir dizi seminerle olmuştur (Akao, 1991). Bu seminerleri veren ve TKK'nın öncülerinden olan Feigenbaum (1983)'a göre TKK'nın tanımı şöyledir: "Müşteri memnuniyetini eksiksiz olarak karşılamayı sağlamak için en ekonomik düzeylerde imalat ve hizmete olanak veren ve bir kuruluştaki çeşitli grupların kalite iyileştirme, geliştirme ve koruma yönündeki çabalarının bütünleştirilmesi için etkin bir sistem."

Feigenbaum'un geliştirdiği bu sistemin gözetimi kalite kontrol uzmanlarına bırakılmıştır; kalite herkesin işi olmakla birlikte, sorumluluğun ortada kalmasından korkulduğu için bu yöndeki en büyük sorumluluk kalite birimleri ve uzmanlarına düşmüştür. İKK'nın TKK'ya dönüşümü, 1961-1965 yıllarında, kalite konusundaki kazanımları sonucunda Deming Ödülü'nü kazanan şirketlerde ortaya çıkmıştır. Bu dönem boyunca, "hoshin kanri"ye ya da politikaların açılımına ilişkin kavramlar doğmuştur (Akao, 1991).

Feigenbaum'un tanımladığı TKK ifadesi, Toplam Kalite Yönetimi'nin bir habercisidir. İstatistiğin dili, TKK'dan anlaşılan ortak bir temeli sağlar (Nagafuchi, 1999). Ishikawa (1985)'ya göre TKK'nın özünde "kalite güvencesi", "kalitenin kontrolü" ve "Planla - Uygula - Kontrol Et - Önlem Al" (PUKÖ) çevriminin her alanda kullanılması vardır. Kalite güvencesi, yeni mamulde kalitenin daha tasarım ve

imalat anında sağlanması, diğer bir deyişle bitmiş mamullerden kusurlu olanların ayıklanması yerine mamulün tasarım ve imalat aşamalarında kaliteli doğması için gerekli çalışmaların yapılmasıdır. Ishikawa “insan öğesi”ni ön plana çıkararak, kalitenin işin yapıldığı yerde sağlanmasını öngörmüştür. İşletme bütününde kalitenin geliştirilmesi sırasında ön hatlarda çalışanların oynadıkları yaşamsal rol daha iyi anlaşılmış; çalışanların aralıksız günlük çabaları olmaksızın, mamul kalitesini güvence altına almanın olanaksız olduğu anlaşılmıştır.

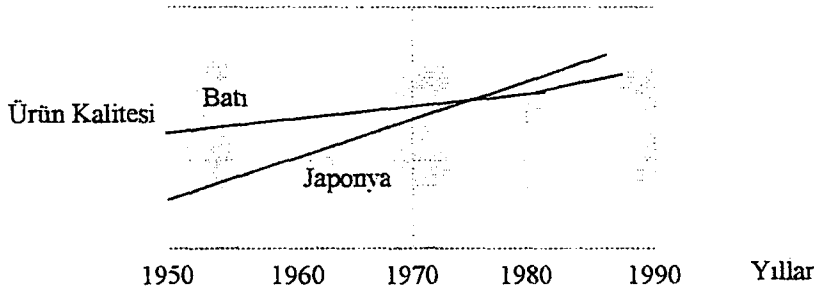
Süreçlerin iyileştirilmesi ve sonuçların mükemmele yakınlaştırılması, PUKÖ çevriminin sürekli uygulanmasıyla mümkündür. Dikkatle oluşturulan plan ve standartların gerçekten doğru olup olmadıklarını öğrenmenin tek yolu, bunları uygulamak ve sonuçlarını sınamaktır. PUKÖ çevrimi, bunu amaçlar. Bu tür faaliyetlerin etkinliği için, çalışanların katılımı zorunludur. Çalışanlar, kendi yaptıkları mamulün kalitesini kontrol etmeleri, anormalliklerin nedenlerini araştırmaları ve tekrarları önlemeleri için teşvik edilmelidir. Tasarımdaki kalitenin sağlandığı onaylanan mamulleri imal etmekten doğrudan sorumlu kişilerin kalite kontrol faaliyetleri “kalite çemberleri” hareketini yaratmıştır (Ishikawa, 1980). 1961 yılında Ishikawa, kalite çemberleri yöntemini ve teorisini oluşturmuştur.

Feigenbaum tarafından “kalitesizliğin maliyeti” kavramı geliştirilmiş ve bunu hesaplama yöntemi oluşturulmuştur. Kalitesizlik maliyetine yol açan unsurlar önleme, planlama hataları; denetim, test; iç hatalar (arıza, fire vb.) ve dış hatalar (şikayetler, dava masrafları, kuruluş imajının kötülenmesi) şeklinde sıralanmıştır (Feigenbaum, 1983; Crosby, 1996).

Kötü kalite ünlerini değiştirme yönündeki istekleriyle Japon kuruluşları; müşteri memnuniyeti, rekabetçi kalite, ana süreçlerin performansı (mamul geliştirme çevrim zamanı gibi) ve benzeri konularda ölçüm yöntemleri geliştirmeye başlamışlardır. Bu ölçüm sonuçları kurumsal izleme sisteminde de yerini almış ve üst yönetim karar süreci için bir temel oluşturmaya başlamıştır. Amerikan ulusal yayın kanalı olan NBC’nin “Japonlar yapabiliyorsa, neden biz de yapamayalım?” yayınlarıyla hatırlanan kalite yönetimi, 1980’li yıllarda da A.B.D.’de hızla yayılmaya başlamıştır.

Şekil 2.2, kalitedeki dünya rekabetini göstermektedir. Japonlar, 1950’li yılların başından itibaren kaliteyi iyileştirmek için Batı’ya göre çok daha büyük adımlar

atmışlardır. Şekilde görülen her iki eğrinin eğimleri, iyileştirme oranının bir indeksidir. Bu oran, tamamlanan kalite iyileştirme projelerinin sayısına bağlıdır. Juran (1981)'e göre, tamamlanan kalite iyileştirme projelerinin sayısı bakımından bu projelerin büyüklüğü ve öneminde Japonların hızı, Batı'yı yıldan yıla aşmıştır.



Şekil 2.2 Kalitede Dünya Rekabeti (Juran, 1981)

2.1.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Ortaya Çıkışı

TKY'ye geçişte iki özellik önemli olmuştur. Birincisi, gerçekleştirilen kalite kontrol faaliyetlerinin geniş bir yelpazeye yayılmasıdır. Bu, Japonya'da ekip çalışmasının sadece imalat ve muayene süreçlerinde değil, aynı zamanda pazarlamadan satış sonrası servise kadar her alanda gerekli olduğuna ilişkin güçlü kanaatten kaynaklanır. İkinci özellik ise kalite kontrol faaliyetlerine ve yardımcı faaliyetlere bütün çalışanların katılmasıdır.

Bu dönemde istatistiksel teknikler, faaliyetlerin her aşamasında kullanılmaya başlamış ve problem çözme teknikleri geliştirilmiştir. Müşterilerle daha yakın ilişkiler kurulmuş, "müşteri kraldır" kavramı gelişmiştir. Süreçlerin bütünlüğü (müşteri-tedarikçi ilişkileri) sağlanmıştır. Çalışanların yetkeleri artırılmış, yaptıkları işlerde karar vermeleri sağlanmış ve "sürekli iyileştirme" bir felsefe haline gelmiştir. Mamul tasarımı sistematik hale getirilmiş ve mamul tasarımı ile süreç tasarımı bilimsel temellere oturtulmuştur. Shingo tarafından "Hata Önleyiciler" teknikleri icat edilmiştir.

Kalite denetleme yoluyla veya süreç iyileştirme ile sağlanabilir. Denetleme; kalitesizliğin bulunması ve yok edilmesidir. Süreç iyileştirme ise kalitenin içselleştirilerek iyileştirilmesidir.

Denetleme ile yapılan kontrol çalışmaları bir çok masrafı da beraberinde getirir. Süreç iyileştirme ile yapılacak kalite çalışmalarında, ilk yatırım yüksek olsa da süreç sürelerinin kısaltılması vb. iyileştirmeler ile sağlanan müşteri memnuniyetinin getirisi, bunu kısa zamanda karşılamaktadır (Nagafuchi, 1999).

Bu fikirlerden yola çıkarak, TKY dönemine 1980'li yılların ikinci yarısında girilmiştir. TKY'nin komple ve başarılı bir yönetim modeli olduğu en geniş biçimde kabul edilmiş, bu nedenle de TKK ifadesinin yetersiz olduğu, TKY denmesinin daha doğru olacağı anlaşılmıştır. Kalite, A.B.D.'de 1980'li yıllarda anahtar bir yönetim odağı olarak ortaya çıkmıştır. 1987 yılında Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün oluşturulması, kalite yönetiminin görünürlüğüne ve böylece A.B.D. kalite yönetim hareketinin hızlanmasına katkıda bulunmuştur (Easton, 1993). 1992 yılında ise Avrupa'da EFQM İş Mükemmelliği Modeli oluşturulmuştur (Heller, 1993).

Kalitenin bütünüyle bir yönetim meselesi olduğu anlaşılmıştır. Yönetimin her kademesinde ekip çalışması anlayışı ve yöntemleri yaygınlaşmıştır. Müşteri memnuniyeti ifadesinin yerini, "müşteriye hayal bile edemediğini vermek" kavramı almış ve "çalışanların mutluluğu" kavramı ön plana çıkmıştır. "Tedarikçilerle bütünleşme" anlayışı ve yöntemleri uygulanmaya başlamıştır. TKY'yi etkileyen diğer gelişmelerin başlıcaları aşağıdaki gibidir (Yoshida, 1999; Yoshimoto, 1999):

- a) Organizasyonun "asıl yetkinliği" kavramı öne çıkarılmıştır. Örneğin Sony'nin asıl yetkinliği, müzik seti ve video kamera gibi teknolojik aletleri küçülterek pazara sunmaktır.
- b) Asıl yetkinliklerin dışındaki işler organizasyon dışına çıkarılmış ve hizmet satın alma yöntemi gelişmiştir. Böylece "Yalın Yönetim" anlayışı gündeme gelmiştir.
- c) İnsan kaynağının belirleyiciliği artmıştır. Yetkelendirme ve yerinden yönetim artmaya başlamıştır.
- d) Organizasyonların rekabet güçlerini en fazla etkileyen süreçler, ayrı ilgi odağı oluşturmuş ve süreç yönetimi yaygınlaşmıştır.
- e) "Hedeflerle Yönetim" yerine "Politikalarla Yönetim", sistemde yerini almaya başlamıştır.

2.1.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Yararları

TKY, rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür. TKY, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir.

Kalite, organizasyonun tüm çalışanlarının yanı sıra müşterilerini ve tedarikçilerini de kapsayan bütünleşik bir çabadır. TKY, organizasyonun tüm kademe ve fonksiyonlarının katılımıyla, müşteriye ulaştırılan mamul ve hizmetlerin kalitesini sürekli iyileştirmek için bütünleşik bir yönetim kavramıdır. TKY'nin kuruluşlara sağladığı başlıca yararlar şunlardır (Pfau, 1989):

- a) Müşteri memnuniyetinin artırılması,
- b) Mamul ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesi,
- c) Iskarta ve atıkların azalması, böylece maliyetlerin düşmesi,
- d) Verimliliğin iyileşmesi,
- e) Mamul geliştirme süresinin ve çalışma zamanının azalması,
- f) Pazarın taleplerini karşılamadaki esnekliğin artması,
- g) Müşteri hizmetlerinin ve teslimat sürelerinin iyileşmesi,
- h) İnsan kaynaklarından daha iyi yararlanılması.

TKY çok sayıda boyutu bir araya getirmektedir: müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan mamullerin "tasarımı", tasarım gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğini garanti altına alan "süreçlerin kontrolü" ve kalitenin sürekli artması için "kalite iyileştirme".

Müşteri, tasarım kalitesinin arkasında yatan itici güçtür. Müşteriler sürekli olarak beklentilerinin üzerinde tatmin sağlayan mamul veya hizmetlerin sunulmasını isterler. Mamulü veya hizmeti kullanan ve beklentileri ile kıyaslama yapan müşteri ancak, algıladığının beklentilerinden fazla olması durumunda memnun olacaktır. Müşteri memnuniyeti, algılanan kalite ile beklenen kalitenin kıyaslanmasına dayanır. Algılama kalitesi, planlanan hizmetin sunuş kalitesine uygun verilmesinde müşteri tarafından nasıl görüldüğünü gösterir. Müşterinin gerçekte üzerinde durduğu, zaman

içinde sahip olduğu mamul ve / veya hizmetten edindiği deneyimdir. “Alışveriş, satın alma, teslimat, kullanım ve bırakma” müşterinin kalite algılama faaliyetleridir. Müşteri beklentilerinin karşılanmadığı durumda (beklenen kalitenin algılama kalitesinden büyük olduğu durumda), sunulan hizmet memnuniyetsizlikle sonuçlanacaktır.

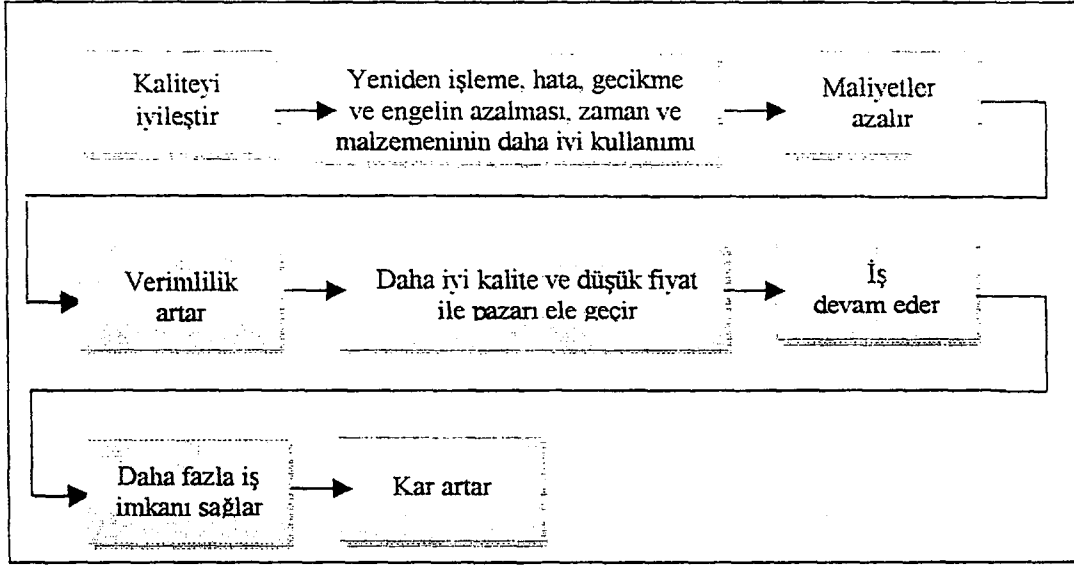
TKY anlayışında, mamul ve hizmetlerdeki sürekli gelişme müşteri tarafından belirlenir. Bu nedenle, müşterilerin istek ve beklentilerini öğrenip, gelen bilgiler değerlendirilerek kuruluşun tüm süreçleri ile bütünleştirilmesi gerekir. Kalite iyileştirme faaliyetlerini müşteri gereksinimlerine göre gerçekleştirmek suretiyle kuruluşlar, hem iç süreç iyileştirmeleri için önceliklerini daha iyi belirleyebilir hem de pazar payı ve karlılığını daha etkili bir şekilde artırabilir (Fredericks ve Salter, 1998).

2.1.6. Toplam Kalite Yönetimi’nin Felsefesini Oluşturanlar ve Toplam Kalite Yönetimi’ne Geçiş Nedenleri

2.1.6.1. Deming’in Felsefesi

Kalite için yapılan çalışmalar savurganlığı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli mamullerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi, pazar payını artırmakta ve kar amacına ulaşılmasını sağlamaktadır. Şekil 2.3’te gösterilen Deming zinciri, bunu açıklar (Deming, 1986).

Yönetimler işlerini sürdürebilmek için yapacakları planlar ve yeniliklerle, gelecekteki kar paylarını emniyete almalarıyla ve gelecekteki mamul ve hizmet gelişmeleriyle sağlayacakları daha fazla iş imkanlarıyla değerlendirilmektedir. Her kuruluşun elbette ki kendine özgü farklı sorunları vardır, ancak mamul veya hizmetin kalitesini artıracak ilkeler evrenseldir.



Şekil 2.3 Deming Zincir Reaksiyonu (Deming, 1986)

Deming (1986)'e göre, hizmet ve imalat sektöründeki büyük işletmeler veya küçük ve orta büyüklükte işletmelerin aşağıdaki 14 maddeyi anlaması ve bunlara uygun hareket etmesi ile önemli sonuçlar elde edilebilir:

1. Mamul veya hizmeti geliştirmeye yönelik amaçlarla tutarlılığın sağlanması gerekmektedir. Hedef, rekabet edebilir hale gelmek, iş yapmak ve yeni işler yaratmak olmalıdır.
2. TKY felsefesi benimsenmeli ve yöneticiler liderliğe soyunmalıdır.
3. Kaliteye ulaşmak için kontrole güvenmekten vazgeçilmelidir. Kalite, mamulün bir parçası haline getirilerek kontrol ihtiyacı ortadan kaldırılmalıdır.
4. İşin toplam maliyeti azaltılmalıdır. Her kalem için tek bir tedarikçi ile çalışarak uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurulmalıdır.
5. Kalite ve verimliliği artırmak için imalat ve hizmet sistemi sürekli geliştirilmelidir.
6. İş başında eğitim kurumsallaşmalıdır.

7. Liderlik kurumsallaşmalıdır. Yönetimin ve işçilerin gözetimi konusu gözden geçirilmelidir. Gözetimin amacı çalışanlara, makinelere ve aletlere daha iyi iş çıkartabilmeleri için yardımcı olmaktır.
8. Çalışmanın, şirket içinde etkin bir şekilde sağlanması için korku yok edilmelidir.
9. Departmanlar arasındaki engeller ortadan kaldırılmalı, ekip çalışması sağlanmalıdır.
10. Çalışanları, verimliliği artırmaya çağıran hedefler, sloganlar, öğütler ve posterler bir kenara atılmalıdır. Bunlar, çalışanların işini daha iyi yapmasına yardımcı olmaz, sadece kalite ve verimliliğin geçici olarak iyileşmesine yardımcı olur. Ancak zamanla bu iyileşme durur veya tersine döner. Sistemi iyileştirmesi ve istatistiksel yöntemlerle ortaya çıkarılan özel nedenleri ortadan kaldırması gereken, yönetimin kendisidir.
11. Fabrikada parça başına ücret ve kotalar, uygun denetimi anlama ve sağlama yetersizliğini gösterir. Sayısal hedeflerle yönetim ise, ne yapacağını bilmeden yönetmeye çalışmaktır ve aslında korkuyla yönetimdir. Gözetmenlerin sorumluluğu sadece sayılar değil, kalite olmalıdır. Kalite ve verimliliğin artışı ve çalışanların mutluluğu için bunlar ortadan kaldırılarak, yerine liderlik konulmalıdır.
12. Hem saat hesabı ile çalışan işçinin hem de yönetim ve mühendislikteki insanların yaptıkları işten gurur duymalarını engelleyen unsurlar ortadan kaldırılmalıdır. Bu da öncelikle hedeflerle yönetimi ortadan kaldırmayı gerektirir.
13. Bir organizasyon sadece iyi insanlara değil, aynı zamanda eğitimle kendini geliştiren insanlara ihtiyaç duyar. Kurulusta herkes için eğitim ve kendini geliştirme desteklenmelidir.
14. Dönüşüm için eyleme geçilmelidir. Deming Çemberi'nin dört adımıyla (PUKÖ) kaliteyi artırmak için kuruluştaki herkes bir ekip olarak çalışmalıdır.

2.1.6.2. Juran'ın Felsefesi

Kalite yönetiminde kendilerine yeni bir rota çizmek isteyen kuruluşlar, kuruluşun tamamına yayılmış bir bütünlük yaratmalıdırlar ki tüm çalışanlar kuruluşun hangi yöne gittiğini bilsin ve buraya varmak için teşvik edilebilsinler. Böyle bir bütünlük yaratmak, bu bütünlüğe yaklaşma direnen güçlerle uğraşmayı gerektirir. Bu güçlerin büyük bir kısmı, kuruluşlarda doğal olarak var olan belirli farklılıklar nedeniyledir. Bu farklılıklar aşağıdakileri kapsamaktadır (Juran, 1986):

- Kuruluş içindeki muhtelif fonksiyonlar: Mamul geliştirme ve imalat gibi fonksiyonların her biri, kendi faaliyetlerini tek ve özel olarak görmektedir.
- Kuruluş içindeki hiyerarşik kademeler: Bu kademeler, gerektirdiği deneyim, sorumluluk ve eğitime göre farklılık göstermektedir.
- Muhtelif mamul hatları: Büyük ve karmaşık sistemler, kitle imalatı vb hatlar pazar, teknoloji ve kısıtlarında farklılıklar göstermektedir.

Kuruluşların doğasında var olan bu farklılıklar, gidilmek istenen yönün birliğine bir engel teşkil eder. Tüm fonksiyonlara, kademelere ve imalat hatlarına uyan evrensel bir kalite sürecinin bulunması ile bu engelin üstesinden gelinebilir. “Kalite üçlüsü” olarak ifade edilen kavram, Juran (1986) tarafından kuruluş bütününde bu kalite sürecinin bulunması ihtiyacı ile geliştirilmiştir. Kalitenin yönetimi, “kalite planlaması”, “kalite kontrolü” ve “kalite iyileştirmesi” olarak adlandırılan üç temel süreci içerir. Bu temel kalite süreçleri, aşağıdaki şekilde bileşenlerine ayrılmaktadır (Juran, 1986):

1. Kalite Planlaması:

- a) Hem iç hem de dış müşterilerini tanımla ve bu müşterilerin ihtiyaçlarını belirle,
- b) Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren mal ve hizmet karakteristiklerini geliştir,
- c) Müşteri ihtiyaçlarını ve aynı şekilde tedarikçilerin ihtiyaçlarını karşılayan kalite hedeflerini oluştur ve bunu en az maliyetle yap,
- d) Gerekli mamul karakteristiklerini meydana getirebilecek bir süreç geliştir,

e) Bu sürecin mevcut koşullar altında kalite hedeflerini gerçekleştirebildiğini kanıtla.

2. Kalite kontrolü:

- a) Neyi kontrol edeceğini ve ölçüm birimlerini seç,
- b) Ölçümü ve performans standartlarını oluştur,
- c) Gerçek performansı ölç; standart ile gerçek performans arasındaki farkı yorumla, aradaki farkı kapatmak için önlem al.

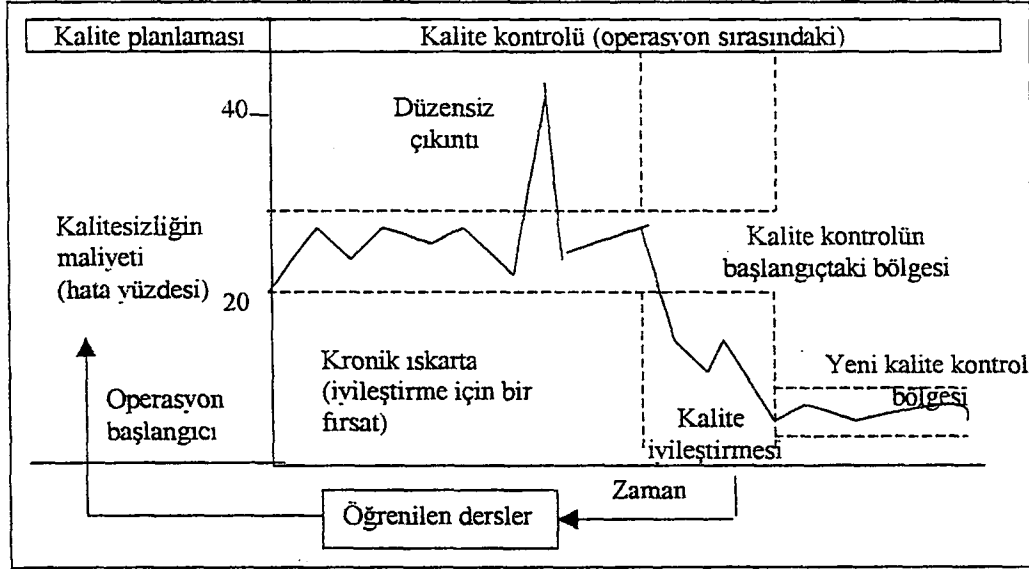
3. Kalite iyileştirmesi:

- a) İyileştirme ihtiyacını kanıtla ve spesifik iyileştirme projeleri tanımla,
- b) Projeye yol gösterecek ve nedenleri teşhis edecek örgütü oluştur,
- c) Nedenleri teşhis et ve çaresini bul, bu çarelerin mevcut çalışma koşulları altında etkili olduklarını kanıtla,
- d) Kazandıklarını elde tutmak için kontrolü sağla.

Şekil 2.4'te bu üç sürecin ilişkisi gösterilmiştir. Başlangıç noktası kalite planlamasıdır, diğer bir deyişle belirlenen hedefleri mevcut çalışma koşulları altında karşılayabilecek bir sürecin oluşturulmasıdır. Planlamanın konusu müşteri hizmetlerine yanıt vermek için bir hizmet süreci, mamullerin imalatı için bir fabrika süreci, mamul tasarımı için bir mühendislik süreci gibi herhangi bir süreç olabilir. Planlamayı takiben süreç, optimal etkinlikte süreci gerçekleştirmeden sorumlu olan kişilere devredilir.

Başlangıçtaki planlamada yer alan eksikliklere bağlı olarak süreç, yüksek bir “kronik ıskarta” düzeyinde yürür. Kronik ıskarta, süreçte doğal olarak bulunduğundan süreç sorumluluları tarafından ortadan kaldırılamaz. Bunun yerine, bu ıskartanın daha kötüye gitmesini engelleyen “kalite kontrol” uygulanır. Eğer kötüye giderse, bu anormal değişkenliğin nedenini ya da nedenlerini belirlemek için “yangın söndürücü” çağırılır. Neden ya da nedenler belirlenince, düzeltici faaliyetler alınır ve süreç yeniden kalite kontrol limitleri ile tanımlanan bölgede gerçekleştirilmeye

devam eder. Kalite kontrole ilave olarak uygulanan kalite iyileştirme süreci ile de bu kronik ıskarta çok daha düşük bir düzeye iner (Juran, 1989).



Şekil 2.4 Kalite Üçlüsü (Juran, 1989)

Juran'ın felsefesi pek çok bakımdan Deming'e benzemektedir. Üst yönetimin sahiplenmesi, iyileştirme ihtiyacı, kalite kontrol tekniklerinin kullanımı ve eğitimin önemi her iki felsefede de temeli oluşturur. Ancak Juran, Deming ile her zaman aynı fikirde değildir. Örneğin Juran, Deming'in, yönetime korkuyu yok etmelerini söylemesini yanlış bulur; korkunun insanlara en iyiyi yaptıracağını söyler (Main, 1986).

2.1.6.3. Crosby'nin Felsefesi

Crosby'nin kalite felsefesinin temeli, "Kalite Yönetiminin Mutlakları" olarak adlandırılan unsurlarda ve "İyileştirmenin Temel Bileşenleri"nde toplanır. Crosby'nin kalite yönetimindeki mutlakları aşağıdaki gibidir (Crosby, 1979):

- "Kalite, gereksinimlere uygunluk demektir, şıklık veya zariflik değildir": Gereksinimler yanlış anlaşılmaya imkan vermeyecek şekilde yönetim tarafından açıkça tanımlanmalıdır. Bundan sonra, bu gereksinimlere uygunluğu belirlemek için ölçümler yapılır. Farkedilen uygunsuzluk, kalitenin olmadığını gösterir.
- "Kalite sorunu diye bir şey yoktur": Sorunlar, onu yaratan bireyler veya bölümler tarafından tanımlanmalıdır. Bu da kalitenin kalite bölümlerinde değil,

fonksiyonel bölümlerde oluştuğunu ve bu nedenle kalite sorunlarının sorumluluğunun bu fonksiyonel bölümlere düştüğünü gösterir. Kalite bölümleri uygunluğu ölçmeli, sonuçları raporlamalı ve kalite iyileştirme yönünde olumlu bir tavır geliştirmede başı çekmelidir. Bu, Deming'in üçüncü maddesi ile benzerdir.

c) “Kalitenin ekonomisi diye bir şey yoktur, bir işi ilk seferinde doğru yapmak daima daha ucuzdur”: Crosby (1979)'ye göre “kalite bedavadır, kötü kalite ise ek maliyettir”. Ne kadar para tutacağı, ilk seferinde doğru yapılmayan işleri içeren tüm faaliyetlere bağlıdır. Şekil 2.3'teki Deming zinciri de benzer mesajı aktarmaktadır.

d) “Tek performans ölçüsü, kalite maliyetidir”: Kalitesizlik maliyeti, uygunsuzluğun fiyatıdır. Kuruluşların büyük çoğunluğu, satış gelirlerinin %20'sini kalite maliyetine harcamaktadır. İyi bir şekilde uygulanan kalite yönetimi programına sahip olan bir kuruluşun kalite maliyeti (özellikle önleme ve değerlendirme kategorilerinde), satışlarının % 2,5'undan daha az olabilir (Crosby, 1996). Crosby'nin programı, kalitesizlik maliyetinin ölçümü ve bunun ilan edilmesidir. Bu veriler sorunların yönetimin dikkatini çekmesini, düzeltici faaliyetler için fırsatların yakalanmasını ve iyileştirmenin sürekli izlenmesini sağlar. Juran da bu yaklaşımı desteklemektedir.

e) “Kalitesizliğin maliyeti önleme, değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri olmak üzere üç sınıfta toplanır” (Crosby, 1979): Önleme maliyeti, müşteriyi tatmin etmeyecek mamullerin imal edilmesini önlemek amacıyla, olası kusurları ve hataları azaltacak, ortadan kaldıracak faaliyetler ve kalite için yapılan harcamalardır. Kalite planlaması, kalite güvence sistemi, kalite eğitimi vb. faaliyetlerin getirdiği masraflar önleme maliyetidir.

Değerlendirme maliyeti, imalat sürecinin tümünde, süreç ve mamullerin gereksinimlere uygunluğunun belirlenmesi amacıyla, ulaşılan kaliteyi ölçme, muayene, test ve denetim masraflarıdır. Başarısızlık maliyetleri ise kusurlu imalat veya hizmet sonucu oluşan ıskartaya atma, yeniden işleme, müşteri şikayetlerinin karşılanması vb. faaliyetlerin getirdiği masrafları kapsar. TKY'nin bir parçası olarak, önleyici faaliyetlere ağırlık verildiğinde önleme maliyetleri artabilir. Ancak değerlendirme ve başarısızlık maliyetlerinde gerçekleşen azalma sonucu kalite maliyetlerinde büyük oranda azalma sağlanabilir.

f) “Tek performans standardı ‘sıfır hata’dır”: Sıfır hatanın ana fikri, bir işi ilk seferinde doğru yapmaktır. Bu da kusurları sadece bulmak ve tanımlamak yerine bunların önlenmesi üzerine odaklanması anlamına gelir.

Crosby’nin temel iyileştirme unsurları “kararlılık”, “eğitim” ve “yaşama geçirme”dir. Kararlılık ile üst yönetimin kalite iyileştirme konusunda ciddi olması gerektiği anlatılmaktadır. Mutlaklar tüm çalışanlar tarafından anlaşılmalıdır ve bunlar ancak eğitim ile başarılabilir. Sonuçta, yönetimdeki herkes yaşama geçirme sürecini çok iyi anlamalıdır.

Juran ve Deming’in tersine, Crosby’nin programı temel olarak davranışsaldır. Kurum kültürü ve davranışların değişimi için istatistiksel tekniklerin kullanımı yerine, yönetim ve organizasyonel süreçler üzerine odaklanmaktadır (Main, 1986).

2.2. Japon Kalite Yönetimi ve Kalitenin Gelişim Sürecinde Japonya

Japonların kalite konusundaki dünya liderliğinde ilk sıçrama, Deming ve Juran’dan aldıkları kalite eğitimleri ile başlamıştır. Ancak, Juran (1993)’a göre, Japonların kalite konusundaki dünya liderliğini, 1954 yılında verilen bu eğitimlere bağlama kolaylığına kaçılmamalıdır. Bu eğitimler olmasaydı, belki Japonlar daha fazla çaba harcamak zorunda kalacaklar ve çalışmalarının sonucuna ulaşmaları daha fazla zamanlarını alacaktı, ancak yine de kalite devriminde A.B.D.’nin önünde olacaktı.

A.B.D.’de de bir çok kuruluşun yönetici ve mühendisleri benzer eğitimleri almışlardır, ancak Japon kuruluşlarının attıkları bu adımları gerçekleştirememelerinin nedeni, bunu yapmak için hiç bir neden görememiş olmalarıdır. İkinci Dünya Savaşı’nın sonunda Almanya, İngiltere, Fransa, Japonya ve İtalya gibi büyük sanayi devleri savaşın yaralarını sararken, A.B.D. olağanüstü bir mal talebini karşılamak için tam kapasite çalışmış ve kaliteye zaman ayırmamıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ihracat mamullerindeki kalite düzeyinin düşüklüğüne karşın, Japonlar kalite kavramının yabancıları değildir. İkinci Dünya Savaşı başladığında, Japonya’da kalitenin üç düzeyi mevcuttur.

En alt seviyede, savaş öncesinin acınacak durumdaki tüketim malları bulunmaktadır. Batılı tüketicilere ulaşan bu mamuller nedeniyle Japon malları kötü bir üne

kavuşmuştur. Bunun nedeni de Japonların o güne dek tüm sermaye ve enerjileri ile en iyi insan kaynaklarını ihraç tüketim mallarının kalitesinden çok, imparatorluğun büyüme politikalarının emrine sunmaları olmuştur. Bunun sonucunda “ikinci düzey” Japon kalitesini temsil eden ve Batı’daki benzerleriyle eşdeğer kalite düzeyine sahip askeri donanıma yönelik imalat gelişmiştir.

Kalite piramidinin en üst seviyesinde ise geleneksel Japon el işi mamulleri yer almıştır. Japonlar İkinci Dünya Savaşı’ndan önce de bazı alanlarda rakiplerini aşan kalite düzeyine sahip olmuştur. Ancak o dönemde yüksek imalat miktarına sahip hiç bir tüketim malı için bu çabaya girilmemiştir. Savaş sonrasında dünya pazarlarına mal satmaya çalışan Japon firmalarının karşısına çıkan en büyük engel, bu kalite düzeyi veya daha doğru bir deyişle "düzeysizliği" olmuştur. Ancak savaşı kaybetmiş olmanın şoku, onları değişimin gerekliliği konusuna ve bu yüzden Batılı uzmanları istekli ve hazır halde dinlemeye yönlendirmiştir (Yoshida, 1999; Miyauchi, 1999).

1954 yılında Juran’ın Japonya’da verdiği iki günlük seminere ülkenin en büyük 140 imalat firmasının genel müdürleri katılmıştır. Juran A.B.D.’de aynı semineri verdiğinde ise dinleyici kitlesi mühendislerden ve kalite kontrol yöneticilerinden oluşmuştur. Japonlar kalitenin sadece “hatalı mamullerin kontrolü ve spesifikasyonlara göre imalat yapma”nın ötesinde daha derin anlamlarının bulunduğunu kavramıştır. Japonlar kalite devrimini yaratmak için aşağıdakileri yapmışlardır (Juran, 1993):

1. Japon kuruluşlarının üst düzey yöneticileri, kalite konusunda bizzat kişisel sorumluluk üstlenmiştir.
2. Tüm yönetim kademelerinde çalışanlar, yöneticiler tarafından eğitimden geçirilmiştir.
3. Japon kuruluşları kalite iyileştirme süreci için devrimci nitelikte, oldukça iddialı bir hız hedeflemişler ve bu hızı her yıl başarıyla yakalamışlardır.
4. Kuruluşlar, kalite kontrol konusunda istatistiki yöntemler kullanabilmeleri yönünde tüm mühendislerini eğitmişlerdir. Ayrıca tüm çalışanların kalite iyileştirme sürecine katılımını sağlamak yönünde, çalışanlarına olanak

tanımışlardır. Bunun sonucunda geliştirilen kalite çemberleri, tümüyle Japonlara özgü bir yöntem olmuştur.

5. Kuruluşlar, kalite hedeflerini kapsayacak biçimde iş planlarını geliştirmişlerdir.

Amerikalı yöneticiler, Japon kalitesi ile ilgili görüşlerini gözden geçirmeye 1970’li yıllarda başlamışlardır. Japonya’ya geziler düzenleyerek Japon kalite düzeyinin nasıl olup da yükseldiğini kavramaya çalışmışlardır. Japonların, kendi kullandıkları ekipmanın ve girdilerin aynısını kullandıklarını ve aynı imalat sürecine sahip olduklarını görmüşler, ancak Japonların hatalı parçaların saptanmasına yönelik olarak ayıklama işlemini tamamen terketmiş ve yeni kalite tekniklerini benimsemiş olduklarını, standartlara uygunluğun ötesinde müşteri ihtiyaçlarına odaklandıklarını ve üst düzey yöneticilerin tümünün kalite konusunda sorumluluk üstlendiklerini görememişlerdir (Juran, 1993; Yoshida, 1999; Kano, 1999).

Başarılı bir Japon kalite yönetiminin temel bileşenleri mikrodan makro düzeye giderek aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir. Bunların tümü, birbirini karşılıklı olarak güçlendiren Japon kalite yönetim sistemini oluşturmaktadır (Garvin, 1984):

a) Süreç kontrolü ve imalat yönetimi: Japon kuruluşlarında sürecin düzgün bir şekilde yürümesini sağlamaya özen gösterilir. Değişikliğin kabul edilebilir sınırlar arasında kalmasını garanti etmek için kuruluşlar ağırlıklı olarak süreç kontrol tabloları, önleyici bakım ve işçi eğitim programlarını kullanmaktadır. Japon kuruluşları, hedeflerine ulaşmak için çoğunlukla A.B.D.’de çok az ilgi toplayan imalat yönetimi üzerinde odaklanmaktadır. Fabrika içi yönetimi ve mamul işleme bunun en belirgin örnekleridir.

İyileştirmelerdeki başarının en yaygın nedeni olarak kalite çemberlerinin etkinliği görülmektedir. Kuruluşların büyük çoğunluğunda sayısal hedefler kalite çemberleri tarafından konulmuştur, sadece bir veya ikisinde hedefler üst yönetim tarafından kabul ettirilmiştir. Bununla birlikte, hedefler oluşturulduğunda bunları gerçekleştirme sorumluluğu kalite çemberlerine düşmektedir.

Kalite kontrol mühendisleri ve imalat personeli karar vermede gerekli verileri toplayarak ve yürütmeye değer projeler önererek çemberlerin faaliyetlerine yardım eder, ancak esas analiz kalite çemberleri tarafından gerçekleştirilir. Japonların kalite

yönetimine yaklaşımı, problemleri analiz etmek ve çözümleri önermek için gerekli bilgiyi kalite çemberlerine sağlayarak öğrenmeyi teşvik edicidir.

Pek çok Japon kuruluşun kalitede sağladığı avantaj, imalat süreçlerinin başarılı yönetiminden kaynaklanmaktadır. İstatistiksel teknikler kullanılarak dar kontrol limitleri oluşturulmakta, böylece imalat sırasında meydana gelen kusurlar, işçilerin tecrübesizliği ve diğer değişkenlik kaynakları azaltılabilmektedir. Çok sayıda gözlemci, süreçleri izler ve beklenmeyen sapmaları rapor eder. Kalite bilgisi geniş çapta dağıtılmakta ve kalite çemberlerine kalite problemlerini incelemeleri ve tarif etmeleri için yetki verilmektedir. Sonuç, sıfır hatalı imalatı hedefleyen süreçlerdir.

b) Erken uyarı sistemleri: Japon kalite yönetiminin bir başka önemli yönü, saha problemlerinin başlangıçta görülebilmelerini sağlamak için erken uyarı sistemlerinin kullanılmasıdır. Gelen saha verileri kalite bölümü tarafından hemen incelenmekte ve problemler rutin ve acil olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Problemlerin bu şekilde erken ayrımı, nispeten daha etkili olan düzeltici faaliyetler sağlamaktadır. Tüm bu faaliyetler, kuruluşları daha büyük kalite bölümlerine yöneltmektedir.

c) Yönetimin yaklaşımı: Yönetim yaklaşımları, üzerinde etkin kalite programlarının oluşturulduğu bir temeldir. Japon yöneticiler, kalite uygulamalarını sahiplenerek, bunlara aktif bir şekilde katılarak ve mamul kalitesine daha fazla önem vererek dolaylı olarak da kalite iyileştirmelerinin, maliyeti fazla önemsemeden yürütüleceğini önermektedir, dolayısıyla tüm Japon yöneticiler kaliteyi sürekli iyileştirmenin hem teknik olarak mümkün hem de ekonomik olarak uygun olduğunu düşünür. Tüm Amerikalı uzmanlar ve Japon yöneticilerin vardığı ortak nokta ise kaliteyi müşterinin bakış açısına göre tanımlamanın önemidir.

d) Hükümet politikaları: Japon Endüstri Standartları'nın teşviki ve üstün kaliteyi ödüllendirmek için değişik ödüllerin sponsorluğunun yapılması ile mamul kalitesi artırılmaktadır. Standartlar, hükümet ve özel sektörün ortak çabalarıyla oluşturulmaktadır. Japonya'da sertifikasyon ihtimamlı bir faaliyettir ve bir kuruluşun imalat süreçlerinin tamamı değerlendirilmektedir.

Hükümetin kalite iyileştirmeye yaptığı en önemli katkılardan biri, üstün kalitenin ödüllendirilmesi için destek vermesidir. Deming Ödülü 1951 yılında JUSE tarafından başlatılmış ve özel olarak fon sağlanmış, bunun yanında diğer pek çok kalite ödülü

hükümet tarafından teşvik edilmiştir. Sadece Deming Ödülü'nü kazananlara açık olan "Japon Kalite Ödülü", en prestijli ödüllerden biridir (Garvin, 1984).

2.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri

TKY'ye geçiş ile birlikte kuruluşlarda güçlü müşteri odaklılık, üst yönetimin liderliği, çalışanların katılımı ve yetkelendirme, süreçler ve verilerle yönetim gibi ilkeler benimsenmektedir (Pfau, 1989). Tüm çalışanlar, müşteri önceliğinin, süreç yönetiminin ve sürekli iyileştirme çalışmalarının sonucunda organizasyonun çok daha güçlü ve rekabet edilebilir olduğunun bilincinde olmalıdır. Böyle bir yaklaşımın doğal sonucu, sürekli istikrarlı büyüme gösteren bir iş başarısıdır.

TKY'nin ilkeleri, hemen hemen tüm büyük kuruluşların strateji ve liderlik felsefelerinde bir araya toplanmıştır. Ford Motor Company'nin TKY felsefesi "Yol Gösterici İlkeler" olarak aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Miyauchi, 1999).

- a) "Kalite önce gelir": Müşteri memnuniyetini sağlamak için mamul ve hizmetlerimizin kalitesi bir numaralı önceliğimiz olmalıdır.
- b) "Müşteriler yaptığımız her işin odak noktasıdır": Çalışırken müşterileri hep aklımızda tutmalı, rakiplerimize göre daha iyi mamul ve hizmet sunmalıyız.
- c) "Başarımız için sürekli iyileştirme zorunludur": Yaptığımız her işte mükemmelliğe ulaşmak için çalışmalıyız.
- d) "Çalışanların katılımı hayat tarzımızdır": Biz bir ekibiz. Birbirimize güven ve saygı içinde davranmalıyız.
- e) "Satışçılar ve tedarikçiler ortaklarımızdır": Organizasyon satışçılarla, tedarikçilerle ve iş alanımızın öteki unsurlarıyla karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri sürdürmelidir.
- f) "Dürüstlükten asla taviz vermeyiz": Organizasyonumuz dünya genelindeki hal ve hareketlerinde sosyal sorumluluk sahibi bir yaklaşım izlemeli, dürüstlüğüyle ve topluma olumlu katkılarıyla saygı uyandırmalıdır.

2.3.1. Üst Yönetimin Liderliği

Organizasyonlarda TKY uygulamalarında etkin liderlik, vazgeçilmezdir. Değişime karşı kaçınılmaz direncin üstesinden gelmek için üst düzey yöneticiler, kuruluşun TKY liderleri olmalı ve TKY girişimlerini başlatarak günlük işlerin yönetimiyle de bu faaliyetlerin korunması taahhüdünü yerine getirmelidir. (Osada, 1999). Başarılı bir kalite programını garanti etmek için günü gününe liderlik gereklidir (Garvin, 1991).

TKY anlayışında kurum kültürünü liderler geliştirir. Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır. Üst yönetimin liderliği ile çalışanların kararlılık ve etkinlikleri en üst düzeye çıkarılabildiği gibi, kuruluşun yönünün açıkça bilinmesini de sağlar.

Bir liderin ihtiyaç duyduğu en önemli nitelik, insanları özel bir rüyayı gerçekleştirmenin önemini görmeye ve kabul etmeye ikna etmektir. Kondo (1989)'ya göre, etkin liderlik açısından gerekli önkoşullar şunlardır:

- a) Liderin bir rüyası (vizyonu ve paylaşılan hedefleri) olmalıdır. Lider “rüyasını” gerçekleştirmek uğruna yapılması zorunlu her şey için irade gücüne ve azme sahip olmalıdır. Sabır ve direngenlik gösterebilmelidir.
- b) Lider çalışanlarının desteğini kazanabilmelidir. Bunun için “rüyanın” yeteri kadar değerli olması gerekir.
- c) Lider, çalışanlarından daha fazlasını yapabilmelidir. Aynı zamanda, çalışanlarının kendi başlarına yapabildiklerine karışmamalı, yetenekli çalışanları desteklemelidir.

Deming (1986)'in 14 ilkesine bakıldığında, çalışanlara işlerini daha iyi yapmalarında yardımcı olmayı hedefleyen liderlik anlayışının benimsenmesi gerektiği görülür. Bir kuruluş, kaliteye ulaşma yolunu satın alamaz. Üst yönetimin liderliğinde kaliteye yönlendirilmelidir. Deming (1986)'e göre, liderliğin amacı, insanların ve makinelerin performansını artırmak, kaliteyi artırmak ve insanların emeklerinden gurur duymalarını sağlamak olmalıdır. Lider ayrıca, sistemin iyileştirilmesinden, diğer bir

deyişle herkesin işleri daha iyi ve daha fazla tatmin olarak yapabilmesini sürekli bir şekilde mümkün kılmaktan sorumludur. Üçüncü bir sorumluluk, insanlar arasında görülen farklılıkların sürekli azalabilmesi için sistem dahilinde gittikçe artan performans tutarlılığının sağlanmasıdır.

2.3.2. Müşteri Odaklılık

TKY yaklaşımında mamul ve hizmetin kalitesini en son noktada müşteri değerlendirir. Bu nedenle, müşteriye değer sunan, onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan, müşteri tatminini ve sadakatini sağlayan mamul ve / veya hizmetlerin üretilmesi ve sunulması gereklidir. Müşteri odaklı kalite, müşteri sadakatinin oluşturulması, dolayısıyla pazar payının artırılmasını hedefleyen bir yaklaşımdır (Peters ve Waterman, 1982; Shelton, 1995; Kanji ve Asher, 1993; Evans ve Lindsay, 1993; Miyauchi, 1999).

Kalite, sadece mamul veya hizmetle ilgili tasarım ve uygunluk kalitesini değil, bütün satış ve satış sonrası hizmetleri de kapsar. “İyi kalite, müşterinin taleplerini karşılar.” Bu tanım, TKY’de ve bu yaklaşımın temel ilkelerinden biri olan müşteri odaklılıkta evrensel olarak kullanılır (Kondo, 1995).

Müşteri odaklı olmak, bir kuruluşun müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanır. Müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlayan faktörlerin sürekli olarak ölçülmesi, değişen müşteri beklentileri ve pazar gereksinimlerine hızlı bir şekilde uyum gösterilmesi gereklidir. Bu da müşteri memnuniyeti araştırmaları ile müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini (müşteri sesinin dinlenmesini), pazar araştırmasının sürekli olarak yapılmasını, mamullerin rakip mamullerle karşılaştırılmasını, müşterilerle yakın ilişkiye geçilmesini ve onlarla yüzyüze görüşülmesini kapsar (Çetin ve diğ., 1998).

Rosenberg (1996)’e göre müşteri memnuniyeti faaliyetlerine daha detaylı bir girdi sağlamak için odak grup, müşteri ziyaretleri ve müşteri şikayetlerinin dinlenmesi üzerinde de yoğunlaşmak gereklidir. Müşteri memnuniyeti bir amaç değil, süreç olarak düşünülmelidir.

Deming (1986)’in de belirttiği gibi, Japon yönetimine öğretilen temel kalite öğretilerinden biri, müşteri ihtiyaçlarını incelemenin ve mamul için hizmet

sağlamanın gerekliliğidir. En önde gelen ilke, müşteri araştırmasının amacının, onların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve böylece daha iyi mamul ve hizmet tasarlamak olduğudur. İkinci bir ilke de memnun kalmayan bir müşterinin yol açacağı iş kaybını kimsenin tahmin edemeyeceğidir. İmalat hattında kusurlu bir parçayı yenilemenin maliyeti oldukça kolay tahmin edilebilir, ancak bir müşterinin eline geçen hatalı parçanın maliyeti ölçülemez.

Hamel ve Prahalad (1994)'a göre, müşteri odaklılıkta önemli olan, farkına varılmamış ihtiyaçları açığa çıkarmaktır. Beklentileri karşılamak, bağımlı müşteri yaratabilmek için tek başına yeterli değildir. Müşterilerinin sadece memnuniyet araştırmalarında ifade ettikleri ihtiyaçları karşılayan kuruluşlar (bu ihtiyaçlar muhtemelen daha ileri görüşlü rakipler tarafından zaten tatmin edilmiştir), sürekli takip edici olma ve “benim müşterilerim kim?” sorusundan kaçınma risklerini alırlar. Bugünün müşterileri, yarının müşterileri olmayabilir. “Müşterilerimi nasıl memnun ederim?” sorusuyla eşit derecede önemli olan bir soru da “hangi müşterilere hizmet vermiyorum?” olacaktır.

2.3.2.1. İleriye Yönelik Kalite

Ishikawa (1990), kaliteyi “geriye dönük” ve “ileriye yönelik” olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Geriye dönük kalite hatalarla, kusurlarla ve eksikliklerle ilgilidir; ileriye yönelik kalite ise bir mamulün olumlu yanlarıyla, satmasına neden olan ve onu diğer kuruluşların sunduklarından daha cazip kılan (kullanım kolaylığı gibi) özelliklerle ilgilidir. Mamullerin gerçek müşteri memnuniyetini sağlaması için hataları ortadan kaldırarak geriye dönük kalite ile yetinilemez; aynı zamanda ileriye yönelik kalite de gereklidir.

Geriye dönük kalite hata oranı, yeniden işleme oranı ve müşteri şikayeti sayısı gibi göstergelerle ifade edilir. Bu yüzden evrensel olma özelliğine sahiptir ve farklı mamuller açısından da benzer şekilde ifade edilir. Müşteriler satın aldıkları mamul ve hizmetlerde geriye dönük kalitenin doğal olarak bulunmasını beklerler. Bu nedenle, geriye dönük kalite aynı zamanda mamul veya hizmetlerin temel, olması “mutlaka gerekli” kalitesi olarak tanımlanabilir.

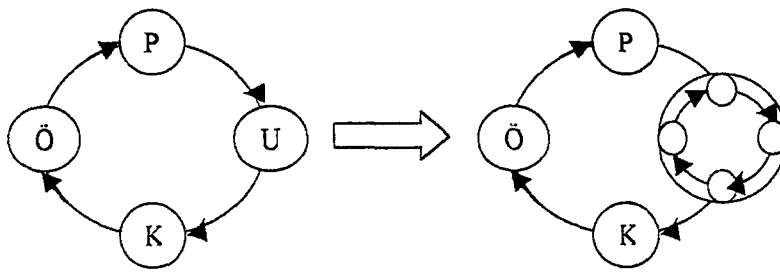
İleriye yönelik kalite, farklı mamuller açısından farklıdır. Bu nedenle pazar araştırması yapmak önemlidir. İleriye yönelik kaliteye kıyaslama yoluyla, en iyi bireysel başarısızlık ya da başarı örneklerinden ders çıkartılmasıyla erişilebilir. Başarı veya başarısızlığın nedenlerini belirlemek için örnekleri incelemek ve gelecekte süreci iyileştirmek için bu bulgulara dayanmak zorunludur.

İleriye yönelik kalite müşteriye aktif olarak bir mamul veya hizmete çeker ve kuruluşlar açısından bu konuda rakiplerine oranla bir adım önde olmak önem taşır. Kondo (1995)'ya göre bir mamule ileriye yönelik kalite yüklemek, müşteri memnuniyetini artırmak, kuruluşa mamulün pazardaki yerini genişletmek, kuruluşun pazar payını artırmak ve karda patlama yaratmak olanağını verir.

2.3.3. Sürekli İyileştirme ve Sürekli Gelişme

Ortak bir hedefle, işlerini sürekli daha iyi yapma yollarını aramaları için çalışanları teşvik etme, diğer bir deyişle “sürekli iyileştirme”, denemelere imkan verilen ve başarısızlığı eleştiri düzeyi en az olan bir ortamda, yeni fikirleri uygulamaları için çalışanlar teşvik edilirse -yetkelendirilirse- gerçekleşebilir (Heller, 1993).

Kondo (1995)'ya göre, mükemmelleşmeleri için ne kadar çok çaba harcanmış olursa da planların her zaman mükemmel olmadıkları varsayılmalıdır. Çalışanların görevi, işleri sürekli daha iyi yapmanın yollarını aramak ve onları giderek mükemmele yaklaştırmaktır. PUKÖ çevrimi, bunu sağlamanın etkin bir yoludur (Şekil 2.5).



Şekil 2.5 PUKÖ Çevrimi (Kondo, 1995)

PUKÖ çevriminde mevcut uygulamalardaki iyileştirmeler planlanır (Planla), bu planlar yerine getirilir (Uygula), istenen iyileştirmeye ulaşıp ulaşılmadığına bakılır (Kontrol Et) ve tekrarın önlenmesi ve sağlanan iyileştirmenin kurumsallaştırılarak ilerleme için yeni zemin oluşturmaya çalışılır (Önlem Al). Ulaşılan iyileştirme

zaman kaybetmeksizin standarda dönüştürülür; bu kez daha ileri bir iyileştirme için bu yeni standardın aşılması gerekir.

TKY’de “gelişim”, asla sonuçlanmayan kapalı bir devredir ve kuruluşun tüm çalışanlarında “kalite için sürekli bir öncelik” anlayışı oluşturulmuştur. Sürekli gelişim, aşağıdaki üç faaliyeti kapsar:

1. Geliştirme faaliyetlerini, birey ve ekiplerin katkılarını gözden geçirme, değerlendirme ve başarılıları ödüllendirme,
2. Geliştirme hedeflerini yeniden belirleme, çalışanların bölüm hedeflerine katkısını artırabilmek amacıyla öneri sistemini oluşturma, böylece çalışanların yönetimde söz sahibi olmalarına olanak verme ve onları yetkelendirme,
3. Sürekli eğitim.

Eğitim; bir değişim kültürünün oluşmasını yönlendirmek, profesyonel becerileri iyileştirmek, hedeflerin ve buna ulaşma yollarının tüm çalışanlarca aynı şekilde anlaşılmasını sağlamak için gerekli bir araçtır. TKY’ye yönelik bir kuruluştaki eğitim bütün kademe ve alanları kapsar. Deming, Juran ve Crosby’nin TKY felsefesinde de bu açıkça görülür. Her kademedeki çalışana hem temel konularda hem de TKY faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır (Raturi ve McCutcheon, 1990).

Ishikawa (1985), eğitimi vurgulamasının nedeni olarak, eğitim sayesinde çalışanları yetkelendirmenin kolaylaştığını belirtmektedir. Eğitilmiş çalışanlar iyi motive edildiği takdirde kaliteli mamul ve hizmetler ortaya çıkabilmektedir. TKY ile yönetilen bir organizasyonun, çalışanlarını sadece para ile motive etmesi düşünülemez.

İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir organizasyonda başarılı olabilmek için yönetimin, kişileri demotive eden unsurları ortadan kaldırması gerekir; bunun için yaratıcılık ve girişimcilik desteklenmeli, çalışanlar kaliteyi etkileyen kararlar verebilmeleri, yeni ve daha iyi sistemleri geliştirmeleri ve uygulayabilmeleri için yetkelendirilmelidir (Spencer, 1992). Çalışmayı daha yaratıcı hale getirmek, motivasyon için önemlidir. Bunun için atılması gereken adımlar aşağıdaki şekildedir (Kondo, 1989):

- a) “İşle ilgili talimatlar verirken, işin gerçek amacını açıkça gösterin”: Bir işin gerçek amacı, erişilmesi gerekli hedeflerden ibarettir. Bunlar çekici, ilgili herkes tarafından kabul edilebilir ve insanları bunlara erişmeye teşvik edici, “ortak hedefler” olmalıdır.
- b) “Çalışanlarda işleri konusunda güçlü bir sorumluluk duygusu uyandırın”: Buradaki sorumluluk, baştan benimseme sorumluluğudur, diğer bir deyişle çalışanların kendilerine verilen görevin amaçlarına erişmek için ne gerekiyorsa onu yapma kararlılığıdır. Güçlü bir sorumluluk duygusu, bu amaçlara erişmek için iyi fikirler yaratmayı teşvik eder.
- c) “Yeni fikirlerin oluşması için süre tanıyın”: Güçlü bir sorumluluk duygusu kazandıklarında, çalışanlar sorunun gerçek nedenine inip derinlemesine düşünürler ve bu da esin kaynaklarının ve yeni fikirlerin yaratılması ile sonuçlanır.
- d) “Fikirleri besleyin ve meyve vermelerini sağlayın”: Yeni oluşturulmuş bir fikir, ne kadar mükemmel olursa olsun çok kırılgandır. Bir fikrin gerçekten iyi olup olmadığını, bundan yararlanıp yararlanılamayacağını bulmak için bir miktar gelişmesine izin verilmelidir.

2.3.4. Çalışanların Katılımı

TKY’de çalışanların yönetimi, organizasyonun öncelikli işlerinden biridir. Bunun odak noktası, çalışanların katılımını sağlamaktan geçer. Organizasyon, tüm çalışanların kalite iyileştirme faaliyetlerine katkıda bulunmalarını teşvik edecek ve başarılı girişimleri ödüllendirecek bir altyapı oluşturmalıdır. Çalışanların katılımı için çalışanların bu yapının gerektirdiği yetkinliklere sahip olmaları ve bu katılımı istemeleri sağlanmalıdır. Bu nedenle ilk adım çalışanlara bir makina gibi değil, insan gibi davranmaktır (Kanji ve Asher, 1993; Kondo, 1989).

Çalışanların katılımının teşviki için planlanması ve yaşama geçirilmesi gereken başlıca faaliyetler çalışanların memnuniyetinin sağlanması, başarı öykülerinin kuruluş bütününde paylaşılması, başarısızlık korkusunu ortadan kaldırarak risk almanın cesaretlendirilmesi, ödül ve öneri sistemlerinin uygulanması, geribesleme sağlanması, çalışanlara fikirlerini geliştirebilmeleri için destek sağlanması, eğitim ve

geliştirme, ekip çalışmasının yaygınlaştırılması, performans değerlendirme ve çalışanların güvenliğinin sağlanması şeklinde sıralanabilir (Lawler ve diğ., 1992).

Çalışanların katılım derecesi, TKY uygulamalarının başarı derecesini belirleyen “asgari”lerden birisidir, çünkü TKY insanlara dayanan bir sistem kurmayı gerektirir. Daha sistemlerin kurulma aşamasında katılım teşvik edilmeli, böylece kurulan sistemlerin organizasyonun ortamına uygun olması güvence altına alınmalıdır. Katılımı başlatmak çok zor değildir, ancak katılımın kalıcılığını sağlamak, düşünüldüğünden daha zordur. Eğer liderin, ekip üyelerinin ve ilgili herkesin yetenekleri gelişmezse, gerçek bir katılımdan söz edilemez. Kondo (1995)’ya göre, gerçek bir katılımın başlıca özellikleri şunlardır:

- a) İşle ilgili sorumluluk duygusu oluşur ve PUKÖ çevrimi izlenir.
- b) Grup içi iletişim güçlenir ve kişisel ilişkiler iyileşir.
- c) Grup üyelerinin gizli yetenekleri su yüzüne çıkar ve insani özellikleri yararlanmaya açılır. Liderin yetenekleri iyileşir ve grup üyelerinin yetenekleriyle tamamlanır, bu şekilde bütün üyelerin yetenekleri genişler ve güçlenir.
- d) Belirsiz hedefler açıklık kazanır ve somut ortak hedeflere dönüşür.
- e) Grubun ortak amacına ulaşması için, rol dağılımı amacın tüm grup üyeleri tarafından kabul edilmesinden sonra gerçekleştirilir.

2.3.5. Süreç Odaklılık

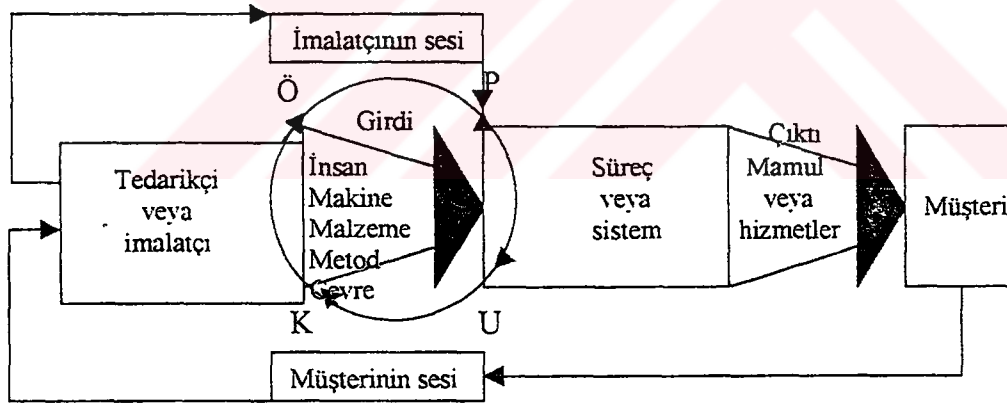
TKY, organizasyonel birimler arasında yatay koordinasyonu gerekli kılar. Fonksiyonel bazda örgütlenen organizasyonlarda tüm çabalar, bağlı olunan fonksiyon içinde başlatılır ve geliştirilir. Süreçler ise dikey olarak örgütlenen fonksiyonlar dahilinde kalmayıp, yatay olarak fonksiyon sınırlarını aşar ve fonksiyonlararası akar. Fonksiyonel yapının getirdiği kısıtlamaları ortadan kaldırarak müşteri ve süreç odaklı; süreçlerarası etkileşim ve bağlılıkların yakından gözetildiği bir yönetim tarzının benimsenmesi TKY’nin gereklerindendir (Kisag, 1997).

Süreç tedarikçilerden elde edilen girdilerin (insan, ekipman, malzeme, metot, çevre) bir dizi faaliyet sonucunda müşteriler için mamul ve / veya hizmet şekline dönüştürüldüğü bir çevrimdir. Böylesi bir çevrimde geliştirme olanaklarının ve fırsatlarının ortaya çıkarılması, müşterinin sesinin (müşterinin beklentileri ve

ihtiyaçları) ve sürecin sesinin (süreç performansı) ok iyi bilinmesi ve izlenmesi ile mümkündür. İkisi arasındaki fark, kuruluş yönetimlerine iyileştirme yoluyla kapatılması gereken bir açığa işaret eder.

TKY’de her sürecin bir müşterisi mevcuttur. İç müşteri, organizasyon içinde yer alan müşterilerdir. Süreç içinde yer alan fonksiyonlar, birbirlerinin tedarikçisi ve müşterisi konumundadır. Dolayısıyla nihai mamulün niteliğini ve niceliğini oluşturmada rol alırlar. Dış müşteriler ise organizasyon dışındaki kişi veya kuruluşlardır.

Tasarımdaki en önemli fikir, müşteri memnuniyetini garanti altına almak için bir mamulün kullanım uygunluğunu artırmaya çalışmaktır. Bununla birlikte tasarımla nihai müşteri arasına imalat, ambalajlama, depolama, taşıma ve dağıtım gibi değişik ara süreçler girer. Tasarım açısından bu süreçlerin tamamı “sonraki süreçler”dir. Müşteri odaklı olma ilkesine ve “bir sonraki süreç müşterinizdir” felsefesine bağlı olarak, hem bu sonraki süreçlerin hem de nihai müşterinin memnuniyeti sağlanmalıdır (Kondo, 1995). Tedarikçi - müşteri zinciri ile süreç iyileştirme arasındaki ilişki Şekil 2.6’da gösterilmiştir (Kanji ve Asher, 1993).



Şekil 2.6 Tedarikçi – Müşteri - Sürekli İyileştirme Arayüzü (Kanji ve Asher, 1993)

Müşterinin sesi, süreç hedeflerinin tanımlanmasında belirleyici özelliğe sahiptir. Bugün için müşteri beklentilerini karşılayacak bir hedef, yakın bir gelecekte beklentileri karşılamaktan uzak kalabilir. Yine bugün için müşteri beklentilerinin karşılanıyor olması, beklentilerin üzerinde bir hedef seçilmemesi anlamına gelmez. Sürekli geliştirme kavramı, beklentilerin karşılandığı durumlarda dahi süreçte geliştirici yönde çalışmaların devam ettirilmesini gerektirir (Kisag, 1997).

2.4. Toplam Kalite Yönetimi'nde Sistem Yaklaşımı

Sistem, ortak bir hedefi gerçekleştirmek için sinerji yaratarak bir arada çalışan ve birbirleri ile ilişkili bileşenlerin toplamıdır. TKY'de sistem yaklaşımı, organizasyonun değişik unsurları (insan ve makine dahil olmak üzere) arasındaki etkileşimi dikkate alır ve kalitenin öneminin organizasyon genelinde bütünleşik olarak farkına varılmasını kolaylaştırır.

Bir sistemin genel karakteristikleri aşağıdaki gibidir:

- a) Çevre ile etkileşim,
- b) Bir hedefin varlığı,
- c) Kendi kendini kontrol edebilme,
- d) Kendi kendini düzenleyebilme.

TKY'de çevre ile etkileşim, pazarın ve müşterinin istekleri ile ifade edilebilir. Kalite güvence sisteminin hedefi, kabul edilebilir düzeyde kaliteyi sağlamaktır. Kendi kendini kontrol edebilme karakteristiği, şart koşulmuş kalite düzeyi bir kere sağlandıktan sonra sistemin bunu koruyabilme yeteneği ile ilişkilidir. Kendi kendini düzenleyebilme karakteristiği kalite düzeyinin olması gerekenden önemli ölçüde sapması durumunda, sistemin bunu düzeltebilme yeteneği ile ilişkilidir. Kabul edilebilir kalite düzeyi, periyodik olarak geliştirilmeli ve müşteri istekleri arttıkça yükseltilmelidir.

Sistem yaklaşımının getirdiği global bakış açısı, mamul kalitesini etkileyen tüm unsurların (insan kaynakları, müşteri hizmetleri, satın alma faaliyetleri, bütçeleme vb.) dikkate alınmasını sağlar. Sistem yaklaşımının TKY'ye uygulanmasında kalite çemberleri, katılımcı bir teknik olarak önemli bir role sahip olmalıdır. TKY bütünleşme, ileri teknoloji, kurum kültürünün gözden geçirilmesi, imalat altyapısının modernizasyonu ve en önemlisi insan kaynaklarından yararlanılmasını sağlar. TKY'de sistem yaklaşımını önemli kılan, kalite yönetiminin insan tarafıdır (Badiru, 1990).

3. ORGANİZASYON BÜTÜNÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN BAŞLATILMASI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMA FAALİYETLERİ

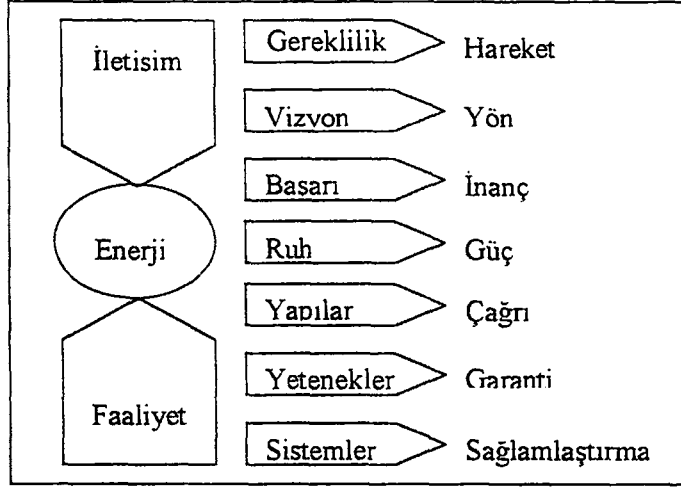
TKY'nin başlangıcı, gelişimi ve ilerlemesi yavaş ve uzun bir zaman dilimini gerektiren bir süreçtir. TKY'ye doğru yapılan sürekli çabalarla yönetimin düzeyi önemli ölçüde gelişir. TKY'nin uygulamaya konulması, kuruluş bünyesinin iyileştirilmesi adımıyla başlar, bu da etkili bir kuruluş içi sistemin oluşturulması demektir. TKY yavaş yavaş çevreye yönelik olmaya başlar ve en sonunda yönetim stratejisi düzeyine ulaşır (Koura, 1995).

TKY'ye geçiş ile birlikte yeni bir kültürün benimsenmesi zorunlu bulunmaktadır. Bu değişim sürecinin yapılandırılmasında “yedi kuvvet kavramı”nın etkili olduğu görülmüştür (Hardjono ve diğ., 1997). Şekil 3.1'de gösterilmiş olan ve bir organizasyondaki değişim süreci için iletişim, faaliyet ve enerji karakteristiklerini tanımlayan bu yedi temel bileşen ya da kuvvet; “amacı ve düşünceyi sağlayan üç kuvvet”, “üç faaliyet kuvveti” ve “bir süreç kuvveti” şeklinde sınıflandırılır.

Amacı veren “gereklilik, vizyon ve başarı” yaratıcı kuvvetlerdir, fırsatlar ve tehditleri açıklığa kavuştururlar ve organizasyonun gideceği yönün oluşturulmasında merkezi role sahiptir. Bunlar bilincin artırılması, yüzleştirme ve açıklama ile hedeflerine ulaşırlar.

Faaliyet kuvvetleri olan “yapı, sistem ve yetenekler” organizasyonda somut değişiklikler gerektirirler. Bu yapı ve sistemler yeniden düzenlenmeli, değişen prensiplere uydurulmalı ve yaratıcı kuvvetleri desteklemelidir.

Süreç kuvveti olan “ruh”, organizasyonun motive ve teşvik edilmesinde önemli rol oynar. Bu kuvvet, değişim sürecinde yöneticilerin esas rolünü vurgular; üst yönetim rol model olarak hareket etmesiyle çalışanlarını teşvik eder.



Şekil 3.1 Değişim Yönetiminde Yedi Kuvvet Kavramı (Hardjono ve diğ., 1997)

Başarılı TKY uygulamaları için öncelikle üst yönetimin sahiplenmesi ve tam katılımının gerçekleşmiş olması, kalite organizasyonunun kurulması, politika ve stratejilerin oluşturularak yayılması gerekmektedir.

3.1. Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçişte Başlıca Tuzaklar ve Bu Tuzakların Ortadan Kaldırılması İçin Stratejiler

TKY uygulamalarında karşılaşılan başlıca tuzaklar; kuruluşların kısa vadeli sonuçlara odaklanmaları, tutarlı bir amacın olmayışı, kalite ile ilgili faaliyetlerin delege edilmeye çalışılması, sadece eğitim ile TKY'ye geçileceği düşüncesi ve sürekliliğin sağlanmaması, aynen kopyalama ve ekip çalışmasının engellenmesi şeklindedir (Deming, 1986; Pfau, 1989; Evans ve Lindsay, 1993).

3.1.1. “Anında Görüntü Umudu”na Karşılık “Uzun Dönemli Bakış”

TKY'ye başlamak için, kuruluş yönetiminin “uzun vadede var olma” düşüncesine sahip olması gerekir. Başlangıç döneminde, kaliteyi tanıma, altyapı, ölçüm sistemleri ve yeni beceriler üzerine yoğunlaşılır. Ölçümler iyileştiğinde, sorunlar daha açık görülmeye başlanır. Ancak uzun dönemli iyileştirmeler yerine kısa vadeli sonuçlara yönelen kuruluşlarda, birinci yıl hedefleri gerçekleşmediğinde hayal kırıklığı ve endişe görülür (Pfau, 1989). Deming (1986), bunu “kuruluşların anında görüntü istemesi” şeklinde belirtmektedir. Yeterli çaba ve gerekli eğitim olmadan çabuk sonuç beklentisi büyük bir yanılgıdır. Kısa vadeli kara öncelik tanımak, amaç

tutarlılığını ve uzun vadeli büyümeyi yok etmektedir. İyileştirme faaliyetlerinin planlanması ve organize edilmesi zaman alır ve organizasyondaki herkesin önemli ölçüde sahiplenmesini gerektirir.

TKY'nin başarıyla uygulanması için kuruluşun uzun dönemli bakış açısına sahip olmaları gerekir. Deming (1986), bunun önemini şu şekilde ifade etmektedir: “Dönüşüm için çabalayan her yönetimin yeni öğretiye ve yeni felsefeye uzun vadeli katılımı şarttır. Korkak, yüreksiz ve çabuk sonuçlar elde etmek isteyen insanlar hayal kırıklığına uğramaya mahkumdur”. Sheehy (1990)'ye göre TKY uygulaması, tıpkı evlilik gibidir; ilk yıl denemedir ve kaçınılmaz olarak krizler çıkar.

Kuruluşun, TKY'ye geçmesinin yararlarını görmesi zaman alabilir. TKY programı yeni bir kurum kültürü gerektirmektedir, diğer bir deyişle kuruluş felsefesinde ve çalışma sistemlerinde önemli bir yeniden yapılandırmayı ve tüm çalışanların ve yöneticilerin yeniden eğitimini içeren temel değişiklikleri kapsar ve organizasyon bütününde bir taahhütü gerektirmektedir. TKY programının yararlarının görülmesi için 1 - 5 yıllık bir zamana ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir (Sheety, 1993).

3.1.2. “Kalite ile İlgili Faaliyetlerin Delege Edilmeye Çalışılması”na Karşılık “Üst Yönetimin Sahiplenmesi ve Tam Katılımı”

Kalite ile ilgili faaliyetlerin delege edilmeye çalışılması ölümcül bir hatadır. Juran (1993)'a göre, 1970'li yıllarda Amerikan firmalarının başarısızlığının temelinde de yöneticilerin kalite konusunu kalite bölümlerine delege etmeleri yatar.

Üst düzey Amerikalı yöneticiler, kalite eylem planlarının uygulama sorumluluğunu orta kademe yöneticilere delege etmeye çalışmışlar, kalitenin asıl problem olduğunu ve kaliteye el atmanın tüm kuruluşu el atmak olduğunu, dolayısıyla bu konunun delege edilmeyeceğini farketmemişlerdir. Juran'ın Japonya'da verdiği ilk iki günlük seminere ülkelerin en büyük 140 imalat kuruluşunun genel müdürleri katılmıştır. Kendi ülkesi olan Amerika'da aynı semineri verdiği ise dinleyici kitlesi mühendislerden ve kalite kontrol yöneticilerinden oluşmuştur. Japonya'nın kalite devrimini gerçekleştirmesinin en önemli nedenlerinden biri, kalite çalışmalarına başlarken üst yönetimin, destekten öte bizzat çalışmaların içinde yer almalarıdır.

Yenilik için, bir gelecek olduğuna dair inanç gereklidir. Yenilik ve gelecek için temel oluşturma çabası, üst yönetim kalite ve verimliliğe sarsılmaz katılımını ilan etmediği sürece başarılı olamaz (Deming, 1986).

3.1.3. Sadece Eğitim ile Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçileceği Düşüncesi ve Sürekliliğin Sağlanmaması

TKY'ye geçişte, kültür değişikliğini hedefleyen eğitim programlarına ağırlık verilmektedir. TKY'ye geçişte gerekli olan kültür değişikliği, sadece bu amaca dönük eğitimlerin verilmesi yoluyla gerçekleşmemektedir. Pek çok kuruluş bu uğurda önemli kaynaklar harcadıktan sonra arzu edilen değişimin gerçekleşmediğini görmekte, eğitimlerin etkinliğini artırmaya çalışmakta ve bu alanda olumlu gelişmeler sağlasa bile harcanan çabalarla karşılaştırılabilir düzeyde iyileşmeler elde etmemektedir.

Doğrudan kültür değişikliğini hedefleyen eğitimlerde kazanılanlar, çalışma hayatında uygulamaya konulmadıkça tek başlarına değişimi başlatamamaktadır. Ancak yeni bir kültüre ait davranış kalıplarının sürekli tekrarından sonra bu birikim, çalışanlarda kültürel değişikliğe yol açabilecek kalıcı izler sağlayabilmektedir.

Yeni uygulama ve davranış biçimlerini gerektiren uygulama modellerinin devreye alınması, istenilen alışkanlıkların kazanılmasına yol açarak değişimi gerçekleştirmek açısından en önemli kolaylaştırıcı etkidir. Bu modellerin başarılı olmalarındaki temel neden, günlük işleyişte benimsenebilmeleri ve kavramsal olarak basit görünmeleridir. Üst yönetimin kararlılığı ise geçerli kalıplara göre standart olmayan davranışların tekrarını özendiren anahtar unsur, olmazsa olmaz niteliğinde önkoşuldur. Bir kuruluşun kaliteyle ilgili her tür uygulaması için yönetimin tavrı kritiktir (Peters ve Waterman, 1982; Michiura, 1999).

3.1.4. “Örnek Arayışı”na Karşılık “Aynen Kopyalamama”

Uygulamaları olduğu gibi alıp yaşama geçirmek, başarı şansını düşürür. Başka bir organizasyonun şartlarına ve ortamına göre hazırlanıp devreye alınmış bir sistem, diğer bir organizasyona olduğu gibi uygun olmayabilir. Daha sistemlerin kurulma aşamasında çalışanların katılımı teşvik edilmeli, böylece kurulan sistemlerin

organizasyonun ortamına uygun olması güvence altına alınmalıdır. Taklit etmeden, yaşama geçirilmesi istenen sistemin ya da tekniğin özü anlaşılmalıdır.

Kalite çemberleri Japonya'da sanayiye büyük katkıda bulunurken, Amerikan yönetimi, yönetimin kalite çemberlerindeki rolünü anlamaksızın bunu taklit etmeye çalışmış ve bir süre sonra başarısız olduklarını görmüşlerdir (Deming, 1986). Yönetimin katkıda bulunduğu ve sahiplenerek faaliyete geçtiği yerde, kalite araç ve teknikleri başarılı olabilir.

3.2. Üst Yönetimin Sahiplenmesi ve Tam Katılımı

Üst yönetimin sürekli katılımı ve sahiplenmesi, başarılı kalite programları için bir önkoşuldur. Üst yönetimin kalite çalışmalarına destek vermesi ile yetinilemez, çalışmaların bizzat içinde yer alıp kararlı olması gereklidir. Böylece üst yönetimin çalışmalara doğrudan katılımı ve görünür liderliği, organizasyon genelinde de diğer yönetici ve çalışanlar seviyesinde çalışmalara gereken ilgi, önem ve önceliğin verilmesini sağlar (Heller, 1993).

TKY çerçevesinde üst yönetimin üstleneceği rol ve sorumluluklar şunlardır (Honda, 1999; Michiura, 1999; Juran, 1989;):

- a) Üst yönetim, vizyon ve stratejilerin oluşturulmasına öncelik etmeli, vizyonu ve stratejileri yayarak çalışanların ortak amaçlar ve değerler doğrultusunda hareket etmelerini sağlamalıdır.
- b) Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesi için bir misyon açıklaması ortaya koymalıdır. Üst yönetimin öngördüğü misyon, vizyon ve stratejinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve izlenmesi gereklidir. Bunun için üst yönetim, organizasyondaki bütün birimlerin temel faaliyet ve sorumluluklarını belirler.
- c) Üst yönetim, katılımın eksiksiz yerine getirilmesi için bütün kademelerdeki çalışanlara öncülük etmelidir. Bu nedenle, çalışanları sürekli iyileştirme yönünde uğraşmaya yöneltir, yeni mamul ve süreç geliştirme koşullarını sağlar, pilot ve öncü uygulamalarla yapılacak işi somut olarak gösterir ve işin içinde yer alır, rutin işlerde bir sorun olduğu takdirde sorunu telefonla çözmek yerine gidip bizzat görür.

- d) Üst yönetim bütün çalışanların kafalarında atılıma dönük değişim bilincini geliştirerek uygulanan kural, politika ve prosedürleri geliştirme çabasını teşvik etmelidir. Orta kademe yöneticileri motive etmeli, bilimsel ve sistematik yönetim metodolojisi geliştirme çabalarını özendirmeli, TKY'nin temel ilkelerini (çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık vb.) işlemelidir.
- e) Kalite politikalarını oluşturmalı ve denetlemelidir. Bu bağlamda üst yönetim, kalite politikalarının oluşturulmasında, bizzat takip ederek ve orta kademenin kalite uygulamalarını denetlemesini sağlayarak liderlik eder; kalite ile ilgili iç ve dış denetimi sağlar.
- f) Üst yönetim çalışanların yeni yöntemleri incelemeye yeterince zaman ayırmalarını ve kariyer geliştirme planlarına katılmalarını sağlamasının yanında, çalışanların başarı düzeyini de izlemeli ve değerlendirmelidir.
- g) Çalışanların davranışına ve katkısına değer vermelidir. Üst yönetimin bu çerçevedeki sorumlulukları, çalışanlara daha fazla katma değer yaratma olanağı vermek ve onların kendi kendilerini yönetmesi uygulamalarına değer vermek şeklindedir.

3.3. Kalite Organizasyonunun Oluşturulması

Organizasyonlarda TKY'nin uygulanabilmesi için uygun yapıya gereksinim vardır. Oluşturulacak kalite organizasyonunun iki önemli amacı, kalite gelişimini desteklemek, kalite iyileştirmeyi geliştirmek ve izlemek şeklinde tarif edilebilir (Spenley, 1992).

Oluşacak yapıda çalışanların bir ekip halinde hareket etmeleri ve her ekibin kendi öz-kontrolünü yapabilecek nitelikte olmasının sağlanması gerekir. Kaliteyi etkileyen işleri yöneten, uygulayan ve doğrulayan bütün çalışanların sorumluluk, yetki ve karşılıklı ilişkileri tanımlanmış olmalıdır.

Uygun yapıyı oluşturmak için ekipler kurma, yetkelendirme, çalışanların memnuniyeti ve eğitim konularında yenilikler yapmak gerekebilir.

TKY'nin uygulandığı organizasyonlarda yapı, daha çok yatay organizasyonlar gibidir. Bu yapı ile her süreçten sorumlu olan, büyük ölçüde yönetimi kendi içlerinde gerçekleştiren ve tasarımda anahtar noktaları oluşturan ekipler belirlenir. Bu ekipler sayesinde organizasyonların müşteri memnuniyetine daha fazla odaklanabilmeleri mümkün olur.

Yüksek performanslı ekipler, organizasyon hedef ve amaçlarına göre hareket ederler ve çalıştıkları sürecin kalitesinden sorumlu tutulurlar. Bu sayede, denetleyerek sağlanan kaliteden çok süreç iyileştirilerek kaliteye yönelinir.

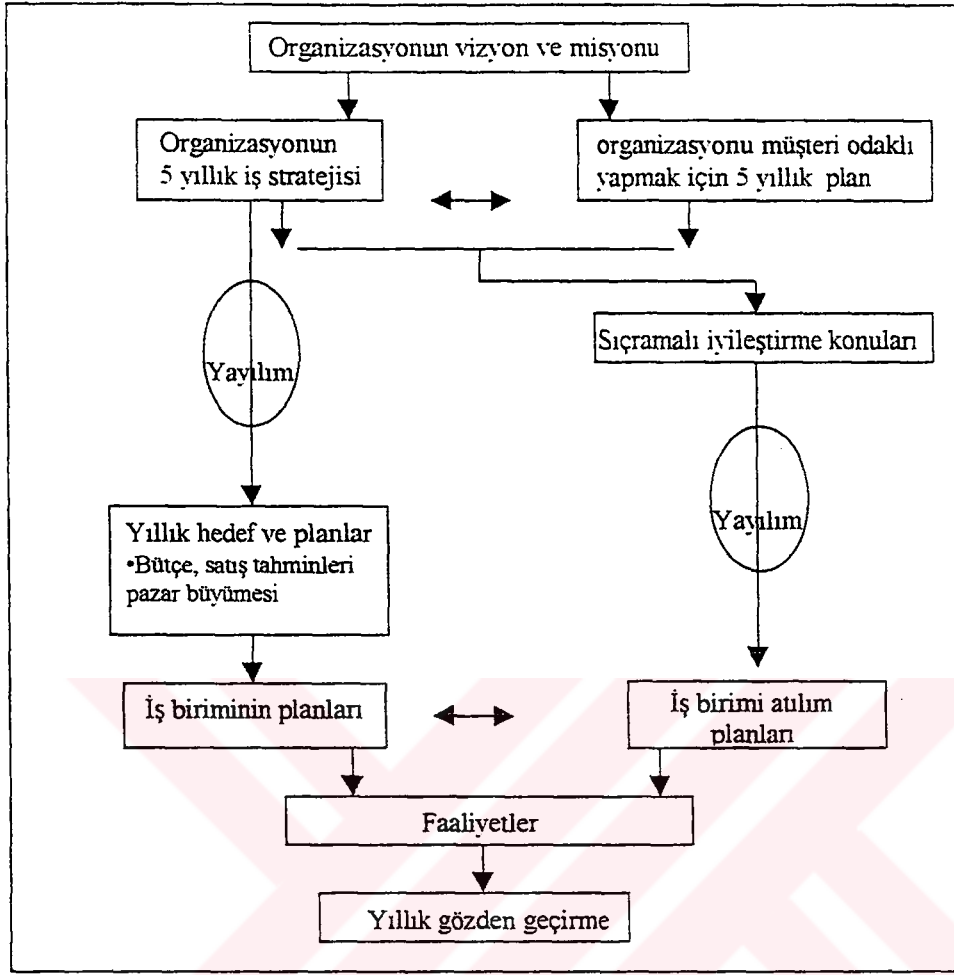
Yeni mamul, hizmet ve süreçleri planlamada; mevcut mamul, hizmet ve süreçleri iyileştirmede ve kontrol etmede; çalışanların katılımını sağlamada ve motivasyonunu artırmada kullanılan kalite çemberleri ve iyileştirme proje ekipleri gibi kalite tekniklerinin ortak yanlarından biri, temelde büyük kısmının ekip çalışması gerektirmesidir.

3.4. Vizyon, Strateji ve Politikaların Oluşturulması ve Yayılımı

İyi tasarlanmış bir vizyon, değişmeyen “neye dayanıyoruz ve ne için varız”ı (temel ideoloji) tanımlar ve önemli bir değişim ve gelişimi gerektirecek “ne olmayı, neyi başarmayı ve ne yaratmayı arzu ediyoruz”u (tasavvur edilen gelecek) belirler. Vizyonu izlemek, temel ideolojiyi tasavvur edilen gelecek yönünde koruyan ve gelişimi teşvik eden organizasyonel ve stratejik düzenleme yaratmak demektir. Düzenleme, vizyonu yaşama geçirmeyi, iyi niyetlerden somut gerçekliğe çevirmeyi getirir (Collins ve Porras, 1997).

Vizyonun saptanmasından sonra, bunun yaşama geçirilmesi için neler yapılacağı, nasıl bir takvim izleneceği ve ne kadar bütçe ayrılacağı gibi konuları belirlemek için stratejiler oluşturulur. Strateji, organizasyonun etkinlik kazanabilmesi için oluşturması gereken formülasyondur. Bu formülasyon ile organizasyonun hedefleri oluşturulur ve buna ulaşmak için gereken yollar belirlenir. Bu stratejiler, uzun ve orta vadeli politika ve hedeflere aktarılır.

Şekil 3.2’den de görüldüğü gibi, politikaların yayılımında, faaliyetlerin organizasyonun bütününde çağlayan şeklinde en alt kademeye kadar akması sağlanır.



Şekil 3.2 Politikaların Yayılımı (Heller, 1993)

Üst yönetim, organizasyonun hedefleri ve bunların çalışanların hedeflerine nasıl indirgeneceğine dair açık bir görüşü olmalıdır. Organizasyonun tüm kademelerindeki çalışanlar; stratejilerin ne olduğunu, bunların gerçekleştirilmesi için organizasyonun bir parçası olarak nasıl katkıda bulunmaları gerektiğini bilmeli, bunun da ötesinde stratejilerin beslenmesine ve faaliyetlerin planlanmasına katılmalı ve bu faaliyetlerin sonuçları üzerinden değerlendirilmeyi beklemelidirler.

Politikaların yayılımı yoluyla vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi, TKY girişimleri için bir iskelet oluşturmaktadır (Heller, 1993; Yoshimoto, 1999).

3.5. Toplam Kalite Yönetimi'nde Özdeğerlendirme ve Kıyaslama

Özdeğerlendirme ve kıyaslama sonuçları, kuruluşun stratejik hedeflerinin iddialı ve TKY'yi yansıtır biçimde belirlenmesinde çok önemli bir rol üstlenmektedir (Hardjono ve diğ., 1997; Shelton, 1995). Bu nedenle, TKY uygulama faaliyetlerinden özdeğerlendirme ve kıyaslamaya değinme gereği duyulmuştur.

3.5.1. Özdeğerlendirme

Özdeğerlendirme, mükemmel iş sonuçlarına ulaşma amacı doğrultusunda yaklaşımların ve buna bağlı faaliyetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için bir yönetim aracıdır (Hardjono ve diğ., 1997).

Yaklaşımlarla birlikte amaç - sonuç ilişkisi de sorgulandığından ve hedeflere ulaşamadıysa neden ulaşamadığının yanıtları arandığından, kendi içinde tüm alanlarda PUKÖ çevriminin kullanılmasına dayanır ve sonsuz gelişmeyi hedefler. Bu nedenle, sürekli iyileştirme sürecinin önemli bir parçası olarak görülür.

Özdeğerlendirme, kuruluşların hangi büyüklük ve yapıda olursa olsun, daha iyiye ve mükemmele ulaşmak doğrultusunda kendi kendilerini eleştirmelerini, faaliyetlerini ve bunların sonuçlarını iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslamalarını temel almaktadır.

1980'li yıllarda dünya literatürüne giren özdeğerlendirme uygulamaları, özellikle Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü ile hızla yaygınlaşmıştır. Özdeğerlendirmenin temel aldığı ödül modellerinin önemi, kriterlerine ve işleyişine bakıldığında daha iyi anlaşılmaktadır. Bu ödüllerde kuruluşlar sadece ciro, verimlilik, fire göstergeleri gibi tek yönde parametrelere göre değerlendirilmez; değerlendirmede bütün süreçler, hedefler ve yönetim sistemi ölçülür.

Özdeğerlendirme, kuruluşların kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanlarını, analiz ederek ortaya çıkardığı temel araçlardan biridir. Bir iyileştirme süreci olarak özdeğerlendirme, potansiyel gelişme alanlarının saptanması, iyileştirmeden sorumlu olanların belirlenmesi, iyileştirmeyi sağlayacak faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve sonuçların etkinlik açısından izlenmesi aşamalarını içerir.

Kuruluşların en çok kullandığı özdeğerlendirme yöntemleri arasında ödül simülasyonu, özdeğerlendirme formu, anket, pratik ve ekip uygulaması, süreç bazında ve bölüm bazında denetim gelmektedir. İyileştirme planlarının hazırlanması ve uygulanması özdeğerlendirmenin ana hedefleridir (Shelton, 1995).

Özdeğerlendirme, özellikle kuruluş içine yönelik bilgi birikiminin ortaya çıkarılması ve yaklaşımların kuruluş hedefleriyle dengelenmesi, amaçları destekleyici şekilde yönlendirmesi açısından stratejik planlama sürecinin en önemli girdilerindendir. Sadece kendi sonuçları açısından değil, aynı zamanda bilginin oluşması, ekip çalışmasının artması, sürekli iyileştirme anlayışının yerleştirilmesi ve şirket hedeflerinin anlaşılması açısından da stratejik planlama sürecinin bir parçasıdır.

3.5.2. Kıyaslama

Kıyaslama, bir organizasyonun süreçlerindeki performansının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için, aynı süreçlerde lider olan diğer organizasyonların süreçleri ile sistematik ve sürekli bir şekilde ölçülmesi ve karşılaştırılması sürecidir. Bu analiz ve karşılaştırmada, süreçlerin yanı sıra mamuller ve faaliyetlere de odaklanılabilir (Hardjono ve diğ., 1997).

Shelton (1995)'un da belirttiği gibi, kıyaslama en iyinin yaptıklarını taklit etmek değil, en iyiden daha iyi olmaya çalışmaktır. Birinci sınıf hizmetin sağlayıcısı konumunun korunması için, birinci sınıf süreçler kıyaslanmalıdır. Tek tek kuruluşlar yerine kilit süreçlerin tanımlanmasıyla, kıyaslama faaliyetlerinin alanı genişler.

Genel olarak kıyaslama veriler veya oranlarla ifade edilir. Kıyaslamanın kuruluşa yararlı olabilmesi için mümkün olduğu kadar değişik ve güncel standartlar kullanılmalıdır.

Kıyaslama yöntemi, “sınıfının en iyisi” bulunup, onun yöntemlerinin daha da geliştirilip uygulanması esasına dayandığından, bu yöntemi kullanan kuruluşlar önemli bir rekabet avantajı kazanmakta, karlılık ve büyümede önemli gelişmeler kaydetmektedir. Kıyaslama çalışmaları sonunda elde edilen veriler, kuruluşun dış çevresi ile ilgili rekabet analizinde yararlı birer araç olarak kullanılmaktadır.

4. KALİTE ÖDÜLLERİ VE KULLANILAN MODELLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN GELİŞİMİNE KATKISI

Kalite ödülleri ana ilke olarak, ödüle başvuran kuruluşların her alanda göstermiş oldukları performansın mükemmelliğini ve kalite yönetiminin başarısını değerlendirmektedir. Diğer bir deyişle, kalite ödülleri, organizasyonları her alanda mükemmelliğe götüren yönetim felsefesinin organizasyon içinde yerleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasındaki başarıyı, tanımlanmış bir modele göre ölçerek değerlendirir (Nakhai ve Neves, 1994).

Yaygın olarak benimsenmiş başlıca kalite ödülleri, Deming Ödülü (1951), Malcolm Balridge Ulusal Kalite Ödülü (1987) ve Avrupa Kalite Ödülü'dür (1992).

4.1. Deming Ödülü

Japonya'da kalite kontrolün gelişmesini teşvik etmek amacıyla, JUSE'nin girişimiyle 1951 yılında Deming'in katkılarına saygı olarak Deming Ödülü oluşturulmuştur (Kondo, 1995). Deming Ödülü "Bireysel Deming Ödülü", "Deming Uygulama Ödülü" ve "Fabrika için Kalite Kontrol Ödülü" olmak üzere üç kategoride verilir.

Saha ziyareti takımları, puanlama yöntemleri, ödül töreni ve kazanan kuruluşların geliştirdikleri kalite tekniklerini yayması zorunluluğu gibi unsurların uygulanması Deming Ödülü ile başlamıştır. Bu özellikler, Malcolm Balridge ve Avrupa Kalite Ödülü'nde de benzer karakteristiklerin geliştirilmesinde ilham kaynağı olmuştur (Nakhai ve Neves, 1994).

Deming Ödülü, kalite kontrol faaliyetlerinin kuruluşun bütününde başarılı bir şekilde uygulanmasıyla iyi sonuçların elde edilmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Ödülün yapısı süreç analizi, istatistiksel yöntemler ve kalite çemberleri gibi teknik ve ilkelerin uygulanmasına odaklanmıştır.

Ödüle başvuran bir kuruluşun faaliyetleri 10 kritere göre değerlendirilir, ancak Malcolm Balridge ve Avrupa Kalite Ödülü'nün tersine tüm kriterler eşit puan ağırlıklarına sahiptir. Tamamında güçlü bir istatistiksel önemin hakim olduğu Deming Ödülü kriterleri ve içerikleri şu şekildedir (Sprow, 1992):

“Kuruluş politika ve planlaması” kriteri hedeflerin oluşturulmasından, uygulanması ve uzun dönemli ilişkilerle birleştirilmesine kadar kalite kontrol için yönetimin planını içerir.

“Organizasyon ve yönetimi” sorumlulukların tanımlanması, yetkelendirme, çalışanların kullanımı ve performans değerlendirmeden geribeslemeyi sorgular. “Kalite kontrol eğitimi ve yayılımı” kriteri eğitim planlarını, kapsamını, uygulanmasını ve çalışanların önerilerine yanıtı içerir.

“Bilginin toplanması ve yayılması” aynı zamanda bunun nasıl kullanılacağını da kapsar.

“Analiz” problemlerin seçimi, analizi ve sonuçlarının kullanımını; “standardizasyon” ise standartların nasıl oluşturulduğu, güncelleştirildiği ve kullanıldığını sorgular.

Kontrol sistemleri ve kontrol noktaları ile kalite çemberlerinden geribesleme “kontrol” kriterinde incelenir.

“Kalite güvence” yeni mamul geliştirmeden güvenliğe kadar tüm değerlendirmeleri, kalite denetimlerini ve temel kalite güvence sistemlerini kapsar.

“Etkiler” kriteri kalite, teslimat, maliyet, güvenlik ve çevre gibi etkilerin ölçümünü içerir. “Geleceğe dönük planlar” ise uzun dönemli planlarda TKY'nin teşviki ilişkisini sorgular.

Deming Ödülü'nü kazanmak için istatistiksel yöntemlerin kullanılmasına dayalı işletme bütününde, kalite kontrol sisteminin etkin uygulanması gereklidir. Buna ulaşmak için kuruluş açık bir vizyon oluşturmali ve buna erişmedeki tüm engelleri belirleyip ortadan kaldırmalıdır (Kondo, 1995; Osada, 1999).

Deming Ödülü bu faaliyetlerde olağanüstü sonuçlara, kuruluşun sağlığı ve kurumsallaşmasında genel bir iyileşme sağlanmasına ve bunu gelecekte de güvenilir

bir şekilde sürdürme yeteneğine verilir. Sadece bir kalite kontrol sistemi oluşturanlara veya değerlendirme için yapay hazırlıklar yapanlara ödül verilmez (Tenner ve Detoro, 1992).

4.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

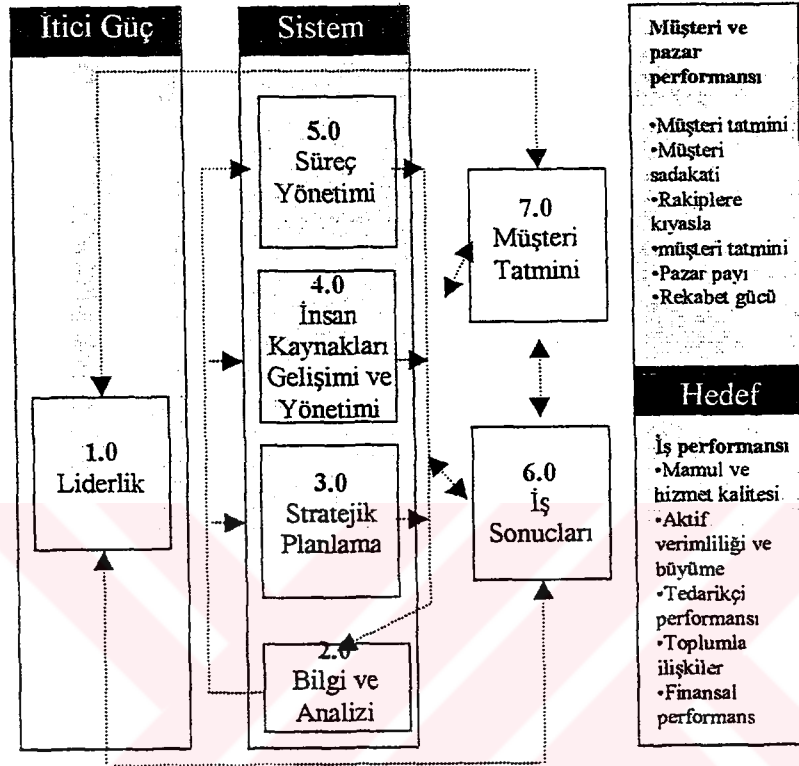
A.B.D’de, 1987 yılında ASQ (American Society for Quality) ve NIST (National Institute for Standards and Technology) kuruluşlarının ortak girişimleri sonucu Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü oluşturulmuştur (Nakhai ve Neves, 1994). Bu ödül, rekabet edebilirlikte önemi giderek artan bir unsur olan kalitenin farkına varılmasının, kalite mükemmelliği için gereksinimlerin anlaşılmasının ve başarılı kalite stratejileri ve bunların uygulanmasından elde edilecek yararlar hakkında bilgi paylaşımının teşvik edilmesini amaçlar (Oakland,1994).

Her yıl kategori başına iki ödülünden fazla olmamak kaydı ile ödüller büyük imalat kuruluşları, büyük hizmet kuruluşları ve küçük kuruluşlar olmak üzere üç farklı kategoride verilir (Bemowski, 1993). 1995 yılında, eğitim ve sağlık kuruluşlarına yönelik özel ödül kategorileri ile ilgili pilot uygulamaların başlatılmasıyla, ödül sisteminin kapsamı genişletilmiştir. Ayrıca 24 eyalet, Baldrige Ödülü kriterlerine dayanan ödül sistemleri geliştirmiştir.

Malcolm Baldrige Modeli’ni oluşturan yedi değerlendirme kriterinin mantığı, üzerine kalite organizasyonunun oluşturulduğu ve kalite sonuçlarının elde edildiği temel olan liderliğe –itici güce- dayanır. Bu yapıya göre bilgi ve analizi, stratejik planlama, insan kaynaklarının yönetimi ve süreç yönetimi –sistem- kuruluş çapındaki faaliyetlerdir. Bu faaliyetler ölçülebilir iş sonuçlarını ve müşteri memnuniyetini sağlamakta, bu da müşteri ve pazar performansını ve iş performansını –hedefleri-etkilemektedir. Şekil 4.1’de Baldrige Ödülü kriter yapısı gösterilmiştir (Hardjono ve diğ., 1997).

Ödül, mamul ve hizmet mükemmelliği ile veya geleneksel kalite kontrol ile sınırlı değildir. Kalite sonuçları, toplam puanın dörtte birini oluşturur ve çalışanların mutluluğu ve morali, iş ahlakı, çevre koruma ve atık yönetimini de kapsayan toplumsal sorumluluk gibi kategoriler, Baldrige’in dar kapsamlı bir kalite ödülü olmadığını gösterir (Garvin, 1991).

Bu ödöl ile A.B.D.'de ilk kez TKY inancını oluşturduğuna dair uzmanların üzerinde anlaştığı, tutarlı ve aynı noktada birleşen ilkeler var olmuştur. Bu ilkelere göre yönetim kararlarına temel teşkil edecek kalite verilerinin toplanması ve analizi, en önemli roldür (Juran, 1991).



Şekil 4.1 Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödölü Kriter Yapısı (Hardjono ve diğ., 1997)

Kalite faaliyetleri sadece kusurların ortadan kaldırılmasına odaklanmamalı, aynı zamanda müşteri memnuniyetini etkileyecek yaratıcı faaliyetleri de kapsamalıdır. Bir diğer anahtar ilke ise sonuçların kıyaslanmış, ölçülmüş ve sayılabilir olması gerektiğidir (Nakhai ve Neves, 1994). Ödölü kazanmak için kuruluşlar üst yönetimin liderliğinde yürütülen müşteri odaklı kalite programlarına, yüksek seviyede çalışanların katılımı ve duygularla veya içgüdülerle değil “gerçeklerle yönetim” anlayışına sahip olmalıdır (Garvin, 1991).

Baldrige Ödölü ile kalite standartlarının başarıya sekte vurmadiğı, tersine başarıyı teşvik ettiğı görölmüştür (Bemowski, 1993). Baldrige Ödölü, kalitenin temel bir disiplin olarak kabul edilmesine büyük katkı sağlamıştır. Her yıl yaklaşık 200.000’e yakın kuruluşun NIST’ten başvuru formu almasına karşılık sadece 200’e yakın

kuruluş gerçekten ödöl için başvurmaktadır. Diğer kuruluşlar, bu başvuru formlarını kendi iç denetimleri için kullanmakta ve Baldrige ölçütüne göre hangi düzeyde bulunduklarını saptamaya çalışmaktadır (Juran, 1993).

Ödölü kazanan kuruluşlar üç aşamalı bir süreç sonucu seçilmektedir (Shetty, 1993): Hükümet, sanayi kuruluşları ve akademinin önde gelen kalite uzmanlarından oluşan Baldrige jürisi tarafından, saha ziyaretine kalan kuruluşlar, başvuran kuruluşlar arasından en yüksek puanı alan başvuru dokümanına göre seçilir. Değerlendiriciler ve bir üst değerlendirme ekibi, saha ziyaretine kalan kuruluşları tek tek ziyaret ederek görüşmeler yapar ve dokümanları kontrol eder. Jüri daha sonra son bir kez bir araya gelerek, başvuran kuruluşlar arasından önde gelenleri gözden geçirir ve ödölü kazanan kuruluşları seçer.

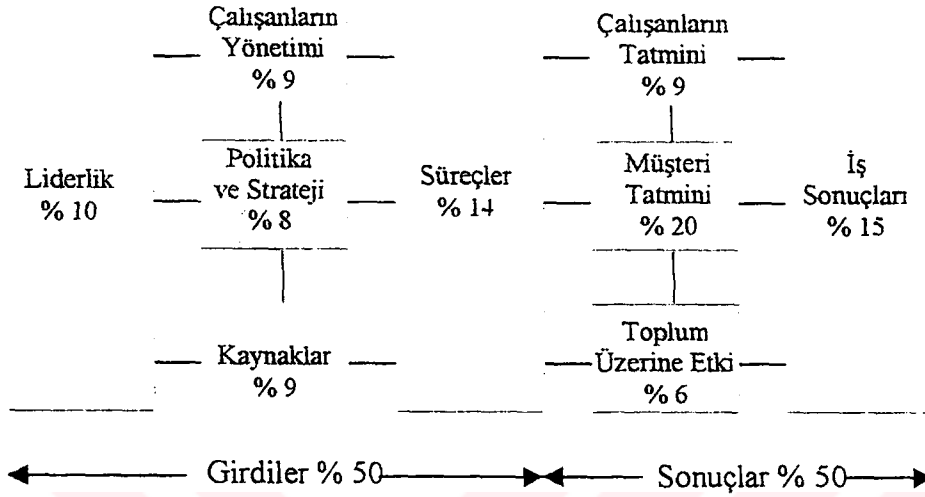
4.3. Avrupa Kalite Ödölü

1988 yılında Baldrige Ödölü'nün hızlı başarısına yanıt olarak Avrupa'nın 14 büyük uluslararası kuruluşu tarafından, Batı Avrupa ülkelerinde TKY prensiplerini teşvik etmek için kurulan EFQM, 1992 yılında Avrupa Kalite Ödölü uygulamasını başlatmıştır.

Avrupa Kalite Ödölü için kullanılan İş Mükemmelliği Modeli'nin temel felsefesi, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşüne dayanmaktadır. Model, özet olarak şu şekilde açıklanabilir: "Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki –sonuçlar- konularında başarı; politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi –girdiler- ile sağlanabilir ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir."

Şekil 4.2'de EFQM İş Mükemmelliği Modeli gösterilmiştir (Hardjono ve diğ., 1997). EFQM İş Mükemmelliği Modeli kriterlerinin bir kısmı, kalite yönetimini nelerin meydana getirdiği üzerine daha üst seviyede bir araştırmayı yansıtır. Baldrige Ödölü'ndekilere benzer kriterlere (liderlik, çalışanların yönetimi, politika ve stratejiler, kaynaklar, süreçler ve müşteri memnuniyeti) ilave olarak üç kriter (çalışanların tatmini, toplum üzerine etki ve iş sonuçları) dikkate değer yeni unsurlar getirmiştir.

Çalışanların tatmini, çalışanların kuruluşları hakkında ne düşündükleri ile ilgilidir ve bu kriterde tanımlanan bazı unsurlar çalışma ortamı, yönetim tarzının algılanması, kariyer planlaması, gelişimi ve iş güvenliğidir.



Şekil 4.2 EFQM İş Mükemmelliği Modeli (Hardjono ve diğ., 1997)

Avrupa Kalite Ödülü'nün toplum üzerine etki kriteri, kuruluşun toplumun geneli tarafından nasıl algılandığı, kuruluşun çevreye, yaşam kalitesine ve küresel kaynakların korunmasına yaklaşımı üzerine odaklanır. İş sonuçları kriteri açık olarak kuruluşun finansal performansını, pazardaki rekabet edebilirliğini ve paydaşlarının beklentilerini tatmin edebilme yeteneğini adresler. Değerlendirmede ayrıca yeni mamul geliştirme-çevrim zamanı, sipariş işleme zamanı gibi finansal olmayan performans göstergeleri de dikkate alınır.

Ülkemizde ise TÜSİAD ve KalDer'in ortak girişimi ile, 1993 yılında Ulusal Kalite Ödülü'nün ilk uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ödül sisteminde, Türkiye'nin geleceğe yönelik ekonomik kazanımları da gözönünde bulundurularak, Avrupa Kalite Ödülü için kullanılan İş Mükemmelliği Modeli örnek alınmıştır.

4.4. Kalite Ödülü Modellerinin Karşılaştırılması

Deming, Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödülü Japonya, A.B.D. ve Avrupa pazarlarındaki kalite devriminde kilit rol oynamış ve tüm dünyadaki kalite performans standartlarını ve beklentileri etkin bir şekilde artırmıştır (Nakhai ve Neves, 1994). Tablo 4.1'de Deming, Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödülü

arasındaki farklılıklar özetlenmiştir. Tablo aynı zamanda kalite ödülleri ile TKY'nin gelişimini de açıklamaktadır.

Tablo 4.1 Deming, Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödülü Arasındaki Farklılıklar ve TKY Gelişimi (Nakhai ve Neves, 1994)

	Deming Ödülü (1951)	Malcolm Baldrige Ödülü (1987)	Avrupa Kalite Ödülü (1992)
Genel Yaklaşım	Kalitenin yönetimi	Yönetim kalitesi	Örgüt vatandaşlığının kalitesi
Kalite Tanımı	Spesifikasyonlara uygunluk	Müşteri odaklı kalite	Müşteri, çalışan ve toplum algılaması
Amacı	İstatistiksel kalite kontrol teknikleri ile kalite güvencesinin teşviki	TKY ile rekabet edebilirliğin teşviki	Yönetimin genelinde ve iş sonuçlarında mükemmellik ile Avrupa kimliğinin teşviki
Sahası	Ulusal (Japonya)	Ulusal (A.B.D.)	Uluslararası (Batı Avrupa)
Anahtar Katkılar	Kuruluş bütününde TKK'nın yayılımı, sürekli iyileştirme, tedarikçilerle ilişkiler	Müşteri tatmini, kıyaslama, özdeğerlendirme modeli	Toplumla ilişkiler, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, finansal ve finansal olmayan iş sonuçları

Deming Ödülü'nün genel yaklaşımı mamul ve hizmetlerin kalitesini güvence altına alan süreçlerin kontrolü şeklinde iken, Baldrige Ödülü rekabet edebilirlik için müşteri memnuniyetine en fazla önem vermeyi belirtmiştir. Öte yandan, Avrupa Kalite Ödülü kalite kavramını daha da genişletmiş ve yönetimde mükemmellik için önemli bir kriter olarak örgütün sosyal sorumluluğunu da dahil etmiştir.

Deming Ödülü'nün Malcolm Baldrige Ödülü'nden en belirgin farkı, amacında yatmaktadır. İstatistiksel kalite kontrol tekniklerine dayanan kalite kontrolü organizasyonun bütününde başarılı bir şekilde uygulayan ve bunu gelecekte de sürdürmesi beklenen kuruluşlara bu ödülün verilmesi amaçlandığı için, Deming Ödülü kriterlerinin büyük çoğunluğu istatistiksel tekniklerin uygulanması ile sınırlandırılmıştır (Labovitz ve Chang, 1990).

Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödülü'nde çok daha geniş kapsamla düşünülen kuruluş politika ve planlaması ve iş sonuçları kriterleri bile, Deming Ödülü'nde temel olarak kalite güvence faaliyetleri, kalite sonuçları ve özellikle de kusurların ortadan kaldırılması ile ilgilidir. İnsan kaynakları gelişimi, müşteri memnuniyeti,

toplum üzerine etki ve iş sonuçları Deming Ödülü'nün kapsamı dışındadır (Nakhai ve Neves, 1994).

Baldrige Ödülü'nde diğer iki ödülde farklı olarak, belirli bir performans düzeyini sağlayan tüm başvuran kuruluşların kalite ödülü aldığı bir kategori yoktur (Nakhai ve Neves, 1994).

Günümüzde, Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödülü modelleri arasında, kapsadığı alanlar açısından büyük farklılıklar yoktur. Çıkış noktası uygun bir liderlik anlayışıyla süreçlerin ve kaynakların yönetilmesi, vizyon, misyon ve hedeflerin doğru bilgiler ışığında ve doğru yorumlarla belirlenmesi, sonuç olarak da müşteri tatmini ve iş sonuçları açısından mükemmelliğe doğru yol alan organizasyonlar için teşvik edici olmaktadır.

Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödülü Modelleri arasındaki temel farklılık ise mükemmelliğe yönelen organizasyonların iş sonuçlarında önemli ve öncelikli saydıkları alanlardır. Avrupa Kalite Ödülü Modeli, organizasyonların bütünüyle iyileşmesine önem ve öncelik verirken, Malcolm Baldrige Ödülü Modeli pazara sunulan mamul ve hizmetlerin iyileştirilmesini önemli ve öncelikli olarak görmektedir.

Malcolm Baldrige Ödülü'nün insan kaynakları gelişimi kriteri ile Avrupa Kalite Ödülü'nün çalışanların yönetimi kriteri benzerdir. Bununla birlikte, Malcolm Baldrige Ödülü'nün insan kaynakları yönetimi, nihai olarak daha iyi mamuller ve iyileştirilmiş müşteri memnuniyeti ile sonuçlanmalıdır. Öte yandan, Avrupa Kalite Ödülü, çalışanların memnuniyetini kalite sisteminin bağımsız bir bileşeni ve yönetim mükemmelliğinin bir ölçütü olarak ele alır. TKY'de insan rolünün tartışmasız olarak ön plana çıktığı günümüzde bu farklılık, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin, Malcolm Baldrige Modeli'ne göre tercih edilmesine neden olmaktadır.

5. EFQM İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ VE ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ YAPISI

5.1. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi

Kalite güvencesi, tasarımdan dağıtıma kadar, hatta daha sonrası için, mamul kalitesinin belirlenmesi ve güvence altına alınmasıdır (Sanders ve diğ., 1994).

Çağdaş bir kalite güvence sistemi tüm faaliyetleri kapsadığından, bu faaliyetlerde kalitenin nasıl sağlanacağı belirli yönetmelikler veya prosedürlerle açıklanır. Kalite güvencesinde kalite politikaları, kaliteyi güvence altına alacak yönetmelik ve prosedürler ve işin hatasız yapılmasını sağlayacak talimatlar ve yöntemler yer alır. Bir bütün oluşturan bu hiyerarşi, tepeden tabana doğru çalışır, ters yöndeki geribeslemelerle de sistemin gelişmesi sağlanır.

Kalite politikaları, kuruluşun uzun vadeli hedefleri veya misyonu ile uyum içinde olmalı ve yönetimin kalite anlayışını yansıtmalıdır. Kalite politikaları aynı zamanda yönetimin bu konudaki önceliklerini, ilkelerini ve örgütlenişini belirler.

Kalite güvencesi, “imalat sistemi” üzerinde gerçekleştirildiğinden kaliteyi sağlamaya (veya güvence altına almaya) dönüktür. İşlem yapıldıktan sonraki sonuçlara değil, işlemin doğru yapılmasına yöneliktir.

Kalite güvencesi, bir mamul veya hizmetin belirlenen kalite isteklerine uygunluğunu yeterli güvencede sağlamaya yönelik olarak, uygulanması gerekli tüm planlı ve sistematik faaliyetleri kapsar. Bu ise organizasyonun her kademesinde özen ve dikkat gerektiren bir kalite yönetimi ile mümkündür. Böylesi bir yönetim, belirli uluslararası standartların gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir (Hardjono ve diğ., 1997).

ISO 9000 serisi, Uluslararası Standartlar Örgütü'nün (International Organization for Standardization) yayınlamış olduğu kalite güvencesi sistem standartlarıdır. Bu standartlar, mamullerin sağlanması gereken özellikleri değil, mamullerin üretildiği sistemin sağlanması gereken şartları tanımlamaktadır.

İngiliz Standartları BS-5750 başta olmak üzere, Avrupa Standartları EN-29000 ve ASQ tarafından geliştirilen Amerikan Standartları Q9000 ile önemli benzerlikler gösteren ISO 9000 Standartları, 1987 yılında kabul edilmesinin ardından, özellikle Avrupa Birliği ülkelerinde, hızla yaygınlaşmıştır.

ISO 9000 serileri bir kuruluşun kalite güvence sistemini geliştirmesini, belgelemesini ve çalıştırmasını ister, diğer bir deyişle kuruluş içinde yönetimin kalite kontrol uygulamaları için sahip olduğu sorumluluktan, satın alma politikalarından eğitime kadar uzanan kalite güvence uygulamalarının tümünü kapsar (Sanders ve diğ., 1994).

ISO 9000 serisi şu standartlardan oluşur: ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Güvencesi Standartları seçim ve kullanım kılavuzu; ISO 9001 Kalite Sistemleri-Tasarım / Geliştirme, imalat, tesis ve hizmette Kalite Güvencesi modeli; ISO 9002 Kalite Sistemleri, imalat ve tesiste Kalite Güvencesi modeli; ISO 9003 son muayene ve deneylerde Kalite Güvencesi modeli; ISO 9004 (ISO 9004-1, ISO 9004-2, ISO 9004-3, ISO 9004-4) Kalite Yönetimi ve kalite sistemleri elemanları kılavuzu.

ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 bir organizasyonun kalite güvence sisteminin uygunluğunun belgelendirilebileceği standartlardır. Bunlar bir kuruluştaki mamul kalitesine etki eden imalat, kalite, satın alma, pazarlama, sevkiyat, depolama vb tüm faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini açıklar. ISO 9000 kalite güvence sisteminin başlıca yararı, her bir mamul ve hizmetin ayrı ayrı değerlendirilmesi ihtiyacını ortadan kaldırmasıdır.

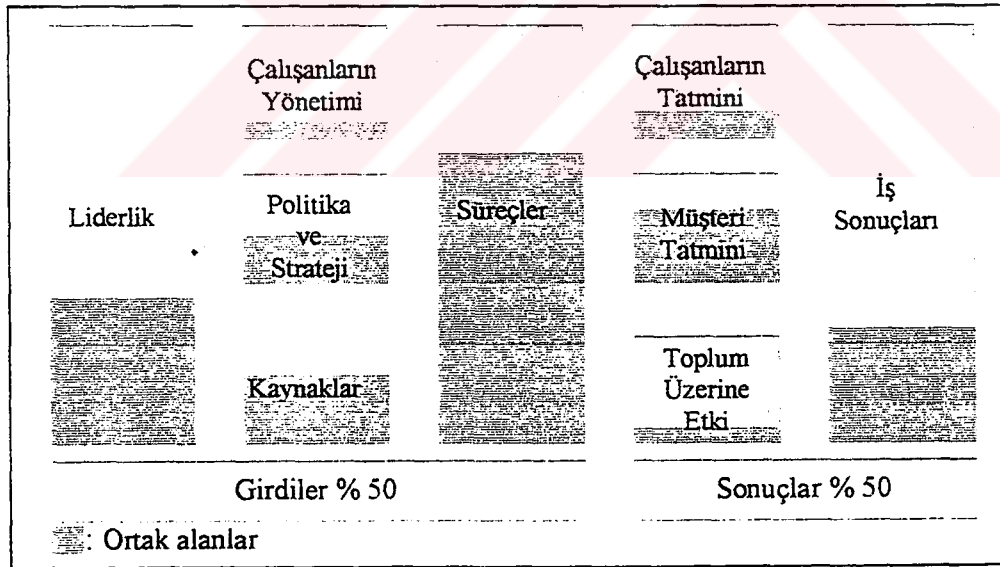
ISO 9000 serisinin kullanım amaçları, kuruluşun bu standartlara uygun bir şekilde çalıştığını belgelendirmenin yanı sıra, mamul ve hizmetlerinde kaliteyi geliştirmek ve müşterilerine kaliteyi güvence altına alan bir sistem içinde çalıştığını göstererek güvence vermek de olabilir (Hardjono ve diğ., 1997).

5.2. EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Karşılaştırması

ISO 9000'in, başlıca EFQM İş Mükemmelliği Modeli girdi kriterleri olan liderlik, politika ve strateji, müşteri tatmini, kaynaklar ve süreçlerle ortak alanları bulunmaktadır (Hardjono ve diğ., 1997).

ISO 9000 serisi gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemlerini kapsayan standartların süreç yönetiminde uygulanması, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin süreçler kriterinde, süreçlerin sistematik olarak yönetilmesinin yollarından biridir.

Özellikle süreç yönetimi ile ilgili olarak başarılı bir ISO 9000 uygulaması, EFQM İş Mükemmelliği Modeli kriterlerini azımsanamayacak oranda karşılamaktadır. Ancak puanlama açısından bu oranlar sağlıklı olarak rakamsal hale getirilememiştir. EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ISO 9000 arasındaki ilişki Şekil 5.1'de gösterilmiştir (Hardjono ve diğ., 1997).



Şekil 5.1 EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ISO 9000 Arasındaki İlişki (Hardjono ve diğ., 1997)

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin "süreçler" kriterinde sorgulanan süreçlerin tanımlanması ve planlanması, sistematik olarak yönetilmesi ve süreçlerin gözden geçirilmesi unsurları ISO 9000 ile ortaktır.

ISO 9000 için süreç sorumluları ile farklı birimler ve kademelerdeki çalışma grubu üyelerinin çalışmaları gerekmektedir. Yöneticiler kalite politikasını bizzat belirleyerek anlaşılmasını sağlar, uygular ve devamlılığını güvence altına alır.

Yöneticiler amaçlar, kriterler ve kaynakların belirlenebilmesi için işi yapacak olanlarla birlikte çalışır; bu faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli kaynakları ve çalışanı temin eder. Bunlar EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin "liderlik" kriterinde görülür.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli amaçlarından birisi, kuruluştaki TKY'yi sağlamak için çalışmaktır. Kuruluşlar insan davranışları üzerinde yoğunlaşarak, kaliteli mamul ve hizmet imalatında çalışmalarını seferber eder ve yönlendirir. Bununla birlikte, ISO 9000 uygulaması sırasında insan kaynakları konuları ihmale uğramaktadır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ISO 9000 tarafından tanımlanan Kalite Güvence Sistemi arasında bir bütün-parça ilişkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, Kalite Güvence Sistemi'ni, kuramsal olarak varolan sinerjiyi artıracak şekilde tasarlamak olasıdır. Bu ise TKY'nin sağlamlaştırılması açısından bir kazanımdır.

5.3. ISO 9000'in Yeterliliği

İyi uygulanan bir kalite güvence sistemi kuruluşlara büyük yararlar sağlar, ancak başarıyı garanti etmez. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, kaliteyi güvence altına almak için geliştirilmiştir. Kuruluşun pazardaki başarısı için ise üstün rekabet gücüne ihtiyaç vardır.

ISO 9000 sistemi, kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmeyi hedeflese de sadece bu sistemin sağlayacağı ekonomiler çoğu zaman maliyetleri yeterince düşürememektedir. Verimliliği artırmayı doğrudan hedefleyen sistemlere ve organizasyonlara ihtiyaç bulunmaktadır.

Kuruluşun pazardaki başarısı, tüm fonksiyonlarında başarılı olmayı gerektirir. Tasarım, imalat ve kalite kontrol üstünlüğü yetmez; finans, stratejik planlama, imalat planlaması ve insan kaynakları yönetim sistemleri de başarılı olmalıdır. Oysa, hem ISO 9001 (imalatta kalite) hem ISO 9004-2 (hizmette kalite) hem de ISO 9001 ile 9004-2'nin birleşimi bir kuruluşun tüm hayati fonksiyonlarını kapsamamaktadır.

ISO 9000 sistemi mamul ve hizmette belirli bir standardı tutturmayı hedefler. Oysa, ihtiyaç ve beklentiler sürekli değişmektedir. Rekabetçi bir kalite sistemi durağan hali değil, sürekli gelişme ortamını sistematize etmelidir. Oluşturulacak sistem, dinamik bir yapıyı mümkün kılacak şekilde tasarlanmalıdır.

Sözleşmeli durumlarda kalite güvencesi, tedarikçinin kendine güvenini sağlar (Hardjono ve diğ., 1997). ISO 9000 serisi bugün, alıcı-satıcı ilişkilerinde kalite güvencesini sağlamak açısından adeta zorunluluk haline gelmiş bulunmaktadır. Bu zorunluluk karşısında kalan bir çok kuruluş, ISO 9000 serisi kalite standartlarının gereksinmelerini en iyi nasıl karşılayacaklarını araştırmaya başlamıştır. Böyle bir çabaya henüz kaynak ayıran kuruluşların TKY'nin, ISO 9000 gereksinmelerinin çok üstüne geçtiğini anlamaları gerekir. Bu çabalar bir dış kalite standardına uygunluğun sağlanmasından çok, TKY'nin kurulması üzerine yoğunlaştırılabilir ve ISO 9000 TKY'ye geçmek için bir fırsat olarak kullanılabilir (Yenersoy, 1997).

6. TÜRKİYE'DEKİ KURULUŞLARDA EFQM İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ UYGULAMALARI

Haziran 1999 - Eylül 1999 tarihleri arasında Türkiye'deki kuruluşlarda "EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamaları ve Ödül Süreci" konusunda araştırma yapılmıştır. Araştırma yöntemi ve araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesi aşağıda açıklanmıştır.

6.1. Araştırmanın Amaçları

Bu araştırmanın amaçları sırasıyla aşağıdaki gibidir:

1. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanmasıyla kuruluşlarda sağlanabilecek gelişmeleri belirlemek ve Türkiye'deki kuruluşlar tarafından EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin ne ölçüde ve niçin kullanıldığını açıklamak,
2. EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamalarının kritik başarı faktörlerini ve başarısızlık nedenlerini ortaya çıkarmak, uygulamalarda karşılaşılan zorlukları belirlemek ve modeli uygulamaya niyetli kuruluşlara önerilerde bulunmak,
3. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin iş sonuçlarına etkisini değerlendirmek, böylece EFQM İş Mükemmelliği Modeli kapsamındaki TKY faaliyetleri ile kurum performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak,
4. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nde ödül başvurusunun önemini incelemek, Kalite Ödülü'ne başvuru sürecinde karşılaşılan zorlukları belirlemek ve böylece Avrupa Kalite Ödülü'ne veya Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuracak kuruluşlara önerilerde bulunmak.

Araştırmanın amaçlarından biri olan, modelin kurum performansını iyileştirip iyileştirmediğini değerlendirirken kurum performansı; modelin sonuç kriterleri arasında yer alan müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, toplum üzerine etki ve pazar payı ile kar marjını kapsayan iş sonuçları olarak tanımlanmıştır.

Hendricks ve Singhal (1997) ve Heller (1993)'in de belirttiği gibi, gereksinimlerin tam, hızlı ve ekonomik karşılanmasına dayanan TKY yaklaşımının sistematik şekilde uygulanması, hedeflenen kurumsal göstergelerde başarılı sonuçların elde edilmesini sağlar.

Etkin bir liderlik anlayışı ile yönlendirilen organizasyonlar kaynaklarını ve süreçlerini strateji ile uyumlu bir biçimde yöneterek başarılı performansa ulaşır. Sonuçta müşterilerle, çalışanlarla, toplumla ilgili sonuçlarda ve iş sonuçlarında üstünlük sağlarlar.

6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Hedef Kitlenin Belirlenmesi

TKY alanında araştırma yapan bir çok yazar (Kano, 1996; Heller, 1993; Shelton, 1995; Lawler ve diğ., 1995; Hardjono ve diğ., 1997), kuruluşların faaliyet alanı, büyüklüğü, iş hacmi ayırımı gözetmeksizin TKY yaklaşımının ve EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, araştırmanın kapsamı imalat ve hizmet sektörünün her ikisini de içermektedir.

6.2.1. Araştırmanın Hedef Kitlesi

Araştırmada yer alacak örnek birimlerinin seçiminde etkili olan faktörler şunlardır:

1. Kuruluşların büyüklükleri,
2. Kuruluşların bulundukları bölge,
3. Örnek birimleri temsil edecek gruplar.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin değişik sektörlerde ve farklı büyüklüklerdeki kuruluşlarda uygulandığı görülmektedir (Hardjono ve diğ., 1997). Bu nedenle, araştırmaya büyük ölçekli kuruluşların yanı sıra küçük ve orta ölçekteki kuruluşlar da dahil edilmiştir.

Araştırma, Türkiye'deki kuruluşlarda EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamalarına yönelik olduğundan, bölgesel olarak herhangi bir kısıtlama yapılmamıştır.

Söz konusu kriterlerin ışığı altında, araştırmada kullanılmak üzere iki hedef örnekleme grubu seçilmiştir:

1. ISO (1998)'nin (İstanbul Sanayi Odası) çeşitli kriterlere göre belirlediği Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu ve hizmet kuruluşları arasından tesadüfi olarak seçilen 249 kuruluş ve bir kamu üniversitesi olmak üzere, toplam 250 kuruluş araştırmaya dahil edilmiştir.
2. Uygulama deneyimlerinden yararlanılmak üzere, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uyguladığı ve Avrupa Kalite Ödülü'ne veya Ulusal Kalite Ödülü'ne başvurduğu bilinen, yüz yüze görüşmelerin yapılacağı 15 kuruluştan oluşan bir alt grup seçilmiştir.

Araştırma, Türkiye'deki kuruluşlarda EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ilgili bilgi ve bilincin belirlenmesi amacını da taşıdığından, hedef kitle seçilirken sadece bu modeli uygulayanlar gözönünde bulundurulmamış, tesadüfi örnekleme yapılarak modeli uygulamayan kuruluşların da dahil edilmesi sağlanmıştır. Dolayısıyla hem Kalite Ödülü'ne başvuranlar hem de başvurmayanlar hedef kitle kapsamına alınmıştır.

Alt grupta ise özel (iradi) seçim yöntemi kullanılmıştır, diğer bir deyişle anket formunda yer alan konulardaki deneyimlerinden yararlanılması için EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulayan ve araştırmaya katılan kuruluşlarla, anket yönteminin bitmesinin ardından yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Anketi yanıtlayan bu kuruluşların kurum performansına EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin etkisi ve modelin uygulanması sırasında hangi alanlarda zorluklarla karşılaştıkları somut örnekler ile istenmiştir.

Araştırmaya katılan kuruluşları temsil edecek gruplar, öncelikle kuruluşların kalite sistemleri bölümünde yer alan yetkili kişilerden oluşmaktadır. Ancak, kuruluşlarda yönetici düzeyindeki kişilerin ve insan kaynakları bölümlerindeki yöneticilerinin de EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamalarına ilişkin ayrıntılı bilgiye sahip oldukları ve konuya hakim oldukları düşünülerek, hedef kitleyi temsil edecek kişilerin bu bölümlerdeki yetkili kişiler de olabileceğine karar verilmiştir.

6.3. Araştırma Yöntemi

Haziran - Eylül 1999 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırma; yüzyüze görüşme, faks, posta ve elektronik posta (e-posta) ile anket yöntemlerine dayanmaktadır.

6.3.1. Araştırma Aşamaları

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nde kuruluşların elde ettikleri kazançlar ve karşılaştıkları sorunları belirlemeye yönelik bu araştırma, aşağıdaki üç aşamadan geçirilerek tamamlanmıştır:

1. Anket formunun oluşturulması ve pilot uygulama,
2. Veri toplama,
3. Veri değerlendirme.

6.3.1.1. Anket Formunun Oluşturulması ve Pilot Uygulama

Bu aşamada ilk olarak, daha önceki çalışmalardan yararlanarak (Lawler ve diğ., 1995; Gözlü, 1999), 24 adet sorudan oluşan dokuz sayfalık bir anket formu tasarlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek A'da gösterilmiştir.

Anket formunun ilk sayfasında araştırmanın sahibi, araştırmanın amacı, anketin kim tarafından doldurulacağı bilgisi ve gizlilik garantisini içeren bir önyazı kullanılmıştır. Bu önyazı, Ek A'daki anket formunun başında gösterilmiştir. Anket formunda iki seçenekli, çoktan seçmeli, elemeli soru tipleri kullanılmış, önem derecelerinin sorulduğu sorular için ise boylandırmalı soru tipi kullanılmıştır. Kuruluşların soruları

yanıtlamasını ve sonuçların analizini kolaylaştırmak için açık uçlu sorulara çok yer verilmemiştir. Elemeli soru tipinin kullanım nedeni ise, modeli uygulama sürecini ve / veya ödüle başvurma sürecini yaşamayanların, bu süreçlere ait soruları yanıtlamasını engellemektir.

Hazırlanan anket formunun geçerliliğini ve işlerliğini sınamak amacıyla Koçtaş, Beko Ticaret, Beko Elektronik ve Arçelik gibi imalat ve hizmet sektöründe yer alan bir grup firmayla yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler ile, anket formunun eksik veya anlaşılmayan yanlarının belirlenmesi mümkün olmuştur. Bu aşama sonucunda, bazı sorular iptal edilerek anket formu son haline getirilmiştir.

6.3.1.2. Veri Toplama

Bu aşamada son haline getirilen anket formları, yukarıda açıklanan kapsama bağlı olarak, kuruluşlara şu yöntemlerle iletilmiştir:

1. Posta yolu ile,
2. Faks ile,
3. Elektronik posta ile,
4. Yüz yüze görüşme ile.

Verilerin elde edilmesi dört aylık bir zaman sürecini kapsamıştır. İlk olarak, belirlenen hedef kitleye Haziran 1999 tarihinde toplam 250 adet anket formu dağıtılmıştır. Anket formlarının iadesi için üç hafta beklenmiştir. Anket formu yollanan ancak herhangi bir tepki alınamayan kuruluşlara, telefonlar aranarak hatırlatma yapılmış veya tekrar anket formu gönderilmiştir.

6.3.1.3. Veri Değerlendirme

Kuruluşlardan elde edilen verilerin analizi, SPSS/PC+3.1 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir, ve veriler istenilen amaçlar doğrultusunda değerlendirilmiştir.

6.3.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler ve Analizler

Araştırmadan elde edilen verilerin anlamlı hale dönüştürülmesinde, öncelikle tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden olan “nispi frekans dağılımları” kullanılmıştır. Araştırmanın amacına yönelik değişkenlerin değerlendirilmesinde kullanılan frekans dağılımları, aynı zamanda anket formunu yanıtlayarak araştırmayı yönlendiren kişilerin ve ait oldukları kuruluşların özelliklerinin belirlenmesinde de kullanılmıştır.

Çapraz Tablolarda yer alan ilişkilerin değerlendirilmesi ilgili Ki-kare testi, verilerin değerlendirilmesinde kullanılan diğer bir istatistiksel yöntemdir. Ki-kare testinde, iki veya daha fazla nitelik esas alınarak sınıflandırılan veriler değerlendirilir ve bu niteliklerin birbirinden bağımsız olup olmadığı test edilir (Siegel ve Castellan, 1988).

Çalışmada, bağımlı olduğu düşünülen değişkenler üzerinde bağımsız olduğu tahmin edilen değişkenlerin etkisini karşılaştırmak amacıyla T-testi kullanılmıştır.

Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunu araştırmaya yönelik Kolmogorov-Simirnov test istatistiğinden de yararlanılmıştır. Likert tipi ölçekte yer alan değişkenler için en güçlü nonparametrik test olarak, Kolmogorov-Simirnov testi kabul edilmektedir (Siegel ve Castellan, 1988).

Tüm değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin gücünün ve bu ilişkileri temsil edecek değişkenlerin saptanması amacıyla, çok değişkenli istatistiksel analiz türü olan “Faktör Analizi”nden yararlanılmıştır. Çalışmada faktör analizinin kullanıldığı alanlar ve bu analizlere ilişkin istatistiksel değerlendirmeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulama kararı almalarında önemli olan konular: K.M.O. = 0,64069; Bartlett Test= 167,13482; $p = 0,00000$; Açıklama %’si = 78,3; Cronbach alfa = 0,7974.
2. Kuruluşların kalite ödülleri başvurma nedenleri: K.M.O. = 0,61689; Bartlett Test= 58,16167; $p = 0,00070$; Açıklama %’si = 77,8; Cronbach alfa = 0,7678.
3. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar: K.M.O. = 0,65453; Bartlett Test= 45,83875; $p = 0,00134$; Açıklama %’si = 55,2; Cronbach alfa = 0,3886.

Araştırmada, tüm ilgi analizlerinde 0,05 önem düzeyi esas olarak alınmaktadır.

6.4. Araştırmaya Katılım Oranı

“EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamaları ve Ödül Sürecinin Değerlendirilmesi” araştırması % 33,6 yanıt oranıyla tamamlanmıştır. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılım oranı % 33,6 olup, 250 kuruluş arasından 84’ü ankete yanıt vermiştir. Bu katılım oranının, Türkiye genelinde iyi bir sonuç olduğunu söylemek mümkündür.

% 33,6 yanıt oranı, Türk iş dünyasında kalite bilincinin yanı sıra EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ne olan ilgiyi de göstermektedir ve sağlıklı bir yanıt oranıdır. Bilgilerin % 6’sı yüzyüze yapılan görüşmelerden toplanmıştır.

Bu araştırmaya katılan kuruluşların listesi Ek B’de gösterilmiştir.

6.5. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

6.5.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Kuruluş İçinde Taşındıkları Ünvan

Anketi yanıtlayarak araştırmaya katılan kişilerin taşındıkları ünvanlar Tablo 6.1.’de yer almaktadır. Araştırma istatistikleri ise Ek C’de gösterilmektedir.

Bu tabloya göre, kişilerin ünvanları üst düzey yöneticiler (genel müdür, genel müdür yardımcıları, işletme müdürleri vb.), kalite bölümü sorumluları (kalite güvence sorumluları, toplam kalite danışmanları / uzmanları / yöneticileri, iş mükemmelliği yöneticileri vb.), insan kaynakları yöneticileri ve diğer (teknik müdür, satın alma şefi ve diğer bölüm sorumluları) olmak üzere dört temel gruba ayrılmıştır.

Bu grupların anketi yanıtlama oranlarına bakıldığında, anketi en fazla yanıtlayan grubun, % 40,5 ile kalite bölümü sorumluları olduğu görülmektedir.

Tablo 6.1’e göre, üst kademe yöneticiler, kalite bölümü sorumluları ve insan kaynakları yöneticilerinin toplam % 70,2 oranında araştırmaya katılarak, istenilen sonucu gerçekleştirdiklerini söylemek mümkündür. Tablo 6.1’deki sonuçlar,

araştırma amacına uyan ilgili kişiler tarafından yanıtlanan anket verilerinin doğruluğunu da desteklemektedir.

Tablo 6.1 Anketi Yanıtlayan Kişilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvan	Sıklık	Yüzde (%)
Üst kademe yöneticiler	16	19,0
Kalite bölümü sorumluları	34	40,5
İnsan kaynakları yöneticileri	9	10,7
Diğer	25	29,8
Toplam	84	100

6.5.2. Türkiye’deki Kuruluşlar Arasında EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Uygulanma Oranı ve Amaçları

İçinde bulunulan 1999 yılında, Türkiye çapında TKY bilincinin iş mükemmelliği odaklı bir biçimde ne ölçüde yaygın olduğunu belirlemek için, çeşitli sektörlerden kuruluşlara EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulayıp uygulamadıkları sorulmuştur. Modelin uygulanma oranı Tablo 6.2’de gösterilmiştir.

Tablo 6.2 EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni Uygulama Oranı

EFQM İş Mükemmelliği Modeli	Yanıtlayan Kuruluş	
	Sıklık	Yüzde (%)
Uygulayanlar	35	41,7
Uygulamaya Geçmeyenler	49	58,3
Toplam	84	100

Anketi yanıtlayanların % 41,7’si EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulamakta olduklarını ifade ederken, kuruluşların % 58,3’ü henüz EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulamaya geçmemiştir.

Modeli uygulamakta olan kuruluşların % 20’si 1990-1993 yılları arasında, % 65,7’si 1994-1997 yılları arasında, % 14,3’ü de 1998 yılı veya sonrasında bu modeli uygulamaya başlamıştır.

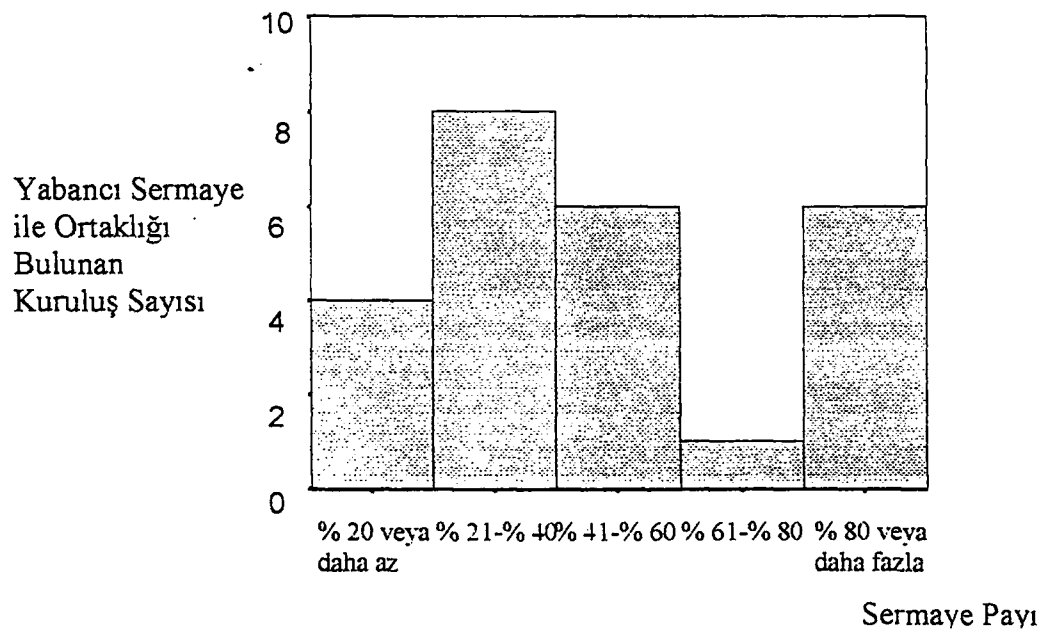
EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin 1993 yılından bu yana ülkemizde giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Böylece, bu modeli kullanan kuruluşlar kalite bilincinin, iş mükemmelliği odaklı bir biçimde yaygınlaşmasına öncülük etmektedirler.

6.5.2.1. Modelin Uygulanmasına Etki Edebilecek Dış Unsurlar

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanmasına pazar, sektör, yabancı sermaye ve yabancı sermaye oranının etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla, kuruluşlara sorulan demografik sorulardan şu veriler elde edilmiştir:

Araştırmaya katılan kuruluşlar, ağırlıklı olarak imalat sektöründe, hem iç hem de dış pazara hitap eden ve yabancı sermaye ile ortaklığı olmayan kuruluşlardır. Kuruluşların % 67,9'u imalat sektöründe iken, % 32,1'i hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. İç pazara hitap eden kuruluşların oranı 28,6'dır. Kuruluşların % 70,2 gibi çok önemli bir oranı hem dış hem de iç pazara hitap etmekte, % 1,2'si ise sadece dış pazara hitap etmektedir.

Kuruluşların % 70,2'sinin yabancı sermaye ile ortaklığı yoktur. Yabancı sermaye ile ortaklığı bulunan kuruluşlarda yabancı sermayenin % olarak payı Şekil 6.1'de gösterilmiştir.



Şekil 6.1 Yabancı Sermaye ile Ortaklığı Bulunan Kuruluşlarda Yabancı Sermaye Payı

Araştırmaya katılan kuruluşlarda yabancı sermaye yüzdesinin en fazla % 21-40 sermaye oranı aralığında olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle yabancı sermaye ile ortaklığı bulunan 25 kuruluşun % 32'sinin payı % 21-40 arasındadır.

Kuruluşun faaliyet gösterdiği sektörün, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanma oranı ile ilişkisinin olup olmadığını belirlemek için yapılan Ki-kare testi sonucunda, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir (Ki-kare=0,68772 ; p=0,40694). EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamaya geçmede, kuruluşun faaliyet gösterdiği sektörün önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Tablo 6.3'te görüldüğü gibi, imalat sektöründe yer alan kuruluşların % 38,6'sı EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uyguluyorken, hizmet sektöründeki kuruluşların % 48,15'i bu modeli uygulamaktadır.

Tablo 6.3 Kuruluşların Bulundukları Sektör ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamaları

Kuruluşların Bulundukları Sektör	EFQM Modeli'ni Uygulayanlar	EFQM Modeli'ni Uygulamayanlar
İmalat	22	35
Hizmet	13	14

Kuruluşun hitap ettiği pazar ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama oranı arasında da anlamlı bir ilişki görülmemiştir (Ki-kare=0,96000 ; p=0,32719). Tablo 6.4'te görüldüğü gibi, sadece iç pazara hitap eden kuruluşların % 33,33'ü EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamaktadır, hem iç hem de dış pazara hitap edenlerin ise % 45'i bu modeli uygulamaktadır.

Tablo 6.4 Kuruluşların Hitap Ettikleri Pazar ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamaları

Kuruluşların Hitap Ettikleri Pazar	EFQM Modeli'ni Uygulayanlar	EFQM Modeli'ni Uygulamayanlar
İç pazar	8	16
Hem iç hem de dış pazar	27	33

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanma oranı ile yabancı sermaye ortaklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Ki-kare=0,58739 ; p=0,44343). Yabancı sermaye ile ortaklığı bulunan kuruluşların % 48'i EFQM Modeli'ni uygulamakta iken, yabancı sermaye ile ortaklığı bulunmayan kuruluşların % 38,98'i EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamaktadır.

Tablo 6.5'te yabancı sermaye ile ortaklığı bulunan kuruluşların yabancı sermaye payı oranı ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulama oranları gösterilmiştir.

Yabancı sermaye payı oranı ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanma oranı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir (Ki-kare=4,30021 ; p=0,36690).

Tablo 6.5 Yabancı Sermaye ile Ortaklığı Bulunan Kuruluşların Yabancı Sermaye Payı Oranı ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulama Oranı

Yabancı Sermaye Payı(%)	EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulama Oranı	
	Sıklık	Yüzde (%)
% 20 veya daha az	2	50
% 21 - % 40	6	75
% 41 - % 60	2	33,3
% 61 - % 80	0	0
% 81 veya daha fazla	2	33,3

6.5.2.2. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulama Amaçları ve Nedenleri

“Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama amaçları” başlığı altında belirlenen değişkenlerin önem derecelerinin öncelikle normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemek amacıyla, konu açısından en uygun ve en güçlü nonparametrik test olarak kabul edilen Kolmogorov – Smirnov testi uygulanmıştır (Siegel ve Castellan, 1988).

Elde edilen sonuçlar, “kuruluşun her alanda kalite bilincinin artırılması” değişkeni hariç, diğer uygulama nedenlerinin önem derecelerinin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Tablo 6.6).

Anketi yanıtlayan kuruluşlardan, EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulamaya başlama nedenleri ve nedenlerin önem derecelerini “1 = son derece önemli, 5 = hiç önemli değil” tarzında 5 dereceli Likert skalasına göre değerlendirmeleri talep edilmiştir.

Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulama kararı almalarında önemli olan konular ve bu konuların önem sıralaması Tablo 6.7’de gösterilmiştir. Tablo 6.7’deki önem dereceleri, “son derece önemli” ve “çok önemli” bir grupta, “pek önemli değil” ve “hiç önemli değil” bir grupta olacak şekilde gruplandırma yapılarak gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulamaya başlamalarının en önemli nedenleri modelin “iyileştirme için fırsatlar yaratması” ve “sürekli iyileştirmenin sistematikliğinin sağlanması”dır. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulamakta olan 35 kuruluşun % 77,1’i, bu iki nedeni eşit derecede önemli görmüşlerdir. Aynı derecede önem verilen bir başka neden de “kuruluşun rekabetçi konumunun artırılması”dır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin uygulamaya geçilmesinde, sistematik olarak sürekli iyileştirmeyi sağlama amacının önemli olduğu kuruluşların, modeli uygulamada ($t = 5,99$; $p = 0,000$) ve günlük işler ile bütünleştirmede ($t = 3,20$; $p = 0,003$) daha başarılı olduğu görülmüştür.

Tablo 6.6 Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulama Kararı Almalarında Önemli Olan Konular ve Kolmogorov – Smirnov Testi
(Test dağılımı = Normal)

Değişkenler	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer	Standart Sapma	K-S-G	P
İyileştirme için fırsatlar yaratması	35	1,9429	0,8023	1,4378	0,0320
Sürekli iyileştirmenin sistematikliğinin sağlanması	35	1,8286	0,8570	1,5486	0,0165
Kuruluşun rekabetçi konumunun artırılması	35	1,8286	0,9231	1,6118	0,0111
TKY faaliyetleri için itici bir güç olması	35	2,0286	0,8570	1,5154	0,0202
Çalışanlar arasında takım ruhunun oluşturulması	35	1,9714	0,8907	1,3611	0,0492
İş sonuçlarında sürekli iyileşmenin sağlanması	35	1,8857	0,9322	1,6928	0,0065
Kuruluşun her alanında kalite bilincinin artırılması	35	2,2000	1,1581	1,1662	0,1317
Ulusal/uluslararası kalite ödülüne başvurma niyeti	35	3,0000	1,1114	1,4368	0,0322
Ulusal/uluslararası kalite ödülünü kazanma niyeti	35	3,0857	1,0396	1,5804	0,0135
Rakiplerin EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uyguluyor olmaları	35	3,8000	0,9941	2,2465	0,0001

Tablo 6.7 Kuruluşların EFQM Modeli'ni Uygulama Kararı Almalarında Önemli Olan Konular ve Önem Dereceleri

Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamaya Başlama Amaçları	Son derece önemli (1-2)		Orta derecede önemli (3)		Hiç önemli değil (4-5)	
	Sıklık	Yüzde (%)	Sıklık	Yüzde (%)	Sıklık	Yüzde (%)
İyileştirme için fırsatlar yaratması	27	77,1	7	20,0	1	2,9
Sürekli iyileştirmenin sistematikliğinin sağlanması	27	77,1	7	20,0	1	2,9
Kuruluşun rekabetçi konumunun artırılması	27	77,1	6	17,1	2	5,7
TKY faaliyetleri için itici bir güç olması	26	74,3	7	20,0	2	5,7
Çalışanlar arasında takım ruhunun oluşturulması	26	74,3	7	20,0	2	5,7
İş sonuçlarında sürekli iyileşmenin sağlanması	24	68,6	10	28,6	1	2,9
Kuruluşun her alanında kalite bilincinin artırılması	22	62,9	9	25,7	4	11,4
Ulusal/uluslararası kalite ödülüne başvurma niyeti	9	25,7	14	40,0	12	34,3
Ulusal/uluslararası kalite ödülünü kazanma niyeti	7	20,0	16	45,7	12	34,3
Rakiplerin EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uyguluyor olmaları	4	11,4	3	8,6	28	80,0

Kuruluşlarda EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanmasının önemi giderek artmaktadır. Bunun temel nedenlerinden biri, Heller (1993)'in de belirttiği gibi, bu modelin yoğun rekabet ortamında kuruluşa gerekli dinamiği kazandıracak yöntemleri göstermesinden ve sağlamasından kaynaklanmaktadır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli, kuruluş ile değişen koşullar arasındaki uyumu en kısa sürede yeniden kurma, hatta değişimin etkisini artırarak kuruluşu daha da güçlü hale getirme görevini üstlenir (Powell, 1995; Heller, 1993; Hardjono ve diğ., 1997; Nakhai ve Neves, 1994; Hermel, 1995). Rekabet gücünü en üst düzeyde tutabilme amacına yönelik olarak gerekli değişimi gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olmak, kuruluşların % 77,1'i için modeli uygulama kararı almada en önemli nedenler arasında yer almıştır.

Modeli uygulamakta olan kuruluşların önemli bir bölümü (% 74,3), modelin “TKY faaliyetleri için itici bir güç oluşturmaları” ve “çalışanlar arasında takım ruhunu oluşturmaları” nı EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamak için önemli nedenler arasında görmüşlerdir.

Kuruluşların % 62,9 gibi önemli bir oranı, “kuruluşun her alanında kalite bilincinin artırılması” isteği ile modeli uygulamaya geçmiş ve yaygınlaştırma eğitimlerine bundan sonra başlamıştır.

Modeli uygulamakta olan 35 kuruluşun % 80'i, “rakiplerin EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uyguluyor olması”nın, modeli uygulamaya başlamak için hiç önemli bir neden olmadığını belirtmiştir.

Kuruluşların modeli uygulama kararı almalarında, bu modeli rakiplerin uyguluyor olmalarının etkisinin çok düşük olması (% 11,4), modelin “modayı izleme” amaçlı yapılmadığını göstermektedir. Araştırmaya katılan kuruluşların büyük çoğunluğunun, bu modeli kendi alanlarında ilk uygulayıcıları olmaları da bu nedenin etkisinin düşük olmasının bir diğer nedeni olabilir.

Rakiplerin EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uyguluyor olmasının, uygulamaya geçmek için hiç önemli bir neden olmadığını belirten 28 kuruluşun % 85,71'i, 1994 - 1997 yılları arasında veya daha öncesinde modeli uygulamaya geçmiştir.

1990'lı yılların başlarında piyasalarda yaşanan durgunluğun pazar gelişimini olumsuz yönde etkilemesi, kuruluşları çözüm arayışlarının içine itmiştir. Kuruluşlar, karşılaştıkları sorunları yeniden yapılanma, kıt kaynakların doğru önceliklerle yönlendirilmesi ve faiz yükünü çekebilmek için sermaye artırımını gibi hedeflerin yanı sıra TKY'ye dayalı bir çalışma sistematığının oturtulması ile de aşmayı başarmışlardır (Uzer, 1997; Çetin ve diğ., 1998; Çeker, 1997). TKY'yi uygulayan kuruluşlar, bu amaçla EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamaya başlamışlardır.

Araştırmaya katılan kuruluşların, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama kararı almalarında önemli gördükleri diğer nedenler şunlardır:

1. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin, kurum kültürünü oluşturması,
2. Stratejik planlama açısından veri temin edilmesi, öğrenme, izleme ve ölçme için stratejik düşünme ve geliştirme çalışmalarına girdi sağlaması,
3. Avrupa'da başarısı ispatlanmış bir model olması,
4. TKY'nin kuruluşlara entegre edilmesi süreci olan projeler kapsamında bir çalışma olması.

Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama amaçlarına yönelik değişkenlere uygulanan faktör analizinde, Tablo 6.8'de görüldüğü gibi, modelin uygulanma amaçları dört faktör altında toplanmakta ve toplam varyansın % 78,3'ü açıklanabilmektedir (Güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa = 0,7974; K.M.O. = 0,64069; Bartlett Test= 167,13482; p= 0,00000).

Tablodan da görülebileceği gibi, araştırmaya katılan kuruluşlar arasında EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanma amaçlarından aşağıdaki dört değişken, birinci faktörü oluşturmaktadır:

- a) Modelin TKY faaliyetleri için itici bir güç olması,
- b) İyileştirme için fırsatlar yaratması,

Tablo 6.8 “EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni Uygulama Amaçları” Kapsamındaki Değişkenlerin Gruplandırılması

Uygulama Amaçları	FAKTÖR AĞIRLIKLARI				AYNI KÖKENLİK
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	
TKY faaliyetleri için itici bir güç olması	0,90000				0,86959
İyileştirme için fırsatlar yaratması	0,86081				0,79247
Çalışanlar arasında takım ruhunun oluşturulması	0,62928				0,63200
Kuruluşun her alanında kalite bilincinin artırılması	0,59025				0,60902
İş sonuçlarında sürekli iyileşmenin sağlanması		0,81527			0,79674
Sürekli iyileşirmenin sistematikliğinin sağlanması		0,71441			0,57096
Kuruluşun rekabetçi konumunun artırılması		0,71030			0,78623
Ulusal/uluslararası kalite ödülüne başvurma niyeti			0,97064		0,94468
Ulusal/uluslararası kalite ödülünü kazanma niyeti			0,95263		0,93662
Rakiplerin EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uyguluyor olmaları				0,91759	0,89329
Özdeğer	3,88002	1,81724	1,08477	1,04955	
Açıklama Yüzdesi	38,8	18,2	10,8	10,5	78,3

K.M.O. = 0,64069

Bartlett Test = 167,13482

N= 35 Cronbach alfa = 0,7974

p= 0,00000

- c) Çalışanlar arasında takım ruhunun oluşturulması,
- d) Kuruluşun her alanında kalite bilincinin artırılması.

Varyansın % 38,8'ini açıklama yeteneğine sahip olan bu faktör, “motivasyon” olarak isimlendirilmektedir. TKY felsefesi ve kültürünün organizasyon içine yerleştirilmesi ve tüm faaliyetlerin kuruluş bütününde uyumlu bir biçimde yürütülmesi, çalışanların motivasyonunu artırır.

TKY felsefesinin kuruluşun tüm seviyelerine yaygınlaştırılması için, birinci faktörde yer alan değişkenler gereklidir. Sürekli iyileştirme faaliyetlerini cesaretlendirmek, harekete geçirmek ve ekip çalışması anlayışını geliştirmek yayılımın sağlanmasıyla mümkün olur.

Bu değişkenler aynı zamanda, TKY felsefesinin getirdiği değişimin günlük işleyişte benimsenebilmesi için, modelin kolaylaştırıcı unsurlarını da temsil ederler. TKY uygulamaları kuruluşların kültüründe değişime neden olmaktadır (Lawler ve diğ., 1995; Hardjono ve diğ., 1997).

Değişimin kuruluş performansı üzerindeki etkinliğinin izlenmesi ve çalışmaların yönlendirilebilmesi için doğru hedeflerin konulması, amaca uygun performans göstergelerinin oluşturulması ve bunların gerçekleşme durumlarının izlenmesi gerekmektedir (Spenley, 1992; Kanji ve Asher, 1993). Kuruluşlar, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nden bir anlamda rehber ve değerlendirme aracı olarak yararlanmaktadır.

İkinci faktörü oluşturan ve varyansın % 18,2'sini açıklayan değişkenler şunlardır:

- a) İş sonuçlarında sürekli iyileşmenin sağlanması,
- b) Sürekli iyileştirmenin sistematikliğinin sağlanması,
- c) Kuruluşun rekabetçi konumunun artırılması.

Bu değişkenler, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni kullanarak tüm yönetim ve örgütsel performans değerlendirme sisteminde mevcut durumu görme, böylece elde edilen bilgileri değişim sürecinde kullanarak her alanda sürekli iyileştirmeler yapma

ve özdeğerlendirme ile bunun sistematikliğini sağlama gibi alanları içermektedir. Bu nedenle “örgütsel performans” olarak isimlendirilmesi uygun görülmektedir.

Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulama kararı almalarında etkili olan konular arasında birlikte değerlendirilerek üçüncü faktöre pozitif yüklenen değişkenler şunlardır:

- a) Ulusal/uluslararası kalite ödülüne başvurma niyeti,
- b) Ulusal/uluslararası kalite ödülünü kazanma niyeti.

“Kuruluş prestiji” olarak isimlendirilmesi uygun görülen bu faktör, varyansın % 10,8’ini açıklamaktadır. Kuruluşlar EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulayarak, her alanda göstermiş oldukları performansın mükemmelliği ve kalite yönetiminin başarısının dış değerlendiriciler tarafından değerlendirilmesini ve bağımsız değerlendiricilerin görüşünü almayı amaçlamaktadır.

Varyansın % 10,5’ini açıklama yeteneğine sahip olan dördüncü faktör, tek başına “rakiplerin EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uyguluyor olmaları” değişkeninden oluşmaktadır.

6.5.2.3. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni Uygulamaya Niyetli Olan ve Olmayan Kuruluşlar, Bu Kuruluşların Modeli Uygulamama Nedenleri

Araştırmaya katılan kuruluşlar arasında EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulamayanlara, bu modeli uygulama niyetleri olup olmadığı ve modeli uygulamama nedenleri sorulmuştur.

Henüz EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulamayan 49 kuruluşun % 67,3’ü, modeli uygulamaya niyetli olduklarını belirtmiştir. Modeli uygulayıp uygulamama konusunda fikri olmadığını ifade eden kuruluşların oranı ise % 14,3’tür.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulamayan 49 kuruluşun % 14,3’ü modeli uygulamaya niyetli olmadığını belirtmiştir ve bunun nedenlerini Tablo 6.9’da gösterildiği gibi açıklamıştır.

Tablo 6.9 Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamamasında Etkili Olan Konular ve Önem Dereceleri

Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamama Nedenleri	Son derece önemli (1-2)		Orta derecede önemli (3)		Hiç önemli değil (4-5)	
	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %
Başka önceliklerin tercih edilmiş olması	11	52,4	5	23,8	5	23,8
Üst yönetimin desteği ve sahiplenmesinin olmaması	7	33,3	3	14,3	11	52,4
Kalite Ödülü'ne başvurma niyetinin olmaması	7	33,3	4	19,0	10	47,6
Modelin iş sonuçlarına etkisinin olmayacağı düşüncesi	6	28,6	6	28,6	9	42,9
Modelin sağlayacağı olası avantajların işletmede zaten mevcut olduğu düşüncesi	6	28,6	3	14,3	12	57,1
Finansal güçlüklerin, modeli uygulamaya engel olduğu düşüncesi	3	14,3	2	9,5	16	76,2

Modelin uygulanmama nedenlerinin, uygulamaya niyetli olmayan veya uygulayıp uygulamama konusunda fikri olmayan kuruluşlar tarafından yanıtlanması istenmiştir, ancak modeli uygulamaya niyetli olan 33 kuruluştan 5'i, şu ana kadar modeli uygulamama nedenlerini de önem derecesine göre sıralamıştır.

Dolayısıyla Tablo 6.9'daki nedenler, araştırmaya katılan kuruluşlar arasında modeli hem şu ana kadar uygulamama hem de bundan sonra uygulamayacak olma nedenlerini göstermektedir. Modeli uygulamayan 49 kuruluştan 21'i modelin uygulanmama nedenleri ve önemleri hakkındaki soruyu yanıtladığından, bu kadar küçük bir örneklemede istatistiksel hesaplar yapmak anlamlı olmayabilir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanmamış olması veya bundan sonra uygulanmayacak olmasının en önemli nedeni, kuruluşların başka öncelikleri tercih etmiş olmasıdır. Finansal güçlüklerin, modeli uygulamaya engel olduğu düşünülmemektedir. Bu gruba giren 21 kuruluşun % 76,2'si, bu nedenin hiç önemli olmadığını belirtmiştir.

Ankette öngörülen nedenlerin dışında, ayrıca kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamıyor olma nedenleri aşağıdaki şekildedir:

- a) Yapılacak iyileştirmelerin rutin işin dışında olduğunu düşünmeleri,
- b) Pazar şartlarının henüz bu konuda zorlayıcı olmadığını düşünmeleri,
- c) EFQM İş Mükemmelliği Modeli hakkında yeterli bilgilerinin olmaması.

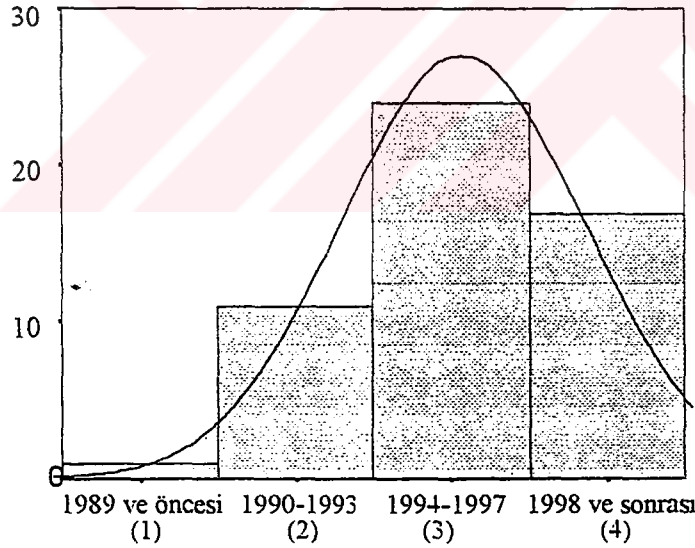
Bir kuruluşun kalite ile ilgili her tür uygulaması için yönetimin tavrının kritik olduğu açıktır (Deming, 1986; Shelton, 1995; Tenner ve Detoro, 1992). Tablo 6.9'a göre, "üst yönetimin sahiplenmesinin yetersiz oluşu" dışındaki diğer değişkenler de aynı zamanda, kuruluş yönetiminin TKY'ye ve EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne yaklaşımının, diğer bir deyişle yönetimin politikasının bir sonucudur. Modelin iş sonuçlarına etkisinin olmayacağı düşüncesi (% 28,6), modelin sağlayacağı olası avantajların işletmede zaten mevcut olduğu düşüncesi (% 28,6) ve finansal güçlüklerin, modeli uygulamaya engel olduğu düşüncesi (% 14,3) de aslında üst yönetimin politikasından kaynaklanmaktadır.

6.5.3. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi ve EFQM İş Mükemmelliği Modeli İlişkisi ile Kuruluşların Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçmelerinde ISO 9000'in Etkisi

Araştırmaya katılan kuruluşların % 63,1'inin ISO 9000 kalite güvence belgesi bulunmaktadır. Kuruluşların % 28,6'sı ISO 9000 belgesi almamıştır, % 8,3'ü ise belgeyi almak için hazırlık yapmaktadır. Araştırmaya katılanlar arasında, ISO 9000 belgesi almak için başvurduğu halde, henüz alamayan kuruluş olmamıştır.

ISO 9000 belgesi bulunan 53 kuruluşun yıllar itibariyle bu belgeyi alma eğilimi Şekil 6.2'de gösterilmiştir. Kuruluşların % 45,3'ü 1994-1997 yılları arasında ISO 9000 standartlarının uygulamasına geçerken, % 32,1'i 1998 yılı ve sonrasında, % 20,8'i ise 1990-1993 yılları arası uygulamaya başlamıştır. 53 kuruluş arasında sadece biri 1989 yılından önce ISO 9000 standartlarını uygulamaya başlamıştır.

ISO 9000 Belgesi
Alan Kuruluş Sayısı



Kuruluşların ISO 9000
Belgesi Alış Tarihleri

Şekil 6.2 ISO 9000 Standartlarının Uygulamasına Yıllar İtibariyle Geçiş Oranları

Şekil 6.2'deki dağılımın sola çarpık olduğu görülmektedir ($\text{mod} = 3$; $\text{medyan} = 2,5$), diğer bir deyişle gözlem değerlerinin büyük çoğunluğu dağılımın sağ tarafında yoğunlaşmıştır. ISO 9000 standartlarının uygulanmasına geçişin yıllar itibariyle sola çarpık bir dağılım göstermesinin nedenleri şunlardır:

1. Ülkemizde 1987 yılından önce az sayıda kuruluştaki kalite güvence sistemi mevcutken, 1987 yılında ISO 9000 standartları uluslararası norm olarak belirlenmiştir. Avrupa Topluluğu da bu normu, 1 Ocak 1993 tarihinden itibaren zorunlu kılmıştır (Sanders ve diğ., 1994). Avrupa Topluluğu'nun, belirli mamuller için ISO 9000'e göre belgelendirilmeyi şart koşması, Türk kuruluşlarının Avrupa Topluluğu ve Gümrük Birliği'ne girebilmek bu belgeyi almak zorunda olduklarını hissetmelerine neden olmuştur. Bu nedenle Şekil 6.2.'deki yığılma, 1994 - 1997 yılları arasında görülmektedir.
2. Avrupa Topluluğu direktifi olmasa da müşteriler giderek ISO 9000 koşulunu aramaktadırlar. Kuruluşların içinde bulunduğu pazar koşullarının zorlayıcılığı artmıştır. Müşterinin gözünde, kuruluşun ISO 9000 belgesinin olması daha fazla önem kazanmıştır (Hardjono ve diğ., 1997; Burgess, 1995). Müşterilere kaliteyi güvence altına alan bir sistem içinde çalıştığını göstermek, bu standartlara uygun bir şekilde çalıştığını belgelemek, mamul ve hizmetteki kaliteyi geliştirirken aynı zamanda maliyetlerini düşürmek, kuruluşlar açısından gerek şart haline gelmiştir.
3. Kuruluşların TKY açısından olgunluğu yıllar itibariyle artmaktadır. Kuruluşlar, ISO 9000'in TKY uygulaması için iyi bir başlangıç ve sağlam bir temel oluşturduğu inancını taşımaktadır.

Kuruluşların faaliyet gösterdikleri sektör ile ISO 9000 belgesine sahip olması arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür ($\text{Ki-kare} = 23,57534$; $p = 0,00001$). Ağırlıklı olarak imalat sektöründeki kuruluşlarda ISO 9000 belgesi bulunmaktadır.

Kuruluşlarda ISO 9000 belgesi bulunma oranı ile faaliyet gösterilen sektör Tablo 6.10'da gösterilmiştir. Araştırmaya katılan kuruluşlar arasında, imalat sektöründe faaliyet gösterenlerin % 78,94'ü ISO 9000 belgesine sahipken, hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların % 29,63'ünde ISO 9000 belgesi bulunmaktadır.

Tablo 6.10 Kuruluşların Bulundukları Sektör ile ISO 9000 Belgesinin Varlığı

Kuruluşların Bulundukları Sektör	Kuruluş Sayısı		
	ISO 9000 Belgesine Sahip	ISO 9000 Belgesine Sahip Değil	Başvuru için Hazırlık Yapmakta
İmalat	45	7	5
Hizmet	8	17	2

Kuruluşlarda EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanma oranı ile ISO 9000 standartlarının varlığı arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür (Ki-kare = 5,57859, p= 0,06146). EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulayan kuruluşlarda ISO 9000 belgesinin bulunma oranı, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamayan kuruluşlara göre daha fazladır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ISO 9000 standartlarının uygulanma oranı arasındaki ilişki Tablo 6.11'de gösterilmiştir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulayan kuruluşların % 77,14'ünde ISO 9000 belgesi bulunurken, bu modeli uygulamayan kuruluşların % 53,06'sında ISO 9000 belgesi bulunmaktadır.

Tablo 6.11 EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ISO 9000 Standartlarının Uygulanması Arasındaki İlişki

ISO 9000 Standartlarının Uygulanması	Kuruluş Sayısı	
	<u>Modeli uygulayan</u>	<u>Modeli uygulamayan</u>
ISO 9000 Belgesine Sahip	27	26
ISO 9000 Belgesine Sahip Değil	7	17
Başvuru için Hazırlık Yapmakta	1	6

Araştırmaya katılan kuruluşlar, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi'ni EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne geçişin ilk adımı olarak görmektedirler. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi'nin kurulmasındaki temel felsefe, müşterilere sunulan mamul ve

hizmetlerde tüm süreçlerin kontrol altında tutulması, kuruluştaki tüm çalışanların uyum içinde müşterileri memnun ederek kalitenin sürekliliğini sağlaması ve ekip anlayışı içinde çalışmasıdır.

ISO 9000, kalite güvencenin yönetilmesi için araçlar temin eden bir yönetim sisteminin gerekliliklerini tanımlar. Diğer yandan TKY'ye de hizmet ederek uygulandığı kuruluşa işlem maliyetlerinin azaltılması, daha iyi mamul tasarımının yapılması, ıskartanın, yeniden işlemenin ve müşteri şikayetlerinin azalması ve verimliliğin artması fırsatını verir (Sanders ve diğ., 1994; Çetin ve diğ., 1998).

Önemli olan ISO 9000'in kendisinden çok uygulanma yoludur. Kalite güvenceye veya sertifikasyona odaklanmak, ISO 9000'in TKY ile entegre bir yaklaşım olarak benimsenmesini engeller. Bununla birlikte, kuruluşlar kalite güvenceyi EFQM İş Mükemmelliği Modeli gibi bir yönetim yaklaşımının temelini oluşturmada önemli bir ilk adım olarak görmektedirler.

Juran (1986)'ın da belirttiği gibi, kuruluşlar sadece sertifika edinme sürecini gereğinden fazla önemsediklerinde, ilgi alanları TKY için kaçınılmaz olan “süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi” amacından uzaklaşmış olacaktır. ISO 9000 pek çok olumlu öge içerir. Ancak bunlar doğru ortamda uygulanmalıdır.

ISO 9000 stratejik niteliğe sahip yönetimin kapsam ve hedeflerine değinmez. ISO 9000 bir kuruluşun verimli imalat yöntemleri geliştirip bunları sürdürmesine yardımcı olur. Ancak bir standart salt bir amaç olmayıp, sadece bir araçtır (Çetin ve diğ., 1998; Hardjono ve diğ., 1997).

ISO 9000 belgesine sahip ve EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamakta olan kuruluşların % 74'ünde ISO 9000 çalışmaları model ile bütünleştirilmiş durumdadır. Bu kuruluşlar, ISO 9000 standartları karşısında “bizim iş mükemmelliği projemiz sürüyor, şimdi ISO 9000 ile uğraşacak vaktimiz yok” şeklinde bir anlayışı barındırmamaktadır.

Aynı zamanda bu kuruluşların % 81,48'inde ISO 9000 belgesinin alınması ile TKY'ye geçiş hızlanmıştır. TKY çalışmalarının ISO 9000 belgesinin alınmasından önce başlatıldığı kuruluşlarda ise etkileme söz konusu değildir. ISO 9000 düzenli bir işletme meydana getirir ve bir defa yerli yerine oturunca TKY uygulaması kolaylaşır.

TKY ve ISO 9000 arasındaki ilişkilerin sağlıklı olarak kurulması, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin başarısı için de önemlidir. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin başarısı ile ISO 9000 çalışmalarının model ile uyumlu bir şekilde yürütülmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ki-kare = 13,63166, p = 0,00857). ISO 9000 çalışmalarının bağımsız bir şekilde yürütüldüğünü belirten kuruluşların tamamına yakın bir kısmı EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamada kendisini başarısız olarak nitelendirmiştir. ISO 9000 çalışmalarının model ile entegre biçimde yürütüldüğünü belirten kuruluşların tamamı ise modeli uygulamada kendini başarılı bulmaktadır.

ISO 9000 çalışmaları ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin başarı oranı Tablo 6.12'de gösterilmiştir.

Tablo 6.12 ISO 9000 Çalışmaları ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Başarılı Uygulanması Arasındaki İlişki

Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamadaki Başarısı	Kuruluş Sayısı	
	ISO 9000 Çalışmaları, Model ile Uyumlu Yürütülmekte	ISO 9000 Çalışmaları, Modelden Bağımsız Yürütülmekte
Çok başarılı	9	1
Başarılı	11	2
Başarısız	0	4

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni başarılı bir şekilde uygulayan bir kuruluşun ISO 9000 belgesine ihtiyacı olduğunu düşünen kuruluşların oranı % 57,1'dir. EFQM modelini uygulamakta olan 35 kuruluştan 20'si ISO 9000 belgesinin de gerekli olduğunu ifade etmiştir. Burada amaç belge değil, prosedürlerin varlığıdır.

Özellikle süreç yönetimiyle ilgili olarak başarılı bir ISO 9000 uygulaması, EFQM İş Mükemmelliği Modeli kriterlerini önemli oranda karşılamaktadır (Hardjono ve diğ., 1997).

ISO 9001, 9002 veya 9003 ile sertifikalandırılmış olmak, kuruluşun süreçlerini tanımlayabildiğinin ve bu süreçlerdeki faaliyetleri kontrol altına alabildiğini göstermektedir (Ford, 1994). ISO 9000 standartları çalışma yöntemlerinin

tanımlanması, organizasyonun yapısında var olan tüm sorumlulukların açık ve seçik olarak belirlenmesi konusunda kuruluşu mecbur etme yoluna giderek, kuruluşun iç organizasyonunu iyileştirirler.

İş süreçlerini iyileştirmek için ISO 9000 standartlarını kullanan kuruluşların tamamı, sertifikasyon için başvurmamaktadır. Sertifikasyonun düşük bir önceliğe sahip olduğu bu kuruluşlar, iç hedefleri için ISO 9000 standartlarını kullanarak iyileştirmeler yapmakla ilgilidir (Hermel, 1995).

ISO 9000 standartlarının kullanılması, TKY için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Kuruluşta ISO 9000 standartlarına dayanan bir kalite güvence sisteminin olması, müşterilerinin gözünde uluslararası standartları sağladıklarını göstermenin bir yolu olmaktadır.

Yüzyüze yapılan görüşmeler sonucu, araştırmaya katılan kuruluşların büyük çoğunluğunun ISO 9000'i, altında yatan felsefesiyle uyguladığı ve belgelenme amacı taşımadığı görülmüştür. Kuruluşlar, bu şekilde ISO 9000'in TKY'nin gelişimine nasıl katkıda bulunduğunu daha açık şekilde gördüklerini ifade etmektedir. ISO 9000 standartlarının organizasyonun ve yönetim sisteminin iyileşmesi için bir yararlı bir temel oluşturduğu görülmektedir.

Müşterinin beklediğini imal edebilme veya istediği hizmeti verebilmenin ön koşulu, standartlarla tanımlanmış olana uygunluğun garanti edilebilmesinden geçmektedir. İmalat sürecine hakim olmayan bir kuruluşun müşteri beklentilerini anlayabilmiş olduğu varsayılsa bile, yapmış olduğu doğru tespitleri yaşama geçirebilme yeteneği yok ise uzun süreli müşteri memnuniyetini sağlaması mümkün değildir (Spenley, 1992; Tenner ve Detoro, 1992; Kanji ve Asher, 1993).

Belgelendirilmiş olsun veya olmasın, kalite güvence sistemi ISO 9000 gereklerini sağlayamayan bir kuruluşta EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin tam anlamıyla işler hale gelmesinin mümkün olmadığı görülmektedir.

Kuruluşlar aynı zamanda, ISO 9000 belgesinin yetkin bir biçimde işleyen kalite güvence sisteminin varlığını göstermesine karşın, bunun kaliteli mamul veya hizmetler sunacağı konusunda bir garanti yerine geçemeyeceğinin de farkındadırlar. 35 kuruluşun % 91,4'ü ISO 9000 belgesini almanın yeterli olmadığını, EFQM İş

Mükemmelliği Modeli'ni uygulamanın gerekli olduğunu düşünmektedir. Sadece ISO 9000 belgesinin yeterli olduğunu düşünen % 8,6'lık oranın tamamı imalat sektöründe bulunan kuruluşlardır.

Spenley (1992) ve Heller (1993)'e göre, TKY uygulamasına başlayacak kuruluşlar için ortaya çıkan önemli bir mesaj, TKY ile kalite güvencesi arasındaki önemli farkın anlaşılmasıdır. Süreç mantığının ve dokümantasyonun belirli bir disiplin çerçevesinde ele alınması, TKY'ye geçişte sağlam bir altyapı sağlar. Ancak sadece ISO 9000 belgesi almış olmak, en tepeden en alt kademeye iletilmiş bir vizyonun varlığını ve müşteri memnuniyeti sağlamak için tüm çalışanların çaba göstermesini sağlamaz. ISO 9000 ayrıca, TKY'nin başarıyla uygulanması için en temel unsur olan sürekli iyileştirmenin uygulanmasını da zorunlu tutmaz. Bu nedenle, sertifikasyon TKY değildir ve tek başına yeterli olmaz.

İyi uygulanan bir kalite güvence sisteminin yanında, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamanın gerekli olmasının diğer nedenleri şunlardır (Hardjono ve diğ., 1997; Burgess, 1995):

1. ISO 9000 kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmeyi hedeflese de sadece bu sistemin sağlayacağı ekonomiler çoğu zaman maliyetleri yeterince düşüremez. Verimliliği artırmayı doğrudan hedefleyen sistemlere ve organizasyonlara ihtiyaç vardır.
2. Kuruluşun kar edebilmesi için sadece tasarım, imalat ve kalite kontrol süreçlerinde başarılı olmak yetmez. Finans, stratejik planlama, imalat planlama ve insan kaynakları yönetim süreçlerinin de başarılı olması gerekir. ISO 9000 standartları bir kuruluşun tüm süreçlerini veya fonksiyonlarını kapsamaz.
3. ISO 9000, mamul ve hizmette belirli bir standardı tutturmayı ve onu korumayı hedefler. Bununla birlikte, rekabet ortamındaki bir kuruluşun müşterilerinin ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişmektedir. Kuruluşların durağan hali değil, sürekli gelişme ortamını sistemakleştirmesi gerekmektedir.
4. ISO 9000, muayene ve örneklemeye dayalıdır. Sadece muayene ve örnekleme ile % 100 kalite güvenceye alınamaz.

5. Kalite güvencesi konusunda yeterli olgunluğa sahip olmayan kuruluşlar, ISO 9000'de sıkça geçen “dokümente etmek” ifadelerine göre her şeyi kağıda dökmeye çalışabilirler. Bunun sonucu ise kaçınılmaz bir kırtasiye ve bürokrasi olmaktadır. Bu durum işleri yavaşlattığı gibi, rekabetin gerektirdiği dinamizmi de öldürür. İyi bir kalite güvence sistemi kırtasiye ve bürokrasiyi artırmaz, gerçekten ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasını sağlar.

6.5.4. EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Araştırmaya katılan kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama sürecinde karşılaştıkları zorluklar Tablo 6.13'te gösterilmiştir.

Tablo 6.13 EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Karşılaşılan Zorluk	Kuruluş	
	Sıklık	Yüzde (%)
Günlük işlere entegrasyon zorluğu	21	60,0
Süreç yönetimine geçiş ile ilgili zorluklar	19	54,3
Üst yönetimin TKY faaliyetlerinde baştan sona aktif rol almayışı	14	40,0
Üst yönetimin sonuç odaklı yaklaşımı	13	37,1
Üst yönetimin çalışanları yetkelendirmesindeki direnç	7	20,0
Üst yönetimin orta kademe yöneticilere TKY faaliyetlerinde açık destek vermemesi	7	20,0
Çalışanların direnci	4	11,4

Kuruluşlar, ağırlıklı olarak modeli günlük işler ile bütünleştirmede (% 60,0) ve süreç yönetimine geçişte (% 54,3) sorun yaşamaktadır. Modelin yaşama geçirilmesinde çalışanların fazla direnç göstermedikleri görülmüştür (% 11,4).

Araştırmada, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulamaya alınmasında ve akabinde karşılaşılan zorluklara yönelik değişkenlerin birbiriyle bağlantılarını ortaya koymak için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 6.14'te yer almaktadır.

Tablo 6.14 “EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Uygulanmasında Karşılaşılan Zorluklar” Kapsamındaki Değişkenlerin Gruplandırılması

Zorluklar	FAKTÖR AĞIRLIKLARI		AYNI KÖKENLİK
	1. Faktör	2. Faktör	
Üst yönetimin orta kademe yöneticilere TKY faaliyetlerinde açık destek vermemesi	0,75227		0,70094
Üst yönetimin sonuç odaklı yaklaşımı	0,74276		0,56194
Üst yönetimin çalışanları yetkelendirmesindeki direnç	0,60546		0,50574
Çalışanların direnci	0,60247		0,37979
Üst yönetimin TKY faaliyetlerinde baştan sona aktif rol almayışı	0,55223		0,43945
Süreç yönetimine geçiş ile ilgili zorluklar		0,80653	0,65140
Günlük işlere entegrasyon zorluğu		0,77913	0,61946
Özdeğer	2,58708	1,27165	
Açıklama Yüzdesi	37,0	18,2	55,2

K.M.O. = 0,65453

Bartlett Test= 45,83875

N= 35 Cronbach alfa = 0,3886

p= 0,00134

Tablodan da görüldüğü gibi, bu analiz sonucunda toplam varyansın % 55,2'sini açıklayabilen iki faktörlü bir ölçek elde edilmektedir (K.M.O. = 0,65453; Bartlett Test= 45,83875; p= 0,00134; Güvenilirlik Katsayısı Cronbach alfa = 0,3886).

Varimax metoduyla rotasyona tabi tutulan değişkenlerin oluşturdukları faktörleri şöyle açıklamak mümkündür:

Varyansın % 37,0'ını açıklama yeteneğine sahip olan birinci faktör şu değişkenlerden oluşmaktadır:

- f) Üst yönetimin orta kademe yöneticilere TKY faaliyetlerinde açık destek vermemesi,
- g) Üst yönetimin sonuç odaklı yaklaşımı,
- h) Üst yönetimin TKY faaliyetlerinde baştan sona aktif rol almayı,
- i) Üst yönetimin çalışanları yetkelendirmesindeki direnç,
- j) Çalışanların direnci.

Birinci faktörün “yönetim” olarak isimlendirilmesi uygun görülmektedir. Hardjono ve diğerleri (1997)'nin de belirttiği gibi, üst yönetimin tavrı, yöneticilerin TKY hakkında ulaşılmış oldukları bilinç ve bilgilenme düzeyine bağlı olarak en önemli direnç kaynağı veya kolaylaştırıcı etken haline gelebilmektedir.

Üst yönetimin desteği, bilfiil ve aktif katılım ve sahiplenme olarak algılanmalıdır. Tüm diğer direnç kaynaklarının aşılması için bu desteğin kazanılması, modelin başarısı için bir önkoşuldur (Spenley, 1992; Shelton, 1995; Heller, 1993; Becker, 1993).

Yöneticilerin kısa vadeli kar odaklı yönetim yaklaşımları TKY'yi zora sokabilmektedir. Departman müdürleri gibi orta kademe yöneticilerin konuya inancı sağlanmadığı takdirde, altında çalışan kadronun TKY çalışmalarına katılımı zorlaşmaktadır. Bu durumda, orta kademe yöneticilerin iknası gerekeceği için uzlaşma zaman alabilir.

Yöneticilerin veya çalışanların güç kaybına karşı direnci, gerçek bir bilgi yetersizliği sonucu oluşabilmektedir. Yeterince açık olarak tanımlanmamış veya belirli bir ilkeye göre saptanmamış sorumlulukların bulunması da benzer sorunlara yol açmaktadır.

Geleneksel olarak sadece sonuç ağırlıklı ve ödül-ceza ikilemine dayalı bir ortam içerisinde, yöneticinin kendi yarattığı yöntemlerin nasihatla veya zorlayıcı yöntemlerle benimsettiği bir kültürden yetke devri kültürüne geçiş kolay olmamaktadır. İlke olarak kabul görmesine karşın, yöneticiler de çalışanlar da yetkелendirme alışkanlığını kolay kazanamamaktadırlar.

Sorunların çözümü üst yönetimin örnek oluşturan desteği, direnç kaynaklarının kaygılarının anlaşılması ve uygun eğitim ve bilinçlendirme ile sağlanabilir. Yönetimin sadece sözel ve pasif destek vermesi, başarılı uygulamalar için gerekli olan ortamı yaratamamaktadır. Üst yönetimin bilgilendirilmesi ve sürekli eğitim, bu tür direnci aşmada tek yol olarak görülmektedir (Becker, 1993; Cole, 1993).

“Süreçler” olarak isimlendirilen ve varyansın % 18,2’sini açıklayan ikinci faktörü oluşturan değişkenler şunlardır:

- a) Süreç yönetimine geçiş ile ilgili zorluklar,
- b) Günlük işlere entegrasyon zorluğu.

Süreç yönetimine geçiş ile ilgili zorlukların nedenlerini şu şekilde açıklamak mümkündür:

Başlangıçta süreçlerin metodolojik analizi, müşteri ve tedarikçilerin sağlıklı olarak belirlenmesi yapılmamış bulunmaktadır. Bu durum prosedürel sorumlulukların tanımlanmasını güçleştirmekte, tam anlamıyla tanımlanmamış ilişkilerin yeni baştan tanımlanması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Kalite için ortak bir sorumluluk duygusunun geliştirilmesinde zorluklar yaşanabilmektedir. Süreç sahiplerinin belirlenmesinde sorunlar olmaktadır.

Süreç yönetimine geçişte kilit süreçlerin tanımlanmasında, performans göstergeleri ile ölçüm sistemlerinin yönbirliğinin sağlanmasında güçlükler olmaktadır.

Önceliklendirmede ve sürekliliğin sağlanmasında zorluklar yaşanmaktadır. “Önemli ancak acil olmayan” konulara odaklanmak yerine “acil fakat önemli olmayan”

konulara odaklanılmaktadır. Özellikle, model sadece ödül almak için uygulandığında günlük işlere entegrasyon zorluğu yaşanmaktadır. Bu durumda kalite faaliyetlerinin sürekliliği sağlanamaz (Hardjono ve diğ., 1997).

Ancak, araştırmaya katılan kuruluşlar arasında, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama kararı almada “ulusal / uluslararası kalite ödülünü kazanma niyeti” ile “günlük işlere entegrasyon zorluğu”nun yaşanma oranı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Ki-kare = 0,92262, p = 0,63046).

Araştırma kapsamında kuruluşların ifade ettikleri diğer zorluklar şunlar olmuştur:

1. Stratejik bakış eksikliği,
2. Yönetimin, çalışanların önerilerine karşı ilgi ve dikkatinin yeterli olmaması,
3. Geleneksel veya değişime dirençli yapılar ve gizli kurallar ile uğraşma zorluğu,
4. Üst yönetimin TKY faaliyetlerine yeterli vakit ayırmaması.

Juran (1993)'ın da belirttiği gibi, imalat bir bölümün, kalite başka bir bölümün işi olarak görülmemeli ve imalat sürecinin geliştirilmesi işi sahipsiz kalmamalıdır. Kalite yönetiminin önünde duran bu tür organizasyonel engelleri ortadan kaldırmak için işletmede sürekli kalite iyileştirmesini mümkün kılacak kurumsallaşma programları oluşturulmalıdır.

Yüz yüze görüşmeler sonucunda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamada aşağıdaki sorunlarla karşılaştıkları belirlenmiştir:

1. Hizmet sektöründeki kuruluşlarda, model kapsamında yürütülen TKY çalışmalarının şirket dışında tüm satış ve satış sonrası ağına yaygınlaştırılması zorunluluğu vardır. Şirket çalışanlarının eğitimi ve bilinçlendirilmesinin ötesinde, nihai müşteri ile sürekli yüzyüze gelen tüm bayi ve servis ağının da TKY konusunda eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir.
2. İyileştirme projelerinde görev alan ve satış bölümlerinde çalışan kişilerin seyahatte olmaları nedeniyle, ekip çalışmalarında takvime uymakta güçlükler

yaşanmaktadır. Ekiplerde görev alan şube çalışanlarının, toplantılara katılmak üzere kuruluş merkezine gelmeleri çeşitli zorluklar yaratmaktadır.

3. Hizmet sektöründe, müşteriye çok yakın bir kuruluş olmanın getirdiği zorunluluklardan biri, çok hızlı hareket etme gereğidir. Bu nedenle, etkili bir iletişim için bürokrasi ve uzun prosedürler, imalat sektörüne göre minimuma indirgenmek durumundadır.

6.5.4.1. EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleri ve Nedenleri

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanmasında kritik başarı faktörleri, olmaması veya yetersiz uygulanması durumunda modelin sonuçlarında başarısızlık yaratan unsur veya faaliyetler olarak düşünülmektedir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulayan, araştırma kapsamındaki kuruluşlara, modelin başarıyla uygulanması için “mutlaka gerekli” unsurlar veya faaliyetler sorulmuştur. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanmasındaki başarı unsurları ve bunların önem dereceleri Tablo 6.15'te gösterildiği gibi belirlenmiştir.

Tablo 6.15'teki tüm unsurların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanmasında çok önemli kritik başarı faktörleri olduğu görülmüştür. Ankette yer alan maddelerin bir bütünün parçası ve bölünemez olduğu gerekçesi, hepsinin aynı derecede kritik olduğu sonucuna getirmektedir.

Kuruluşların tamamı, üst yönetimin sahiplenmesi ve aktif katılımını modelin başarısında son derece önemli olarak görmektedir. Çalışanların TKY'nin önemini kavramaları da kuruluşların tamamına yakını tarafından son derece önemli görülmüştür (% 97,1).

Eğitimlerin sistematik olması ise, öngörülen faktörler arasında en az önemli bulunan unsur olup, 35 kuruluştan sadece 19'u tarafından son derece önemli görülmüştür.

Tablo 6.15 EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamalarında Başarı Unsurları ve Önem Dereceleri

EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamalarında Başarı Unsurları	Önem Dereceleri (%)					
	Son derece önemli (1-2)		Orta derecede önemli (3)		Hiç önemli değil (4-5)	
	Sıklık	Yüzde (%)	Sıklık	Yüzde (%)	Sıklık	Yüzde (%)
Üst yönetimin sahiplenmesi ve tam katılımı	35	100,0	0	0	0	0
Çalışanların TKY'nin önemini kavramaları	34	97,1	0	0	1	2,9
Sürekliliğin sağlanması	31	88,6	4	11,4	0	0
Yayıılımın tam sağlanması	30	85,7	5	14,3	0	0
Süreç yaklaşımının doğru algılanması	30	85,7	4	11,4	1	2,9
Özdeğerlendirmenin yerleşik iş süreçlerinde en biri haline gelmesi	30	85,7	4	11,4	1	2,9
Önceliklerin belirlenmesi	28	80,0	7	20,0	0	0
Modelin doğru kullanılması/iyi bilinmesi (a) maç yerine araç olması)	28	80,0	7	20,0	0	0
TKY'nin rekabet için bir araç olduğunun anlaşılmaması	26	74,3	9	25,7	0	0
Özdeğerlendirmeyi yapacak kişilerin eğitilmesi	24	68,6	10	28,6	1	2,8
Eğitimlerin sistematik olması	19	54,3	15	42,9	1	2,8

Özdeğerlendirme bir kuruluşun faaliyetlerini, süreçlerini, süreçleri yönetme biçimini değerlendirmesi, elde ettiği faaliyet sonuçlarını hedefleriyle ve örnek aldığı kuruluşları ile karşılaştırmasıdır. Böylece kuruluş tümüyle ve nesnel bir yaklaşımla yönetim biçimi ve performans sonuçlarıyla geniş bir biçimde değerlendirilmiş olur.

Özdeğerlendirme sistematik bir biçimde gerçekleştirilmelidir. Yapısal bir biçimde tanımlanmış bir sürece göre, belirli kurallar çerçevesinde, kuruluş çapında geniş katılımı gerçekleştirilmelidir ve kapsamlı olmalıdır. Diğer bir deyişle, özdeğerlendirme uygulanan kuruluşun tüm birimlerini, süreçlerini, faaliyet alanlarını ve bunlarla ilgili sonuçları kapsamalıdır. Ancak o zaman kuruluşun bütününe içeren tam ve gerçekçi bir fotoğraf ortaya çıkabilir.

Bütün bunlar ise özdeğerlendirmenin yerleşik iş süreçlerinden biri haline gelmesi, eğitimlerin sistematik hale gelmesi ve çalışanların bu bilince erişmeleri demektir (Shelton, 1995).

Oluşturulan hedeflerin, kuruluşun her düzeyinde nasıl uygulanacağını açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Bu da yayılımın sağlanması gerektiğini gösterir. Uygulamaların başarılı sonuçlanması, kuruluşun tüm çalışanları tarafından gösterilen çabaya ve inanca bağlıdır. Kuruluşların % 85,7'sine göre, bu son derece önemli bulunmuştur.

Özdeğerlendirmenin yerleşik iş süreçlerinden biri haline gelmesi ile yayılımın sağlanması arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür ($Ki-kare = 6,68889$, $p = 0,03528$). Özdeğerlendirmenin yerleşik iş süreçlerinden biri haline gelmesini son derece önemli bir kritik başarı faktörü olarak gören kuruluşların % 86,7'si, aynı zamanda yayılımın tam sağlanması gerektiğini de son derece önemli bulmaktadır.

Süreç yaklaşımı, süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirmeye yönelik hedeflerin belirlenmesi için önceliklerin belirlenmesini gerektirir. Süreç yaklaşımında çalışma standartlarının, önceliklerin ve iyileştirme hedeflerinin belirlenmesinde çalışanlardan, müşterilerden, diğer paydaşlardan, rakiplerden, toplumdan ve kıyaslamalardan elde edilen veriler kullanılır (Kisag, 1997).

Süreç yaklaşımının doğru algılanmasını, kuruluşların % 85,7'si son derece önemli bir başarı unsuru olarak görmektedir. Kuruluşların % 80,0'i, önceliklerin belirlenmesini modelin başarısında son derece önemli görmektedir. Ancak, araştırmada bu iki unsur arasında anlamlı bir ilişki görülememiştir (Ki-kare = 0,31250, p = 0,85535).

Araştırmaya katılan kuruluşlar, şirket strateji ve planlarını sosyal paydaşlarının sesini dinleyerek gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Burada amaç, oluşturulan plan çerçevesinde müşterilerin, hissedarların, çalışanların, tedarikçilerin ve toplumun mutluluğudur.

Önceliklerin doğru saptanması, doğru bir şekilde hedef belirlenmesi ve kaynakların ayrılmasında önemlidir. Eğitimlerin sistematik hale getirilmesi için eğitim ihtiyaçlarının önceliklere dayandırılarak verilmesi gerekir.

Araştırmada, önceliklerin belirlenmesi ile eğitimlerin sistematik olması arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür (Ki-kare = 6,57895, p = 0,03727). Eğitimlerin sistematik olmasını, modelin başarısı için son derece önemli gören kuruluşların büyük çoğunluğu (% 94,7), aynı zamanda önceliklerin belirlenmesini de son derece önemli bulmuştur.

TKY faaliyetlerinin araç yerine amaç olması ve sadece uygulamış olmak için modeli uygulamak, modelin doğru kullanılmamasına yol açar. Kuruluşlar arasında, moda olması nedeniyle modeli uygulamanın amaç olmaması da kritik başarı faktörü olarak görülmüştür.

“TKY'nin rekabet için bir araç olduğunun anlaşılması” ve “modelin doğru kullanılması” faktörleri birbirleri ile ilişkili bulunmuştur (Ki-kare = 4,52457, p = 0,03341). TKY'nin rekabet için bir araç olduğunun anlaşılmasını son derece önemli gören kuruluşların % 88,5'i aynı zamanda EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin doğru kullanılmasını da son derece önemli bir başarı unsuru olarak görmektedir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli, “kalitenin iyi yönetilmesi için, yönetimin doğru kalitede oluşturulması zorunludur” görüşünün yaşama geçirilmesinin yollarından biridir (Powell, 1995). EFQM İş Mükemmelliği Modeli, TKY'nin stratejik yönetimle yakından ilişkili olması gerçeğinin altını çizer. Bu da üst yönetimin daha fazla

katılımını ve sahiplenmesini gerektirir. Böylece sarfedilen çabalar, değişim ve hedeflerin kesin olarak ortaya konması meşrulaşır (Bertsch ve Williams, 1994).

Üst yönetimin uygulamalara tam olarak sahiplenmesi ve aktif katılımı, tüm organizasyon kademelerinin uyum ve sıkı bir işbirliği içinde çalışması ve çalışmaların sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir (Honda, 1999).

“Üst yönetimin tam katılımı” ile “sürekliliğin sağlanması” faktörleri, aynı zamanda diğer başarı unsurları arasında kuruluşların en fazla önemli gördükleri faktörler olarak bulunmuştur.

Başarılı bir TKY’de liderliğin aktif rolü, iş mükemmelliği çalışmalarının, belirli bir grubun işi konumunda olmayıp, farklı bölümlerden yöneticilerin bulunduğu komiteler tarafından yürütülmesi ve tüm liderlerin, üzerlerine düşen görevleri ikinci şapkaları altında benimseyerek yerine getirmeleri ile gösterilebilir.

Deming (1986)’in de belirttiği gibi, uzun vadeli bakabilmek ve aceleci davranmamak gerekir. Üst yönetimler acil ancak önemsiz işleri yapmak zorunda kalmaktadır. Kaliteyi artırmak için yapılacak bir programın her yıl parasal olarak kuruluşa kar sağlayacağını sanmak yanılgı olur, çünkü kazancın ancak önemsiz bir bölümü sayılarla ifade edilebilecektir. Başarılı bir yönetim memnun bir müşterinin satışlara getirdiği katlanan artış etkisi veya memnun olmayan bir müşterinin yaptığı tam ters bir etki, imalatla herhangi bir noktadaki kalitenin artırılmasıyla tüm hatta kalitenin ve verimliliğin artması, süreçlerin sürekli iyileştirilerek kalite ve verimliliğin artması gibi görülemeyen sayıları da hesaba katmalıdır.

Anketi yanıtlayanlar, ayrıca modelin, kuruluşun kendine özgü şartlarına göre bir adaptasyon sürecine tabi tutulmasını da başarıya ulaşmayı kolaylaştıracağını ifade etmiştir.

6.5.4.2. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Günlük İş Uygulamaları ile Bütünleştirilmesi

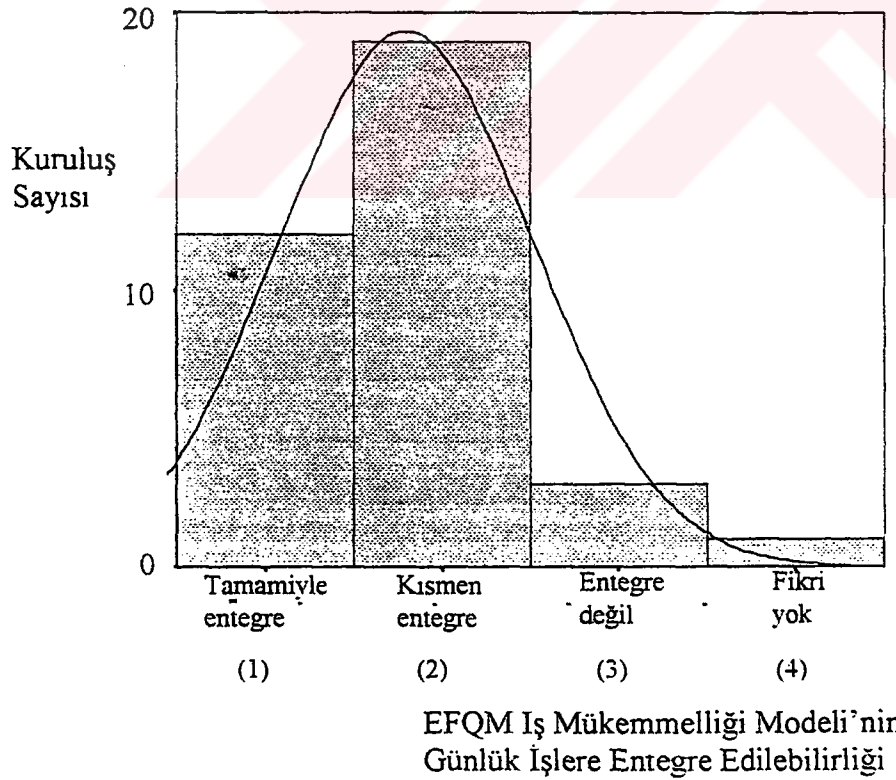
Kuruluşların uyguladıkları EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin, günlük işler ile bütünleştirilebilme oranı Şekil 6.3’te gösterilmiştir. Kuruluşların % 34,3’ü EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin günlük işlere tamamiyle entegre olduğunu

düşünmektedir. Modelin günlük işlere kısmen entegre olduğunu düşünen kuruluşların oranı ise % 54,3'tür.

Şekil 6.3'teki gözlem değerlerinin büyük çoğunluğunun, dağılımın sol tarafında yoğunlaşması ve sağa çarpık bir dağılım özelliği taşıması, kuruluşların önemli bir kısmının modeli günlük işlere entegre edebildiğini göstermektedir (aritmetik ortalama = 1,8; mod = 2; medyan = 2,5).

Modelin uygulanma sürecinde kuruluşların en fazla karşılaştığı zorluk olarak günlük işlere entegrasyonun bulunduğu gözönüne alındığında, kuruluşların önemli kısmının bu zorluğun üstesinden gelmekte olduğu söylenebilir.

Modelin gerektirdiği uygulamaların günlük işlere tamamiyle veya kısmen entegrasyonunu sağladıklarını belirten kuruluşların % 95,2'si, bunu yaparken güçlük yaşadıklarını belirtmiştir. Günlük işlere entegrasyonda güçlük yaşadığı halde, entegrasyonu sağlayamadığını belirten kuruluş olmamıştır.



Şekil 6.3 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Günlük İşlere Entegrasyonu

Modelin günlük işlere entegrasyonunun sağa çarpık bir dağılım göstermesinin nedenleri aşağıdakiler olabilir:

1. Özdeğerlendirme sonuçlarının şirket hedeflerinde kullanılması, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin günlük işlere entegrasyonunu sağlamaktadır (Hardjono ve diğ., 1997). EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamakta olan kuruluşların tamamına yakını (% 91,3'ü), periyodik olarak özdeğerlendirme yapmaktadır. Modeli günlük iş uygulamalarına entegre eden % 34,3'lük oranın, özdeğerlendirme sonuçlarını şirket hedeflerinde kullandıkları söylenebilir.
2. TKY araç ve tekniklerini uygulamanın amacı, sürekli iyileştirme kavramını günlük yaşama yerleştirmek ve çalışanların sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılımlarını sağlayarak kuruluş genelinde verimliliği artırmaktır (Lawler ve diğ., 1992).

Araştırma sonucunda da TKY araç ve tekniklerini yaygın olarak uygulayan kuruluşların, uygulamayanlara veya daha az uygulayanlara göre günlük işlere entegrasyonu daha fazla sağladığı görülmüştür. Araştırmaya katılan kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni günlük işlere entegre etmesi ile bu kuruluşlarda TKY araçlarının yaygın kullanılması arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Ki-kare = 10,02866; p = 0,006649).

Modeli günlük iş uygulamalarına tamamiyle entegre edebildiğini belirten kuruluşların tamamında TKY araç ve teknikleri, yaygın biçimde kullanılmaktadır. Modeli günlük iş uygulamalarına kısmen entegre edebildiğini belirten kuruluşların % 57,9'u TKY araçlarını yaygın olarak kullanırken, hiç entegre edemediğini belirten kuruluşlardan sadece birinde TKY araç ve teknikleri yaygın olarak kullanılmaktadır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin günlük işlere entegrasyonunun sağlanması için gerekli unsurların ortaya çıkarılması amacıyla, kuruluşların modeli günlük işlere entegre edebilirliği ile TKY araç ve teknikleri ve diğer başarı unsurları arasında ilişki olup olmadığı aranmıştır. Bulunan ilişkilerin anlamlılık dereceleri Tablo 6.16'da gösterilmiştir.

Tablo 6.16 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Günlük İş Uygulamalarına Entegrasyonu ile TKY Faaliyetleri Arasındaki İlişki

TKY Faaliyetleri	EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Günlük İş Uygulamalarına Entegrasyonu Arasındaki İlişki
Problem Çözme Tekniklerinin Kullanılması	**
İyileştirme Proje Ekiplerinin Kullanılması	**
Kıyaslama Tekniğinin Kullanılması	**
Kalite Çemberleri ve Öneri Sistemlerinin Kullanılması	*
Çalışanların Eğitimlerine Önem Verilmesi	**
Çalışanların Eğitimlerinin Planlı ve İhtiyaca Uygun Şekilde Verilmesi	*
Politika ve Stratejilerin Günlük İşlere Entegrasyonu	**
Süreç Yaklaşımının Benimsenmesi	**
Takım Çalışmasına Geçiş	*
Toplam Üretken Bakım, Kalite Fonksiyonunun Yayılımı ve İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinin Kullanılması	*
İlişkinin derecesi :	-

* = anlamlı ilişki ($p \leq 0,05$)

** = anlamlı ve orta derecede ilişki ($p \leq 0,01$)

*** = anlamlı ve güçlü ilişki ($p \leq 0,001$)

Problem çözme tekniklerinin kullanılması ve iyileştirme proje ekiplerinin oluşturulması, günlük işlere entegrasyonu ve çalışanların modeli benimsemelerini kolaylaştırmaktadır (her iki teknik için de Ki-kare = 10,15077; $p = 0,00625$). Bu tekniklerin yaygın olarak kullanıldığı 32 kuruluşun 30'unda, modelin günlük iş uygulamalarına entegrasyonu tamamen veya kısmen sağlanmıştır. Bu tekniklerin kullanılmadığını belirten kuruluşların tamamında EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin günlük işlere entegrasyonunun sağlanmadığı düşünülmektedir.

Benzer şekilde, kalite çemberleri ve öneri sistemlerinin kullanılması ile günlük işlere entegrasyon arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür (her iki teknik için de Ki-kare = 6,81311; $p = 0,03316$). Günlük işlere entegrasyonu sağlayamadığını belirten kuruluşların hiçbiri, bu teknikleri kullanmamaktadır.

Kıyaslama tekniğini kullanan kuruluşların, bu tekniği kullanmayanlara göre EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin günlük iş uygulamalarına entegrasyonunu daha iyi sağladığı görülmüştür (Ki-kare = 10,64717; $p = 0,00488$). Modeli günlük iş uygulamalarına tamamiyle entegre ettiğini belirten kuruluşların tamamında, kıyaslama tekniği yerleşmiştir. Kısmen entegrasyonun sağlandığı kuruluşların ise % 52,63'ünde kıyaslama tekniği kullanılmaktadır.

Toplam Üretken Bakım (Ki-kare = 2,08686; $p = 0,35224$), Kalite Fonksiyonunun Yayılımı (Ki-kare = 1,20066; $p = 0,54863$) ve İstatistiksel Proses Kontrol (Ki-kare = 2,38706; $p = 0,30315$) tekniklerinin kullanılması ile modelin günlük işlere entegrasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Genellikle ekip çalışmasının daha yoğun olduğu TKY araç ve teknikleri ile entegrasyon arasında daha anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Takım çalışmasının yapıldığı kuruluşlarda, günlük işlere entegrasyonun daha iyi sağlandığı görülmüştür (Ki-kare = 7,04583; $p = 0,02951$). Modelin günlük işlere entegre edildiği kuruluşların % 91,66'sında takım çalışmasına geçilmiştir, kısmen entegre edildiği kuruluşların % 57,9'unda takım çalışması yapılmaktadır.

Çalışanların eğitimlerine önem verilmesi ve bu eğitimlerin ihtiyaca uygun olarak planlanması ile günlük iş uygulamalarına entegrasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Modelin tamamiyle entegre edildiği kuruluşların % 83,33'ünde

eğitimsle daha fazla önem verilmektedir, modelin kısmen entegre edildiğı kuruluşların % 47,37'sinde çalışanların eğitimi önemlidir (Ki-kare = 9,19639; p = 0,01007).

Modeli tamamiyle entegre edebildiğini belirten kuruluşların % 75'inde eğitimler ihtiyaca uygun olarak planlanmaktadır, modelin entegrasyonunu sağlayamadığını belirten kuruluşlarda ise çalışanların eğitimlerinin planlı ve ihtiyaca uygun olmadığı görölmüştür (Ki-kare = 7,02980; p = 0,02975).

EFQM İş Mükemmelliğı Modeli'nin günlük iş uygulamalarına entegre edilebilmesi için en önemli unsur, öncelikle politika ve stratejilerin günlük işlere entegrasyonunun sağlanmasıdır (Ki-kare = 12,57675; p = 0,00186).

Araştırmada ayrıca süreç yaklaşımının benimseyen kuruluşların, benimseyemeyenlere göre günlük işlere entegrasyonu daha iyi sağladığı görölmüştür (Ki-kare = 6,75206; p = 0,03418). Günlük işlere entegrasyonu tamamiyle sağlayan kuruluşların % 91,7'sinde süreç yaklaşımının benimsendiğı görölmektedir.

Günlük işlere entegrasyonu sağlayan kuruluşların, bunu sağlayamayan veya kısmen sağlayabilen kuruluşlara göre modelin uygulanmasında daha başarılı oldukları görölmüştür (t = 3,13, p = 0,005).

Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliğı Modeli'ni uygulamadaki başarısı, modelin günlük işlere entegrasyonun sağlanması anlamına gelmektedir, diğer bir deyişle modelin başarısı ile günlük işlere entegrasyonu arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki görölmüştür (Ki-kare = 23,45362; p = 0,00010).

Tablo 6.17'de göröldüğü gibi, modelin uygulanmasında kendini çok başarılı bulan kuruluşların % 57,14'ünde EFQM İş Mükemmelliğı Modeli, günlük işlere entegre edilmiş, % 35,71'inde kısmen entegre edilmiştir. Modelin günlük işlere entegrasyonunu sağladığını ifade eden kuruluşlar arasında, modelin uygulanmasında kendini başarısız bulan olmamıştır.

Tablo 6.17 Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni Uygulamadaki Başarısı ile Modelin Günlük İşlere Entegrasyonu Arasındaki İlişki

EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Günlük İşlere Entegrasyonu	Modelin Uygulanmasındaki Başarı (Kuruluş Sayısı)		
	Son derece başarılı (1-2)	Başarılı (3)	Hiç başarılı değil (4-5)
Tamamiyle Entegre	8	4	0
Kısmen Entegre	5	13	1
Hiç Entegre Değil	1	0	3

EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulayanlar arasından sadece bir kuruluş, modelin uygulanmasına yeni geçildiği için günlük işlere yansımalarının gözlenmediğini belirtmiştir. Bu kuruluş kendisini modelin uygulanmasında da genel olarak “çok başarısız” bulmuştur.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin günlük işlere entegrasyonunun kuruluşlara yararlarını belirlemek için, entegrasyon ile modelin sonuç kriterleri arasındaki ilişki araştırılmış ve sonuçlar Tablo 6.18’de gösterilmiştir.

Modelin günlük iş uygulamalarına tamamiyle entegrasyonu sağlandığında, aşağıdaki unsurların da sağlandığı görülmüştür:

1. Pazar payı (Ki-kare = 10,32895; p = 0,00572): EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulamaya başladıktan sonra pazar payında artış olan kuruluşların % 85,71’i, modeli günlük iş uygulamalarına entegre etmiştir.
2. Kar Marjı (Ki-kare = 17,11360; p = 0,00019): Modelin uygulanmasından sonra kar marjında artış olan kuruluşların % 88,9’unda model, günlük iş uygulamalarına entegre edilmiştir.
3. Kuruluş imajı (Ki-kare = 7,57238; p = 0,02268): Modelin uygulanması ile imajı olumlu etkilenen kuruluşların % 50’sinde model, günlük iş uygulamalarına tamamiyle entegre edilmiş, % 45,45’inde kısmen entegre edilebilmiştir.
4. Müşteri memnuniyeti (Ki-kare = 7,70614; p = 0,02121): Modelin uygulanması sonucu müşteri memnuniyetinde artış olan kuruluşların % 60’ında günlük işlere entegrasyon sağlanmıştır, % 33,3’ünde kısmen entegrasyon sağlanmıştır.

Tablo 6.18 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Günlük İş Uygulamalarına Entegrasyonu ile Modelin Sonuç Kriterleri Arasındaki İlişki

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Sonuç Kriterleri	EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Günlük İş Uygulamalarına Entegrasyonu Arasındaki İlişki
Pazar Payında Artış	**
Kar Marjında Artış	**
İş Sonuçlarında İyileşmeler	-
Kuruluş İmajının İyileşmesi	*
Müşteri Memnuniyetinde Artış	*
Çalışanların Memnuniyetinde Artış	-
Kuruluş İçi İletişimde Artış	**
Önceliklerin Tanımlanması	*
İlişkinin derecesi :	* = anlamlı ilişki ($p \leq 0,05$) ** = anlamlı ve orta derecede ilişki ($p \leq 0,01$) *** = anlamlı ve güçlü ilişki ($p \leq 0,001$) - = anlamlı bir ilişki değil ($p > 0,05$)

5. Kuruluş içi iletişim (Ki-kare = 10,66798; p = 0,00482): Modeli günlük uygulamalara entegre edebilen kuruluşların % 91,66'sında, kısmen entegre edebilen kuruluşların ise % 89,47'sinde çalışanlar arasındaki iletişim artmıştır.
6. Önceliklerin tanımlanması (Ki-kare = 7,57238; p = 0,02268): Modeli günlük uygulamalara entegre edebilen kuruluşların tamamına yakınının öncelikli hedef ve faaliyetlerini belirleyebildiği görülmüştür.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin günlük işlere entegre edilmesinin, çalışanlar arasındaki iletişimi artırdığı halde, çalışanların memnuniyetini etkilemediği görülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, ayrıca çalışanların memnuniyetine etki eden, iletişim dışında başka unsurların da olduğunu göstermektedir.

6.5.5. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Kuruluşlara Kazandırdıkları

Araştırmaya katılan kuruluşlar, EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamaları çerçevesinde Tablo 6. 19'da gösterilen kazançları elde etmişlerdir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanması sonucu en önemli gelişmenin, üst kademe ve tüm çalışanlar ile olan iletişimde gerçekleştiği görülmektedir. Modeli uygulayan 35 kuruluştan 29'unda EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne geçtikten sonra, güven ve açıklık ilkelerine dayanan iletişim sisteminin eksikliği sorunu ortadan kalkarak, iletişimde önemli iyileşmeler gerçekleşmiş ve kuruluş içi iletişim artmıştır.

Modelin üçüncü kriteri olan “çalışanların yönetimi” konusundaki yaklaşımı, çalışanları kuruluşun en değerli varlığı olarak görme gerçeğinden hareket eder. Bu anlayış, mamul ve hizmetlerin sunulduğu unsurların veya müşteri memnuniyetinin çalışanların mutluluğundan geçtiğini bilir.

Tablo 6.19 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Uygulanması ile Elde Edilen Kazançlar

Elde Edilen Kazanç	Yanıtlayan Kuruluş	
	<u>Sıklık</u>	<u>Yüzde (%)</u>
Kuruluş içi iletişimin artması	29	82,9
İş sonuçlarında iyileşmelerin sağlanması	24	68,6
Toplam Kalite araçlarının kullanımının yaygınlaşması	24	68,6
Süreç yaklaşımının benimsenmesi	24	68,6
Kıyaslama tekniğinin yerleşmesi	23	65,7
Bireysellikten takım çalışmasına geçilmesi	23	65,7
Şirket imajının olumlu etkilenmesi	22	62,9
Önceliklerin tanımlanması	22	62,9
Politika ve stratejilerin günlük işlere entegrasyonunun sağlanması	21	60,0
Yöneticilerin Toplam Kalite yaklaşımını (daha iyi) benimsemesi	21	60,0
Çalışanların eğitimlerine verilen önemin artması	19	54,3
Çalışanların eğitimlerinin planlı ve ihtiyaca uygun şekilde verilmeye başlanması	18	51,4
Çalışanların memnuniyetinde artış olması	18	51,4
Müşteri memnuniyetinde artış olması	15	42,9
Yöneticilerin örnek model olma eğilimi göstermesi	13	37,1
Kuruluşun kar marjında artış olması	9	25,7
Kuruluşun pazar payında artış olması	7	20,0

Bu yönetim biçimi, çalışanlar arasında ve çalışan ile yönetim kademesi arasındaki sağlıklı ve verimli iletişimi artıran aşağıdaki unsurlar ile yaşama geçirilebilir:

1. Kararlarıyla çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımı,
2. Katılımcı yönetim,
3. Çalışanlara sürekli gelişme fırsatı verilmesi; çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini kolayca ifade edebilecekleri ortamların yaratılması, böylece çalışanlar arasında bir samimiyet ortamı ve şeffaflığın oluşturulması,

4. Çalışanların zamanında takdir edilmesi.

Araştırmaya katılan kuruluşlarda, İnsan Kaynakları bölümünün olmaması veya bu bölümün gereklerinin yetersiz yapılması sorunu ortadan kalkmış ve modelin uygulanması ile insan kaynakları ön plana çıkmıştır.

Çalışanlar için kaynak ayırımı gerçekleştirilmiş, çalışanların TKY faaliyetlerine aktif katılımlarını sağlayacak bilgi ve eğitim verilmiş, eğitim çalışmaları yaygınlaştırılarak, çalışanların gerçek anlamda katkı ve bilinç düzeylerinin artırılması sağlanmıştır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile kuruluşların kazançlarından biri, çalışanların sesinin daha fazla dinlemesidir. Düzenli yapılan bölüm toplantılarında, faaliyetlerin performanslarını izleme sonuçlarının paylaşımı ile birlikte, çalışanların yöneticilerine aktarmak istedikleri herhangi bir problem varsa karşılıklı görüşme ortamı yaratılmaktadır. Yöneticilerin çalışanlardan beklentileri de bu toplantılarda ele alınmaktadır.

Organizasyonlarda karlılık ve sürekliliğin temelinde, insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması yatar. Kuruluşların uzun vadede kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak karlılık hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan, çalışanlardır (Lawler ve diğ., 1992; Lawler ve diğ., 1995).

Üst yönetimin, çalışanların memnuniyeti için ayrılacak kaynakları giderlerin artması olarak görmemesi, çalışanların zamanında takdir edilmeleri ve yetkeliendirme, araştırmaya katılan kuruluşlarda modelin getirdiği kazançlardan biri olmuştur.

Eğitimlerin adam-saat bazında artmasının yanı sıra daha planlı ve ihtiyaca uygun şekilde verilmesi sonucu, eğitim kaynakları ile çalışanların gelişim ihtiyaçlarının daha uyumlu çalışması sağlanır. Eğitim sisteminin girdileri başta Performans Yönetim Sistemi, bir başka deyişle kişisel ihtiyaçlar ile ilgili eğitimler olmak üzere, Özdeğerlendirme ve Toplam Kalite Temel Eğitimi gibi zorunlu eğitimler de olabilmektedir.

Kuruluşlarda, modele geçiş ile birlikte yapı yeniden organize edilmiştir. Çalışanlar arasında ekip ruhunun oluşturulması amacıyla modeli uygulama kararı alan kuruluşların % 66,67'si ekip çalışmasına geçildiğini, % 84,85'i kuruluş içi iletişimin

arttığını belirtmiştir. Bunların, araştırmaya katılan kuruluşlara aşağıdaki yararları da sağladığı düşünülebilir:

- a) Kuruluşlarda EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne geçildikten sonra bölümler arası yatay ilişkilerde gelişmeler olması, bölümler arası iletişimin daha iyi sağlanarak, ortak sorunların daha fazla ele alınmaya başlaması,
- b) Üst kademenin, her faaliyetin içinde yer alarak bu yaklaşıma önemli katkılarda bulunması,
- c) Kuruluşlar yöneticiler ile çalışanların biraraya geldiği toplantılarda, çalışanların bir çok konuda bilgilendirilmesi ve kuruluş içinde alınan önemli kararların çalışanlara aktarılması.

Hardjono ve diğerleri (1997)'ne göre, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne geçiş ile birlikte, müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda pazarlama stratejilerinin tespit edilmemesi, iç ve dış müşteri kavramlarının anlaşılabilmesi sorunları ortadan kalkar.

Stratejik planlama yeteneğinin kazanılması ile müşteri odaklı yaklaşım ve süreç yönetimi yaygınlaşarak, tedarikçi - kuruluş - müşteri zincirine bütünsel bir yaklaşım getirilir.

Stratejik yönetim, kuruluşların misyon, vizyon ve hedeflerinin belirlenerek, bunlara ulaşmak için gerekli stratejileri ve faaliyetleri ortaya koyması ile gerçekleşir. Stratejik planların kuruluş gerçeklerine uygun olarak hazırlanması ve hedeflere ulaşılması için kalite ve insan kaynakları konuları ile bağlantısının sağlanması gereklidir (Tanner ve Detoro, 1992).

Politika ve şirket hedeflerinin çalışanların hedeflerine indirilmesi, çalışanların Toplam Kalite faaliyetlerini günlük çalışmalarının bir parçası haline getirmesi, yöneticilerin Toplam Kalite yaklaşımını benimseyerek çalışanlara örnek olması, kuruluşun öncelikli hedeflerine göre eğitim ihtiyaçlarının planlanması bu bağlantının gerçekleştirilebildiğini gösterir. Böylece kuruluşun karında, pazar payında ve müşteri memnuniyetinde artış sağlanabilir.

Önceliklerin tanımlanarak kuruluş çapında gerekli kaynakların ayrılması, iyileştirme faaliyetlerinin öncelik sıralamasına konulması ve planlamaya dahil edilmesi hem

uygulamaya geçme şansını artırmakta hem de iş sonuçlarına daha fazla etki yapmaktadır (Hardjono ve diğ., 1997).

İş sonuçlarında iyileşmeler görülmesi de kuruluşların önemli kazançlarından biri olmuştur. Kuruluşların % 68,6'sı, bu model ile parasal getirisi olan ve olmayan iş sonuçlarında gelişmeler elde ettiğini belirtmiştir.

EFQM İş Mkemmeliliği Modeli'ne göre pazar payı ve kar marjı da iş sonuçları kapsamında olmasına rağmen, kuruluşların genel performans ltleri olarak düşünülmüştür ve ayrıca öğrenilmek istendiğinden, araştırmada iş sonuçları ile birlikte iki ayrı unsur olarak sorulmuştur.

İş sonuçlarında sürekli iyileşmeyi sağlamak amacıyla modelin uygulanmasına geçen kuruluşların % 70,59'u, iş sonuçlarında iyileşmeler elde ettiğini belirtmiştir.

Kuruluşun iş sonuçları kapsamında şunlar yer almaktadır:

1. Kuruluşun finansal performansını gösteren ltler: Satışlar, nakit akışı (sermaye harcamaları, finansman nakit akışı, işletme nakit akışı), bilanço (toplam aktifler, işletme sermayesi, hissedar fonları, uzun vadeli borçlanma), malın net değerinin getirisi, kredi değerleme, katma değer, uzun vadeli hissedar değer vb.
2. Kuruluşun performansını gösteren diğer ölçütler (kuruluşun performansı ile ilgili verimlilik ve etkinlik ltleri): Kilit süreçler (evrim süresi, hatalı oranı, verimliliği, pazara sunma süresi), bilgi (erişilebilirlik, bütünsellik, uygunluk, zamanında hazır olma), tedarikçiler ve malzemeler (hatalı oranı, genel performans, fiyat, envanter devir oranı, cevaplama süresi, yardımcı kaynakların tüketimi), aktifler (amortisman, bakım maliyetleri, faydalanma), teknoloji (buluş hızı, patentler, kullanım hakları) vb.

EFQM İş Mkemmeliliği Modeli'ne geçiş ile birlikte görülen önemli kazançlardan biri, süreç yaklaşımının benimsenmesi olmuştur. Kuruluşların % 68,6'sı süreç yönetimi kavramının kuruluş içinde yerleştiğini, iş süreçleri kavramının pekiştiğini ve işlerin tanımlı hale geldiğini belirtmiştir. Süreçleri yönetimi sadece mamul geliştirme, imalat yönetimi ve pazarlama yönetimi gibi boyutları değil, kuruluşun tüm faaliyetlerini birer süreç olarak ele alır.

Süreç yönetimi kavramı her işin bir süreç veya sürecin alt parçası olduğunu, süreçlerin sahipleriyle, performans göstergeleriyle ve süreç yönetim teknikleriyle ele alınması gerektiğini vurgular. Bu yaklaşımı destekleyen diğer bir boyut ise ölçme, verilerle hareket etme ve sonuçları değerlendirerek yönetim tarzını sürekli iyileştirmedir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin ağırlıklı olarak en önemli kriterlerinden birisi "süreçler" kriteridir. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nde başarılı ve etkin süreç yönetimi, organizasyonların başarısında temel şart olarak nitelendirilmektedir (Kisag, 1997).

Etkin bir süreç yönetimi yapılabilmesi için, EFQM İş Mükemmelliği Modeli alt kriterlerinde yer alan tüm kurumsal yapılanmalar, organizasyonel tanım ve modellerin oluşturulması gerekmektedir. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne göre "süreç yönetimi", süreçlerin tasarımı, idame ettirilmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan çevrim olarak adlandırılmaktadır.

Bütün faaliyetlerin sistematik olarak süreçlerle yönetilmesi için süreç sahiplerinin belirlenmesi, çalışma standartlarının oluşturulması ve izlenmesi, süreç yönetiminde performans ölçümlerinin kullanılması ve ISO 9000 kalite güvence sistemi, çevre sistemleri, işçi sağlığı ve iş güvenliği vb. sistem standartlarının süreç yönetiminde kullanılması gerekmektedir.

Modele geçiş ile birlikte süreç yaklaşımının benimsendiğini belirten kuruluşların % 75,0'ı ISO 9000 serisi standartlarını kullanmaktadır.

Problem çözmede TKY tekniklerinin ve araçlarının kullanımının yaygınlaşmasının da önemli kazançlardan biri olduğu görülmektedir. Kuruluşların % 68,6'sında TKY araçlarının kullanımı yaygınlaşmıştır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne geçiş ile birlikte kuruluşların kar marjı ve pazar payındaki artış ise en az görülen kazanç olmuştur. Kuruluşların % 20'sinin pazar payında, % 25,7'sinin ise kar marjında artış olmuştur.

Araştırmaya katılan kuruluşların, ankette öngörülenler dışında ifade ettikleri kazançlar şunlar olmuştur:

1. Kriz dönemlerinden en az etkilenme,
2. Kalite ödüllерinin kazanılması,
3. Kuruluş içinde ortak dil kullanımı,
4. İş paydaşları kavramının kazanılması,
5. Sürekli iyileştirme kavramlarının tanınması ve yaygınlaşması, kavramların farkındalığının artması ve tanımlı hale gelmesi,
6. TKY felsefesinin tam ve etkin olarak yaygınlaştırılması.

TKY araç ve tekniklerinin kullanımı ile kıyaslama tekniğinin yerleşmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($Ki-kare = 10,52152$, $p = 0,00118$). Hem kıyaslama hem de diğer TKY teknikleri sürekli iyileştirme amacıyla kullanıldıklarından “sürekli iyileştirme araçları”nın kullanımının da arttığı söylenebilir. Kıyaslama tekniği yerleşen kuruluşların % 87,0’i diğer TKY araçlarını da yaygın olarak kullandığını belirtmiştir.

6.5.5.1. TKY Araçları ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin Kuruluşlara Sağladığı Kazançlar Arasındaki İlişki

EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulayan kuruluşlar arasında TKY araç ve tekniklerinin kullanım oranı Tablo 6.20’de gösterilmiştir.

Kuruluşlar tarafından en fazla kullanılan TKY teknikleri problem çözme teknikleri ve iyileştirme proje ekipleridir.

Kuruluşlar arasında en az QFD tekniği kullanılmaktadır; 35 kuruluştan sadece 7’si QFD tekniğini kullandığını belirtmiştir. Araştırmada “diğer TKY araç ve teknikleri” seçeneğini dolduran kuruluşların tamamı kalite çemberleri ve öneri sistemlerini belirttiği için Tablo 6.20’ye bu iki TKY aracı da ilave edilmiştir.

Tablo 6.20 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Uygulayan Kuruluşlarda TKY Araç ve Tekniklerinin Kullanımı

Kullanılan Başlıca TKY Araç ve Teknikleri	Kuruluş	
	Sıklık	Yüzde (%)
Problem Çözme Teknikleri	32	91,4
İyileştirme Proje Ekipleri	32	91,4
Kıyaslama	23	65,7
İstatistiksel Proses Kontrol (İPK)	20	57,1
Toplam Üretken Bakım (TPM)	13	37,1
Kalite Çemberleri	11	31,4
Öneri Sistemleri	11	31,4
Kalite Fonksiyonunun Yayılımı (QFD)	7	20,0

Kuruluşların kullandığı diğer TKY araç ve teknikleri şunlardır:

1. Hata Modu Etki Analizi (FMEA),
2. 5S,
3. SWOT Analizi,
4. Değer Analizi,
5. 6 Sigma.

TPM, QFD, İPK ve kalite çemberlerinin ortak özelliği imalat sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar tarafından uygulanıyor olmalarıdır. TKY araç ve teknikleri arasında, sadece bu dört teknik ile kuruluşların bulundukları sektör arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İPK, istatistik veriler ve değerlendirmeler yardımı ile, süreç değişkenliklerinin kontrol altında tutulması hedefine yönelik olarak uygulanan bir kalite tekniğidir (Kume, 1995). İPK uygulayan kuruluşların % 90'ı, uygulamayan kuruluşların ise % 26,6'sı imalat sektöründe bulunmaktadır (Ki-kare = 14,72611, p = 0,00012).

TPM'in amacı fabrika şartlarını geliştirmek, makina ve tezgahların başında çalışan operatörlerin bilgi ve becerilerini yükseltmek suretiyle sıfır hata, sıfır arıza ve sıfır kaza hedeflerine ulaşmaktır (Kume, 1995). TPM uygulayanların tamamı, imalat sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlardır (Ki-kare = 12,22107, p = 0,00047).

Kalite emberleri uygulamasını devam ettiren 11 kuruluştan 8'i, QFD tekniğini kullanan 7 kuruluştan 6'sı imalat sektöründe bulunmaktadır. Kalite emberleri, TKY'nin temel öğelerinden olan "alışanların yönetim kararlarına katılması ve yaratıcı katkılarının sağlanması"na olanak tanınması ve yönetim ile imalat kademeleri arasında sağlıklı direkt iletişim kanalları kurulması için uygulanmaktadır. (Lawler ve diğ., 1992; Ishikawa, 1980).

Kuruluşlarda kalite çemberi uygulamaları sonucunda verimlilik, tasarruf, işi sağlığı ve kalite konularında önemli gelişmeler sağlanmaktadır. Kalite emberleri çalışmaları sırasında çalışanlar, problem çözme tekniklerini kullanmaktadır (Ishikawa, 1980).

QFD, mamul geliştirme çalışmalarında müşteri ile işletme arasında iyi bir iletişim aracı olarak kullanılan bir kalite tekniğidir. Tasarımı yapılan veya kalitesi geliştirilmek istenilen mamulle ilgili olarak müşterinin sesine kulak verilmesine ve onun isteklerinin görüntülenmesine olanak sağlar. Bu teknik, müşteri taleplerini analiz eden, geliştiren, tasarım, imalat, servis ve ilgili diğer tüm işletme faaliyetlerini müşteri odaklı anlayış çerçevesinde bütünleştirmeyi hedefler (Tenner ve Detoro, 1992).

Kalite sorunlarının çözümünde, iyileştirme yapılması amacıyla kullanılan iyileştirme proje ekipleri; profesyonel kişi, uzmanlar, yöneticiler ve icrayı bizzat gerçekleştiren kişilerden oluşturulan 6-8 kişilik çalışma gruplarıdır. Aynı amaçla kullanılan problem çözme teknikleri beyin fırtınası, akış şeması, sebep – sonuç diyagramı, histogram, pareto analizi, korelasyon ve gruplandırmadır (Nemoto, 1987). iyileştirme proje ekipleri, iyileştirme çalışmalarında problem çözme tekniklerinden yararlanırlar.

Kuruluşlarda iyileştirme proje ekipleri, TKY bilincinin artmasında ve çalışan-yönetici arasındaki iletişimi artırmada önemli rol oynamıştır.

Kullanılan araç ve tekniklerin, modelin kuruluşlara sağladığı kazançlar üzerindeki rolünün belirlenmesi amacıyla, TKY tekniklerinin kullanımı ile Tablo 6.21’de gösterilen unsurlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Her kalite tekniği, spesifik yararı yanında, çalışanların şirkete bağlılığını artıran, iletişimi kolaylaştıran ve çalışanları motive eden bir araçtır. Bu kalite araçları, ödüle başvuru sürecinde ve saha ziyareti sırasında tüm çalışanların aynı dili konuşmasını sağlamaktadır (Hardjono ve diğ., 1997; Evans ve Lindsay, 1993; Lawler ve diğ., 1992; Kume, 1995; Kano, 1999). Ancak yapılan araştırmada, Tablo 6.21’e göre, kullanılan TKY araç ve tekniklerinin kuruluş performansına doğrudan etkisi görülmemiştir.

Genel olarak bakıldığında, TKY araç ve tekniklerinin kullanımı ile en fazla ilişkili olan unsurlar kuruluş içi iletişimde artış, ekip çalışmasının yaygınlaşması ve politika ve stratejilerin günlük işlerle bağlantısının sağlanması olmuştur. Kuruluş performansına en fazla etki eden teknik olarak, kalite çemberleri ve öneri sistemleri görülmektedir.

Öneri sistemleri, kuruluş yararına olabilecek her türlü önerinin sistematik şekilde toplanıp değerlendirilmesidir. Her kademedeki çalışanın kuruluş ile ilgili gördüğü her tür konuda ve yönetimin kendisinden beklediği konularda fikirlerini belirtmesi çok önemlidir. Çalışan başına düşen öneri sayısı, modeli uygulayan bir çok kuruluşta başarının bir göstergesi olarak düşünülmektedir.

İmalat sektöründeki bir kuruluş, özellikle imalatla çalışanlar tarafından yapılan önerilerin mamul kalitesi ve maliyete önemli etkisinin olduğunu belirtmiştir. 1996 yılında öneri sistemini uygulamaya başlayan bir kuruluş ilk iki yıl içerisinde toplam 720 öneri toplandığını ve bu önerilerden 6426 adam x saat / yıl işçilik kazancı ve 18000 \$ / yıl malzeme kazancı sağladığını belirtmiştir.

Yüz yüze yapılan görüşmelerde, kuruluşlar ayrıca yaşama geçirilen tüm tekniklerin sürekliliğinin sağlanmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Kuruluşlarda şirket hedeflerine ulaşmak için uygulanan teknik ve sistemlerin çalışanlar tarafından kullanılmasını teşvik etmek amacıyla çeşitli ödüller verilmektedir.

Tablo 6.21 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Sağladığı Kazançlar ile Kullanılan TKY Araç ve Teknikleri Arasındaki İlişki

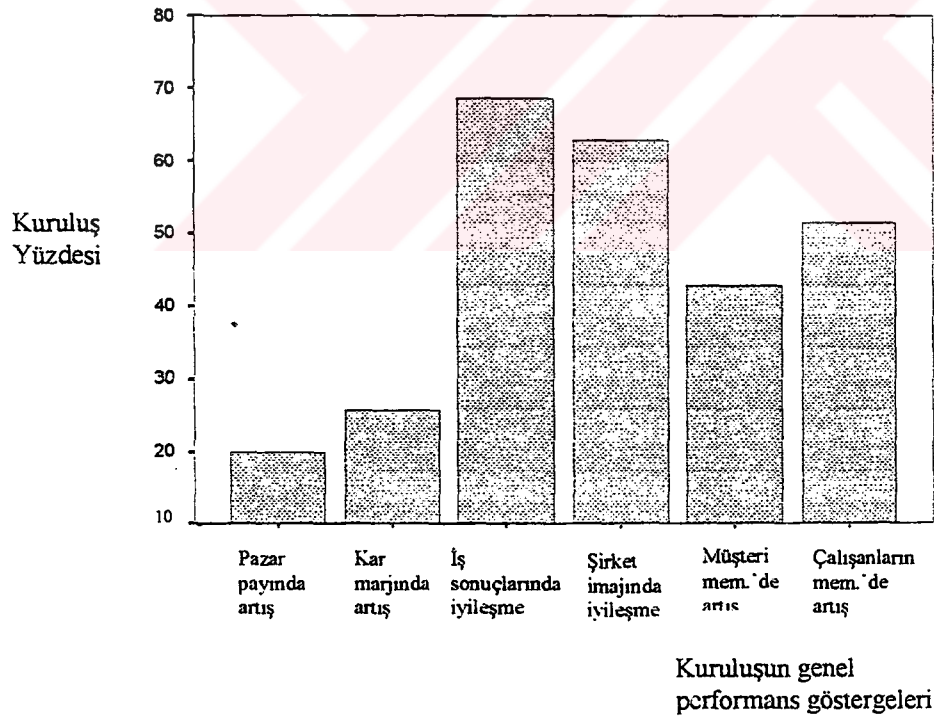
TKY Araç ve Teknikleri	Politika ve stratejilerin günlük işlere entegrasyonu	Müşteri memnuniyeti nde artış	Çalışanların memnuniyeti nde artış	Yöneticilerin TKY yaklaşımını daha iyi benimsemesi	Kuruluş içi iletişimde artış	Ekip çalışmasına geçiş	Çalışanların eğitimlerine verilen önemde artış
Özdeğerlendirme							*
Problem Çözme Teknikleri					**		*
İyileştirme Proje Ekipleri				*	**		
Kıyaslama	*						
İPK	*	**					
TPM	**				**		
QFD						*	
Kalite Çemberleri / Öneri Sistemleri	**				*	*	
İlişkinin derecesi :							
* = anlamlı ilişki ($p \leq 0,05$)							
** = anlamlı ve orta derecede ilişki ($p \leq 0,01$)							
*** = anlamlı ve güçlü ilişki ($p \leq 0,001$)							

6.5.5.2. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Kurum Performansına Etkisi

TKY, kuruluşların tüm faaliyetlerindeki performansında iyileşmeyi ve mükemmelle ulaşmayı amaçlar. Bu süreç, kuruluşun performansı üzerinde etkili olan bir çok unsorda sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yapılması demektir (Hendricks ve Singhal, 1997).

Kurum performansı; müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, toplum üzerine etki ve pazar payı ile kar marjını kapsayan iş sonuçları şeklinde ele alınarak değerlendirilmiştir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin kurum performansını önemli ölçüde etkilediği, ancak bu etkinin her bir unsorda aynı derecede olmadığı görülmüştür. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin kurum performansını oluşturan unsurlara etkisi Şekil 6.4'te gösterilmiştir.



Şekil 6.4 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Kurum Performansını Oluşturan Unsurlara Etkisi

İş sonuçlarında iyileşmenin ardından en büyük etki, kuruluş imajı üzerindedir. Kuruluşların % 62,9'u, modelin uygulanması ile birlikte kuruluş imajının iyileştiğini belirtmiştir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli kuruluşların toplumdan soyutlanamayacağı gerçeğinden hareket eder; kuruluş ve tüm çalışanlarının toplumsal sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri gerektiğini belirtir. Kuruluşun toplumdaki imajını, çevreye ve topluma katkısını, çevre ve toplum politikalarını, doğal kaynakları korumaya yönelik yaklaşımlarını ve sonuçlarını değerlendirir (Nakhai ve Neves, 1994; Heller, 1993; Hardjono ve diğ., 1997).

Modelde yer alan "Toplum Üzerindeki Etki" kriteri, kuruluşların faaliyet alanlarına, bugüne kadar üzerinde çok fazla tartışılmayan yeni boyutlar eklemektedir. Kuruluşların, imalat ve hizmet kalitelerini sürekli iyileştirmeye yönelik sistemleri kurarken, toplumun sürekli gelişen beklentileri paralelinde, sosyal anlamda daha fazla sorumluluk alarak, daha yüksek yaşam standartlarının ülke genelinde oluşturulmasına yönelik düzenlemelerde de aktif olarak görev almaları gerekmektedir (Kiyim, 1997).

Kuruluşların ulusal veya uluslararası kalite ödüllerine başvurmalarının da kuruluş imajı üzerine olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Kalite ödülüne başvuru ile kuruluş imajının olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Ki-kare = 15,83750; $p = 0,00007$).

Tablo 6.22'den de görüldüğü gibi, kalite ödülüne başvuran kuruluşların % 94,44'ünün imajında iyileşme olmuştur. Ödüle başvurmayan kuruluşların ise sadece % 29,4'ünde imaj, olumlu yönde etkilenmiştir.

Tablo 6.22 Kalite Ödülüne Başvuru ile Kuruluş İmajı Arasındaki İlişki

Kalite Ödülü'ne Başvuru	Modelin Kuruluş İmajı Üzerine Etkisi (Kuruluş Sayısı)	
	<u>Olumlu Etkilendi</u>	<u>Etkilenmedi</u>
Başvurdu	1	17
Başvurmadı	12	5

Kuruluşların hedefleri çalışanlar için bir anlam ifade etmeli ve onların düşünceleri, eylemleri ve birbirleriyle ilişkilerinde bir rehber olmalıdır. TKY, bir hedef ve bunu başarmak için bir yönetim sistemi önerir (Pfau, 1989).

TKY'nin nihai hedefi olan müşteri memnuniyeti, kuruluşun uzun dönemdeki başarısını garanti eder. Müşteri memnuniyetindeki artış; sadık müşteri sayısının artmasını, yeni müşterilerin kazanılmasını ve rekabet gücünü artırarak iş sonuçlarını besleyebilir (Heller, 1993; Pfau, 1989). Araştırma kapsamındaki kuruluşlarda, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanması sonucu müşteri memnuniyetinde artış olan kuruluşların oranı % 42,9'dur.

Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü kazanan bir kuruluşta, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamaya başladıktan sonra dört yıl içinde müşteri memnuniyeti % 39 artış göstermiştir. Bu kuruluşta EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne geçilmesinden itibaren dört yıl içerisinde ulaşılan sonuçlar Tablo 6.23'te gösterilmiştir:

Tablo 6.23 Araştırmaya Katılan Bir Kuruluşta EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Kurum Performansına Etkisi

<u>Performans Göstergeleri</u>	<u>İlk Dört Yılda Elde Edilen Sonuçlar</u>
Pazar payı	% 40 artış
Müşteri memnuniyeti	% 39 artış
Çalışanların memnuniyeti	% 59 artış
Çalışanların katılımı	% 73 artış
İskarta oranı	% 57 azalma
İş kazaları	% 67 azalma

Yukarıda yapılan değerlendirmeler ve yüz yüze yapılan görüşmelerde kuruluşlardan alınan somut veriler sonucunda, EFQM İş Mükemmelliği Modeli sistematik ve ısrarlı bir şekilde uygulandığında, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşmak için önemli bir faktör olduğu görülmüştür.

Bu araştırmada EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin iş sonuçlarını iyileştirdiği görülmüş, ancak pazar payı ve kar marjı üzerinde önemli ölçüde etki ettiğine dair delil bulunamamıştır. Ancak kuruluşların elde ettiği bu kazançların % 100 olmadığı

düşünülürse, iyileştirmeler sayısal veriler şeklinde veya önem dereceleri ile sorulması kurum performansına etki üzerine daha kapsamlı bir delil oluşturacaktır.

6.5.5.3. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Uygulanma Başarısı

Araştırmaya katılan kuruluşlara, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamada genel olarak ne kadar başarılı oldukları sorulmuş ve alınan yanıtlar Tablo 6.24'te gösterilmiştir.

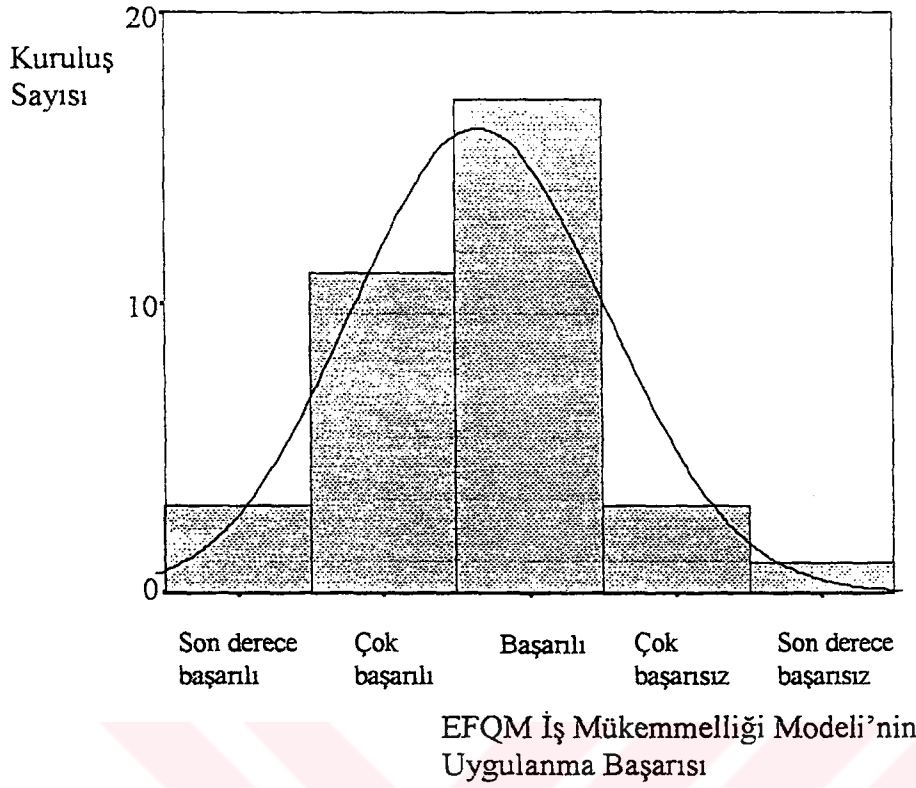
Tablo 6.24 Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamadaki Başarı Oranları

Başarı Oranları	Sıklık	Yüzde (%)
Son derece başarılı	3	8,6
Çok başarılı	11	31,4
Başarılı	17	48,6
Çok başarısız	3	8,6
Son derece başarısız	1	2,9
Toplam	35	100

Genel olarak bakıldığında, kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamada kendilerini başarılı buldukları görülmektedir. Bu başarı oranlarının öncelikle normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov – Smirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, başarı oranlarının normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamadaki başarı belirli bir eğilimi yansıtmaktadır (Tablo 6.25 ve Şekil 6.5).

Tablo 6.25 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamadaki Başarı ve Kolmogorov – Smirnov Testi (Test Dağılımı = Normal)

Değişken	Gözlem sayısı	Ortalama değer	Standart sapma	K-S-Z	P
Başarı oranı	35	2,6571	0,8726	1,4957	0,0228



Şekil 6.5 Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamadaki Başarısı

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanması sonucu elde edilen kazançların, kuruluşların modelin uygulamasında kendilerini başarılı olarak ifade etmelerinde ne derece etkisi olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Ki-kare testinin sonuçları Tablo 6.26'da gösterilmektedir.

Tablo 6.26'ya göre, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamaları sonucu aşağıdaki kazançları sağlayan kuruluşlar, kendilerini başarılı bulmaktadır:

1. Modelin uygulanması sonucu şirket imajı olumlu yönde etkilenen kuruluşların % 63,64'ü modeli son derece başarılı uyguladığını, % 36,36'sı ise başarılı uyguladığını düşünmektedir (Ki-kare = 16,85932; $p = 0,00022$). Şirket imajı iyileştiği halde, modelin uygulanmasında kendini başarısız bulan kuruluş olmamıştır.
2. Politika ve stratejilerin günlük işlere entegrasyonunu sağlayabilen kuruluşların % 57,14'ü modeli son derece başarılı uyguladığını, % 42,86'sı ise başarılı uyguladığını düşünmektedir (Ki-kare = 10,21008; $p = 0,00607$).

Tablo 6.26 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Sağladığı Kazançlar ile Uygulamadaki Başarı Arasındaki İlişki

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Sağladığı Kazançlar	EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Başarı Oranı
Kuruluş içi iletişimin artması	-
İş sonuçlarında iyileşmelerin sağlanması	-
Toplam Kalite araçlarının kullanımının yaygınlaşması	**
Süreç yaklaşımının benimsenmesi	**
Kıyaslama tekniğinin yerleşmesi	*
Bireysellikten takım çalışmasına geçilmesi	-
Şirket imajının olumlu etkilenmesi	**
Önceliklerin tanımlanması	**
İlişkinin derecesi :	-
* = anlamlı ilişki ($p \leq 0,05$) ** = anlamlı ve orta derecede ilişki ($p \leq 0,01$) *** = anlamlı ve güçlü ilişki ($p \leq 0,001$)	

Tablo 6.26 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Sağladığı Kazançlar ile Uygulamadaki Başarı Arasındaki İlişki

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Sağladığı Kazançlar	EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Başarı Oranı
Politika ve stratejilerin günlük işlere entegrasyonunun sağlanması	**
Yöneticilerin Toplam Kalite yaklaşımını (daha iyi) benimsemesi	**
Çalışanların eğitimlerine verilen önemin artması	-
Çalışanların eğitimlerinin planlı ve ihtiyaca uygun şekilde verilmeyle başlanması	-
Çalışanların memnuniyetinde artış olması	*
Müşteri memnuniyetinde artış olması	**
Yöneticilerin örnek model olma eğilimi göstermesi	**
Kuruluşun kar marjında artış olması	*
Kuruluşun pazar payında artış olması	*
İlişkinin derecesi :	
* = anlamlı ilişki ($p \leq 0,05$)	
** = anlamlı ve orta derecede ilişki ($p \leq 0,01$)	
*** = anlamlı ve güçlü ilişki ($p \leq 0,001$)	

1. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne geçiş ile birlikte süreç yaklaşımını benimseyen kuruluşların % 50'si kendilerini son derece başarılı, geri kalan % 50'si ise başarılı bulmaktadır (Ki-kare = 10,66845; $p = 0,00482$).
2. Müşteri memnuniyetinde artış olan kuruluşların % 66,67'si, modeli son derece başarılı uyguladığını, % 33,33'ü ise başarılı uyguladığını düşünmektedir (Ki-kare = 8,92157; $p = 0,01155$).
3. "Yöneticilerin örnek model olma eğilimi göstermesi" (Ki-kare = 8,13091; $p = 0,01716$) ve "Toplam Kalite yaklaşımını (daha iyi) benimsemesi" (Ki-kare = 10,21008; $p = 0,00607$) kazançlarını elde eden kuruluşların sırasıyla % 69,23'ü ve % 57,14'ü, modeli son derece başarılı uyguladığını düşünmektedir. Bu kazançları elde eden kuruluşlar arasında, modelin uygulanmasında kendini başarısız olarak değerlendirenler olmamıştır.
4. Toplam Kalite araçlarının kullanımı yaygınlaşan kuruluşların % 54,16'sı modeli son derece başarılı, % 41,67'si başarılı, % 4,17'si ise son derece başarısız uyguladığını düşünmektedir (Ki-kare = 8,10467; $p = 0,01738$).

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nde bir çok başarılı uygulama ile başarısız olanlar arasındaki farkın, başarılı olan kuruluşların aşağıdakilerin sürekliliğini gerçekleştirebilmiş olmalarında yattığı görülmüştür:

1. Tüm paydaşların (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve kuruluştan parasal çıkarı olan hissedarlar) ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde faaliyetlerde bulunarak, kuruluş imajını iyileştirmek ve pazarda saygın bir konum elde etmek,
2. Kuruluşun politika ve stratejilerini sistematik araçlarla tüm organizasyonda yaygınlaştırarak ve tüm faaliyetlerle uyumunu gerçekleştirerek, günlük işleyişte benimsenebilmesini sağlamak,
3. Kuruluş içindeki birimlerin işbirliğine dayanan süreç odaklı bir organizasyon oluşturarak, süreçlerin anlaşılmasını ve süreç sahiplerinin belirlenmiş olmasını sağlamak, önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm, verilerin analizi ve istatistiğin tüm çalışanların günlük yaşamına entegre olmasını sağlamak,

4. Hem nihai müşterilere hem de iç müşterilere verilen hizmette kusur edilmemesi için çaba gösterilmesini bir kurum kültürü haline getirmek, müşteri talepleri doğrultusunda kuruluşun tüm birimlerini yönlendirerek müşteri odaklı hale gelmek,
5. TKY'yi tüm çalışanlarının uygulamasını isteyen yöneticilerin, bunu önce kendisinin benimseyerek uygulaması ve tüm organizasyonun uygulamasının ısrarlı takipçisi olması,
6. İş süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan çalışanların katılımını sağlayarak, çalışanlara öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik imkanlar vermek, katılım ve iletişimi yaygınlaştırarak çalışanların memnuniyetini artırmak,
7. Bölüm 6.5.4.1.'de belirtilen kritik başarı faktörlerini ve TKY tekniklerini göz önünde bulundurarak EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamak.

TKY'nin başarısı, sadece bir tekniğin uygulanması ile veya “önce”nin ve “sonra”nın basit bir karşılaştırma ölçütünden ibaret olacak şekilde ölçülemez. Sürekli iyileştirmeyi, bunun için değişimden korkmamayı, katılımcılığı, hizmet veya mamul sunulan müşterinin en yüksek düzeyde tatminini öngören TKY'nin ilkelerinden sadece bir veya bir kaçını iyi uygulamakla uzun dönemli başarı elde edilemez. TKY ancak tüm ilkeleri göz önünde bulundurarak uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur (Heller, 1993).

TKY sürekli gelişme, katılım, müşteri memnuniyeti ve insan kaynağının önemi gibi eskimeyecek doğrulara temas eder. Hataları önlemek için çalışmak, ölçüm ve istatistik yapmak ve ekip çalışmasını geliştirmek gibi konulara önem verilmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite mamul, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler vb. olumsuzluklar ortadan kalkar.

Sonuç olarak iş mükemmelliği odaklı TKY, kalitenin geliştirilmesini, müşteri için nasıl değer üretilceğinin açık bir biçimde anlaşılmasını, verimliliğin artmasını, işlem maliyetlerin en aza indirgenmesini, kaynaklar ve maliyetler konularında sinerji yaratılmasını ve pazar payının artmasını beraberinde getirir. Bu hedeflere ulaşan bir

kuruluş, faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayarak gelişmesini sürdürebilir ve rekabet gücünü yükseltebilir (Shelton, 1995).

6.5.6. Türkiye’deki Kuruluşlarda Kalite Ödüllerine Başvuru Süreci

Araştırmanın bu bölümünde, kuruluşların ulusal / uluslararası kalite ödüllerine başvurma nedenleri ve başvuru sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin istatistiksel değerlendirmeler yer almaktadır.

6.5.6.1. Kuruluşların Kalite Ödüllerine Başvuru Oranı

Araştırma kapsamında, EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni uygulayan kuruluşların % 51,4’ü, ulusal / uluslararası bir kalite ödülüne başvurmuştur.

Kalite ödüllerine başvuran ve başvurmayan kuruluşlar arasında, EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin uygulanmasındaki başarı açısından önemli bir fark görülmüştür. Ödüle başvuran kuruluşların, henüz başvurmamış olanlara göre EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ni daha başarılı uyguladığı görülmüştür ($t = 4,16$, $p = 0,000$).

Ki-kare testi sonucunda da aynı şekilde, kalite ödülüne başvuranlar arasında başvurmayanlara göre kendini başarılı bulan kuruluşların oranı daha yüksektir. EFQM İş Mükemmelliği Modeli’nin uygulanmasında kendini son derece başarılı gören kuruluşların % 85,71’i kalite ödülüne başvurmuş, kendini başarılı görenlerin ise sadece % 35,29’u kalite ödülüne başvurmuştur (Ki-kare = 12,59516, $p = 0,00184$).

Buna göre, kuruluşların kalite ödüllerine başvurmalarının amacının, ödülü kazanmak veya başarısını tescil ettirmek yanında, bir dış değerlendirici tarafından değerlendirilmeyi ve geribesleme almayı istemeleri de olduğu görülmektedir.

Hardjono ve diğ. (1997)’nin de belirttiği gibi, kuruluşların bir kısmının Avrupa Kalite Ödülü’ne veya Ulusal Kalite Ödülü’ne başvurmalarının nedeni, ortak bir tanınırlık istemeleridir. Bununla birlikte bazı kuruluşlar, kazanma şanslarının az olduğunu bildikleri halde bu ödüle başvurmaktadır, çünkü bunu öğrenme süreçlerinin

bir parçası olarak görmekte ve geribildirim raporuna değer vererek, bunu yeterliliklerinin geliştirilmesi için kullanmaktadırlar.

Daha fazla sayıda kuruluş ise iç özdeğerlendirme ve kıyaslamaya odaklanır. Bu kuruluşlar için EFQM İş Mükemmelliği Modeli, kendi performanslarının ölçümü, iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve hedeflerin oluşturulması için bir yol sağlar. Buna ek olarak, pek çok kuruluş, kendi planlama ve kontrol döngülerini yapılandırmak için EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni kullanmaktadır. Bu bakımdan model, kuruluşların faaliyetlerinin temelinde yatan bir iş kavramı olarak görev yapar.

Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuran kuruluşlar, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne dayanarak kendi vizyonlarını, iş prosedürlerini ve sonuçlarını kapsayan başvuru dokümanını hazırlamak için önemli bir zaman ve çaba sarfederler. Bu başvurular, modeli uygulayanların ufak bir oranını temsil etmektedir.

Pek çok kuruluş iç özdeğerlendirme yapmakta ve kıyaslama suretiyle diğer kuruluşlarla kendini karşılaştırmaktadır. Avrupa Kalite Ödülü'ne başvurunun, kıyaslamamanın nihai formu olduğu söylenebilir (Heller, 1993).

Kalite ödülleriine başvurmuş olan kuruluşlarda kıyaslama tekniğinin daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Ödüle başvuran kuruluşların % 83,33'ü kıyaslama tekniğini kullanırken, başvurmeyen kuruluşların % 47,05'i kıyaslama yapmaktadır (Ki-kare = 5,10603, $p = 0,02384$).

İmalat sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar arasında ödüle başvuranların ağırlıklı olduğu, hizmet sektöründe bulunanlar arasında ise başvurmeyen kuruluşların fazla olduğu görülmektedir. İmalat sektöründeki kuruluşların % 63,64'ü şu ana kadar ulusal / uluslararası kalite ödülüne başvurmuş, hizmet sektöründekilerin ise % 30,77'si başvurmuştur (Ki-kare = 3,53375, $p = 0,06013$).

Ulusal / uluslararası kalite ödülüne başvurma niyeti ile EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama kararı alan kuruluşların henüz % 56,52'sinin ödüle başvurduğu görülmektedir.

6.5.6.2. Kuruluşların Kalite Ödüllerine Başvurma Nedenleri

Araştırmaya katılan kuruluşların kalite ödüllerine başvurma nedenlerini ortaya koyan düz dökümler Tablo 6.27’de gösterilmektedir.

Tablo 6.27’de öngörülen tüm konuların (rakiplerin kalite ödüllerine başvurmuş olmaları hariç), kuruluşlar açısından kalite ödüllerine başvurmada son derece önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 6.27’ye göre, kuruluşların kalite ödülüne başvuru kararı almalarında en fazla önemli olan konular, kuruluş imajına katkı sağlamak (% 88,9) ve iyileştirme faaliyetlerinin etkinliğini ölçme isteğidir (% 83,3).

Rakiplerin kalite ödüllerine başvurmuş olmaları nedeniyle ödüle başvuran kuruluşlar ise yok denecek kadar azdır (% 5,6). Alınan kalite ödülü ile, bayileri “bu markayı temsil eden kişi olmalıyım” şeklinde düşündürmek mümkün olmaktadır.

Saha ziyaretine kalan kuruluşların yönetici ve çalışanları, ödüle başvuru sürecinin kendilerine Toplam Kalite yolculuğunda çok önemli katkı sağladığını ifade etmektedirler.

Dışarıdan yapılan nesnel ve yapıcı değerlendirmeler, iyileştirilmesi gereken konuların ve önceliklerin daha iyi kavranmasına olanak sağlamakta, daha iddialı ve hızlı hareket için uygun bir ortamın yaratılmasını mümkün kılmaktadır.

Tablo 6.27 Kuruluşların Kalite Ödüllerine Başvurma Nedenleri

Başvuru Nedenleri	Son derece önemli (1-2)		Orta derecede önemli (3)		Hiç önemli değil (4-5)	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
TKY faaliyetleri için itici güç oluşturulması	12	66,7	3	16,7	3	16,7
Başvuru sürecinin kuruluşun gelişim hızını artıracak düşüncesi	14	77,8	3	16,7	1	5,6
İyileştirme faaliyetlerinin etkinliğini ölçme isteği	15	83,3	3	16,7	0	0
Ödül sürecinin kurum performansını iyileştireceği düşüncesi	12	66,7	5	27,8	1	5,6
Çalışanlar arasında TKY bilincinin artırılması isteği	11	61,1	6	33,3	1	5,6
Çalışanların motivasyonunun artırılması isteği	10	55,6	7	38,9	1	5,6
Rakiplerin kalite ödüllerine başvurmaları	1	5,6	3	16,7	14	77,8
Kuruluş imajına katkı	16	88,9	1	5,6	1	5,6

Ödül sürecinde yer alan kuruluşların gelişim hızları diğerlerine göre daha fazla olacağını düşünen kuruluşların oranı % 77,8'dir. Başarılı kuruluşlar ödüllendirme yoluyla motive edilerek diğer kuruluşlar tarafından da örnek alınmaktadır.

Tablo 6.28'den de görüldüğü gibi, kuruluşların kalite ödülüne başvurmaları ile iş sonuçlarında iyileşmeler olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ki-kare = 7,09844; $p = 0,00771$). Ödüle başvuran kuruluşların % 88,89'unun iş sonuçlarında iyileşmeler bulunmaktadır.

Benzer şekilde, ödüle başvuran kuruluşların % 83,33'ünün süreç yaklaşımını benimsediği (Ki-kare = 3,74721; $p = 0,05290$), politika ve stratejilerini günlük işlere entegre edebildiği (Ki-kare = 12,88671; $p = 0,00033$), yöneticilerin TKY yaklaşımını (daha iyi) benimsediği görülmektedir (Ki-kare = 8,40686; $p = 0,00374$).

Kuruluşların kalite ödülleri başvurma amaçlarına yönelik değişkenlere uygulanan faktör analizinde, kalite ödülleri başvurma nedenleri üç faktör altında toplanmakta ve toplam varyansın % 77,9'u açıklanabilmektedir (Güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa = 0,7678; K.M.O. = 0,61689; Bartlett Test = 58,16167; $p = 0,00070$) (Tablo 6.29).

Tablo 6.28 EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Sağladığı Kazançlar ile Kalite Ödüllerine Başvuru Oranı Arasındaki İlişki

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Sağladığı Kazançlar	Kalite Ödüllerine Başvuru Oranı
İş sonuçlarında iyileşmelerin sağlanması	**
Süreç yaklaşımının benimsenmesi	*
Kıyaslama tekniğinin yerleşmesi	*
Bireysellikten takım çalışmasına geçilmesi	*
Şirket imajının olumlu etkilenmesi	**
Politika ve stratejilerin günlük işlere entegrasyonunun sağlanması	**
Yöneticilerin Toplam Kalite yaklaşımını (daha iyi) benimsemesi	**
Çalışanların eğitimlerinin planlı ve ihtiyaca uygun şekilde verilmeye başlanması	**
Müşteri memnuniyetinde artış olması	*
Yöneticilerin örnek model olma eğilimi göstermesi	*
Kuruluşun kar marjında artış olması	**
İlişkinin derecesi :	
* = anlamlı ilişki ($p \leq 0,05$)	
** = anlamlı ve orta derecede ilişki ($p \leq 0,01$)	
*** = anlamlı ve güçlü ilişki ($p \leq 0,001$)	

Tablo 6.29 “Kuruluşların Kalite Ödülleri Başvurma Nedenleri” Kapsamındaki Değişkenlerin Gruplandırılması

Değişkenler	FAKTÖR AĞIRLIKLARI			AYNI KÖKENLİK
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	
Ödül sürecinin kurum performansını iyileştireceği düşüncesi	0,90863			0,88373
Çalışanların motivasyonunun artırılması isteği	0,89624			0,87116
Kuruluş imajına katkı	0,88227			0,86412
Çalışanlar arasında TKY bilincinin artırılması isteği		0,85551		0,77256
TKY faaliyetleri için itici güç oluşturulması		0,77405		0,71913
Başvuru sürecinin kuruluşun gelişim hızını artıracak düşüncesi		0,68331		0,72600
İyileştirme faaliyetlerinin etkinliğini ölçme isteği			0,86111	0,85272
Rakiplerin kalite ödülleriine başvurmaları			0,64348	0,54106
Özdeğer	3,23960	1,65892	1,33195	
Açıklama Yüzdesi	40,5	20,7	16,6	77,8

K.M.O. = 0,61689

Bartlett Test= 58,16167

p = 0,00070

N= 18 Cronbach alfa = 0,7678

Varyansın % 40,5'ini açıklama yeteneğine sahip olan birinci faktör, Tablo 6.29'dan da görülebileceği gibi, kalite ödüllerine başvuru nedenlerinden olan aşağıdaki üç konudan oluşmaktadır ve "Modelin uygulanma başarısını artırma" olarak isimlendirilmektedir:

1. Ödül sürecinin kurum performansını iyileştireceği düşüncesi,
2. Çalışanların motivasyonunun artırılması isteği,
3. Kuruluş imajına katkı.

Kuruluşların kalite ödüllerine başvurma nedenleri arasında birlikte değerlendirilerek ikinci faktöre pozitif yüklenen değişkenler, aşağıdaki üç konudan oluşmaktadır. "TKY'nin organizasyon genelinde benimsetilmesi" olarak isimlendirilmesi uygun görülen bu faktör, varyansın % 20,7'sini açıklamaktadır:

1. Çalışanlar arasında TKY bilincinin artırılması isteği,
2. TKY faaliyetleri için itici güç oluşturulması,
3. Başvuru sürecinin kuruluşun gelişim hızını artıracak düşüncesi.

Üçüncü faktör, kuruluşların kendilerini değerlendirme amacını ifade eden aşağıdaki iki konudan oluştuğu için "kıyaslama" olarak isimlendirilmiştir ve varyansın % 16,6'sını açıklama-yeteneğine sahiptir.

Ödülün sadece mamul veya hizmet kalitesine ve mükemmelliğine verilmek için tasarlandığı görüşü yanlıştır. Kalite sonuçları önemlidir, ancak ödül, ağırlıklı olarak yönetim sistemlerine ve süreçlerine odaklanmaktadır. Bu nedenle ödül, kurumsal mükemmelliğin sağlanması için gerekli unsurların değerlendirilmesini öngörür.

Kuruluşların saha ziyaretine kalmaları, kuruluşun iş sonuçlarının olumlu eğilimler izlediğinin bir göstergesi olarak görülmektedir. Ödüle başvurmak "olmazsa olmaz" bir koşul değildir, ancak kuruluşlar için itici güç olmaktadır (Hardjono ve diğ., 1997).

6.5.6.3. Kalite Ödüllerine Başvuru Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Ulusal / uluslararası kalite ödüllerine başvuru sürecinde kuruluşların karşılaştıkları zorluklar açıklanmadan önce, aşağıda kalite ödüllerine başvuru sürecinin genel adımları hakkında bilgi verilmektedir:

1. Kalite ödülüne başvurmaya karar veren bir kuruluşun, en fazla 75 sayfadan oluşan bir Başvuru Raporu hazırlaması gerekmektedir. Bunun için, rapor yazımının tasarımı ile birlikte tüm sürecin koordinasyonunu üstlenecek bir proje yöneticisi belirlenir ve rapor hazırlama / yazım ekibi oluşturulur.
2. Rapor hazırlama / yazım ekibi tarafından veriler toplanarak raporun kısımlarını oluşturacak şekilde derlenir ve proje yöneticisi tarafından rapora son şekli verilir.
3. Hazırlanan Başvuru Raporu, başvuru kalite ödülünü düzenleyen kurula ulaştırılır. Her başvuru için bir başdeğerlendirici ve beş değerlendirici tarafından Başvuru Raporu bireysel olarak değerlendirilir, ardından uzlaşım toplantısı ile grup değerlendirmesi yapılır.
4. Uzlaşım toplantısının sonunda; uygulamaları ve yayılım derecelerini doğrulamak, anlaşılmayan konuları açıklığa kavuşturmak, başvuran kuruluş içindeki çalışma atmosferini anlamak ve kuruluşun örnek model olma derecesini test etmek amacıyla saha ziyareti planı yapılır. Saha ziyareti planında saha ziyaretinde doğrulanacak ve açıklığa kavuşturulacak hususlar, görüşülecek kişiler ve gruplar, istenecek bilgileri (değerlendirme ekibinde kimin, kuruluştaki kime, hangi bilgileri soracağı) içerir. Saha ziyareti planının sadece ana hatları kuruluşa bildirilir.
5. Saha ziyaret süresince (ortalama 2 - 4 gün) kuruluştaki bireyler ve ekipler ile görüşmeler yapılabilir. Değerlendiricilere gizli olmayan bilgilere ulaşma, zararlı ve gizli olmayan çalışma alanlarına girme olanağı tanınır. Çalışanlarla sahada görüşme yapmak, değerlendiren ve değerlendirilen açısından önemlidir. Müşteriler, tedarikçiler, ticari kuruluşlar, ve sendika yetkilileri ile görüşme yapılmaz.
6. Başvuran kuruluşa Değerlendirme ekibi tarafından, değerlendirme sonuçlarını içeren bir geribildirim raporu hazırlanır ve başvuran kuruluşa ödülleri

açıklanmasının hemen arkasından iletilir. Ayrıca kuruluşun talep etmesi halinde, saha ziyaretine gelen değerlendirme ekibi için bir ziyaret daha düzenlenerek geri besleme raporunda yer alan yorumlar hakkında daha açıklayıcı bilgi aktarımı sağlanır.

Ulusal / uluslararası kalite ödüllerine başvuru sürecinde kuruluşların karşılaştıkları zorluklar, Tablo 6.30'da yer almaktadır.

Ödüle başvuran kuruluşlar, en fazla Ödül Başvuru Raporu'nun hazırlanmasında, bu raporu hazırlarken terminoloji ve dil birliğinin sağlanmasında zorlukla karşılaşmaktadır (% 83,3).

En fazla karşılaşılan zorluklardan biri de EFQM İş Mükemmelliği Modeli kriterlerinin yanlış anlaşılması veya yorumlanması olmuştur (% 55,6). Sınırlı sayfa sayısı ile kuruluşu anlatmaya çalışmak, bir çok konunun elenmesini gerektirmektedir.

Tablo 6.30 Ulusal / Uluslararası Kalite Ödüllerine Başvuru Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Zorluklar	Kuruluş	
	Sıklık	Yüzde (%)
Üst yönetimin çalışmalara doğrudan katılımı	2	11,1
Başvuru hazırlıkları için gereken zamanın yaratılması	5	27,8
Çalışanların çalışmalara gereken ilgi, önem ve önceliği vermesi	1	5,6
Özdeğerlendirme ekibine, zaman ve bütçe konusunda destek olunması	1	5,6
Kriterlerin anlaşılması/yorumlanması	10	55,6
Çalışanların eğitimi	3	16,7
Ödül Başvuru Raporu'nun hazırlanması (terminoloji ve dil birliğinin sağlanması)	15	83,3
Ödüle başvuru ve saha ziyaretlerine hazırlığın maliyeti	1	5,6
Saha ziyareti sırasında değerlendiriciler ile ilişkiler	4	22,2

Bu tablonun ortaya koyduğu diğer bir sonuç, ödüle hazırlanırken çalışanların hazırlık çalışmalarına gereken ilgi, önem ve önceliği verdiği ve özdeğerlendirme ekibine

zaman ve bütçe konusunda destek olunduğudur. Kuruluşlar, başvuru ve saha ziyaretlerine hazırlığın çok büyük masraflar gerektirdiğini düşünmemektedirler.

Saha ziyaretinde zorluklarla karşılaşan kuruluşların oranı % 22'dir. Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuran kuruluşlar, Türkiye gibi yüksek enflasyonist ortamda çalışan bir kuruluşun içinde bulunduğu durumun gerçeklerini ve Türkiye pazarını anlatmanın güçlüklerini yaşadıklarını belirtmiştir. Değerlendiricilerin, kuruluşun içinde bulunduğu sektörde tecrübeli olmaları, kuruluşlara büyük kolaylık sağlamaktadır.

Yapılan analiz sonucu, kuruluşun faaliyet gösterdiği sektör ile saha ziyareti sırasında karşılaşılan zorluklar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-kare = 2,29592; p = 0,12971). İmalat sektöründe bulunan kuruluşların % 14,28'i, hizmet sektöründe bulunan kuruluşların % 50'si saha ziyaretinde zorluklarla karşılaşmaktadır.

Ancak, yapılan görüşmelerde kuruluşlar, saha ziyareti sırasında aşağıdaki zorlukları yaşadıklarını ifade etmişlerdir:

1. Hizmet sektöründeki kuruluşlar, değerlendiriciler ile bir hizmet kuruluşunun gerçeklerini, performans göstergelerinin imalat kuruluşlarından çok farklı olduğunu anlatmak, pazardan toplanan verilerin değerlendirilmesi, yorumlanması ve ileriye dönük tahmin yapmanın yarattığı zorlukları paylaşmak konusunda zorluklar yaşamaktadır.
2. Değerlendiriciler kanıt odaklı olabilmektedir.
3. Doğru soruların doğru kişilere yönlendirilmediği görülebilmektedir.
4. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ), büyük modelin uygulanmasında ve ödüle hazırlıkta yaşanan güçlükler, 1997 yılında EFQM'in bu kuruluşlar için açıkladığı yeni modelin uygulanması ile büyük ölçüde giderilmiştir. KOBİ'ler için geliştirilmiş olan model, Büyük Ölçekli Kuruluşlar için kullanılan modelin daha basit bir türü olup, temel yaklaşım ve uygulama aynıdır.

Başvuru raporunda dil ve terim birliğinin sağlanması için ve saha ziyaretindeki zorlukların önlenmesi için, araştırmaya katılan kuruluşlar tarafından aşağıdakiler önerilmektedir:

1. Başvuru raporunun rapor yazım ekibi tarafından yazılması ve raporun tamamının aynı ekipten çıkması, dil birliği ve bütünlük açısından uyulması gereken en önemli kuraldır. Kriter paylaşımı ile rapor yazılacaksa, tüm kriterlerin bir kişi ya da ekip tarafından konsolide edilerek son haline getirilmesi faydalı olmaktadır.
2. Uluslararası kalite ödülüne başvurulduğunda, başvuru raporunun öncelikle ana dilde yazılması, ardından bir tercüme bürosu tarafından İngilizceye çevrilmesi ve yazım ekibinin İngilizce rapor üzerinde düzeltmeler yapması faydalı olmaktadır.
3. Başvuru raporunda mümkün olduğu kadar basit ve anlaşılması kolay cümleler kurmak, değerlendiricilerin raporu anlamasını kolaylaştırmaktadır.
4. Tüm çalışanlara, hazırlanan başvuru raporu üzerinden özdeğerlendirme eğitiminin verilmesi, çalışanların özdeğerlendirme bilgilerinin pekişmesini sağladığı gibi, saha ziyaretinin heyecanını da büyük ölçüde gidermektedir.
5. Kuruluş içinde kullanılmayan, ancak raporda kullanılan kısaltmaların çalışanlarca öğrenilmesi ve saha ziyaretinin kapsamının neler olabileceğini çalışanlara aktarılmalıdır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanmasında üst yönetimin sonuç odaklı yaklaşımı zorluğu ile karşılaşan kuruluşların, kalite ödülüne başvurularında özdeğerlendirme ekibine destek olunmaması (Ki-kare = 3,70588; $p = 0,05422$).ve çalışanların ödüle hazırlık çalışmalarına gereken ilgi ve önceliği vermemesi (Ki-kare = 3,70588; $p = 0,05422$) zorluklarıyla da karşılaştığı görülmektedir.

Araştırmada “kalite ödülleri başvuru sürecinde karşılaşılan zorluklar” sorusu kapsamında, “diğer” seçeneği altında kuruluşların ifade ettikleri zorluklar şunlardır:

1. Kuruluşlar, farklı birimlerde ISO 9000 çalışmalarının standartlaşması çalışmalarında zorluklarla karşılaşmaktadırlar.
2. Kalite ödülü alındıktan sonra, toplum tarafından bu ödül, mamul kalitesine verilen bir belge olarak algılanmaktadır.

6.5.6.4. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nde Kalite Ödülü ve Özdeğerlendirmenin Önemi

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin kuruluşlara getirdiği en önemli yeniliklerden biri özdeğerlendirme kavramı olmuştur. Özdeğerlendirme bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak kapsamlı, sistematik ve düzenli bir biçimde gözden geçirmesidir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Büyük Ölçekli Kuruluşlar için olan geniş şekli ile Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) için olan daraltılmış şekli, Türkiye'deki kuruluşlarda özdeğerlendirme için referans model olarak kabul edilmektedir. Modelin dayandığı temel fikir, bir kuruluşun bütün çalışanlarının süreçlerin iyileştirilmesi çalışmalarına katılımı ile daha başarılı sonuçların elde edilebileceğidir.

Özdeğerlendirmenin faydasını en yüksek seviyeye çıkarmak, yoğun bir katılım ve eleştiri seviyesi sağlamak ve sürekli geliştirilen bir sistematığe göre düzenli tekrarlamak suretiyle mümkündür. Sistematik bir şekilde yürütülen özdeğerlendirme çalışması, kuruluşlara aşağıdaki yararları sağlar (Shelton, 1995; Hardjono ve diğ., 1997; Heller, 1993):

- a) Çeşitli kalite girişimlerini günlük işler ile bütünleştirmek ve TKY'nin nasıl uygulanacağı konusunda yol göstericiliği elde etmek.
- b) İş iyileştirme faaliyetlerine sistematik bir yaklaşım getirerek, bireysel algılamaları değil, gerçekleri gözönünde bulunduran bir değerlendirme sağlamak.
- c) Özdeğerlendirmenin kuruluş içinde ve dışında kıyaslama yapmaya yönlendirmesi özelliği ile, iyileştirmeye açık alanları saptayıp, doğru hedefleri belirlemek.
- d) Kuruluş içindeki farklı bölümlerde veya daha geniş anlamda diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için fırsat elde etmek.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile birlikte kuruluşlar, özdeğerlendirmenin sistematik ve etkin bir yönetim aracı olarak kullanılmaya başlandığını belirtmiştir. Özdeğerlendirmenin benimsenmesi, hedefsiz bırakılmaması ve iş programına dahil

edilmesi kuruluşlar tarafından modelin önemli başarı unsurlarından biri olarak görülmektedir. Modelin uygulanmasında kendini çok başarılı bulan kuruluşların % 85,71'i, özdeğerlendirmeyi son derece önemli bir kritik başarı faktörü olarak görmektedir.

Özdeğerlendirme uygulamalarının yaygınlaşmasındaki en önemli nedenler arasında, temel alınan EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin kuruluşun faaliyet alanı, büyüklüğü, iş hacmi gibi değişik unsurlardan az etkilenmesi bulunmaktadır. Böylece aynı model, en küçük kuruluştan en büyük kuruluşa kadar uygulama alanı bulmaktadır.

Tablo 6.31'de özdeğerlendirme ve EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanma oranı ve modelin uygulanmasındaki başarı ile kuruluşun bulunduğu sektör, pazar, kuruluşun sermayesi ve sermaye oranı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 6.31 EFQM İş Mükemmelliği Modeli ve Özdeğerlendirmenin Değişik Unsurlardan Etkilenmesi

<u>Dış Unsurlar</u>	<u>Özdeğerlendirme</u>	<u>EFQM İş Mükemmelliği Modeli</u>	<u>Modeli Uygulamadaki Başarı</u>
Sektör	P = 0,26837	P = 0,40694	P = 0,21312
Pazar	P = 0,05878	P = 0,40510	P = 0,44584
Sermaye	P = 0,97101	P = 0,44343	P = 0,18966
Sermaye Oranı	P = 0,77927	P = 0,36690	P = 0,05628

Özdeğerlendirme uygulamasıyla kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli olarak izler. Özdeğerlendirme çalışmaları ile aşağıdakiler hedeflenmektedir (Heller, 1993):

1. Kuruluşun hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini ve TKY'ye yönelik uygulamaların başarısını, bir modeli referans alarak ve dış kuruluşlarla kıyaslayarak ölçmek,
2. Kuruluş politika ve hedeflerinin oluşturulmasında, stratejilerin ve faaliyet planlarının belirlenmesinde özdeğerlendirmeden faydalanmak,

3. Pazar senaryosu oluşturmada özdeğerlendirmeyi girdi olarak kullanmak,
4. Öncelikleri belirlemek.

Modelin başarısında önceliklerin belirlenmesini kritik başarı faktörü olarak gören kuruluşların % 96,43'ünde özdeğerlendirme kullanılmaktadır (Ki-kare = 4,46615, p = 0,03457). İyileştirme planlarının hazırlanması ve uygulanması özdeğerlendirmenin ana hedefleridir. İyileştirme planlarının uygulanması ve sonuç alınması, planların sistematik olarak izlenmesi ile sağlanabilir.

İzleme ve standartlaştırma özdeğerlendirme uygulamasının sürekliliğini ve getirisini güvence altına almaktadır. Özdeğerlendirmenin her yıl uygulanması için standartlaştırılması ve kuruluşun kalite sistemine entegre olması gerekmektedir. Sürecin belirli aralıklarla gözden geçirilmesi ve kuruluş ihtiyaçları çerçevesinde geliştirilmesi de sağlanmalıdır.

Özdeğerlendirmeden hareketle “öncelikle iyileştirilmesi gereken konular” belirlenir. Örneğin bu sürecin sonunda, yetersiz ve benimsenmemiş İnsan Kaynakları yönetim fonksiyonları, eğitim planlaması, bölümlerarası iletişim öncelikle iyileştirilmesi gereken konular olarak belirlenebilir ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda hedefler oluşturulabilir.

Liderlerin öncelikleri tanımlamaları, çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılmalarını sağlamaları, performans değerlendirme ve görev atamaları sistemlerini kullanarak katılımı desteklemeleri, TKY kültürünü sahiplenmeleri; müşteriler, tedarikçiler ve diğer dış kuruluşlarla yürütölen ilişkiler; çalışanların bireysel ve / veya grup olarak çabalarının ve başarılarının zamanında tanınması ve takdir edilmesi gibi unsurlar, yapılan özdeğerlendirme sonucu net bir şekilde görölebilmektedir.

Özdeğerlendirme çalışmalarının gerek kendi içindeki tutarlılığını sağlamak, gerekse diğer kalite sistemleri ile ilişkilerini ve etkileşimini belirlemek için standartlaştırmanın sağlanması gerekmektedir. Bunun sonucunda, anlamlı karşılaştırmalar yapılabilecek ve kuruluşlar birbirlerinden öğrenerek uygulamalarını geliştirebileceklerdir.

Özdeğerlendirme çalışmalarının EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne göre yapılması, çalışmalarda anlayış ve dil birliğini, sistematikliği ve standartlaştırmayı

sağlamaktadır. Kuruluş içinde, her yıl tekrarlanan bu çalışmaların sonuçları karşılaştırılabilir olduğundan anlamlı değerlendirmeler yapılabilmekte ve gelişmeler gözlenebilmektedir.

Özdeğerlendirme çalışmasının standartlaşmasıyla aşağıdakiler sağlanmış olacaktır:

- Kuruluş içi uygulama kolaylığı,
- Veri toplamanın yerleşmesi,
- Özeleştirinin kurum kültürü haline gelmesi,
- Prosedürel yapıyla entegrasyon,
- Hata ya da eksiklerin görülerek giderilmesi.

Önemli olan özdeğerlendirme çalışmalarının amacını, neye hizmet ettiğini, faaliyet zincirini, kimler tarafından yapıldığını, ne zaman yapıldığını ve nasıl gözden geçirildiğini ayrıntılı bir biçimde anlatan bir prosedürün varlığı ve bu çalışmaların süreç sahibinin liderliğinde, bu prosedüre göre yapılmasının sağlanmasıdır. Deming (1986)'ın da belirttiği gibi, herkesin elinden gelenin en iyisini yapması çözüm değildir, öncelikle insanların ne yapmaları gerektiğini bilmeleri gerekir.

EFQM İş Mükemmeliği Modeli, iyi işleyen bir organizasyonu sistematik bir şekilde tariflemeyi, veya -belirlemeyi amaçlar. Model, başarılı bir organizasyonun ana hatlarını çizmektedir. Kuruluşlar modele göre özdeğerlendirme yapmanın, “organizasyonun fotoğrafının çekilmesi” olarak adlandırmaktadır. Özdeğerlendirme ile birlikte ödül başvurusu yapılması da çok faydalıdır.

Dönüşüm için çaba sarfeden yönetimin TKY felsefesine uzun vadede katılımı şarttır. Çabuk sonuçlar elde etmek istendiğinde, çalışanların hayal kırıklığına uğraması kaçınılmaz olacaktır. Gelecek ve yenilik için temel oluşturma çabası, üst yönetim kalite ve verimliliğe sarsılmaz katılımını ilan etmediği sürece başarılı olamaz (Deming,1986).

Bir kuruluş ancak yıllar süren bir çalışma ve sürekli kendini yenileme sonucunda birinci sınıf bir kalite sistemi oluşturabilir. Toplam Kalite yolculuğa başlamış olan

bir kuruluş için ilk akla gelen, “nerede bulunuyoruz” sorusudur. Ödül, burada yararlı bir yol göstericidir (Garvin, 1991).

TKY'nin esasında tanıma ve takdir özelliği bulunur. Kalite ödülleri, öncelikle örnek uygulamaların paylaşılması için gereklidir.

Özdeğerlendirme ile ödül başvurusunun ortak birçok yanları bulunmaktadır, ancak bunlar birbiri yerine geçebilen uygulamalar değildir. İkisinin de birbirini tamamlayan yönleri bulunmaktadır.

Özdeğerlendirme sürecinin işlemesiyle kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlerler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler. Güçlü bir teşhis aracı olup, periyodik uygulamalar sonucu zamana bağlı olarak ilerlemeyi ölçülebilir hale getirir.

Özdeğerlendirme sonuçlarını kullanarak kurumsal performans göstergeleri ve iç iletişim gibi unsurlarda iyileştirme yapmak mümkün olabilmektedir. Özdeğerlendirme uygulaması ile kurumsal kültür değişiminin yönetimi, rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir.

Özdeğerlendirme organizasyonu iterek, ödül başvurusu çekerek ilerletir. Yapılan özdeğerlendirme çalışmalarında temelde amaçlanan, stratejik planlama sürecine girdi sağlamaktır. Ödül başvurusu, bu sürecin hızlanmasına sağladığı katkıların yanı sıra, iyileştirmeye açık alanların ve kuvvetli yönlerin ortaya çıkartılmasını ve paylaşılmasının daha yaygın biçimde sağlamaktadır.

Özdeğerlendirmede organizasyon, görmeye odaklanır, ödül başvurusunda ise organizasyon göstermeye odaklanır. Sonuç aynıdır; organizasyon eksiklerini görür ve bunları faaliyet planları olarak iyileştirir. Özdeğerlendirmenin dahili yapıldığından daha insafsız ve derin, ödül başvurusunun ise dış gözle değerlendirmeyi içerdiğinden daha objektif olduğunu söylemek mümkündür.

Özdeğerlendirmede kullanılan ödül simülasyonu yönteminin amacı, model ve puanlama yöntemi hakkında Özdeğerlendirme ekibinin bilgilerini tazelemelerini sağlamaktır. Aynı zamanda olası bir saha ziyareti sırasında, başvuru dokümanını savunacak kişilerin başvuru dokümanı hakkında detaylı bilgi sahibi olmaları amacına yöneliktir.

Kalite Ödülleri bir yarışma olmanın ötesinde, içerdği kriterler ve alt başlıklar ile, ülkemizdeki imalat ve hizmet kuruluşlarının TKY uygulamalarına geçişlerini kolaylaştıran ve kalite yolculuklarını sürdüren kuruluşların çalışmaları ile ilgili sağlıklı özdeğerlendirmeler yapmalarını sağlayan bir kılavuz olma özelliği taşımaktadır.



7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Temel amacı Türk kuruluşlarında EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamalarını değerlendirerek, kuruluşların sağladıkları kazançlar ve karşılaştıkları zorlukları belirlemek ve böylece EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulayacak kuruluşlara önerilerde bulunmak olan bu çalışmada, ayrıca Avrupa Kalite Ödülü veya Ulusal Kalite Ödülü sürecine de yer verilmektedir.

Tüm sektörler için geçerli ve uygulanabilir sonuçlar ortaya koymak amacıyla sektör ayrımı yapılmadan, Türkiye'de faaliyette bulunan ve çeşitli kriterlere göre büyük kuruluşlar olarak belirlenmiş firmalardan tesadüfi olarak seçilen 250 kuruluşa anket formları; faks, yüz yüze görüşme, posta veya elektronik posta yolu ile ulaştırılmış ve 84 anket formu değerlendirilmiştir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, konuyla ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış diğer çalışmalardan ve literatür araştırmalarından yararlanılarak geliştirilmeye ve özetlenmeye çalışılmıştır.

1990'lı yıllardan itibaren gelişen ve küreselleşen dünyada daha da bilinçlenen tüketicinin beklentilerinin artması, kalite kavramında büyük değişikliklere yol açmıştır. Ülkemizde de rekabet ortamında ayakta kalabilmenin TKY'nin uygulanmasıyla mümkün olabileceğini düşünen kuruluşlar, bu doğrultuda tüm yenilikleri yakından izlemeyi ve uygulamayı ilke edinerek gerekli atılımları yapmıştır. Bunlardan biri de EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin yaşama geçirilmesi olmuştur.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin 1993 yılından bu yana ülkemizde giderek yaygınlaşmasının, iş mükemmelliği odaklı bir biçimde TKY bilincinin artmasını sağlamaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre, kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama kararı almalarında en önemli konular modelin “iyileştirme için fırsatlar yaratması”, “sürekli iyileştirmenin sistematikliğinin sağlanması”, “kuruluşun rekabetçi konumunun artırılması”, “TKY faaliyetleri için itici bir güç olması” ve “çalışanlar arasında takım ruhunun oluşturulması”dır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli, kuruluşlarda bir sürekli gelişme aracı olarak kullanılmanın yanı sıra, kuruluşlar arası koordinasyon ve kıyaslama için de kullanılmaktadır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni henüz uygulamayan kuruluşların, daha önce bu modeli uygulamamış olmaları ve / veya bundan sonra uygulamayacak olmalarının en önemli nedenleri; kuruluşların başka öncelikleri tercih etmiş olmaları, üst yönetimin desteği ve sahiplenmesinin olmaması ve Avrupa Kalite Ödülü veya Ulusal Kalite Ödülü'ne başvurma niyetlerinin olmamasıdır. Kuruluşlar arasında, finansal güçlüklerin, modeli uygulamaya engel olduğunun düşünülmemesi de araştırmadan elde edilen sonuçlar arasındadır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Deming ve Malcolm Baldrige gibi modellerin başarılı unsurları üzerine inşa edilmiş olması ve yaygın eğitiminin yapılabilirliği, benimsenmesinde etken olmuştur. Türkiye'nin coğrafi konumu, ekonomik ilişki ve işbirliğinde bulunduğu ülkelerin başında Avrupa Birliği ülkelerinin olması nedeniyle Türkiye'deki kuruluşlar, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni tercih etmektedirler. Bu modelin tercih edilmesinde önemli rol oynayan bir başka neden de bu modellerin Türkiye'deki organizasyon kültürlerine daha yakın olmalarıdır.

ISO 9000 standartlarının kullanılması, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne geçişin başlangıcı olarak görülmektedir. Kalite güvencesi, sürekli iyileştirmeyi gerekli tutmadığı gibi, müşteri memnuniyeti için ihtiyaç duyulan enerji ve tutkuyu da organizasyona sağlamaz. Bununla birlikte, elde edilen sonuçlar, ISO 9000

standartlarının, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin başlatılması için bir temel oluşturulmasında önemli bir ilk adım olabileceğini ortaya koymaktadır.

Kuruluşa ISO 9000 standartlarına dayanan bir kalite güvence sisteminin olması, müşterilerinin gözünde uluslararası standartları sağladıklarını göstermenin bir yolu olmaktadır. Kalite güvence sistemi ISO 9000 gereklerini sağlayamayan bir kuruluşa EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin tam anlamıyla işler hale gelmesinin mümkün olmadığı görülmektedir.

Bu sonuçlar, yurt dışında yapılmış araştırmalarla kıyaslandığında da kuvvet kazanmaktadır. Burgess (1995) ve Hardjono ve diğ. (1997)'nin yapmış olduğu araştırmalarda, ISO 9000 kalite güvence sisteminin EFQM İş Mükemmelliği Modeli için sağlam bir temel oluşturduğu ortaya konmaktadır.

TKY ile ISO 9000 kalite güvence sisteminin uyumunun nasıl sağlanacağı konusunda endişelerin ve uygulamada başarısızlığa yol açan yaklaşımların ardında, EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ISO 9000 kalite güvence sistemi arasındaki ilişkinin tam olarak anlaşılmaması ve bunların sinerji yaratacak şekilde uygulamaya konamaması yatmaktadır.

Türk kuruluşlarının EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama sürecinde karşılaştıkları zorluklar “yönetim” ve “süreçler” başlıkları altında toplanmaktadır. Kuruluşlar en fazla, modeli günlük iş uygulamaları ile bütünleştirme, süreç yönetimine geçiş, üst yönetimin TKY faaliyetlerinde baştan sona aktif rol almayı ve sonuç odaklı yaklaşması zorlukları ile karşılaşmaktadır. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar, modelin yaşama geçirilmesinde çalışanların direnç göstermediklerini ortaya koymaktadır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamada ayrıca, model kapsamında yürütülen TKY çalışmalarının şirket dışında tüm satış ve satış sonrası ağına yaygınlaştırılması ve çok hızlı hareket etme gereği ile de karşılaştıkları görülmektedir.

Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamaya geçerken doğru "asgari"lere odaklanmaları çok önemlidir. EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamalarının en önemli "asgari"leri veya kritik başarı faktörlerinin şunlar olduğu görülmüştür:

Üst yönetimin sahiplenmesi ve aktif katılımı, modelin başarısı için en önemli başarı unsuru olarak görülmektedir. Üst yönetim, TKY uygulamalarını sahiplenmeli ve kendi işi olarak yapmalıdır. Üst yönetim'in bunu yapabilmesi için ise, inanç şarttır.

Sonuç alabilmek için, üst yönetimin organizasyonun kaynaklarını TKY'ye doğru yönlendirilmesi ve kararlılıkla bu işin arkasında durması gerekir. Bu tarzdaki kararlılığı gösterebilmek için ise "TKY'ye inanç" vazgeçilmez bir unsurdur. Üst yönetim, organizasyon kaynaklarını yönlendirmede hakim olan gruptur. Üst yönetim TKY'ye inanmıyorsa EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin başarıya ulaşmasının mümkün olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çalışanların TKY'nin önemini kavramaları, sürekliliğin sağlanması, yayılımın tam sağlanması, süreç yaklaşımının doğru algılanması ve özdeğerlendirmenin yerleşik iş süreçlerinden biri haline gelmesi de EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin başarısında son derece önemli olarak görülmektedir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanma sürecinde kuruluşların en fazla karşılaştığı zorluk olarak, günlük işlere entegrasyon bulunduğu halde, kuruluşların önemli kısmının bu zorluğun üstesinden geldiği görülmektedir. Modeli günlük iş uygulamalarına tamamiyle entegre eden kuruluşların özdeğerlendirme sonuçlarını şirket hedeflerinde kullandığı, TKY araç ve tekniklerini (problem çözme teknikleri, kalite çemberleri, öneri sistemleri, iyileştirme proje ekipleri vb.) yaygın biçimde kullandığı, takım çalışması yaptığı, eğitimlerin ihtiyaca uygun olarak planladığı, süreç yaklaşımını benimsediği ve modelin uygulanmasında daha başarılı oldukları görülmüştür.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanması sonucu en önemli kazancın, üst kademe ve tüm çalışanlar ile olan iletişimin iyileşmesi olduğu görülmektedir. İş sonuçlarında iyileşmelerin sağlanması, Toplam Kalite araçlarının kullanımının yaygınlaşması, süreç yönetimi kavramının kuruluş içinde yerleşmesi, kıyaslama

teknığının yerleşmesi ve bireysellikten takım çalışmasına geçilmesi, diğer önemli kazanımlar olarak ortaya konmuştur.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulayan kuruluşlar arasında, en fazla kullanılan TKY araç ve teknikleri olarak problem çözme teknikleri, iyileştirme proje ekipleri, kıyaslama ve İPK belirlenmiştir. TKY araçlarının kullanımı ile en fazla ilişkili olan unsurlar; kuruluş içi iletişimde artış, ekip çalışmasının yaygınlaşması ve politika ve stratejilerin günlük işlerle bağlantısının sağlanmasıdır.

Müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, toplum üzerine etki ve pazar payı ile kar marjını kapsayan iş sonuçlarından ibaret olan kurum performansı EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanması ile önemli ölçüde etkilenmekte, ancak pazar payı ve kar marjı üzerinde önemli bir etki olmamaktadır. Modelin kriterlerinin kapsadığı TKY faaliyetleri ile kurum performansı arasında neden - sonuç ilişkisinin olduğu görülmüştür. Model kriterlerinin, mükemmele ulaşmak için doğru bir “yol haritası” veya pusuladan farksız olduğu görülmektedir.

Türk kuruluşlarının, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanmasında kendilerini başarılı buldukları görülmektedir. Şirket imajı olumlu yönde etkilenen, politika ve stratejilerin günlük işlere entegrasyonunu sağlayabilen, süreç yaklaşımını benimseyen, müşteri memnuniyetinde artış olan, yöneticileri örnek model olma eğilimi gösteren ve TKY araçlarının kullanımı yaygınlaşan kuruluşlar kendilerini başarılı olarak görmektedir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nde başarılı olan kuruluşlar; paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayacak faaliyetlerde, politika ve stratejilerin sistematik araçlarla tüm organizasyonda yaygınlaştırmada ve müşteri talepleri doğrultusunda tüm birimleri yönlendirmede sürekliliği sağlayabildikleri görülmektedir.

TKY felsefe ve metotlarını temel alan kalite ödülü sistemleri de kuruluşların yönetim sistemlerini bütün olarak gözden geçirmelerini sağlayan bir referans olma özelliği kazanmıştır. TKY'nin mevcut işlere ilave bir çalışma değil, işlerin yapılış tarzı olduğunun benimsenmesi ile özdeğerlendirme sonuçlarının faaliyet planlarına girdi olarak kullanılması daha etkin yapılmaktadır.

Ulusal Kalite Ödülü ve / veya Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuran kuruluşlar, henüz başvurmamış olanlara göre EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni daha başarılı uygulamaktadır.

Kuruluşların kalite ödülüne başvuru kararı almalarında en fazla önemli olan konular, kuruluş imajına katkı sağlamak ve iyileştirme faaliyetlerinin etkinliğini ölçme isteği olarak ortaya konmuştur. Kuruluşlar ödülü kazanmak amacıyla değil, daha çok bir dış değerlendirici tarafından değerlendirilmeyi ve geribesleme almayı istemeleri nedeniyle ödül sürecine girmektedir.

Ödül sürecinde kuruluşların en fazla karşılaştıkları zorluklar, Ödül Başvuru Raporu'nun hazırlanması ve model kriterlerinin yanlış anlaşılması veya yorumlanmasıdır. Araştırma, saha ziyareti sırasında ise kuruluşların, değerlendiricilerin kanıt odaklı yaklaşması, doğru soruların doğru kişilere yönlendirilmemesi gibi zorlukları yaşadıklarını göstermektedir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulayacak veya Uygulamakta Olan Kuruluşlara Öneriler

Karşılaşılan zorlukların ortadan kaldırılmasında veya azaltılmasında, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamaya başlayacak kuruluşlar için “zaman boyutu ve önceliklerin doğru belirlenmesi”ni dikkate almaları gerekmektedir. Sistemlerin çok hızlı devreye alınması halinde kuruluşların bunları hazmetmesi zorlaşır.

Organizasyonun çalışma ortamına ve hedeflerine göre önceliklerin belirlenmesi ve sistemlerin, bu öncelikler dikkate alınarak devreye alınması ve eğitimlerin buna göre verilmesi süreç yönetimine geçiş gibi zorlukların ortadan kaldırılmasında etkili olacaktır.

Değişimin üstesinden gelebilmek, değişimin yönünü iyi görebilmek ve yaratacağı etkileri tespit ederek gerekli önlemleri almakla sağlanacaktır. Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne geçişte ortaya çıkan değişime uyum sağlayıp başarılı olmaları, bu modeli anlamaları, günlük işlere entegre ederek uygulamaları ve geliştirmeleri ile gerçekleşecektir.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni başarılı bir şekilde uygulanması için TKY felsefesinin her kuruluşun kendi bünyesine uygulaması zorunludur. TKY'nin ilk ve en önemli ayaklarından olan takım çalışmalarını hayata geçirmek ve çalışanlara takım ruhu kazandırmak için öncelikle öneri sistemlerini belirli bir süre çalıştırmak gerekebilir.

Bu yapılmaz ise çalışanlar alışkanlıklarını terk etmedikleri için takım çalışmalarına geçişte zorluklar olmaktadır. Bu araç ve teknikleri başarı ile uygulamak ve tüm çalışanları katılıma sevk etmek açısından, üst yönetimin liderliği ve aktif katılımı gereklidir.

Çalışanların katılım derecesi, uygulamaların başarı derecesini belirleyen unsurlardan birisidir. Sistemlerin kurulma aşamasında katılım teşvik edilmeli, böylece kurulan sistemlerin organizasyonun ortamına uygun olması güvence altına alınmalıdır. Katılımı başlatmaktan çok, katılımın kalıcılığını sağlamak önemli ve zordur. Ortaya çıkan enerjiyi kontrol etmek son derece ciddi olarak ele alınması gereken bir konudur.

Çalışanlar süreçleri kontrol altına alabilirler, standartları karşılamayan her unsuru tanımlayabilirler ve azaltabilirler. Bu nedenle yaratıcılık ve girişimcilik geliştirilmeli, çalışanlar yetkelendirilmelidir. Üst yönetimin çalışmalara doğrudan katılımı ve görünür liderliği, şirket genelinde de diğer yönetici ve çalışanlar seviyesinde çalışmalara gereken ilgi, önem ve önceliğin verilmesini sağlamaktadır. Model çerçevesinde etkili bir eğitim için üst yönetimin eğitimlere bizzat katılıp, bunları daha sonra çalışanlara aktarması ve eğitimin kuruluş kültürünün bir parçasını oluşturması; eğitimlerin, kuruluş strateji ve amaçlarına uygun ve alt kademede alınan sonuçlarla bağlantılı olması, sistematik ve geniş şekilde ele alınması ve her kademede sürekli olarak yapılması gerekmektedir.

Özdeğerlendirmenin her yıl uygulanması için standartlaştırılması ve kuruluşun faaliyetlerine entegre olması gerekmektedir. Uygulamanın yoğunlaştığı dönemlerde özdeğerlendirme ekibine, olağan işlerinden ayrılarak özdeğerlendirme üzerinde odaklaşmalarına izin vermek ve bu çalışmaya ayrılan çalışma zamanı ve bütçe konusunda destek olmak, özdeğerlendirmenin daha verimli ve etkin olarak gerçekleşmesine olanak tanır.

EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamalarında başarılı kuruluşlar, tedarikçilerini dikkatli bir şekilde seçmekte ve bunlar arasında yüksek kalite standartlarına sahip olanlarla uzun dönemli ilişkiler geliştirmekte, sık sık temasta bulunarak bu ilişkiyi korumaktadır. Modelin başarısında önemli bir faktör, tedarikçilerdeki süreçlerin kontrol altına alınmasıdır. Bu durumda her iki tarafın da fayda sağlayacağı şekilde mümkün olduğunca tedarikçilerle ortaklık gibi birbirlerinin devamı, uzantısı şeklinde bir yapılanma oluşturmak en yaygın yaklaşımdır. Böylece kuruluştaki kalite ile ilgili yönetim tekniklerinden tedarikçi işletmeler de haberdar edilir. Gerek girdilerin imalatında gerekse tasarımında onların teknoloji uzmanlığından yararlanarak kalitenin iyileştirilmesi sağlanabilir.

TKY her konuda mükemmeli hedeflediğine ve Deming (1986)'ın deyişiyle “asla sonu gelmeyen” bir süreç olduğuna göre EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamaları sürekli iyileştirilerek devam ettirilmelidir. İş Mükemmelliğine yolculuk yeni adımlarla devam etmelidir.

Kalite Ödüllerine Başvuracak Kuruluşlara Öneriler

Türk kuruluşlarında kalite ödüllerine başvuru sürecinde zorlukların yaşanmasını engellemek için genel olarak yapılması gerekenler şöyle özetlenebilir:

EFQM İş Mükemmelliği Modeli kriterlerinin yanlış anlaşılmasını engellemek için ve yaklaşımın mükemmellik derecesini ve yaklaşımın tüm fonksiyonlara yayılma derecesini gösteren puanlar arasındaki farkların kuruluşlara daha iyi anlatılması için eğitimler gereklidir. Özdeğerlendirme sırasında kuruluşlarda gerektiğinden fazla not verme eğilimi bulunmaktadır. Bunun önlenmesi için en sağlıklı yöntem ödüle başvurur gibi özdeğerlendirme kitabının hazırlanmasıdır.

Başvuru raporunun rapor yazım ekibi tarafından yazılması ve raporun tamamının aynı ekipten çıkması, başvuru raporunda mümkün olduğu kadar basit ve anlaşılması kolay cümleler kurulması rapor yazılması sırasındaki sorunları önleyecektir.

Bunun yanı sıra tüm çalışanlara, özellikle hazırlanan başvuru raporu üzerinden özdeğerlendirme eğitiminin verilmesi ve saha ziyaretinin kapsamının neler olabileceğini çalışanlara aktarılması ödüle başvuru sürecinde yararlı olacaktır.

Akademisyenler İçin Öneriler

Bu araştırmada EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin iş sonuçları üzerine etkisi net olarak ortaya konamamış, pazar payı ve kar marjı üzerinde önemli ölçüde etki ettiğine dair delil bulunamamıştır.

Ancak EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanması ile kuruluşların elde ettiği kazançların % 100 olmadığı düşünülürse, iyileştirmeler sayısal veriler şeklinde veya önem dereceleri ile sorulması kurum performansına etki üzerine daha kapsamlı bir delil oluşturacaktır ve bu konudaki boşlukları dolduracaktır.

Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda ayrıca kalite ödüllerine başvuru sürecinin de araştırmada bulunan bulguların ışığında ayrı bir şekilde ve daha derinliğine analiz edilmesi uygun görülmektedir.

Araştırmaya katılan kuruluşların bir kısmı, modelin getirdiği kazançların ve uygulamadaki zorlukların hiçbirinin % 100 olmadığını belirtmiş ve önem dereceleri ile sorulmalarını önermiştir. Bu nedenle, bundan sonraki araştırmalarda anket sorularının dereceli olarak hazırlanması, verilerin analizinin sağlığı açısından daha yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Akao, Y.**, 1991. *Hoshin Kanri Policy Deployment for Successful TQM*, Productivity Press, Inc. Portland, p. 3-4.
- Badiru, A.B.**, 1990. A Systems Approach to Total Quality Management, *Industrial Engineering*, March, p.33-34.
- Becker, S.**, 1993. TQM Does Work: Ten Reasons Why Misguided Attempts Fail, *Management Review*, May, p. 30-33.
- Bemowski, K.**, 1993. Ceremony Honors the 1992 Baldrige Award Recipients, *Quality Progress*, vol. 26, no. 2, February, p. 27-30.
- Bertsch, B. ve Williams, R.**, 1994. How Multinational CEO's Make Change Programs Stick, *Long Range Planning*, vol. 27, October.
- Burgess, N.**, 1995. The Problems with Using ISO 9000 and the Relationship with Total Quality, *Proceedings of EOQ 35th Congress*, Lausanne, Switzerland.
- Cole, R.**, 1993. Introduction, Special Issue on Total Quality Management, *California Management Review* 35, no. 3, Spring.
- Collins, J.C. ve Porras, J.I.**, 1997. *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins Publishers, Inc., New York, U.S.A., p. 220-221.
- Crosby, P.B.**, 1979. *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. The New American Library, Inc., New York, A.B.D.
- Crosby, P.B.**, 1996. *Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times*. McGraw Hill, Inc., New York, A.B.D., p.191.
- Çeker, E.**, 1997. Müşteriden Gelen Alkışlar: Eczacıbaşı Kaynak Tekniği A.Ş., 6. *Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler CD-ROM'u*, Kasım, İstanbul, Türkiye.
- Çetin, C. ve diğ.**, 1998. *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Beta Basın, Yayın, Dağıtım, İstanbul.
- Deming, W.E.**, 1986. *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, U.S.A.

Easton, G.S., 1993. The 1993 State of U.S. Total Quality Management: A Baldrige Examiner's Perspective, *California Management Review*, vol. 35, no. 3, Spring, p. 32-48.

Ersen, H., 1986. *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Evans, J. ve Lindsay, W.M., 1993. *The Management and Control of Quality*, second edition, West Publishing Company, Minneapolis / St. Paul.

Feigenbaum, A., 1983. *Total Quality Control*, McGraw Hill, New York, A.B.D.

Ford, K.C., 1994. *Perspectives for Evaluation of the ISO 9000 Series of Standards*, *European Colloquium of Quality*, June, Lisbon.

Frederics, J.O. ve Salter, J.M., 1998. What Does Your Customer Really Want?, *Quality Progress*, vol. 31, January.

Garvin, D.A., 1984. Japanese Quality Management. *The Colombia Journal of World Business*, vol. 19, number 3, Fall, pp. 3-10.

Garvin, D.A., 1991. How the Baldrige Award Really Works. *Harvard Business Review*, November- December, p. 80-93.

Gözlü, S., 1999. Kişisel Görüşme

Hardjono, T.W., Have, S., Have, W.D., 1997. *The European Way to Excellence*, Directorate-General III Industry, European Commission, European Quality Publications Ltd., U.K.

Hamel, G. ve Prahalad, C.K., 1994 *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.

Heller, R., 1993. *TQM The Quality Makers*, Norden Publishing House Ltd., St. Gallen, Switzerland.

Hendricks, K.B. ve Singhal, V.R., 1997. Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards, *Management Science*, vol. 43, No. 9, September, p. 1258-1268.

Hermel, P., 1995. *The New Faces of Total Quality in Europe and the United States*.

Honda, Y., 1999. Role of Top Management for TQM. *JUSE International Seminar on TQM for Top and Senior Management*, July 5-15, Japan.

Ishikawa, K., 1980. *QC Circle Koryo – General Principles of the QC Circle*, QC Circle Headquarters, JUSE, Sendegaya, Japan.

Ishikawa, K., 1985. *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, A.B.D.

Ishikawa, K., 1990. *Introduction to Quality Control*, 3A Corporation, Tokyo.

ISO, 1998. *Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu*. İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi, Han Basımevi, Aralık.

Juran, J. M., 1981. Product Quality: A Prescription for the West. *Management Review*, June / July.

Juran, J. M., 1986. A Universal Approach to Managing for Quality: The Quality Trilogy, *Quality Progress*, August, p. 19-24.

Juran, J. M., 1989. *Juran on Leadership for Quality an Executive Handbook*, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York, U.S.A.

Juran, J. M., 1991. Strategies for World Class Quality, *Quality Progress*, March, s. 81-85.

Juran, J. M., 1993. Revaluation in Quality, *Harvard Business Review*, July.

Kanji, G.K. ve Asher, M., 1993. *Total Quality Management Process A Systematic Approach*, Carfax Publishing Company, Oxfordshire, UK.

Kano, N., 1999. Overview of TQM. *JUSE International Seminar on TQM for Top and Senior Management*, July 5-15, Japan.

Kano, N., 1996. *Guide to TQM in Service Industries*, Asian Productivity Organization, Japan, s. 214.

Kirazcı, D.M., 1997. Eczacıbaşı Topluluğu Bütünsel Kalite Yönetimi Değişim Sürecinin Yönetimi: "Bütünsel Başarı" Programı, 6. *Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler CD-ROM'u*, Kasım, İstanbul, Türkiye.

Kisag, 1997. *Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi*, Koç Holding A.Ş. Organizasyon ve Metod, Mart, s. 3-11.

Kiymir, B., 1997. Hastane Yönetiminde TÜSİAD-KalDer Toplam Kalite Ödül Modeli Uygulaması: Bayındır Tıp Merkezi, 6. *Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler CD-ROM'u*, Kasım, İstanbul, Türkiye.

Kondo, Y., 1995. *Companywide Quality Control*, 3A Corporation, Tokyo.

Kondo, Y., 1989. *Human Motivation: A Key Factor for Management*, 3A Corporation, Tokyo.

Koura, K., 1995. Introduction, Promotion, Development and Advancement of TQM in the Companies Awarded the Deming Application Prize and Japan Quality Control Medal. 39th *EOQ Annual Congress*, June, Lausanne.

Kume, H., 1995. *Management by Quality*, 3A Corporation, Japan.

Labovitz, G.H. ve Chang, Y.S., 1990. Learn from the Best. *Quality Progress*, May, s. 81-85.

Lawler III, E.E. ve Mohrman, S.A., 1992. *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies*, Jossey – Bass Inc., Publishers, California.

Lawler III, E.E. ve Mohrman, S.A., 1995. *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*, Jossey – Bass Inc., Publishers, California.

Main, J., 1986. Under the Spell of the Quality Gurus. *Fortune*, August, s 30-34.

Michiura, M.T., 1999. Role of Top Management for TQM. *JUSE International Seminar on TQM for Top and Senior Management*, July 5-15, Japan.

Miyauchi, I., 1999. Kalite Yönetimi Kavramı, *Japonya'da Kalite Yönetimi*. İstanbul, Türkiye, 21-23 Haziran, s. 12-13.

Nagafuchi, T., 1999. How to Operate TQM. *JUSE International Seminar on TQM for Top and Senior Management*, July 5-15, Japan.

Nakhai, B. ve Neves, J.S., 1994. The Deming, Baldrige, and European Quality Awards, *Quality Progress*, vol. 27, no 4, April, p. 33-37.

Nemoto, M., 1987. *Total Quality Control for Management: Strategies and Techniques from Toyota and Toyoda Gosei*, Prentice Hall of Japan, Inc., Tokyo.

Oakland, J.S., 1994. *Total Quality Management*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, p. 148-149.

Osada, H., 1999. Policy Management, *JUSE International Seminar on TQM for Top and Senior Management*, July 5-15, Japan.

Peters, T.J. ve Waterman, R.H., 1982. *In Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies*, Harper and Row, Publishers, New York.

Pfau, L.D., 1989. Total Quality Management Gives Companies a Way to Enhance Position in Global Marketplace. *Industrial Engineering*, vol 21, no 4, April, s 17-21.

Powell, T.C., 1995. Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, vol. 16.

Raturi, A. ve McCutcheon, D., 1990. *An Epistemological Framework for Quality Management*, Working Paper, Cincinnati, OH: Department of Quantitative Analysis and Information Systems, University of Cincinnati, March.

Rosenberg, J., 1996 Five Myths About Customer Satisfaction, *Quality Progress*, vol. 29, December.

Sanders, D.A. ve Johnson, R.M., 1994. *ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul.

Sheehy, B., 1990. Hitting the Wall: How to Survive Your Quality Program's First Crisis", *National Productivity Review*, Vol.9, No 3, p 329-335.

Shelton, K., 1995. *In Search of Quality*, Executive Excellence Publishing, South Provo, U.S.A., p. 113-114.

Shetty, Y.K., 1993. The Quest for Quality Excellence: Lessons from the Malcolm Baldrige Quality Award, *Sam Advanced Management Journal*, vol. 58, no. 2, Spring, p. 34-40.

Siegel, S. ve Castellan, N.J., 1988. *Nonparametric Statistics*, 2nd ed., McGraw – Hill.p. 54.

Spensley, P., 1992. *World Class Performance Through Total Quality: A Practical Guide to Implementation*, Chapman & Hall, London.

Sprow, E.E., 1992. Deming Prizes for Baldrige Seekers, *Manufacturing Engineering*, vol. 109, no. 1, July, p. 12-16.

Tenner, A.R. ve Detoro, I. J., 1992. *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.

Uzer, T., 1997. Neden ve Nasıl TKY: Beksa Çelik Kord San.Tic.A.Ş. 6. *Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler CD-ROM'u*, Kasım, İstanbul, Türkiye.

Yenersoy, G., 1997. *Toplam Kalite Yönetimi "Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım"*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, Türkiye, p.70.

Yoshida, K., 1999. TQM: A Comparative Study of Japan and U.S., *JUSE International Seminar on TQM for Top and Senior Management*, July 5-15, Japan.

Yoshimoto, K., 1999. Policy Management. *JUSE International Seminar on TQM for Top and Senior Management*, July 5-15, Japan.

EK A) EFQM İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ UYGULAMA ve ÖDÜL SÜRECİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Haziran 1999

Sayın Yetkili,

Üniversitemiz yüksek lisans öğrencilerinden Mahide Düzova, Türkiye'deki kuruluşlarda EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) İş Mükemmelliği Modeli uygulamalarının değerlendirilmesi amacıyla EFQM İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ ve ÖDÜL SÜRECİ konusunda bir araştırma yapmaktadır. İşletmenize ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen veriler toplu halde analiz edildikten sonra yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bu çalışmanın sonuçları daha sonra bildiri veya makale halinde de yayımlanacaktır.

Bu anketin, kuruluşunuzdaki öncelikle Kalite Sistemleri, İnsan Kaynakları Bölümü veya kaliteden sorumlu kişi tarafından yanıtlanması uygun olacaktır. Uygulamaya geçmeyen kuruluşlarda ise konuya en yakın kişinin cevaplandırmasını rica ediyoruz. Değerli zamanınızı ayırarak, ilişikteki anketi yanıtlayacağınızı ve en geç iki hafta içinde iade edeceğinizi ümit eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Sıtkı Gözlü
İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Mahide Düzova

Bu anketi yanıtladıktan sonra lütfen aşağıdaki adrese postalayınız veya fakslayınız.

Prof. Dr. Sıtkı Gözlü
İstanbul Teknik Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Maçka 80680/İSTANBUL

Faks: 0212 240 72 60
Tel: 0212 293 13 00/2051 (Sekreterlik)

EFQM İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ UYGULAMA ve ÖDÜL SÜRECİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

LÜTFEN UYGUN BULDUĞUNUZ SEÇENEĞİN YANINDAKİ KUTUYU ☒ ŞEKLİNDE İŞARETLEYİNİZ.

S.1. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

Üretim ☐

Hizmet ☐

S.2. İşletmeniz hangi pazara hitap etmektedir?

İç pazar ☐

Dış pazar ☐

Her ikisi de ☐

S.3. Yabancı sermaye ile ortaklığınız var mı?

Evet, yabancı sermaye ile ortaklığımız var ☐

Hayır, yok ☐

S.4. Yabancı sermayenin % olarak payı nedir?

%20 veya daha az ☐

%21-%40 ☐

% 41-%60 ☐

% 61-% 80 ☐

%81 veya daha fazla ☐

S.5. İşletmenizde ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi Belgesi var mı?

Evet, var ☐

Hayır, yok ☐

Başvurulmuştur, ancak henüz alınamamıştır ☐

Başvuru için hazırlık yapılmaktadır ☐

S.5'e "evet" yanıtını verdiyseniz, işletmenizde ISO 9000 standartlarının uygulanmasına ne zaman geçilmiştir?

- 1989 yılı ve öncesi ☐
- 1990-1993..... ☐
- 1994-1997..... ☐
- 1998 yılı ve sonrası ☐

S.6. İşletmenizde EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulanıyor mu?

- Evet, uygulanıyor S.7 ile devam ediniz ☐
- Hayır, işletmemde İş Mükemmelliği Modeli uygulanmıyor S.22'ye geçiniz ☐

S.6'YA HAYIR YANITINI VERENLER LÜTFEN S.22'YE GEÇSİN

S.7. İşletmenizde EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamasına ne zaman geçilmiştir?

- 1989 yılı ve öncesi ☐
- 1990-1993..... ☐
- 1994-1997..... ☐
- 1998 yılı ve sonrası ☐

S.8. İşletmenizde ISO 9000 belgesi varsa, ISO 9000 çalışmaları, EFQM İş Mükemmelliği Modeli çalışmalarına entegre edilmiş durumda mıdır?

- Evet, ☐
- Hayır, birbirinden ayrı iki bağımsız çalışma olarak uygulanmaktadır..... ☐

S.9. İşletmenizde ISO 9000 belgesi varsa, ISO 9000 Belgesi alınmasının Toplam Kalite'ye geçişi ne şekilde etkilediğini düşünüyor sunuz?

- Toplam Kaliteye geçişi son derece hızlandırdı ☐
- Hızlandırdı..... ☐
- Etkilemedi..... ☐
- Yavaşlattı..... ☐
- Son derece yavaşlattı..... ☐

S.10. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni başarılı bir şekilde uygulayan bir kuruluşun ISO 9000 belgesine de ihtiyacı olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet, ☐

Hayır, düşünmüyorum..... ☐

S.11. ISO 9000 belgesi almış bir kuruluşun EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni de uygulama ihtiyacı olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet, ☐

Hayır, düşünmüyorum..... ☐

Sizce aşağıdaki konular ne derece önemlidir? Önem dereceleri, en fazla önem verdiğiniz konulara 1, en az önem verdiğiniz konulara 5 vermenizi sağlayacak şekildedir. Buna göre 1, 2, 3, 4, 5 notlarından hangisini verecekseniz o kutunun içini ☒ şeklinde işaretleyiniz.

S.12. İşletmenizde EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama kararı almanızda aşağıdaki konular ne derece önemli oldu?

	Son derece önemli	Çok önemli	Önemli	Pek önemli değil	Hiç önemli değil
	1	2	3	4	5
TKY faaliyetleri için itici bir güç olması	☐	☐	☐	☐	☐
İyileştirme için fırsatlar yaratması	☐	☐	☐	☐	☐
Kuruluşun her alanında kalite bilincinin artırılması.....	☐	☐	☐	☐	☐
İş sonuçlarında sürekli iyileşmenin sağlanması.....	☐	☐	☐	☐	☐
Kuruluşun rekabetçi konumunun artırılması.....	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar arasında takım ruhunun oluşturulması.....	☐	☐	☐	☐	☐
Ulusal/uluslararası kalite ödülüne başvurma niyeti	☐	☐	☐	☐	☐
Ulusal/uluslararası kalite ödülünü kazanma niyeti	☐	☐	☐	☐	☐
Rakiplerin EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uyguluyor olmaları.....	☐	☐	☐	☐	☐
Sürekli iyileştirmenin sistematikliğinin sağlanması	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer (lütfen yazınız).....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					
.....					

S.13. EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulamalarının sizce kritik başarı faktörleri nelerdir?

Önem derecesine göre yazınız.

	Son derece önemli	Çok önemli	Önemli	Pek önemli değil	Hiç önemli değil
	1	2	3	4	5
Tepe yönetimin sahiplenmesi ve tam katılımı.....	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların TKY'nin önemini kavramaları.....	☐	☐	☐	☐	☐
Önceliklerin belirlenmesi.....	☐	☐	☐	☐	☐
Sürekliliğin sağlanması.....	☐	☐	☐	☐	☐
Özdeğerlendirmeyi yapacak kişilerin eğitilmesi.....	☐	☐	☐	☐	☐
Eğitimlerin sistematik olması.....	☐	☐	☐	☐	☐
Yayılmının tam sağlanması.....	☐	☐	☐	☐	☐
Süreç yaklaşımının doğru algılanması	☐	☐	☐	☐	☐
Özdeğerlendirmenin yerleşik iş süreçlerinden biri haline gelmesi.....	☐	☐	☐	☐	☐
TKY'nin rekabet için bir araç olduğunun anlaşılması.....	☐	☐	☐	☐	☐
Modelin doğru kullanılması/iyi bilinmesi (amaç yerine araç olması).....	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer (lütfen yazınız).....	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanlarını ☒ ile işaretleyiniz. Mümkün olduğunca çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

S.14. EFQM İş Mükemmelliği Modeli uygulama sürecinde karşılaştığınız zorluklar neler oldu?

Çalışanların direnci	☐
Üst yönetimin çalışanları yetkelendirmesindeki direnç.....	☐
Süreç yönetimine geçiş ile ilgili zorluklar	☐
Üst yönetimin Toplam Kalite faaliyetlerinde baştan sona aktif rol almayışı.....	☐
Günlük işlere entegrasyon zorluğu	☐
Üst yönetimin sonuç odaklı yaklaşımı.....	☐
Üst yönetimin orta kademe yöneticilere TKY faaliyetlerinde açık destek vermemesi..	☐
Diğer (lütfen yazınız).....	☐

S.15. 1 yıldan uzun süredir uygulamaktaysanız, EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ne geçiş ile birlikte kuruluşunuzun kazançlarının neler olduğunu düşünüyorsunuz?

- Kuruluşun pazar payında artış oldu ☐
- Kuruluşun kar marjında artış oldu ☐
- İş sonuçlarında iyileşmeler oldu ☐
- Şirket imajı olumlu etkilendi ☐
- Kıyaslama tekniği yerleşti ☐
- Toplam Kalite araçlarının kullanımı yaygınlaştı..... ☐
- Süreç yaklaşımı benimsendi..... ☐
- Öncelikler tanımlandı..... ☐
- Politika ve stratejilerin günlük işlere entegrasyonu sağlandı..... ☐
- Müşteri memnuniyetinde artış oldu..... ☐
- Çalışanların memnuniyetinde artış oldu ☐
- Kuruluş içi iletişim arttı ☐
- Yöneticiler örnek model olma eğilimi gösterdi..... ☐
- Yöneticiler Toplam Kalite yaklaşımını (daha iyi) benimsedi..... ☐
- Bireysellikten takım çalışmasına geçildi ☐
- Çalışanların eğitimlerine verilen önem arttı..... ☐
- Çalışanların eğitimleri planlı ve ihtiyaca uygun şekilde verilmeye başlandı..... ☐
- Diğer (lütfen yazınız)..... ☐

S.16. Kuruluşunuzda hangi Toplam Kalite Yönetimi araçları/teknikleri kullanılmaktadır?

- Özdeğerlendirme..... ☐
- Problem Çözme Teknikleri ☐
- İyileştirme Proje Ekipleri ☐
- İstatistiksel Proses Kontrol ☐
- Toplam Üretken Bakım (TPM)..... ☐
- Kalite Fonksiyonlarının Açınımı (QFD)..... ☐
- Diğer (lütfen yazınız)..... ☐

LÜTFEN UYGUN BULDUĞUNUZ SEÇENEĞİN YANINDAKİ KUTUYU ☒ ŞEKLİNDE İŞARETLEYİNİZ.

S.17. EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin günlük işlere entegre olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet, tamamiyle entegre olduğunu düşünüyorum ☐

Hayır, entegre olduğunu düşünmüyorum..... ☐

Kısmen entegre olduğunu düşünüyorum..... ☐

Fikrim yok..... ☐

S.17'ye hayır yanıtını verdiyseniz, nedenini aşağıya yazar mısınız?

.....
.....

S.18. Kuruluşunuzda genel olarak modelin uygulanmasında ne kadar başarılı olduğunı düşünüyorsunuz?

Son derece başarılı..... ☐

Çok başarılı ☐

Başarılı ☐

Çok başarısız ☐

Son derece başarısız ☐

S.19. İşletmeniz Kalite Ödülü'ne başvurdu mu?

Evet, başvurdu S.20 ile devam ediniz ☐

Hayır, başvurmadı S.24'e geçiniz ☐

ÖDÜLÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

S.20. İşletmenizde Kalite Ödülü'ne başvurma kararı almanızda aşağıdaki konular ne derece önemli oldu?

	Son derece önemli	Çok önemli	Önemli	Pek önemli değil	Hiç önemli değil
	1	2	3	4	5
TKY faaliyetleri için itici güç oluşturulması.....	☐	☐	☐	☐	☐
Başvuru sürecinin kuruluşun gelişim hızını artıracak düşüncesi	☐	☐	☐	☐	☐
İyileştirme faaliyetlerinin etkinliğini ölçme isteği.....	☐	☐	☐	☐	☐
Ödül sürecinin kurum performansını iyileştirecek düşüncesi.....	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar arasında TKY bilincinin artırılması isteği.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların motivasyonunun artırılması isteği	☐	☐	☐	☐	☐
Rakiplerin kalite ödülleri başvurmaları.....	☐	☐	☐	☐	☐
Kuruluş imajına katkı	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer (lütfen yazınız).....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					
.....					

S.21. Ödüle başvuru sürecinde hangi alanlarda zorluklarla karşılaştınız? Aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanlarını . ✓ . ile işaretleyiniz. Mümkün olduğunca çok seçenek işaretleyebilirsiniz.

Üst yönetimin çalışmalara doğrudan katılımı	☐
Başvuru hazırlıkları için gereken zamanın yaratılması.....	☐
Çalışanların çalışmalara gereken ilgi, önem ve önceliği vermesi	☐
Özdeğerlendirme ekibine, zaman ve bütçe konusunda destek olunması	☐
Kriterlerin anlaşılması/yorumlanması.....	☐
Çalışanların eğitimi	☐
Ödül Başvuru Raporu'nun hazırlanması (terminoloji ve dil birliğinin sağlanması).....	☐
Ödüle başvuru ve saha ziyaretlerine hazırlığın maliyeti	☐
Saha ziyareti sırasında değerlendiriciler ile ilişkiler	☐
Diğer (lütfen yazınız).....	☐

UYGULAMAYA GEÇMEYEN KURULUŞLAR İÇİN

S.22. İşletmenizde İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama niyeti bulunmakta mıdır?

Evet, bulunmaktadır..... S.24'e geçiniz ☐

Hayır, bulunmamaktadırS.23 ile devam ediniz ☐

Fikrim yok..... S.23 ile devam ediniz ☐

S.23. İşletmenizde EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin uygulanmama nedeni nedir? *Önem derecesine göre yazınız. (.. başarı faktörlerini sizin için önem derecesine göre sıralayınız)*

	Son derece önemli	Çok önemli	Önemli	Pek önemli değil	Hiç önemli değil
	1	2	3	4	5
Üst yönetimin desteği ve sahiplenmesinin olmaması..	☐	☐	☐	☐	☐
Başka önceliklerin tercih edilmiş olması	☐	☐	☐	☐	☐
Modelin iş sonuçlarına etkisinin olmayacağı düşüncesi	☐	☐	☐	☐	☐
Kalite Ödülü'ne başvurma niyetinin olmaması.....	☐	☐	☐	☐	☐
Finansal güçlüklerin, modeli uygulamaya engel olduğu düşüncesi	☐	☐	☐	☐	☐
Modelin sağlayacağı olası avantajların işletmede zaten mevcut olduğu düşüncesi	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer (lütfen yazınız).....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					

S.24. Bu anketin sonuçlarının özet halinde tarafınıza gönderilmesini ister misiniz?

Evet, isterim ☐

Hayır, istemem ☐

Adınız ve Soyadınız :
 Ünvanınız :
 Kuruluşun Adı :
 Kuruluşun Adresi :
 Tel :
 Faks :

**ZAMAN AYIRARAK ANKETİMİZİ DOLDURDUĞUNUZ İÇİN
TEŞEKKÜR EDERİZ**

EK B) ARAŞTIRMAYA KATILAN KURULUŞLAR

Kuruluş Adı

1. Abbott Laboratuvarları A.Ş.
2. Akbank A.Ş.
3. Alcatel Kablo End. ve Tic. A.Ş.
4. Amerikan Hastanesi
5. Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
6. Arçelik A.Ş.
7. Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar San. A.Ş.
8. Artema
9. Aygaz A.Ş.
10. Aysan Boya ve Kimya San. A.Ş.
11. Bahariye Mensucat San. ve Tic. A.Ş.
12. Bahariye Tekstil San. A.Ş.
13. Balkan Plastik San. ve Tic. A.Ş.
14. Bayraklı Boya ve Vernik San. A.Ş.
15. Beko Elektronik A.Ş.
16. Beko Ticaret A.Ş.
17. Beksa Çelik Kord San.Tic.A.Ş.
18. Beldeyama Motorlu Vasıtalar San. ve Tic. A.Ş.
19. Birleşik Oksijen San. A.Ş.
20. Bossa T.A.Ş.
21. Botaş
22. BWT-OSMO
23. Ceta Makina San. Tic. A.Ş.
24. Demirbank T.A.Ş.
25. Denizbank
26. Dünya Halı A.Ş.

27. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama A.Ş.
28. Eczacıbaşı Vitra Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.
29. Egebank A.Ş.
30. Emlak Bankası T.A.Ş.
31. Endiksan Endikatör ve Gereç Sanayi A.Ş.
32. Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.
33. Enka Pazarlama İth. İhr. A.Ş.
34. Exim Teknoloji Holding
35. Ford Otosan Sanayi A.Ş.
36. Frigo-Pak Gıda Mad. San. ve Tic. A.Ş.
37. Güney Sanayi A.Ş.
38. Hema Endüstri A.Ş.
39. IBM Türk
40. İstanbul Fruehauf Taşıt Araçları San. ve Tic. A.Ş.
41. İsviçre Sigorta A.Ş.
42. Kadifeteks A.Ş.
43. Koç Alliance A.Ş.
44. Koçbank A.Ş.
45. Koçfinans A.Ş.
46. Koçsistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.
47. Koçtaş Ticaret A.Ş.
48. Korteks Mensucat San. ve Tic. A.Ş.
49. Makine Takım Endüstrisi A.Ş.
50. Mako Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
51. Maksan A.Ş.
52. Maret Marmara Besicilik ve Et San. ve Tic. A.Ş.
53. Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi
54. Marshall Boya
55. Matay A.Ş.
56. Migros Türk T.A.Ş.
57. Netaş
58. Nokia (Antal International)
59. Otokar Otobüs Karoseri S.A.Ş.
60. Otoyol Pazarlama A.Ş.
61. Otoyol Sanayi A.Ş.

62. Önaysan Metal San. ve Tic. A.Ş.
63. Peyma Hansen's Peynir Mayası San. ve Tic. A.Ş.
64. Pfizer İlaçları A.Ş.
65. Pınar Süt Mamülleri San.A.Ş.
66. Plameta Plastik ve Metal San. ve Tic. A.Ş.
67. Sek Süt Endüstrisi Kurumu San. ve Tic. A.Ş.
68. Tam Gıda San. ve Tic. A.Ş.
69. Tat Konserve San. A.Ş.
70. Teklas Kauçuk San. ve Tic. A.Ş.
71. Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
72. Toprak Mermer San. A.Ş.
73. Toprakbank A.Ş.
74. Turyat Turistik Yatırım ve Hizmetler Divan Otelcilik A.Ş.
75. Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş.
76. Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.
77. Türk Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.
78. Türk Traktör Fabrikası A.Ş.
79. Uğur Soğutma Makinaları ve Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
80. Yalova Elyaf ve İplik San. ve Tic. A.Ş.
81. Yapı Kredi Finansal Kiralama A.O.
82. Yasaş
83. Yunisan Yünlü San. A.Ş.
84. Yünsa

EK C) ARAŞTIRMA İSTATİSTİKLERİ

Anketi Yanıtlayan Kişilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

UNVAN

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	16	19,0	19,0	19,0
	2,00	34	40,5	40,5	59,5
	3,00	9	10,7	10,7	70,2
	4,00	25	29,8	29,8	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	84	100,0	100,0	

Valid cases 84 Missing cases 0

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulama Oranı

EFQM

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	35	41,7	41,7	41,7
	2,00	49	58,3	58,3	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	84	100,0	100,0	

Valid cases 84 Missing cases 0

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulamaya geçiş tarihleri

EFQMTARI

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2,00	7	8,3	20,0	20,0
	3,00	23	27,4	65,7	85,7
	4,00	5	6,0	14,3	100,0
	,	49	58,3	Missing	
		-----	-----	-----	
	Total	84	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 49

Modelin Uygulanmasına Etki Edebilecek Dış Unsurlar

PAZAR

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	24	28,6	28,6	28,6
	2,00	1	1,2	1,2	29,8
	3,00	59	70,2	70,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	
Valid cases	84	Missing cases	0		

SEKTÖR

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	57	67,9	67,9	67,9
	2,00	27	32,1	32,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	
Valid cases	84	Missing cases	0		

SERMAYE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	25	29,8	29,8	29,8
	2,00	59	70,2	70,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	
Valid cases	84	Missing cases	0		

SERPAYI

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	4	4,8	16,0	16,0
	2,00	8	9,5	32,0	48,0
	3,00	6	7,1	24,0	72,0
	4,00	1	1,2	4,0	76,0
	5,00	6	7,1	24,0	100,0
	,	59	70,2	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	
Valid cases	25	Missing cases	59		

EFQM by PAZAR

		PAZAR			Page 1 of 1	
		Count				
		Exp Val				
		Row Pct				
		Col Pct				
		Tot Pct	1,00	2,00	3,00	Row Total
EFQM	1,00		8	0	27	35
			10,0	,4	24,6	41,7%
			22,9%	,0%	77,1%	
			33,3%	,0%	45,8%	
			9,5%	,0%	32,1%	
	2,00		16	1	32	49
			14,0	,6	34,4	58,3%
			32,7%	2,0%	65,3%	
			66,7%	100,0%	54,2%	
			19,0%	1,2%	38,1%	
Column		24	1	59	84	
Total		28,6%	1,2%	70,2%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1,80726	2	,40510
Likelihood Ratio	2,18466	2	,33543
Mantel-Haenszel test for linear association	1,15910	1	,28165

Minimum Expected Frequency - ,417

Number of Missing Observations: 0

EFQM by SEKTOR

		SEKTOR		Page 1 of 1	
EFQM	Count				
	Exp Val				
	Row Pct				
	Col Pct			Row	
	Tot Pct	1,00	2,00	Total	
	1,00	22	13	35	
		23,8	11,3	41,7%	
		62,9%	37,1%		
		38,6%	48,1%		
		26,2%	15,5%		
2,00	35	14	49		
	33,3	15,8	58,3%		
	71,4%	28,6%			
	61,4%	51,9%			
	41,7%	16,7%			
Column	57	27	84		
Total	67,9%	32,1%	100,0%		

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,68772	1	,40694
Continuity Correction	,35088	1	,55362

Likelihood Ratio	,68395	1	,40823
Mantel-Haenszel test for linear association	,67953	1	,40975

Minimum Expected Frequency - 11,250

Number of Missing Observations: 0

EFQM by SERMAYE

SERMAYE

Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	1,00	2,00	Total
EFQM	1,00	12	23	35
		10,4	24,6	41,7%
		34,3%	65,7%	
		48,0%	39,0%	
		14,3%	27,4%	
	2,00	13	36	49
		14,6	34,4	58,3%
		26,5%	73,5%	
		52,0%	61,0%	
		15,5%	42,9%	
Column	25	59	84	
Total	29,8%	70,2%	100,0%	
Chi-Square		Value	DF	Significance
Pearson		,58739	1	,44343
Continuity Correction		,27498	1	,60001
Likelihood Ratio		,58380	1	,44483
Mantel-Haenszel test for linear association		,58040	1	,44616

Number of Missing Observations: 0

		SERPAYI					Page 1 of 1	
	Count							
	Exp Val							
	Row Pct							
	Col Pct							
	Tot Pct	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Row Total	
EFQM								
	1,00	2	6	2	0	2	12	
		1,9	3,8	2,9	,5	2,9	48,0%	
		16,7%	50,0%	16,7%	,0%	16,7%		
		50,0%	75,0%	33,3%	,0%	33,3%		
		8,0%	24,0%	8,0%	,0%	8,0%		
	2,00	2	2	4	1	4	13	
		2,1	4,2	3,1	,5	3,1	52,0%	
		15,4%	15,4%	30,8%	7,7%	30,8%		
		50,0%	25,0%	66,7%	100,0%	66,7%		
		8,0%	8,0%	16,0%	4,0%	16,0%		
	Column	4	8	6	1	6	25	
		Total	16,0%	32,0%	24,0%	4,0%	24,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	4,30021	4	,36690
Likelihood Ratio	4,79847	4	,30861
Mantel-Haenszel test for linear association	1,64423	1	,19975

Number of Missing Observations: 59

Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulama Kararı
Almalarında Önemli Olan Konular ve Kolmogorov - Smirnov Testi

Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

KARAR02

Test distribution - Normal Mean: 1,9429
Standard Deviation: ,8023

Cases: 35

Most extreme differences

Absolute	Positive	Negative	K-S Z	2-Tailed P
,24304	,24304	-,21410	1,4378	,0320

Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

KARAR03

Test distribution - Normal Mean: 2,2000
Standard Deviation: 1,1581

Cases: 35

Most extreme differences

Absolute	Positive	Negative	K-S Z	2-Tailed P
,19713	,19713	-,15006	1,1662	,1317

Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

KARAR04

Test distribution - Normal Mean: 1,8857
Standard Deviation: ,9322

Cases: 35

Most extreme differences

Absolute	Positive	Negative	K-S Z	2-Tailed P
,28613	,28613	-,19832	1,6928	,0065

Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

KARAR05

Test distribution - Normal Mean: 1,8286
Standard Deviation: ,9231

Cases: 35

Most extreme differences

Absolute	Positive	Negative	K-S Z	2-Tailed P
,27244	,27244	-,18470	1,6118	,0111

Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

KARAR06

Test distribution - Normal Mean: 1,9714
Standard Deviation: ,8907

Cases: 35

Most extreme differences

Absolute	Positive	Negative	K-S Z	2-Tailed P
,23006	,23006	-,16994	1,3611	,0492

Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

KARAR07

Test distribution - Normal Mean: 3,0000
Standard Deviation: 1,1114

Cases: 35

Most extreme differences

Absolute	Positive	Negative	K-S Z	2-Tailed P
,24286	,15714	-,24286	1,4368	,0322

Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

KARAR08

Test distribution - Normal Mean: 3,0857
Standard Deviation: 1,0396

Cases: 35

Most extreme differences				
Absolute	Positive	Negative	K-S Z	2-Tailed P
,26714	,19000	-,26714	1,5804	,0135

Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

KARAR09

Test distribution - Normal Mean: 3,8000
Standard Deviation: ,9941

Cases: 35

Most extreme differences				
Absolute	Positive	Negative	K-S Z	2-Tailed P
,37972	,24885	-,37972	2,2465	,0001

Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

KARAR10

Test distribution - Normal Mean: 1,8286
Standard Deviation: ,8570

Cases: 35

Most extreme differences				
Absolute	Positive	Negative	K-S Z	2-Tailed P
,26176	,26176	-,16682	1,5486	,0165

Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

KARAR01

Test distribution - Normal Mean: 2,0286
Standard Deviation: ,8570

Cases: 35

Most extreme differences				
Absolute	Positive	Negative	K-S Z	2-Tailed P
,25615	,25615	-,20099	1,5154	,0202

Kuruluşların EFQM Modeli'ni Uygulama Kararı Almalarında
Önemli Olan Konular ve Önem Dereceleri

KARAR01G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	26	74,3	74,3	74,3
	2,00	7	20,0	20,0	94,3
	3,00	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KARAR02G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	27	77,1	77,1	77,1
	2,00	7	20,0	20,0	97,1
	3,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KARAR03G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	22	62,9	62,9	62,9
	2,00	9	25,7	25,7	88,6
	3,00	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KARAR04G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	24	68,6	68,6	68,6
	2,00	10	28,6	28,6	97,1
	3,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KARAR05G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	27	77,1	77,1	77,1
	2,00	6	17,1	17,1	94,3
	3,00	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KARAR06G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	26	74,3	74,3	74,3
	2,00	7	20,0	20,0	94,3
	3,00	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KARAR07G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	9	25,7	25,7	25,7
	2,00	14	40,0	40,0	65,7
	3,00	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KARAR08G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	7	20,0	20,0	20,0
	2,00	16	45,7	45,7	65,7
	3,00	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KARAR09G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	4	11,4	11,4	11,4
	2,00	3	8,6	8,6	20,0
	3,00	28	80,0	80,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

KARAR10G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	27	77,1	77,1	77,1
	2,00	7	20,0	20,0	97,1
	3,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

sistematik olarak sürekli iyileştirmeyi sağlama amacı ile günlük işler ile bütünleştirme

t-tests for independent samples of ENTEGRE

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
KARAR10				
ENTEGRE >= 2,	23	2,0870	,900	,188
ENTEGRE < 2,	12	1,3333	,492	,142

Mean Difference = ,7536

Levene's Test for Equality of Variances: F= 3,274 P= ,080

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	2,69	33	,011	,281	(,183; 1,325)
Unequal	3,20	32,86	,003	,235	(,275; 1,233)

sistematik olarak sürekli iyileştirmeyi sağlama amacı ile modelin uygulanmasındaki başarı

t-tests for independent samples of BASARI

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
KARAR10				
BASARI >= 2,	32	1,9063	,856	,151
BASARI < 2,	3	1,0000	,000	,000

Mean Difference = ,9063

Levene's Test for Equality of Variances: F= 5,269 P= ,028

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	1,81	33	,080	,501	(-,113; 1,926)
Unequal	5,99	31,00	,000	,151	(,598; 1,215)

"EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulama Amaçları" Kapsamındaki Değişkenlerin Gruplandırılması

----- F A C T O R A N A L Y S I S -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Correlation Matrix:

	KARAR02	KARAR03	KARAR04	KARAR05	KARAR06	KARAR07	KARAR08
KARAR02	1,00000						
KARAR03	,45583	1,00000					
KARAR04	,34496	,64844	1,00000				
KARAR05	,42323	,47322	,62601	1,00000			
KARAR06	,45040	,51896	,52734	,42315	1,00000		
KARAR07	,16492	,06855	,05678	,00000	,08913	1,00000	
KARAR08	,25289	,08306	,16217	,13836	,16155	,89096	1,00000
KARAR09	,09588	,26569	,32375	-,03846	,22588	,00000	,10246
KARAR10	,19921	,19373	,41656	,29637	,37872	,15439	,14903
KARAR01	,72963	,49786	,37238	,30380	,65615	,06176	,19525
	KARAR09	KARAR10	KARAR01				
KARAR09	1,00000						
KARAR10	,16371	1,00000					
KARAR01	,31761	,20709	1,00000				

Determinant of Correlation Matrix = ,0036894

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,64069

Bartlett Test of Sphericity = 167,13482, Significance = ,00000

1-tailed Significance of Correlation Matrix:

' . ' is printed for diagonal elements.

	KARAR02	KARAR03	KARAR04	KARAR05	KARAR06
KARAR02	,				
KARAR03	,00296	,			
KARAR04	,02121	,00001	,		
KARAR05	,00565	,00205	,00003	,	
KARAR06	,00331	,00070	,00057	,00566	,
KARAR07	,17189	,34779	,37298	,50000	,30531

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	KARAR02	KARAR03	KARAR04	KARAR05	KARAR06
KARAR08	,07136	,31761	,17600	,21399	,17692
KARAR09	,29188	,06146	,02890	,41319	,09599
KARAR10	,12563	,14536	,00640	,04193	,01243
KARAR01	,00000	,00117	,01380	,03801	,00001

	KARAR07	KARAR08	KARAR09	KARAR10	KARAR01
KARAR07	,				
KARAR08	,00000	,			
KARAR09	,50000	,27904	,		
KARAR10	,18793	,19643	,17071	,	
KARAR01	,36226	,13050	,03150	,11630	,

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
KARAR02	1,00000	*	1	3,88002	38,8	38,8
KARAR03	1,00000	*	2	1,81724	18,2	57,0
KARAR04	1,00000	*	3	1,08477	10,8	67,8
KARAR05	1,00000	*	4	1,04955	10,5	78,3
KARAR06	1,00000	*	5	,78322	7,8	86,1
KARAR07	1,00000	*	6	,49829	5,0	91,1
KARAR08	1,00000	*	7	,41292	4,1	95,3
KARAR09	1,00000	*	8	,23021	2,3	97,6
KARAR10	1,00000	*	9	,17156	1,7	99,3
KARAR01	1,00000	*	10	,07221	,7	100,0

PC extracted 4 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
KARAR06	,78157	-,12572	,06804	-,02680
KARAR04	,77664	-,18275	-,23828	,32154
KARAR01	,76469	-,09076	,40762	-,33232

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
KARAR03	,75043	-,21368	,00443	-,01394
KARAR02	,71741	,02820	,13272	-,50929
KARAR05	,65647	-,17716	-,56202	-,08962
KARAR07	,25643	,93621	-,03816	,03152
KARAR08	,37298	,89289	,00063	,01568
KARAR09	,35868	-,07942	,66494	,56231
KARAR10	,48883	,04377	-,28305	,49997

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
KARAR02	,79247	*	1	3,88002	38,8	38,8
KARAR03	,60902	*	2	1,81724	18,2	57,0
KARAR04	,79674	*	3	1,08477	10,8	67,8
KARAR05	,78623	*	4	1,04955	10,5	78,3
KARAR06	,63200	*				
KARAR07	,94468	*				
KARAR08	,93662	*				
KARAR09	,89329	*				
KARAR10	,57096	*				
KARAR01	,86959	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 5 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
KARAR01	,90000	,09223	,05980	,21796
KARAR02	,86081	,10660	,16421	-,11465
KARAR06	,62928	,45706	,04593	,15807
KARAR03	,59025	,49486	-,04507	,11704

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
KARAR04	,33179	,81527	,00667	,14813
KARAR10	-,02865	,71441	,17166	,17404
KARAR05	,37396	,71030	-,02261	-,37596
KARAR07	,02836	,04035	,97064	-,01006
KARAR08	,14183	,09041	,95263	,02877
KARAR09	,16794	,15177	,00857	,91759

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	,73456	,62443	,21833	,15113
Factor 2	-,13809	-,16821	,97510	-,04256
Factor 3	,32827	-,56344	-,01763	,75793
Factor 4	-,57757	,51413	,03453	,63316

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 35,0

N of Items = 10

Alpha = ,7974

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamaya Niyetli Olan ve Olmayan Kuruluşlar
NIYET

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	33	67,3	67,3	67,3
	2,00	9	18,4	18,4	85,7
	3,00	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	
Valid cases	49	Missing cases	0		

Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamamasında Etkili Olan Konular

UNEFQM1G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	7	14,3	33,3	33,3
	2,00	3	6,1	14,3	47,6
	3,00	11	22,4	52,4	100,0
	,	28	57,1	Missing	
	Total	49	100,0	100,0	

Valid cases 21 Missing cases 28

UNEFQM2G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	11	22,4	52,4	52,4
	2,00	5	10,2	23,8	76,2
	3,00	5	10,2	23,8	100,0
	,	28	57,1	Missing	
	Total	49	100,0	100,0	

Valid cases 21 Missing cases 28

UNEFQM3G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	6	12,2	28,6	28,6
	2,00	6	12,2	28,6	57,1
	3,00	9	18,4	42,9	100,0
	,	28	57,1	Missing	
	Total	49	100,0	100,0	

Valid cases 21 Missing cases 28

UNEFQM4G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	7	14,3	33,3	33,3
	2,00	4	8,2	19,0	52,4
	3,00	10	20,4	47,6	100,0
	,	28	57,1	Missing	
	Total	49	100,0	100,0	

Valid cases 21 Missing cases 28

UNEFQM5G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	3	6,1	14,3	14,3
	2,00	2	4,1	9,5	23,8
	3,00	16	32,7	76,2	100,0
	,	28	57,1	Missing	
	Total	49	100,0	100,0	

Valid cases 21 Missing cases 28

UNEFQM6G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	6	12,2	28,6	28,6
	2,00	3	6,1	14,3	42,9
	3,00	12	24,5	57,1	100,0
	,	28	57,1	Missing	
	Total	49	100,0	100,0	

Valid cases 21 Missing cases 28

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi ve EFQM İş Mükemmelliği Modeli İlişkisi ile Kuruluşların Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçmelerinde ISO 9000'in Etkisi

ISO9000

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	53	63,1	63,1	63,1
	2,00	24	29,6	28,6	91,7
	4,00	7	8,3	8,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Valid cases 84 Missing cases 0

ISOEFQM

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	32	38,1	91,4	91,4
	2,00	3	3,6	8,6	100,0
	,	49	58,3	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 49

ISOTARIH

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	1	1,2	1,9	1,9
	2,00	11	13,1	20,8	22,6
	3,00	24	28,6	45,3	67,9
	4,00	17	20,2	32,1	100,0
	,	31	36,9	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	

Valid cases 53 Missing cases 31

Kuruluşların Bulundukları Sektör ile ISO 9000 Belgesinin Varlığı

ISO9000 by SEKTOR SEKTÖR

SEKTOR Page 1 of 1

Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct	Tot Pct	Row	1,00	2,00	Total
ISO9000	1,00	45	8	53	36,0	17,0	63,1%	
		84,9%	15,1%		78,9%	29,6%		
		53,6%	9,5%					
	2,00	7	17	24	16,3	7,7	28,6%	
		29,2%	70,8%		12,3%	63,0%		
		8,3%	20,2%					
	4,00	5	2	7	4,8	2,3	8,3%	
		71,4%	28,6%		8,8%	7,4%		
		6,0%	2,4%					
Column	Total	57	27	84	67,9%	32,1%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	23,57534	2	,00001
Likelihood Ratio	23,16357	2	,00001
Mantel-Haenszel test for linear association	5,24804	1	,02197

Minimum Expected Frequency - 2,250

Number of Missing Observations: 0

EFQM İş Mükemmelliği Modeli ile ISO 9000 Standartlarının
Uygulanması Arasındaki İlişki

ISO9000 by EFQM

EFQM

Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	1,00	2,00	Total
ISO9000	1,00	27	26	53
		22,1	30,9	63,1%
		50,9%	49,1%	
		77,1%	53,1%	
		32,1%	31,0%	
	2,00	7	17	24
		10,0	14,0	28,6%
		29,2%	70,8%	
		20,0%	34,7%	
		8,3%	20,2%	
	4,00	1	6	7
		2,9	4,1	8,3%
		14,3%	85,7%	
		2,9%	12,2%	
		1,2%	7,1%	
	Column	35	49	84
	Total	41,7%	58,3%	100,0%
Chi-Square		Value	DF	Significance
Pearson		5,57859	2	,06146
Likelihood Ratio		5,93352	2	,05147
Mantel-Haenszel test for linear association		4,94889	1	,02611
Minimum Expected Frequency -	2,917			
Number of Missing Observations: 0				

ISO 9000 belgesinin alınması ile TKY'ye geçişin etkilenmesi

ISOTKY

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	3	5,7	11,1	11,1
	2,00	19	35,8	70,4	81,5
	3,00	5	9,4	18,5	100,0
	,	26	49,1	Missing	
	Total	53	100,0	100,0	
Valid cases	27	Missing cases	26		

ISOENTEG

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	20	37,7	74,1	74,1
	2,00	7	13,2	25,9	100,0
	,	26	49,1	Missing	
	Total	53	100,0	100,0	

Valid cases 27 Missing cases 26

EFQMISO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	20	57,1	57,1	57,1
	2,00	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

ISOEFQM

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	32	91,4	91,4	91,4
	2,00	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

ISOENTEG by BASARIG

		BASARIG			Page 1 of 1
Count					
Exp Val					
Row Pct					
Col Pct					Row
Tot Pct		1,00	2,00	3,00	Total
ISOENTEG	1,00	9	11	0	20
		7,4	9,6	3,0	74,1%
		45,0%	55,0%	,0%	
		90,0%	84,6%	,0%	
		33,3%	40,7%	,0%	
	2,00	1	2	4	7
		2,6	3,4	1,0	25,9%
		14,3%	28,6%	57,1%	
		10,0%	15,4%	100,0%	
		3,7%	7,4%	14,8%	
Column		10	13	4	27
Total		37,0%	48,1%	14,8%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	13,50148	2	,00117
Likelihood Ratio	13,23910	2	,00133
Mantel-Haenszel test for linear association	8,21541	1	,00415

Number of Missing Observations: 26

EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

ZORLUK1

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	31	88,6	88,6	88,6
	1,00	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

ZORLUK2

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	28	80,0	80,0	80,0
	1,00	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

ZORLUK3

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	16	45,7	45,7	45,7
	1,00	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

ZORLUK4

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	21	60,0	60,0	60,0
	1,00	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

ZORLUK5

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	14	40,0	40,0	40,0
	1,00	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

ZORLUK6

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	22	62,9	62,9	62,9
	1,00	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

ZORLUK7

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	28	80,0	80,0	80,0
	1,00	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

"EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Uygulanmasında Karşılaşılan Zorluklar"
Kapsamındaki Değişkenlerin Gruplandırılması

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Correlation Matrix:

	ZORLUK1	ZORLUK2	ZORLUK3	ZORLUK4	ZORLUK5	ZORLUK6	ZORLUK7
ZORLUK1	1,00000						
ZORLUK2	,26941	1,00000					
ZORLUK3	-,03090	-,25809	1,00000				
ZORLUK4	,07332	,46657	-,07024	1,00000			
ZORLUK5	-,07332	-,17496	,42146	-,28571	1,00000		
ZORLUK6	,28144	,20696	-,00678	,21726	-,09656	1,00000	
ZORLUK7	,26941	,46429	-,25809	,46657	-,32077	,50262	1,00000

Determinant of Correlation Matrix = ,2261261

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,65453

Bartlett Test of Sphericity = 45,83875, Significance = ,00134

1-tailed Significance of Correlation Matrix:

' . ' is printed for diagonal elements.

	ZORLUK1	ZORLUK2	ZORLUK3	ZORLUK4	ZORLUK5
ZORLUK1	,				
ZORLUK2	,05879	,			
ZORLUK3	,43006	,06720	,		
ZORLUK4	,33775	,00236	,34422	,	
ZORLUK5	,33775	,15738	,00584	,04808	,
ZORLUK6	,05073	,11646	,48458	,10498	,29054
ZORLUK7	,05879	,00248	,06720	,00236	,03014

	ZORLUK6	ZORLUK7
ZORLUK6	,	
ZORLUK7	,00105	,

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
ZORLUK1	1,00000	*	1	2,58708	37,0	37,0
ZORLUK2	1,00000	*	2	1,27165	18,2	55,1
ZORLUK3	1,00000	*	3	,93732	13,4	68,5
ZORLUK4	1,00000	*	4	,80606	11,5	80,0
ZORLUK5	1,00000	*	5	,64838	9,3	89,3
ZORLUK6	1,00000	*	6	,38623	5,5	94,8
ZORLUK7	1,00000	*	7	,36328	5,2	100,0

PC extracted 2 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
ZORLUK7	,82814	,12300
ZORLUK2	,71028	,03528
ZORLUK4	,66283	,01035
ZORLUK6	,55494	,50396
ZORLUK3	-,43166	,68196
ZORLUK5	-,53295	,57916
ZORLUK1	,42321	,44798

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
ZORLUK1	,37979	*	1	2,58708	37,0	37,0
ZORLUK2	,50574	*	2	1,27165	18,2	55,1
ZORLUK3	,65140	*				
ZORLUK4	,43945	*				
ZORLUK5	,61946	*				
ZORLUK6	,56194	*				

----- FACTOR ANALYSIS -----

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
ZORLUK7	,70094	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
ZORLUK7	,75227	-,36746
ZORLUK6	,74276	,10124
ZORLUK2	,60546	-,37304
ZORLUK1	,60247	,12968
ZORLUK4	,55223	-,36673
ZORLUK3	,03028	,80653
ZORLUK5	-,11142	,77913

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	,82430	-,56615
Factor 2	,56615	,82430

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 35,0

N of Items = 7

Alpha = ,3886

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni uygulama kararı almada "ulusal / uluslararası kalite ödülünü kazanma niyeti" ile "günlük işlere entegrasyon zorluğu"nun yaşanma oranı

ZORLUK5 by KARAR08G

KARAR08G

Page 1 of 1

	Count				
	Exp Val				
	Row Pct				
	Col Pct				
	Tot Pct	1,00	2,00	3,00	Row Total
ZORLUK5					
	,00	2	6	6	14
		2,8	6,4	4,8	40,0%
		14,3%	42,9%	42,9%	
		28,6%	37,5%	50,0%	
		5,7%	17,1%	17,1%	
	1,00	5	10	6	21
		4,2	9,6	7,2	60,0%
		23,8%	47,6%	28,6%	
		71,4%	62,5%	50,0%	
		14,3%	28,6%	17,1%	
	Column	7	16	12	35
	Total	20,0%	45,7%	34,3%	100,0%
	Chi-Square		Value	DF	Significance
	Pearson		,92262	2	,63046
	Likelihood Ratio		,92949	2	,62830
	Mantel-Haenszel test for linear association		,98542	1	,34672

Number of Missing Observations: 0

EFQM İş Mükemmelliği Modeli Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleri

KBF01G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	35	41,7	100,0	100,0
	,	49	58,3	Missing	
Total		84	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	49		

KBF02G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	34	40,5	97,1	97,1
	3,00	1	1,2	2,9	100,0
	,	49	58,3	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	49		

KBF03G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	28	33,3	80,0	80,0
	2,00	7	8,3	20,0	100,0
	,	49	58,3	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	49		

KBF04G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	31	36,9	88,6	88,6
	2,00	4	4,8	11,4	100,0
	,	49	58,3	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	49		

KBF05G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	24	28,6	68,6	68,6
	2,00	10	11,9	28,6	97,1
	3,00	1	1,2	2,9	100,0
	,	49	58,3	Missing	
	Total	94	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	49		

KBF06G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	19	22,6	54,3	54,3
	2,00	15	17,9	42,9	97,1
	3,00	1	1,2	2,9	100,0
	,	49	58,3	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 49

KBF07G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	30	35,7	85,7	85,7
	2,00	5	6,0	14,3	100,0
	,	49	58,3	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 49

KBF08G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	30	35,7	85,7	85,7
	2,00	4	4,8	11,4	97,1
	3,00	1	1,2	2,9	100,0
	,	49	58,3	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 49

KBF09G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	30	35,7	85,7	85,7
	2,00	4	4,8	11,4	97,1
	3,00	1	1,2	2,9	100,0
	,	49	58,3	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 49

KBF10G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	26	31,0	74,3	74,3
	2,00	9	10,7	25,7	100,0
	,	49	58,3	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	49		

KBF11G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	28	33,3	80,0	80,0
	2,00	7	8,3	20,0	100,0
	,	49	58,3	Missing	
	Total	84	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	49		

Özdeğerlendirmenin yerleşik iş süreçlerinden biri haline gelmesi ile yayılımın sağlanması arasında anlamlı bir ilişki

KBF07G by KBF09G

		KBF09G			Page 1 of 1
		Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct
		Tot Pct	1,00	2,00	3,00
			Total		
KBF07G	1,00	26	4	0	30
		25,7	3,4	,9	85,7%
		86,7%	13,3%	,0%	
		86,7%	100,0%	,0%	
		74,3%	11,4%	,0%	
	2,00	4	0	1	5
		4,3	,6	,1	14,3%
		80,0%	,0%	20,0%	
		13,3%	,0%	100,0%	
		11,4%	,0%	2,9%	
Column		30	4	1	35
Total		85,7%	11,4%	2,9%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	8,69889	1	,03538
Likelihood Ratio	8,14767	1	,01624
Mantel-Haenszel test for linear association	1,48634	1	,22279
Number of Missing Observations: 0			

Süreç yaklaşımının doğru algılanması ile önceliklerin belirlenmesi arasındaki ilişki

KBF08G by KBF03G

KBF03G Page 1 of 1

Count			
Exp Val			
Row Pct			
Col Pct			
Tot Pct	1,00	2,00	Row Total
KBF08G			
1,00	24	6	30
	24,0	6,0	85,7%
	80,0%	20,0%	
	85,7%	85,7%	
	68,6%	17,1%	
2,00	3	1	4
	3,2	,8	11,4%
	75,0%	25,0%	
	10,7%	14,3%	
	8,6%	2,9%	
3,00	1	0	1
	,8	,2	2,9%
	100,0%	,0%	
	3,6%	,0%	
	2,9%	,0%	
Column Total	28	7	35
	80,0%	20,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,31250	2	,85535
Likelihood Ratio	,50534	2	,77672
Mantel-Haenszel test for linear association	,03484	1	,85194

Number of Missing Observations: 0

Önceliklerin belirlenmesi ile eğitimlerin sistematik olması arasındaki ilişki

KBF06G by KBF03G

KBF03G Page 1 of 1

Count			
Exp Val			
Row Pct			
Col Pct			
Tot Pct	1,00	2,00	Row Total
KBF06G			
1,00	18	1	19
	15,2	3,8	54,3%
	94,7%	5,3%	
	64,3%	14,3%	
	51,4%	2,9%	
2,00	9	6	15
	12,0	3,0	42,9%
	60,0%	40,0%	
	32,1%	85,7%	
	25,7%	17,1%	
3,00	1	0	1
	,9	,2	2,9%
	100,0%	,0%	
	3,6%	,0%	
	2,9%	,0%	
Column Total	28	7	35

Total 80,0% 20,0% 100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6,57895	2	,03727
Likelihood Ratio	7,00252	2	,03016
Mantel-Haenszel test for linear association	3,82048	1	,05063

Number of Missing Observations: 0

TKY'nin rekabet için bir araç olduğunun anlaşılması ve modelin doğru kullanılması arasındaki ilişki

KBF10G by KBF11G

Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	1,00	2,00	Row Total
KBF10G	1,00	23	3	26
		20,8	5,2	74,3%
		88,5%	11,5%	
		82,1%	42,9%	
		65,7%	8,6%	
	2,00	5	4	9
		7,2	1,8	25,7%
		55,6%	44,4%	
		17,9%	57,1%	
		14,3%	11,4%	
	Column	28	7	35
	Total	80,0%	20,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	4,52457	1	,03341
Continuity Correction	2,70166	1	,10024
Likelihood Ratio	4,06625	1	,04375
Mantel-Haenszel test for linear association	4,39530	1	,03604
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,05514
Two-Tail			,05514

Number of Missing Observations: 0

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Günlük İş Uygulamaları ile Bütünleştirilmesi

ENTEGRE

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	12	34,3	34,3	34,3
	2,00	19	54,3	54,3	88,6
	3,00	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni günlük işlere entegre etmesi ile bu kuruluşlarda TKY araçlarının yaygın kullanılması arasında ilişki

ENTEGRE by KAZANC06

KAZANC06				
	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
ENTEGRE				
1,00	0	12	12	
	3,8	8,2	34,3%	
	,0%	100,0%		
	,0%	50,0%		
	,0%	34,3%		
2,00	8	11	19	
	6,0	13,0	54,3%	
	42,1%	57,9%		
	72,7%	45,8%		
	22,9%	31,4%		
3,00	3	1	4	
	1,3	2,7	11,4%	
	75,0%	25,0%		
	27,3%	4,2%		
	8,6%	2,9%		
Column	11	24	35	
Total	31,4%	68,6%	100,0%	
Chi-Square	Value		DF	Significance
Pearson	10,02866		2	,00664
Likelihood Ratio	13,21148		2	,00135
Mantel-Haenszel test for linear association	9,67181		1	,00187

Number of Missing Observations: 0

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Günlük İş Uygulamalarına Entegrasyonu ile
TKY Faaliyetleri Arasındaki İlişki

ENTEGRE by TEKNİK2 (Problem Çözme Tekniklerinin Kullanılması)
TEKNİK2

Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct	Tot Pct	Row Total
1,00	0	12	12	34,3%	
	1,0	11,0	100,0%	37,5%	
	,0%	34,3%			
2,00	1	18	19	54,3%	
	1,6	17,4	94,7%	56,3%	
	5,3%	51,4%			
3,00	2	2	4	11,4%	
	,3	3,7	50,0%	6,3%	
	50,0%	5,7%			
	66,7%	5,7%			
Column Total	3	32	35	100,0%	
Chi-Square	8,6%	91,4%	Value	DF	Significance
Pearson		10,15077	2		,00625
Likelihood Ratio		7,09512	2		,02879
Mantel-Haenszel test for linear association		6,30931	1		,01201
Number of Missing Observations:	0				

ENTEGRE by TEKNİK3 İyileştirme Proje Ekiplerinin Kullanılması
TEKNİK3 Page 1 of 1

Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct	Tot Pct	Row Total
1,00	0	12	12	34,3%	
	1,0	11,0	100,0%	37,5%	
	,0%	34,3%			
2,00	1	18	19	54,3%	
	1,6	17,4	94,7%	56,3%	
	5,3%	51,4%			
3,00	2	2	4	11,4%	
	,3	3,7	50,0%	6,3%	
	50,0%	5,7%			
	66,7%	5,7%			
Column Total	3	32	35	100,0%	
Total	8,6%	91,4%			

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,15077	2	,00625
Likelihood Ratio	7,09512	2	,02879
Mantel-Haenszel test for linear association	6,30931	1	,01201

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by KAZANC05 (Kıyaslama Tekniğinin Kullanılması)

		KAZANC05		Page 1 of 1
ENTEGRE	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
	1,00	0	12	12
		4,1	7,9	34,3%
		,0%	100,0%	
		,0%	52,2%	
		,0%	34,3%	
2,00		9	10	19
		6,5	12,5	54,3%
		47,4%	52,6%	
		75,0%	43,5%	
		25,7%	28,6%	
3,00		3	1	4
		1,4	2,6	11,4%
		75,0%	25,0%	
		25,0%	4,3%	
		8,6%	2,9%	
Column		12	23	35
Total		34,3%	65,7%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,64717	2	,00488
Likelihood Ratio	14,21825	2	,00082
Mantel-Haenszel test for linear association	10,03414	1	,00154

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by TEKNİK7 (Kalite Çemberleri ve Öneri Sistemlerinin Kullanılması)
TEKNİK7 Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
ENTEGRE				
1,00	5	7	12	
	8,2	3,8	34,3%	
	41,7%	58,3%		
	20,8%	63,6%		
	14,3%	20,0%		
2,00	15	4	19	
	13,0	6,0	54,3%	
	78,9%	21,1%		
	62,5%	36,4%		
	42,9%	11,4%		
3,00	4	0	4	
	2,7	1,3	11,4%	
	100,0%	,0%		
	16,7%	,0%		
	11,4%	,0%		
Column	24	11	35	
Total	68,6%	31,4%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6,81311	2	,03316
Likelihood Ratio	7,71663	2	,02110
Mantel-Haenszel test for linear association	6,40019	1	,01141
Number of Missing Observations:	0		

ENTEGRE by KAZANC16 (Çalışanların Eğitimlerine Önem Verilmesi)
KAZANC16

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
ENTEGRE				
1,00	2	10	12	
	5,5	6,5	34,3%	
	16,7%	83,3%		
	12,5%	52,6%		
	5,7%	28,6%		
2,00	10	9	19	
	8,7	10,3	54,3%	
	52,6%	47,4%		
	62,5%	47,4%		
	28,6%	25,7%		
3,00	4	0	4	
	1,8	2,2	11,4%	
	100,0%	,0%		
	25,0%	,0%		
	11,4%	,0%		
Column	16	19	35	
Total	45,7%	54,3%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	9,19639	2	,01007
Likelihood Ratio	11,16244	2	,00377
Mantel-Haenszel test for linear association	8,84004	1	,00295
Number of Missing Observations: 0			

ENTEGRE by KAZANC17 (Çalışanların Eğitimlerinin Planlı ve İhtiyaca Uygun Şekilde Verilmesi)

		KAZANC17		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		
		Tot Pct	,00	1,00
				Row Total
ENTEGRE	1,00	3	9	12
		5,8	6,2	34,3%
		25,0%	75,0%	
		17,6%	50,0%	
		8,6%	25,7%	
	2,00	10	9	19
		9,2	9,8	54,3%
		52,6%	47,4%	
		58,8%	50,0%	
		28,6%	25,7%	
	3,00	4	0	4
		1,9	2,1	11,4%
		100,0%	,0%	
		23,5%	,0%	
		11,4%	,0%	
		Column	17	18
		Total	48,6%	51,4%
				100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7,02980	2	,02975
Likelihood Ratio	8,70875	2	,01285
Mantel-Haenszel test for linear association	6,55040	1	,01049

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by KAZANC09 (Politika ve Stratejilerin Günlük İşlere Entegrasyonu)

		KAZANC09		Page 1 of 1	
ENTEGRE	Count				
	Exp Val				
	Row Pct				
	Col Pct				
	Tot Pct	,00	1,00	Row	Total
	1,00	0	12	12	
		4,8	7,2	34,3%	
		,0%	100,0%		
		,0%	57,1%		
		,0%	34,3%		
2,00	11	8	19		
	7,6	11,4	54,3%		
	57,9%	42,1%			
	78,6%	38,1%			
	31,4%	22,9%			
3,00	3	1	4		
	1,6	2,4	11,4%		
	75,0%	25,0%			
	21,4%	4,8%			
	8,6%	2,9%			
Column	14	21	35		
Total	40,0%	60,0%	100,0%		
Chi-Square	Value		DF	Significance	
Pearson	12,57675		2	,00186	
Likelihood Ratio	16,74821		2	,00023	
Mantel-Haenszel test for linear association	10,97917		1	,00092	
Number of Missing Observations: 0					

ENTEGRE by KAZANC07 (Süreç Yaklaşımının Benimsenmesi)

ENTEGRE	Count				
	Exp Val				
	Row Pct				
	Col Pct				
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total	
	1,00	1	11	12	
		3,8	8,2	34,3%	
		8,3%	91,7%		
		9,1%	45,8%		
		2,9%	31,4%		
	2,00	7	12	19	
		6,0	13,0	54,3%	
		36,8%	63,2%		
		63,6%	50,0%		
		20,0%	34,3%		
	3,00	3	1	4	
		1,3	2,7	11,4%	
		75,0%	25,0%		
		27,3%	4,2%		
		8,6%	2,9%		
	Column Total	11	24	35	
		31,4%	68,6%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6,75206	2	,03418
Likelihood Ratio	7,18316	2	,02755
Mantel-Haenszel test for linear association	6,48198	1	,01090

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by KAZANC15 (Takım Çalışmasına Geçiş)

		KAZANC15		Page 1 of 1
Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct	Row Tot Pct
ENTEGRE		,00	1,00	Total
1,00	1	11	12	
	4,1	7,9	34,3%	
	8,3%	91,7%		
	8,3%	47,8%		
	2,9%	31,4%		
2,00	8	11	19	
	6,5	12,5	54,3%	
	42,1%	57,9%		
	66,7%	47,8%		
	22,9%	31,4%		
3,00	3	1	4	
	1,4	2,6	11,4%	
	75,0%	25,0%		
	25,0%	4,3%		
	8,6%	2,9%		
Column	12	23	35	
Total	34,3%	65,7%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7,04583	2	,02951
Likelihood Ratio	7,75721	2	,02068
Mantel-Haenszel test for linear association	6,84391	1	,00889

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by TEKNIK5

Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
ENTEGRE	1,00	6	6	12
		7,5	4,5	34,3%
		50,0%	50,0%	
		27,3%	46,2%	
		17,1%	17,1%	
	2,00	14	5	19
		11,9	7,1	54,3%
		73,7%	26,3%	
		63,6%	38,5%	
		40,0%	14,3%	
	3,00	2	2	4
		2,5	1,5	11,4%
		50,0%	50,0%	
		9,1%	15,4%	
		5,7%	5,7%	
	Column	22	13	35
	Total	62,9%	37,1%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2,08686	2	,35224
Likelihood Ratio	2,09841	2	,35022
Mantel-Haenszel test for linear association	,31062	1	,57730
Number of Missing Observations: 0			

ENTEGRE by TEKNIK6

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
ENTEGRE	1,00	9	3	12
		9,6	2,4	34,3%
		75,0%	25,0%	
		32,1%	42,9%	
		25,7%	8,6%	
	2,00	15	4	19
		15,2	3,8	54,3%
		78,9%	21,1%	
		53,6%	57,1%	
		42,9%	11,4%	
	3,00	4	0	4
		3,2	,8	11,4%
		100,0%	,0%	
		14,3%	,0%	
		11,4%	,0%	
	Column	28	7	35
	Total	80,0%	20,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1,20066	2	,54863
Likelihood Ratio	1,97531	2	,37245
Mantel-Haenszel test for linear association	,83972	1	,35948

Number
of Missing Observations: 0

ENTEGRE by TEKNIK4

		TEKNIK4		Page 1 of 1
Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct	Row Total
Tot Pct				
ENTEGRE				
1,00	3	9	12	
	5,1	6,9	34,3%	
	25,0%	75,0%		
	20,0%	45,0%		
	8,6%	25,7%		
2,00	10	9	19	
	8,1	10,9	54,3%	
	52,6%	47,4%		
	66,7%	45,0%		
	28,6%	25,7%		
3,00	2	2	4	
	1,7	2,3	11,4%	
	50,0%	50,0%		
	13,3%	10,0%		
	5,7%	5,7%		
Column	15	20	35	
Total	42,9%	57,1%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2,38706	2	,30315
Likelihood Ratio	2,47541	2	,29005
Mantel-Haenszel test for linear association	1,65087	1	,19884

Number of Missing Observations: 0

t-tests for independent samples of ENTEGRE

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
BASARI				
ENTEGRE >= 2,	23	2,9565	,767	,160
ENTEGRE < 2,	12	2,0833	,793	,229

Mean Difference = ,8732

Levene's Test for Equality of Variances: F= ,338 P= ,565

t-test for Equality of Means					95%
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	3,16	33	,003	,276	(,311; 1,436)
Unequal	3,13	21,78	,005	,279	(,294; 1,453)

Kuruluşların EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni Uygulamadaki Başarısı ile Modelin Günlük İşlere Entegrasyonu Arasındaki İlişki

ENTEGRE by BASARIG

		BASARIG			Page 1 of 1
		Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct
		Tot Pct	1,00	2,00	3,00
		Row Total			
ENTEGRE	1,00	8	4	0	12
		4,8	5,8	1,4	34,3%
		66,7%	33,3%	,0%	
		57,1%	23,5%	,0%	
		22,9%	11,4%	,0%	
	2,00	5	13	1	19
		7,6	9,2	2,2	54,3%
		26,3%	68,4%	5,3%	
		35,7%	76,5%	25,0%	
		14,3%	37,1%	2,9%	
	3,00	1	0	3	4
		1,6	1,9	,5	11,4%
		25,0%	,0%	75,0%	
		7,1%	,0%	75,0%	
		2,9%	,0%	8,6%	
Column		14	17	4	35
Total		40,0%	48,6%	11,4%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	23,45362	4	,00010
Likelihood Ratio	18,68051	4	,00091
Mantel-Haenszel test for linear association	9,42864	1	,00214

Number of Missing Observations: 0

KAZANC05 by KAZANC06

		KAZANC06			Page 1 of 1
		Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct
		Tot Pct	,00	1,00	Row Total
KAZANC05	,00	8	4	12	
		3,8	8,2	34,3%	
		66,7%	33,3%		
		72,7%	16,7%		
		22,9%	11,4%		

1,00	3	20	23
	7,2	15,8	65,7%
	13,0%	87,0%	
	27,3%	83,3%	
	8,6%	57,1%	

Column	11	24	35
Total	31,4%	68,6%	100,0%

Chi-Square Significance	Value	DF	
Pearson	10,52152	1	,00118
Continuity Correction	8,18043	1	,00423
Likelihood Ratio	10,48598	1	,00120
Mantel-Haenszel test for linear association	10,22090	1	,00139
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,00224
Two-Tail			,00224

Minimum Expected Frequency - 3,771
Cells with Expected Frequency < 5 - 1 OF 4 (25,0%)

Number of Missing Observations: 0

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Günlük İş Uygulamalarına Entegrasyonu ile
Modelin Sonuç Kriterleri Arasındaki İlişki

ENTEGRE by KAZANC01

		KAZANC01		
	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
ENTEGRE	1,00	6	6	12
		9,6	2,4	34,3%
		50,0%	50,0%	
		21,4%	85,7%	
		17,1%	17,1%	
	2,00	18	1	19
		15,2	3,8	54,3%
		94,7%	5,3%	
		64,3%	14,3%	
		51,4%	2,9%	
	3,00	4	0	4
		3,2	,9	11,4%
		100,0%	,0%	
		14,3%	,0%	
		11,4%	,0%	
	Column	28	7	35
	Total	80,0%	20,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
------------	-------	----	--------------

Pearson	10,32895	2	,00572
Likelihood Ratio	10,55734	2	,00510
Mantel-Haenszel test for linear association	8,29435	1	,00398

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by KAZANC02

KAZANC02

Page 1 of 1

Count			
Exp Val			
Row Pct			
Col Pct			Row
Tot Pct	,00	1,00	Total
ENTEGRE			
1,00	4	8	12
	8,9	3,1	34,3%
	33,3%	66,7%	
	15,4%	88,9%	
	11,4%	22,9%	
2,00	19	0	19
	14,1	4,9	54,3%
	100,0%	,0%	
	73,1%	,0%	
	54,3%	,0%	
3,00	3	1	4
	3,0	1,0	11,4%
	75,0%	25,0%	
	11,5%	11,1%	
	8,6%	2,9%	
Column	26	9	35
Total	74,3%	25,7%	100,0%
Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	17,11360	2	,00019
Likelihood Ratio	20,12828	2	,00004
Mantel-Haenszel test for linear association	8,76746	1	,00307

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by KAZANC03

KAZANC03 Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
ENTEGRE				
1,00	2	10	12	
	3,8	8,2	34,3%	
	16,7%	83,3%		
	18,2%	41,7%		
	5,7%	28,6%		
2,00	6	13	19	
	6,0	13,0	54,3%	
	31,6%	68,4%		
	54,5%	54,2%		
	17,1%	37,1%		
3,00	3	1	4	
	1,3	2,7	11,4%	
	75,0%	25,0%		
	27,3%	4,2%		
	8,6%	2,9%		
Column	11	24	35	
Total	31,4%	68,6%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	4,73726	2	,09361
Likelihood Ratio	4,56305	2	,10213
Mantel-Haenszel test for linear association	3,92929	1	,04748

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by KAZANC04

KAZANC04 Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
ENTEGRE				
1,00	1	11	12	
	4,5	7,5	34,3%	
	8,3%	91,7%		
	7,7%	50,0%		
	2,9%	31,4%		
2,00	9	10	19	
	7,1	11,9	54,3%	
	47,4%	52,6%		
	69,2%	45,5%		
	25,7%	28,6%		
3,00	3	1	4	
	1,5	2,5	11,4%	
	75,0%	25,0%		
	23,1%	4,5%		
	8,6%	2,9%		
Column	13	22	35	
Total	37,1%	62,9%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
------------	-------	----	--------------

Pearson	7,57238	2	,02268
Likelihood Ratio	8,51013	2	,01419
Mantel-Haenszel test for linear association	7,25654	1	,00706

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by KAZANC10

		KAZANC10		Page 1 of 1	
		Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct
		Tot Pct			
			,00	1,00	Row Total
ENTEGRE	1,00	3	9	12	
		6,9	5,1	34,3%	
		25,0%	75,0%		
		15,0%	60,0%		
		8,6%	25,7%		
	2,00	14	5	19	
		10,9	8,1	54,3%	
		73,7%	26,3%		
		70,0%	33,3%		
		40,0%	14,3%		
	3,00	3	1	4	
		2,3	1,7	11,4%	
		75,0%	25,0%		
		15,0%	6,7%		
		8,6%	2,9%		
Column		20	15	35	
Total		57,1%	42,9%	100,0%	
Chi-Square		Value		DF	Significance
Pearson		7,70614		2	,02121
Likelihood Ratio		7,90815		2	,01918
Mantel-Haenszel test for linear association		5,84946		1	,01558

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by KAZANC11

KAZANC11 Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
ENTEGRE				
1,00	3	9	12	
	5,8	6,2	34,3%	
	25,0%	75,0%		
	17,6%	50,0%		
	8,6%	25,7%		
2,00	11	8	19	
	9,2	9,8	54,3%	
	57,9%	42,1%		
	64,7%	44,4%		
	31,4%	22,9%		
3,00	3	1	4	
	1,9	2,1	11,4%	
	75,0%	25,0%		
	17,6%	5,6%		
	8,6%	2,9%		
Column	17	18	35	
Total	48,6%	51,4%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	4,44874	2	,10914
Likelihood Ratio	4,63308	2	,09861
Mantel-Haenszel test for linear association	4,14337	1	,04180

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by KAZANC12

KAZANC12 Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
ENTEGRE				
1,00	1	11	12	
	2,1	9,9	34,3%	
	8,3%	91,7%		
	16,7%	37,9%		
	2,9%	31,4%		
2,00	2	17	19	
	3,3	15,7	54,3%	
	10,5%	99,5%		
	33,3%	58,6%		
	5,7%	48,6%		
3,00	3	1	4	
	,7	3,3	11,4%	
	75,0%	25,0%		
	50,0%	3,4%		
	8,6%	2,9%		
Column	6	29	35	
Total	17,1%	82,9%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,66798	2	,00482
Likelihood Ratio	7,90051	2	,01925
Mantel-Haenszel test for linear association	5,48545	1	,01918

Number of Missing Observations: 0

ENTEGRE by KAZANC08

		KAZANC08		Page 1 of 1
Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct	Row Total
Tot Pct		,00	1,00	Total
ENTEGRE				
1,00	1	11	12	
	4,5	7,5	34,3%	
	8,3%	91,7%		
	7,7%	50,0%		
	2,9%	31,4%		
2,00	9	10	19	
	7,1	11,9	54,3%	
	47,4%	52,6%		
	69,2%	45,5%		
	25,7%	28,6%		
3,00	3	1	4	
	1,5	2,5	11,4%	
	75,0%	25,0%		
	23,1%	4,5%		
	8,6%	2,9%		
Column	13	22	35	
Total	37,1%	62,9%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7,37238	2	,02268
Likelihood Ratio	9,51013	2	,01419
Mantel-Haenszel test for linear association	7,25654	1	,00706

Minimum Expected Frequency - 1,486
Cells with Expected Frequency < 5 - 3 of 6 (50,0%)

Number of Missing Observations: 0

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Uygulanması ile Elde Edilen Kazançlar

KAZANC01

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	28	80,0	90,0	80,0
	1,00	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

KAZANC02

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	26	74,3	74,3	74,3
	1,00	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

KAZANC03

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	11	31,4	31,4	31,4
	1,00	24	68,6	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

KAZANC04

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	13	37,1	37,1	37,1
	1,00	22	62,9	62,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

KAZANC05

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	12	34,3	34,3	34,3
	1,00	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

KAZANC06

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	11	31,4	31,4	31,4
	1,00	24	68,6	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KAZANC07

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	11	31,4	31,4	31,4
	1,00	24	68,6	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KAZANC08

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	13	37,1	37,1	37,1
	1,00	22	62,9	62,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KAZANC09

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	14	40,0	40,0	40,0
	1,00	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KAZANC10

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	20	57,1	57,1	57,1
	1,00	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

KAZANC11

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	17	48,6	48,6	48,6
	1,00	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

KAZANC12

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	6	17,1	17,1	17,1
	1,00	29	82,9	82,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

KAZANC13

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	22	62,9	62,9	62,9
	1,00	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

KAZANC14

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	14	40,0	40,0	40,0
	1,00	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

KAZANC15

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	12	34,3	34,3	34,3
	1,00	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KAZANC16

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	16	45,7	45,7	45,7
	1,00	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

KAZANC17

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	17	48,6	48,6	48,6
	1,00	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

TKY araç ve tekniklerinin kullanımı ile kıyaslama tekniğinin yerleşmesi
arasında ilişki

KAZANC05 by KAZANC06

		KAZANC06		Page 1 of 1	
Count					
Exp Val					
Row Pct					
Col Pct				Row	
Tot Pct				Total	
KAZANC05			,00	1,00	
			-----+		
	,00	8	4	12	
		3,8	8,2	34,3%	
		66,7%	33,3%		
		72,7%	16,7%		
		22,9%	11,4%		
			-----+		
	1,00	3	20	23	
		7,2	15,8	65,7%	
	13,0%	87,0%			
	27,3%	83,3%			
	8,6%	57,1%			
		-----+			
Column	11	24	35		
Total	31,4%	68,6%	100,0%		

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,52152	1	,00118
Continuity Correction	8,18043	1	,00423
Likelihood Ratio	10,48598	1	,00120
Mantel-Haenszel test for linear association	10,22090	1	,00139
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,00224
Two-Tail			,00224

Number of Missing Observations: 0

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Uygulayan Kuruluşlarda
TKY Araç ve Tekniklerinin Kullanımı

TEKNIK1

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	3	8,6	8,6	8,6
	1,00	32	91,4	91,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	35	Missing cases	0		

TEKNIK2

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	3	8,6	8,6	8,6
	1,00	32	91,4	91,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

TEKNIK3

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	3	8,6	8,6	8,6
	1,00	32	91,4	91,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

TEKNIK4

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	15	42,9	42,9	42,9
	1,00	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

TEKNIK5

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	22	62,9	62,9	62,9
	1,00	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

TEKNIK6

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	28	80,0	80,0	80,0
	1,00	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

TEKNIK7

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	24	68,6	68,6	68,6
	1,00	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

SEKTOR SEKTÖR by TEKNIK4

		TEKNIK4		Page 1 of 1
SEKTOR	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
1,00	4	18	22	
	9,4	12,6	62,9%	
	18,2%	81,8%		
	26,7%	90,0%		
	11,4%	51,4%		
2,00	11	2	13	
	5,6	7,4	37,1%	
	84,6%	15,4%		
	73,3%	10,0%		
	31,4%	5,7%		
Column	15	20	35	
Total	42,9%	57,1%	100,0%	
Chi-Square		Value	DF	Significance
Pearson		14,72611	1	,00012
Continuity Correction		12,13833	1	,00049
Likelihood Ratio		15,77904	1	,00007
Mantel-Haenszel test for linear association		14,30536	1	,00016
Minimum Expected Frequency -		5,371		

Number of Missing Observations: 0

SEKTOR SEKTÖR by TEKNIK5

		TEKNIK5		Page 1 of 1
SEKTOR	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
1,00	9	13	22	
	13,8	8,2	62,9%	
	40,9%	59,1%		
	40,9%	100,0%		
	25,7%	37,1%		
2,00	13	0	13	
	8,2	4,8	37,1%	
	100,0%	,0%		
	59,1%	,0%		
	37,1%	,0%		
Column	22	13	35	
Total	62,9%	37,1%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	12,22107	1	,00047
Continuity Correction	9,82113	1	,00173
Likelihood Ratio	16,41267	1	,00005
Mantel-Haenszel test for linear association	11,87190	1	,00057
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,00034
Two-Tail			,00065

Number of Missing Observations: 0

TEKNIK1 by KAZANC09

		KAZANC09		Page 1 of 1
TEKNIK1	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
	,00	1	2	3
		1,2	1,8	8,6%
		33,3%	66,7%	
		7,1%	9,5%	
		2,9%	5,7%	
	1,00	13	19	32
		12,8	19,2	91,4%
		40,6%	59,4%	
		92,9%	90,5%	
		37,1%	54,3%	
	Column	14	21	35
	Total	40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,06076	1	,80529
Continuity Correction.	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,06200	1	,80336
Mantel-Haenszel test for linear association	,05903	1	,80804
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,65241
Two-Tail			1,00000

TEKNIK1 by KAZANC10

		KAZANC10		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		Row
		Tot Pct	,00 1,00	Total
TEKNIK1	,00	3	0	3
		1,7	1,3	8,6%
		100,0%	,0%	
		15,0%	,0%	
		8,6%	,0%	
	1,00	17	15	32
		18,3	13,7	91,4%
		53,1%	46,9%	
		85,0%	100,0%	
		48,6%	42,9%	
Column		20	15	35
Total		57,1%	42,9%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2,46094	1	,11671
Continuity Correction	,91905	1	,33772
Likelihood Ratio	3,56723	1	,05893
Mantel-Haenszel test for linear association	2,39062	1	,12206
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,17418
Two-Tail			,24370

TEKNIK1 by KAZANC11

		KAZANC11		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		Row
		Tot Pct	,00 1,00	Total
TEKNIK1	,00	3	0	3
		1,5	1,5	8,6%
		100,0%	,0%	
		17,6%	,0%	
		8,6%	,0%	
	1,00	14	18	32
		15,5	16,5	91,4%
		43,8%	56,3%	
		82,4%	100,0%	
		40,0%	51,4%	
Column		17	18	35
Total		48,6%	51,4%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,47438	1	,06233
Continuity Correction	1,88731	1	,20771
Likelihood Ratio	4,63162	1	,03139

Mantel-Haenszel test for linear association 3,37500 1 ,06619
 Fisher's Exact Test:
 One-Tail ,10390
 Two-Tail ,10390

TEKNIK1 by KAZANC12

		KAZANC12		Page 1 of 1	
		Count			
		Exp Val			
		Row Pct			
		Col Pct			
		Tot Pct		Row	
				Total	
TEKNIK1		,00	,00	1,00	
	,00	0	3	3	
		,5	2,5	8,6%	
		,0%	100,0%		
		,0%	10,3%		
		,0%	8,6%		
	1,00	6	26	32	
		5,5	26,5	91,4%	
		18,8%	81,3%		
		100,0%	89,7%		
		17,1%	74,3%		
		Column	6	29	35
		Total	17,1%	82,9%	100,0%
Chi-Square		Value		DF	Significance
Pearson		,67888		1	,40997
Continuity Correction		,00052		1	,98174
Likelihood Ratio		1,19513		1	,27631
Mantel-Haenszel test for linear association		,65948		1	,41674
Fisher's Exact Test:					
One-Tail					,55829
Two-Tail					1,00000

TEKNIK1 by KAZANC14

		KAZANC14		Page 1 of 1	
		Count			
		Exp Val			
		Row Pct			
		Col Pct			
		Tot Pct		Row	
				Total	
TEKNIK1		,00	,00	1,00	
	,00	1	2	3	
		1,2	1,8	8,6%	
		33,3%	66,7%		
		7,1%	9,5%		
		2,9%	5,7%		
	1,00	13	19	32	
		12,8	19,2	91,4%	
		40,6%	59,4%		
		92,9%	90,5%		
		37,1%	54,3%		
		Column	14	21	35
		Total	40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,06076	1	,80529
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,06200	1	,80336
Mantel-Haenszel test for linear association	,05903	1	,80804
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,65241
Two-Tail			1,00000

TEKNIK1 by KAZANC15

		KAZANC15		Page 1 of 1
TEKNIK1	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
	,00	1	2	3
		1,0	2,0	8,6%
		33,3%	66,7%	
		8,3%	8,7%	
		2,9%	5,7%	
1,00	11	21	32	
	11,0	21,0	91,4%	
	34,4%	65,6%		
	91,7%	91,3%		
	31,4%	60,0%		
Column		12	23	35
Total		34,3%	65,7%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,00132	1	,97101
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,00133	1	,97095
Mantel-Haenszel test for linear association	,00128	1	,97142

TEKNIK1 by KAZANC16

		KAZANC16		Page 1 of 1
TEKNIK1	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
	,00	3	0	3
		1,4	1,6	8,6%
		100,0%	,0%	
		18,8%	,0%	
		8,6%	,0%	
1,00	13	19	32	
	14,6	17,4	91,4%	
	40,6%	59,4%		
	91,3%	100,0%		
	37,1%	54,3%		
Column		16	19	35
Total		45,7%	54,3%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,12153	1	,72738
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,12437	1	,72434
Mantel-Haenszel test for linear association	,11806	1	,73115

TEKNIK2 by KAZANC11

		KAZANC11		Page 1 of 1
Count				
Exp Val				
Row Pct				
Col Pct				
Tot Pct		,00	1,00	Row Total
TEKNIK2	,00	2	1	3
		1,5	1,5	8,6%
		66,7%	33,3%	
		11,8%	5,6%	
		5,7%	2,9%	
	1,00	15	17	32
		15,5	16,5	91,4%
		46,9%	53,1%	
		88,2%	94,4%	
		42,9%	48,6%	
Column Total		17	18	35
		48,6%	51,4%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,43011	1	,51193
Continuity Correction	,00268	1	,95871
Likelihood Ratio	,43630	1	,50891
Mantel-Haenszel test for linear association	,41782	1	,51802

Number of Missing Observations: 0

TEKNIK2 by KAZANC12

		KAZANC12		Page 1 of 1
Count				
Exp Val				
Row Pct				
Col Pct				
Tot Pct		,00	1,00	Row Total
TEKNIK2	,00	2	1	3
		,5	2,5	8,6%
		66,7%	33,3%	
		33,3%	3,4%	
		5,7%	2,9%	
	1,00	4	28	32
		5,5	26,5	91,4%
		12,5%	87,5%	
		66,7%	96,6%	
		11,4%	80,0%	
Column Total		6	29	35
		17,1%	82,9%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	5,66571	1	,01730
Continuity Correction	2,49394	1	,11429
Likelihood Ratio	4,13772	1	,04194
Mantel-Haenszel test for linear association	5,50383	1	,01897
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,06952
Two-Tail			,06952

TEKNIK2 by KAZANC14

		KAZANC14		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		
		Tot Pct		Row
TEKNIK2		,00	1,00	Total
	,00	2	1	3
		1,2	1,8	8,6%
		66,7%	33,3%	
		14,3%	4,8%	
		5,7%	2,9%	
	1,00	12	20	32
		12,8	19,2	91,4%
		37,5%	62,5%	
		85,7%	95,2%	
		34,3%	57,1%	
		Column	14	21
		Total	40,0%	60,0%
				100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,97222	1	,32413
Continuity Correction	,13672	1	,71156
Likelihood Ratio	,95168	1	,32929
Mantel-Haenszel test for linear association	,94444	1	,33114

Number of Missing Observations: 0

TEKNIK2 by KAZANC15

		KAZANC15		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		
		Tot Pct		Row
TEKNIK2		,00	1,00	Total
	,00	2	1	3
		1,0	2,0	8,6%
		66,7%	33,3%	
		16,7%	4,3%	
		5,7%	2,9%	
	1,00	10	22	32
		11,0	21,0	91,4%
		31,3%	68,8%	
		93,3%	95,7%	
		28,6%	62,9%	

Column	14	21	35
Total	40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,97222	1	,32413
Continuity Correction	,13672	1	,71156
Likelihood Ratio	,95168	1	,32929
Mantel-Haenszel test for linear association	,94444	1	,33114

Number of Missing Observations: 0

TEKNIK3 by KAZANC10

	KAZANC10		Page 1 of 1
Count			
Exp Val			
Row Pct			
Col Pct			Row
Tot Pct	,00	1,00	Total
TEKNIK3			
,00	2	1	3
	1,7	1,3	8,6%
	66,7%	33,3%	
	10,0%	6,7%	
	5,7%	2,9%	
1,00	18	14	32
	18,3	13,7	91,4%
	56,3%	43,8%	
	90,0%	93,3%	
	51,4%	40,0%	
Column	20	15	35
Total	57,1%	42,9%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,12153	1	,72738
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,12437	1	,72434
Mantel-Haenszel test for linear association	,11806	1	,73115

Number of Missing Observations: 0

TEKNIK3 by KAZANC11

		KAZANC11		Page 1 of 1
		Count	Exp Val	
		Row Pct	Col Pct	
		Tot Pct		Row Total
TEKNIK3	,00	2	1	3
		1,5	1,5	8,6%
		66,7%	33,3%	
		11,8%	5,6%	
		5,7%	2,9%	
	1,00	15	17	32
		15,5	16,5	91,4%
		46,9%	53,1%	
		88,2%	94,4%	
		42,9%	48,6%	
Column Total		17	18	35
		48,6%	51,4%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,43011	1	,51193
Continuity Correction	,00268	1	,95871
Likelihood Ratio	,43630	1	,50891
Mantel-Haenszel test for linear association	,41782	1	,51802

TEKNIK3 by KAZANC12

		KAZANC12		Page 1 of 1
		Count	Exp Val	
		Row Pct	Col Pct	
		Tot Pct		Row Total
TEKNIK3	,00	2	1	3
		,5	2,5	8,6%
		66,7%	33,3%	
		33,3%	3,4%	
		5,7%	2,9%	
	1,00	4	28	32
		5,5	26,5	91,4%
		12,5%	87,5%	
		66,7%	96,6%	
		11,4%	80,0%	
Column Total		6	29	35
		17,1%	82,9%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6,66871	1	,01730
Continuity Correction	1,49384	1	,21429
Likelihood Ratio	4,13772	1	,04194
Mantel-Haenszel test for linear association	6,53343	1	,01097

Fisher's Exact Test:

One-Tail

,06952

Two-Tail

,06952

TEKNIK3 by KAZANC14

		KAZANC14		Page 1 of 1
TEKNIK3	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
	,00	3	0	3
		1,2	1,8	8,6%
		100,0%	,0%	
		21,4%	,0%	
		8,6%	,0%	
	1,00	11	21	32
		12,8	19,2	91,4%
		34,4%	65,6%	
		78,6%	100,0%	
		31,4%	60,0%	
Column		14	21	35
Total		40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	4,92188	1	,02652
Continuity Correction	2,56727	1	,10910
Likelihood Ratio	5,92736	1	,01491
Mantel-Haenszel test for linear association	4,78125	1	,02877

TEKNIK3 by KAZANC15

		KAZANC15		Page 1 of 1
TEKNIK3	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
	,00	2	1	3
		1,0	2,0	8,6%
		66,7%	33,3%	
		16,7%	4,3%	
		5,7%	2,9%	
	1,00	10	22	32
		11,0	21,0	91,4%
		31,3%	68,8%	
		83,3%	95,7%	
		28,6%	62,9%	
Column		12	23	35
Total		34,3%	65,7%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1,82702	1	,16556
Continuity Correction	,35963	1	,54871
Likelihood Ratio	1,43526	1	,23091
Mantel-Haenszel test for linear association	1,43339	1	,22324
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,26555
Two-Tail			,26555

Number of Missing Observations: 0

TEKNIK3 by KAZANC16

		KAZANC16		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		
		Tot Pct		Row Total
TEKNIK3				
	,00	2	1	3
		1,4	1,6	8,6%
		66,7%	33,3%	
		12,5%	5,3%	
		5,7%	2,9%	
	1,00	14	18	32
		14,6	17,4	91,4%
		43,8%	56,3%	
		87,5%	94,7%	
		40,0%	51,4%	
		Column Total		
		16	19	35
		45,7%	54,3%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,58046	1	,44613
Continuity Correction	,02429	1	,87616
Likelihood Ratio	,58365	1	,44489
Mantel-Haenszel test for linear association	,56387	1	,45271

TEKNIK4 by KAZANC09

		KAZANC09		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		
		Tot Pct		Row Total
TEKNIK4				
	,00	9	6	15
		6,0	9,0	42,9%
		60,0%	40,0%	
		64,3%	28,6%	
		25,7%	17,1%	
	1,00	5	15	20
		8,0	12,0	57,1%
		25,0%	75,0%	
		35,7%	71,4%	
		14,3%	42,9%	
		Column Total		
		14	21	35
		40,0%	60,0%	100,0%

TEKNIK4 by KAZANC10

TEKNIK4 by KAZANC11TEKNIK4 by KAZANC11TEKNIK4 by KAZANC11

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,23829	1	,62544
Continuity Correction	,02145	1	,88357
Likelihood Ratio	,23848	1	,62531
Mantel-Haenszel test for linear association	,23148	1	,63043

TEKNIK4 by KAZANC12

		KAZANC12		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		Row
		Tot Pct	,00 1,00	Total
TEKNIK4	,00	3	12	15
		2,6	12,4	42,9%
		20,0%	80,0%	
		50,0%	41,4%	
		8,6%	34,3%	
	1,00	3	17	20
		3,4	16,6	57,1%
		15,0%	85,0%	
		50,0%	58,6%	
		8,6%	48,6%	
Column		6	29	35
Total		17,1%	82,9%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,15086	1	,69771
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,14966	1	,69886
Mantel-Haenszel test for linear association	,14655	1	,70185

Number of Missing Observations: 0

TEKNIK4 by KAZANC14

		KAZANC14		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		Row
		Tot Pct	,00 1,00	Total
TEKNIK4	,00	8	7	15
		6,0	9,0	42,9%
		53,3%	46,7%	
		57,1%	33,3%	
		22,9%	20,0%	
	1,00	6	14	20
		8,0	12,0	57,1%
		30,0%	70,0%	
		42,9%	66,7%	
		17,1%	40,0%	
Column		14	21	35

	Total	40,0%	60,0%	100,0%
	Chi-Square	Value	DF	Significance
	-----	-----	-----	-----
Pearson		1,94444	1	,16319
Continuity Correction		1,09375	1	,29564
Likelihood Ratio		1,94855	1	,16274
Mantel-Haenszel test for linear association		1,88889	1	,16933

TEKNIK4 by KAZANC15

	Count	KAZANC15		Page 1 of 1
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
TEKNIK4	,00	7	8	15
		5,1	9,9	42,9%
		46,7%	53,3%	
		58,3%	34,8%	
		20,0%	22,9%	
	1,00	5	15	20
		6,9	13,1	57,1%
		25,0%	75,0%	
		41,7%	65,2%	
		14,3%	42,9%	
	Column Total	12	23	35
		34,3%	65,7%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1,78593	1	,18142
Continuity Correction	,95373	1	,32977
Likelihood Ratio	1,78277	1	,18181
Mantel-Haenszel test for linear association	1,73490	1	,18779

TEKNIK4 by KAZANC16

	Count	KAZANC16		Page 1 of 1
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
TEKNIK4	,00	9	6	15
		6,9	8,1	42,9%
		60,0%	40,0%	
		56,3%	31,6%	
		25,7%	17,1%	
	1,00	7	13	20
		9,1	10,9	57,1%
		35,0%	65,0%	
		43,8%	68,4%	
		20,0%	37,1%	
	Column Total	16	19	35
		45,7%	54,3%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2,15872	1	,14176
Continuity Correction	1,26885	1	,25998
Likelihood Ratio	2,17463	1	,14030
Mantel-Haenszel test for linear association	2,09704	1	,14758

Minimum Expected Frequency - 6,857

TEKNIK5 by KAZANC09

		KAZANC09		Page 1 of 1	
		Count			
		Exp Val			
		Row Pct			
		Col Pct		Row	
		Tot Pct		Total	
TEKNIK5	,00		,00	1,00	
		13	9	22	
		8,8	13,2	62,9%	
		59,1%	40,9%		
		92,9%	42,9%		
		37,1%	25,7%		
TEKNIK5	1,00				
		1	12	13	
		5,2	7,8	37,1%	
		7,7%	92,3%		
		7,1%	57,1%		
		2,9%	34,3%		
Column		14	21	35	
Total		40,0%	60,0%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	8,99476	1	,00271
Continuity Correction	6,98062	1	,00824
Likelihood Ratio	10,29273	1	,00134
Mantel-Haenszel test for linear association	8,73776	1	,00312

Number of Missing Observations: 0

TEKNIK5 by KAZANC10

		KAZANC10		Page 1 of 1	
		Count			
		Exp Val			
		Row Pct			
		Col Pct		Row	
		Tot Pct		Total	
TEKNIK5	,00		,00	1,00	
		15	7	22	
		12,6	9,4	62,9%	
		68,2%	31,8%		
		75,0%	46,7%		
		42,9%	20,0%		
TEKNIK5	1,00				
		5	8	13	
		7,4	5,6	37,1%	
		38,5%	61,5%		
		25,0%	53,3%		
		14,3%	22,3%		
Column		20	15	35	
Total		57,1%	42,9%	100,0%	

Chi-Square	Value	Df	Significance
Pearson	2,94726	1	,08602
Continuity Correction	1,85861	1	,17279
Likelihood Ratio	2,95871	1	,08542
Mantel-Haenszel test for linear association	2,86305	1	,09064

TEKNIK5 by KAZANC11

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,04839	1	,82589
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,04842	1	,82583
Mantel-Haenszel test for linear association	,04701	1	,82935

	KAZANC12		Page 1 of 1	
	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
TEKNIKS				
	,00	4	18	22
		3,8	18,2	62,9%
		18,2%	81,8%	
		66,7%	62,1%	
		11,4%	51,4%	
	1,00	2	11	13
		2,2	10,8	37,1%
		15,4%	94,6%	
		33,3%	37,9%	
		5,7%	31,4%	
	Column	6	29	35
	Total	17,1%	82,9%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,04501	1	,83198
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,04556	1	,83097
Mantel-Haenszel test for linear association	,04373	1	,83436

TEKNIK5 by KAZANC14

		KAZANC14		Page 1 of 1
Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct	Row Tot Pct
TEKNIK5				
	,00	11	11	22
		8,8	13,2	62,9%
		50,0%	50,0%	
		78,6%	52,4%	
		31,4%	31,4%	
	1,00	3	10	13
		5,2	7,8	37,1%
		23,1%	76,9%	
		21,4%	47,6%	
		8,6%	28,6%	
Column Total		14	21	35
		40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2,46795	1	,11619
Continuity Correction	1,47363	1	,22477
Likelihood Ratio	2,56703	1	,10911
Mantel-Haenszel test for linear association	2,39744	1	,12153

Number of Missing Observations: 0

TEKNIK5 by KAZANC15

		KAZANC15		Page 1 of 1
Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct	Row Tot Pct
TEKNIK5				
	,00	10	12	22
		7,5	14,5	62,9%
		45,5%	54,5%	
		83,3%	52,2%	
		28,6%	34,3%	
	1,00	2	11	13
		4,5	8,5	37,1%
		15,4%	84,6%	
		16,7%	47,8%	
		5,7%	31,4%	
Column Total		12	23	35
		34,3%	65,7%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,27937	1	,07016
Continuity Correction	2,08053	1	,14919
Likelihood Ratio	3,52507	1	,06045
Mantel-Haenszel test for linear association	3,18567	1	,07429

TEKNIK5 by KAZANC16

		KAZANC16		Page 1 of 1
TEKNIK5	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
	,00	11	11	22
		10,1	11,9	62,9%
		50,0%	50,0%	
		68,8%	57,9%	
		31,4%	31,4%	
	1,00	5	8	13
		5,9	7,1	37,1%
		38,5%	61,5%	
		31,3%	42,1%	
		14,3%	22,9%	
	Column	16	19	35
	Total	45,7%	54,3%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,43839	1	,50790
Continuity Correction	,09671	1	,75581
Likelihood Ratio	,44113	1	,50658
Mantel-Haenszel test for linear association	,42586	1	,51403

TEKNIK6 by KAZANC09

		KAZANC09		Page 1 of 1
TEKNIK6	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
	,00	13	15	28
		11,2	16,8	80,0%
		46,4%	53,6%	
		92,9%	71,4%	
		37,1%	42,9%	
	1,00	1	6	7
		2,8	4,2	20,0%
		14,3%	85,7%	
		7,1%	28,6%	
		2,9%	17,1%	
	Column	14	21	35
	Total	40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2,41071	1	,12051
Continuity Correction	1,25744	1	,26214
Likelihood Ratio	2,69592	1	,10061
Mantel-Haenszel test for linear association	2,34184	1	,12594

TEKNIK6 by KAZANC10

		KAZANC10		Page 1 of 1
Count				
Exp Val				
Row Pct				
Col Pct				Row
Tot Pct		,00	1,00	Total
TEKNIK6	,00	18	10	28
		16,0	12,0	80,0%
		64,3%	35,7%	
		90,0%	66,7%	
		51,4%	28,6%	
	1,00	2	5	7
		4,0	3,0	20,0%
		28,6%	71,4%	
		10,0%	33,3%	
		5,7%	14,3%	
Column		20	15	35
Total		57,1%	42,9%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2,91667	1	,08767
Continuity Correction	1,64063	1	,20024
Likelihood Ratio	2,92943	1	,08698
Mantel-Haenszel test for linear association	2,83333	1	,09233

TEKNIK6 by KAZANC11

		KAZANC11		Page 1 of 1
Count				
Exp Val				
Row Pct				
Col Pct				Row
Tot Pct		,00	1,00	Total
TEKNIK6	,00	15	13	28
		13,6	14,4	80,0%
		53,6%	46,4%	
		88,2%	72,2%	
		42,9%	37,1%	
	1,00	2	5	7
		3,4	3,6	20,0%
		28,6%	71,4%	
		11,8%	27,8%	
		5,7%	14,3%	
Column		17	18	35
Total		48,6%	51,4%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
------------	-------	----	--------------

Pearson	1,40114	1	,23653
Continuity Correction	,57904	1	,44669
Likelihood Ratio	1,44269	1	,22970
Mantel-Haenszel test for linear association	1,36111	1	,24334

TEKNIK6 by KAZANC12

		KAZANC12		Page 1 of 1	
Count					
Exp Val					
Row Pct					
Col Pct				Row	
Tot Pct				Total	
TEKNIK6	,00	6	22	28	
		4,8	23,2	80,0%	
		21,4%	78,6%		
		100,0%	75,9%		
		17,1%	62,9%		
	1,00	0	7	7	
		1,2	5,8	20,0%	
		,0%	100,0%		
		,0%	24,1%		
		,0%	20,0%		
Column		6	29	35	
Total		17,1%	82,9%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1,81034	1	,17847
Continuity Correction	,61602	1	,43253
Likelihood Ratio	2,97362	1	,08463
Mantel-Haenszel test for linear association	1,75862	1	,18480

TEKNIK6 by KAZANC14

		KAZANC14		Page 1 of 1	
Count					
Exp Val					
Row Pct					
Col Pct				Row	
Tot Pct				Total	
TEKNIK6	,00	13	15	28	
		11,2	16,8	80,0%	
		46,4%	53,6%		
		92,9%	71,4%		
		37,1%	42,9%		
	1,00	1	6	7	
		2,8	4,2	20,0%	
		14,3%	85,7%		
		7,1%	28,6%		
		2,9%	17,1%		
Column		14	21	35	
Total		40,0%	60,0%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2,41071	1	,12051
Continuity Correction	1,25744	1	,26214

Likelihood Ratio	2,69592	1	,10061
Mantel-Haenszel test for	2,34184	1	,12594

TEKNIK6 by KAZANC15

		KAZANC15		Page 1 of 1	
		Count			
		Exp Val			
		Row Pct			
		Col Pct			Row
		Tot Pct	,00	1,00	Total
TEKNIK6					
	,00		11	17	28
			9,6	18,4	80,0%
			39,3%	60,7%	
			91,7%	73,9%	
			31,4%	48,6%	
	1,00		1	6	7
			2,4	4,6	20,0%
			14,3%	85,7%	
		8,3%	26,1%		
		2,9%	17,1%		
Column		12	23	35	
Total		34,3%	65,7%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1,55344	1	,21263
Continuity Correction	,64198	1	,42299
Likelihood Ratio	1,74174	1	,18692
Mantel-Haenszel test for linear association	1,50906	1	,21928

TEKNIK6 by KAZANC16

		KAZANC16		Page 1 of 1	
		Count			
		Exp Val			
		Row Pct			
		Col Pct		Row	
		Tot Pct	,00	1,00 Total	
TEKNIK6	,00				
	1,00				
Column		16	19	35	
Total		45,7%	54,3%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,48273	1	,06201
Continuity Correction	2,07956	1	,14928
Likelihood Ratio	3,84795	1	,04981
Mantel-Haenszel test for linear association	3,38322	1	,06586

TEKNIK7 by KAZANC09

		KAZANC09		Page 1 of 1
TEKNIK7	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
	,00	13	11	24
		9,6	14,4	68,6%
		54,2%	45,8%	
		92,9%	52,4%	
		37,1%	31,4%	
	1,00	1	10	11
		4,4	6,6	31,4%
		9,1%	90,9%	
		7,1%	47,6%	
		2,9%	28,6%	
	Column Total	14	21	35
		40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6,38573	1	,01150
Continuity Correction	4,64568	1	,03113
Likelihood Ratio	7,30462	1	,00688
Mantel-Haenszel test for linear association	6,20328	1	,01275

TEKNIK7 by KAZANC10

		KAZANC10		Page 1 of 1
TEKNIK7	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
	,00	14	10	24
		13,7	10,3	68,6%
		58,3%	41,7%	
		70,0%	66,7%	
		40,0%	28,6%	
	1,00	6	5	11
		6,3	4,7	31,4%
		54,5%	45,5%	
		30,0%	33,3%	
		17,1%	14,3%	
	Column Total	20	15	35
		57,1%	42,9%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,04419	1	,83350
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,04409	1	,83369
Mantel-Haenszel test for linear association	,04293	1	,83586

TEKNIK7 by KAZANC11

		KAZANC11		Page 1 of 1
TEKNIK7	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
	,00	13	11	24
		11,7	12,3	68,6%
		54,2%	45,8%	
		76,5%	61,1%	
		37,1%	31,4%	
1,00		4	7	11
		5,3	5,7	31,4%
		36,4%	63,6%	
		23,5%	38,9%	
		11,4%	20,0%	
Column Total		17	18	35
		48,6%	51,4%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,95706	1	,32793
Continuity Correction	,37704	1	,53919
Likelihood Ratio	,96692	1	,32545
Mantel-Haenszel test for linear association	,92971	1	,33494

TEKNIK7 by KAZANC12

		KAZANC12		Page 1 of 1
TEKNIK7	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
	,00	6	18	24
		4,1	19,9	68,6%
		25,0%	75,0%	
		100,0%	62,1%	
		17,1%	51,4%	
1,00		0	11	11
		1,9	9,1	31,4%
		,0%	100,0%	
		,0%	37,9%	
		,0%	31,4%	
Column Total		6	29	35
		17,1%	82,9%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
------------	-------	----	--------------

Pearson	3,31897	1	,06849
Continuity Correction	1,79225	1	,18065
Likelihood Ratio	5,07801	1	,02423
Mantel-Haenszel test for linear association	3,22414	1	,07256

TEKNIK7 by KAZANC14

KAZANC14

Page 1 of 1

Count			
Exp Val			
Row Pct			
Col Pct			Row
Tot Pct	,00	1,00	Total
TEKNIK7	,00	12	24
		9,6	68,6%
		50,0%	50,0%
		85,7%	57,1%
		34,3%	34,3%
	1,00	2	11
		4,4	31,4%
		18,2%	81,8%
		14,3%	42,9%
		5,7%	25,7%
Column	14	21	35
Total	40,0%	60,0%	100,0%
Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,18182	1	,07446
Continuity Correction	1,99416	1	,15791
Likelihood Ratio	3,40869	1	,06485
Mantel-Haenszel test for linear association	3,09091	1	,07873

TEKNIK7 by KAZANC15

TEKNIK7

		KAZANC15		Page 1 of 1	
Count					
Exp Val					
Row Pct					
Col Pct				Row	
Tot Pct		,00	1,00	Total	
	,00	11	13	24	
		8,2	15,8	68,6%	
		45,8%	54,2%		
		91,7%	56,5%		
		31,4%	37,1%		
	1,00	1	10	11	
		3,8	7,2	31,4%	
		9,1%	90,9%		
		8,3%	43,5%		
		2,9%	28,6%		
Column		12	23	35	
Total		34,3%	65,7%	100,0%	

Chi-Square

Value

DF

Significance

Pearson	4,51958	1	,03351
Continuity Correction	3,03591	1	,08144
Likelihood Ratio	5,19767	1	,02262
Mantel-Haenszel test for linear association	4,39045	1	,03614

TEKNIK7 by KAZANC16

		KAZANC16		Page 1 of 1
TEKNIK7	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
		-----+		
	,00	13	11	24
		11,0	13,0	68,6%
		54,2%	45,8%	
		81,3%	57,9%	
		37,1%	31,4%	
	-----+			
1,00	3	8	11	
	5,0	6,0	31,4%	
	27,3%	72,7%		
	18,8%	42,1%		
	8,6%	22,9%		
	-----+			
Column	16	19	35	
Total	45,7%	54,3%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2,19840	1	,13815
Continuity Correction	1,24824	1	,26389
Likelihood Ratio	2,26768	1	,13210
Mantel-Haenszel test for linear association	2,13559	1	,14391

Kalite ödölüne başvuru ile kuruluş imajının olumlu yönde etkilenmesi
arasında ilişki

BASVURU by KAZANC04

		KAZANC04		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		Row
		Tot Pct	,00	1,00 Total
BASVURU				
	1,00	1	17	18
		6,7	11,3	51,4%
		5,6%	94,4%	
		7,7%	77,3%	
		2,9%	48,6%	
	2,00	12	5	17
		6,3	10,7	48,6%
		70,6%	29,4%	
		92,3%	22,7%	
		34,3%	14,3%	
	Column	13	22	35
Total	37,1%	62,9%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	15,83750	1	,00007
Continuity Correction	13,17449	1	,00028
Likelihood Ratio	17,85857	1	,00002
Mantel-Haenszel test for linear association	15,38500	1	,00009

Minimum Expected Frequency - 6,314

Number of Missing Observations: 0

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Uygulanma Başarısı

BASARI

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	3	8,6	8,6	8,6
	2,00	11	31,4	31,4	40,0
	3,00	17	48,6	48,6	88,6
	4,00	3	8,6	8,6	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

- - - - Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

BASARI

Test distribution - Normal Mean: 2,6571
Standard Deviation: ,8726

Cases: 35

Most extreme differences				
Absolute	Positive	Negative	K-S Z	2-Tailed P
,25282	,23290	-,25282	1,4957	,0228

BASARIG by KAZANC03

KAZANC03 Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
BASARIG				
1,00	3	11	14	
	4,4	9,6	40,0%	
	21,4%	78,6%		
	27,3%	45,8%		
	8,6%	31,4%		
2,00	5	12	17	
	5,3	11,7	48,6%	
	29,4%	70,6%		
	45,5%	50,0%		
	14,3%	34,3%		
3,00	3	1	4	
	1,3	2,7	11,4%	
	75,0%	25,0%		
	27,3%	4,2%		
	8,6%	2,9%		
Column	11	24	35	
Total	31,4%	68,6%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	4,20538	2	,12213
Likelihood Ratio	3,93005	2	,14015
Mantel-Haenszel test for linear association	2,94025	1	,08640
Number of Missing Observations: 0			

BASARIG by KAZANC04

KAZANC04 Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
BASARIG				
1,00	0	14	14	
	5,2	8,8	40,0%	
	,0%	100,0%		
	,0%	63,6%		
	,0%	40,0%		
2,00	9	8	17	
	6,3	10,7	48,6%	
	52,9%	47,1%		
	69,2%	36,4%		
	25,7%	22,9%		
3,00	4	0	4	
	1,5	2,5	11,4%	
	100,0%	,0%		
	30,9%	,0%		
	11,4%	,0%		
Column	13	22	35	
Total	37,1%	62,9%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	16,85932	2	,00022
Likelihood Ratio	22,67167	2	,00001
Mantel-Haenszel test for linear association	16,35176	1	,00005

Number of Missing Observations: 0

BASARIG by KAZANC05

		KAZANC05		Page 1 of 1
Count				
Exp Val				
Row Pct				
Col Pct				
Tot Pct		,00	1,00	Row Total
BASARIG	-----+-----+-----+-----+-----			
1,00		2	12	14
		4,8	9,2	40,0%
		14,3%	85,7%	
		16,7%	52,2%	
		5,7%	34,3%	
	-----+-----+-----+-----+-----			
2,00		7	10	17
		5,8	11,2	48,6%
		41,2%	58,8%	
		58,3%	43,5%	
		20,0%	28,6%	
	-----+-----+-----+-----+-----			
3,00		3	1	4
		1,4	2,6	11,4%
		75,0%	25,0%	
		25,0%	4,3%	
		8,6%	2,9%	
	-----+-----+-----+-----+-----			
Column		12	23	35
Total		34,3%	65,7%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	5,78671	2	,05539
Likelihood Ratio	5,98712	2	,05011
Mantel-Haenszel test for linear association	5,58415	1	,01812

		KAZANC06		Page 1 of 1
BASARIG	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
1,00	1	13	14	
	4,4	9,6	40,0%	
	7,1%	92,9%		
	9,1%	54,2%		
	2,9%	37,1%		
2,00	7	10	17	
	5,3	11,7	48,6%	
	41,2%	58,8%		
	63,6%	41,7%		
	20,0%	28,6%		
3,00	3	1	4	
	1,3	2,7	11,4%	
	75,0%	25,0%		
	27,3%	4,2%		
	8,6%	2,9%		
Column	11	24	35	
Total	31,4%	68,6%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	8,10467	2	,01738
Likelihood Ratio	8,83567	2	,01206
Mantel-Haenszel test for linear association	7,87307	1	,00502
Number of Missing Observations: 0			

		KAZANC07		Page 1 of 1
BASARIG	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
1,00	2	12	14	
	4,4	9,6	40,0%	
	14,3%	85,7%		
	18,2%	50,0%		
	5,7%	34,3%		
2,00	5	12	17	
	5,3	11,7	48,6%	
	29,4%	70,6%		
	45,5%	50,0%		
	14,3%	34,3%		
3,00	4	0	4	
	1,3	2,7	11,4%	
	100,0%	,0%		
	36,4%	,0%		
	11,4%	,0%		
Column	11	24	35	
Total	31,4%	68,6%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,66845	2	,00482
Likelihood Ratio	11,49371	2	,00319
Mantel-Haenszel test for linear association	7,87307	1	,00502
Number of Missing Observations: 0			

BASARIG by KAZANC08

		KAZANC08		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		
		Tot Pct	,00	1,00
				Row Total
BASARIG	1,00			
		3	11	14
		5,2	8,8	40,0%
		21,4%	78,6%	
		23,1%	50,0%	
		8,6%	31,4%	
	2,00			
		7	10	17
		6,3	10,7	48,6%
		41,2%	58,8%	
		53,8%	45,5%	
		20,0%	28,6%	
	3,00			
		3	1	4
		1,5	2,5	11,4%
		75,0%	25,0%	
		23,1%	4,5%	
		8,6%	2,9%	
	Column		13	22
	Total		37,1%	62,9%
				100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	4,05466	2	,13169
Likelihood Ratio	4,09809	2	,12986
Mantel-Haenszel test for linear association	3,79074	1	,05154

Number of Missing Observations: 0

KAZANC12

Page 1 of 1

	Count				
	Exp Val				
	Row Pct				
	Col Pct			Row	
	Tot Pct	,00	1,00	Total	
BASARIG					
	1,00	1	13	14	
		2,4	11,6	40,0%	
		7,1%	92,9%		
		16,7%	44,8%		
		2,9%	37,1%		
	2,00	3	14	17	
		2,9	14,1	48,6%	
		17,6%	82,4%		
		50,0%	48,3%		
		8,6%	40,0%		
	3,00	2	2	4	
		,7	3,3	11,4%	
		50,0%	50,0%		
		33,3%	6,9%		
		5,7%	5,7%		
	Column	6	29	35	
	Total	17,1%	82,9%	100,0%	
Chi-Square		Value	DF	Significance	
Pearson		4,02990	2	,13339	
Likelihood Ratio		3,47602	2	,17587	
Mantel-Haenszel test for linear association		3,32737	1	,06814	
Number of Missing Observations: 0					

		KAZANC15		Page 1 of 1	
BASARIG	Count				
	Exp Val				
	Row Pct				
	Col Pct			Row	
	Tot Pct	,00	1,00	Total	
1,00	3	11	14		
	4,8	9,2	40,0%		
	21,4%	78,6%			
	25,0%	47,8%			
	8,6%	31,4%			
2,00	6	11	17		
	5,8	11,2	48,6%		
	35,3%	64,7%			
	50,0%	47,8%			
	17,1%	31,4%			
3,00	3	1	4		
	1,4	2,6	11,4%		
	75,0%	25,0%			
	25,0%	4,3%			
	8,6%	2,9%			
Column		12	23	35	
Total		34,3%	65,7%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,97778	2	,13685
Likelihood Ratio	3,88251	2	,14352
Mantel-Haenszel test for linear association	3,34701	1	,06733

Number of Missing Observations: 0

BASARIG by KAZANC01

		KAZANC01		Page 1 of 1
Count				
Exp Val				
Row Pct				
Col Pct				Row
Tot Pct		,00	1,00	Total
BASARIG	1,00	8	6	14
		11,2	2,8	40,0%
		57,1%	42,9%	
		28,6%	85,7%	
		22,9%	17,1%	
	2,00	16	1	17
		13,6	3,4	48,6%
		94,1%	5,9%	
		57,1%	14,3%	
		45,7%	2,9%	
	3,00	4	0	4
		3,2	,8	11,4%
		100,0%	,0%	
		14,3%	,0%	
		11,4%	,0%	
Column		28	7	35
Total		80,0%	20,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7,68908	2	,02140
Likelihood Ratio	8,30033	2	,01576
Mantel-Haenszel test for linear association	6,41509	1	,01132

Number of Missing Observations: 0

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
BASARIG	1,00	7	7	14
		10,4	3,6	40,0%
		50,0%	50,0%	
		26,9%	77,8%	
		20,0%	20,0%	
	2,00	15	2	17
		12,6	4,4	48,6%
		88,2%	11,8%	
		57,7%	22,2%	
		42,9%	5,7%	
	3,00	4	0	4
		3,0	1,0	11,4%
		100,0%	,0%	
		15,4%	,0%	
		11,4%	,0%	
	Column	26	9	35
	Total	74,3%	25,7%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7,43904	2	,02425
Likelihood Ratio	8,18002	2	,01674
Mantel-Haenszel test for linear association	6,58644	1	,01028

Number of Missing Observations: 0
BASARIG by KAZANC09

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct	,00	1,00	Total
BASARIG	1,00	2	12	14
		5,6	8,4	40,0%
		14,3%	85,7%	
		14,3%	57,1%	
		5,7%	34,3%	
	2,00	8	9	17
		6,8	10,2	48,6%
		47,1%	52,9%	
		57,1%	42,9%	
		22,9%	25,7%	
	3,00	4	0	4
		1,6	2,4	11,4%
		100,0%	,0%	
		28,6%	,0%	
		11,4%	,0%	
	Column	14	21	35
	Total	40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,21008	2	,00607
Likelihood Ratio	12,11941	2	,00234
Mantel-Haenszel test for linear association	9,62264	1	,00192

Number of Missing Observations: 0

BASARIG by KAZANC10

		KAZANC10		Page 1 of 1
		Count	Exp Val	
		Row Pct	Col Pct	
		Tot Pct		Row Total
BASARIG	1,00	4	10	14
		8,0	6,0	40,0%
		28,6%	71,4%	
		20,0%	66,7%	
		11,4%	28,6%	
	2,00	12	5	17
		9,7	7,3	48,6%
		70,6%	29,4%	
		60,0%	33,3%	
		34,3%	14,3%	
3,00		4	0	4
		2,3	1,7	11,4%
		100,0%	,0%	
		20,0%	,0%	
		11,4%	,0%	
Column		20	15	35
Total		57,1%	42,9%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	8,92157	2	,01155
Likelihood Ratio	10,45490	2	,00537
Mantel-Haenszel test for linear association	8,55346	1	,00345

Number of Missing Observations: 0

BASARIG by KAZANC11

		KAZANC11		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		Row
		Tot Pct	,00 1,00	Total
BASARIG	1,00	3	11	14
		6,8	7,2	40,0%
		21,4%	78,6%	
		17,6%	61,1%	
		8,6%	31,4%	
	2,00	11	6	17
		8,3	8,7	48,6%
		64,7%	35,3%	
		64,7%	33,3%	
		31,4%	17,1%	
	3,00	3	1	4
		1,9	2,1	11,4%
		75,0%	25,0%	
		17,6%	5,6%	
		8,6%	2,9%	
	Column	17	18	35
	Total	48,6%	51,4%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7,01918	2	,02991
Likelihood Ratio	7,37037	2	,02509
Mantel-Haenszel test for linear association	6,05870	1	,01384
Number of Missing Observations: 0			
BASARIG by KAZANC13			

		KAZANC13		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		Row
		Tot Pct	,00 1,00	Total
BASARIG	1,00	5	9	14
		8,8	5,2	40,0%
		35,7%	64,3%	
		22,7%	69,2%	
		14,3%	25,7%	
	2,00	13	4	17
		10,7	6,3	48,6%
		76,5%	23,5%	
		59,1%	30,8%	
		37,1%	11,4%	
	3,00	4	0	4
		2,5	1,5	11,4%
		100,0%	,0%	
		18,2%	,0%	
		11,4%	,0%	
	Column	22	13	35
	Total	62,9%	37,1%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	9,13091	2	,01716
Likelihood Ratio	9,38041	2	,00919
Mantel-Haenszel test for linear association	7,67680	1	,00659

Number of Missing Observations: 0

BASARIG by KAZANC14

		KAZANC14		Page 1 of 1
		Count	Exp Val	Row
		Row Pct	Col Pct	Total
		Tot Pct		
BASARIG	1,00	2	12	14
		5,6	8,4	40,0%
		14,3%	85,7%	
		14,3%	57,1%	
		5,7%	34,3%	
2,00		8	9	17
		6,8	10,2	48,6%
		47,1%	52,9%	
		57,1%	42,9%	
		22,9%	25,7%	
3,00		4	0	4
		1,6	2,4	11,4%
		100,0%	,0%	
		28,6%	,0%	
		11,4%	,0%	
Column		14	21	35
Total		40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10,31008	2	,00607
Likelihood Ratio	12,11941	2	,00234
Mantel-Haenszel test for linear association	9,62264	1	,00192

Number of Missing Observations: 0

BASARIG by KAZANC16

		KAZANC16		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		
		Tot Pct		Row Total
BASARIG	1,00	4	10	14
		6,4	7,6	40,0%
		28,6%	71,4%	
		25,0%	52,6%	
		11,4%	28,6%	
	2,00	9	8	17
		7,8	9,2	48,6%
		52,9%	47,1%	
		56,3%	42,1%	
		25,7%	22,9%	
	3,00	3	1	4
		1,8	2,2	11,4%
		75,0%	25,0%	
		18,8%	5,3%	
		8,6%	2,9%	
Column Total		16	19	35
		45,7%	54,3%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,39807	2	,13286
Likelihood Ratio	3,50447	2	,17339
Mantel-Haenszel test for linear association	3,29723	1	,06940

Number of Missing Observations: 1

t-tests for independent samples of BASVURU

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
BASARI				
BASVURU 1,	18	2,1667	,707	,167
BASVURU 2,	17	3,1765	,728	,176

Mean Difference = -1,0098

Levene's Test for Equality of Variances: F= ,103 P= ,750

t-test for Equality of Means				95%	
Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-4,16	33	,000	,243	(-1,503; -,516)
Unequal	-4,16	32,75	,000	,243	(-1,504; -,516)

BASAPIG by BASVURU

		BASVURU		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		
		Tot Pct	1,00	2,00
				Row Total
BASARIG	1,00	12	2	14
		7,2	6,8	40,0%
		85,7%	14,3%	
		66,7%	11,8%	
		34,3%	5,7%	
	2,00	6	11	17
		8,7	9,3	48,6%
		35,3%	64,7%	
		33,3%	64,7%	
		17,1%	31,4%	
	3,00	0	4	4
		2,1	1,9	11,4%
		,0%	100,0%	
		,0%	23,5%	
		,0%	11,4%	
Column Total		18	17	35
		51,4%	48,6%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	12,39816	1	,00194
Likelihood Ratio	14,93403	1	,00087
Mantel-Haenszel test for linear association	12,07847	1	,00181

Number of Missing Observations: 0

KAZANC05 by BASVURU

		BASVURU		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		
		Tot Pct	1,00	2,00
				Row Total
KAZANC05	,00	3	9	12
		6,2	5,8	34,3%
		25,0%	75,0%	
		16,7%	52,9%	
		8,6%	25,7%	
	1,00	15	8	23
		11,8	11,2	65,7%
		65,2%	34,8%	
		83,3%	47,1%	
		42,9%	22,9%	
Column Total		18	17	35
		51,4%	48,6%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	5,10603	1	,02384
Continuity Correction	3,62294	1	,05699
Likelihood Ratio	5,27552	1	,02163
Mantel-Haenszel test for linear association	4,96014	1	,02594

Number of Missing Observations: 0

SEKTOR SEKTÖR by BASVURU

		BASVURU		Page 1 of 1
SEKTOR	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	1,00	2,00	Row Total
1,00	14	8	22	
	11,3	10,7	62,9%	
	63,6%	36,4%		
	77,8%	47,1%		
	40,0%	22,9%		
2,00	4	9	13	
	6,7	6,3	37,1%	
	30,8%	69,2%		
	22,2%	52,9%		
	11,4%	25,7%		
Column	18	17	35	
Total	51,4%	48,6%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,53375	1	,06013
Continuity Correction	2,34047	1	,12605
Likelihood Ratio	3,60124	1	,05770
Mantel-Haenszel test for linear association	3,43179	1	,06391

Number of Missing Observations: 0

BASVURU

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	18	51,4	51,4	51,4
	2,00	17	48,6	48,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 35 Missing cases 0

Kuruluşların Kalite Ödüllerine Başvurma Nedenleri

ODUKG1

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	12	34,3	66,7	66,7
	2,00	3	8,6	16,7	83,3
	3,00	3	8,6	16,7	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

ODULK2

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	14	40,0	77,8	77,8
	2,00	3	8,6	16,7	94,4
	3,00	1	2,9	5,6	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

ODULK3

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	15	42,9	83,3	83,3
	2,00	3	8,6	16,7	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

ODULK4

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	12	34,3	66,7	66,7
	2,00	5	14,3	27,8	94,4
	3,00	1	2,9	5,6	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

ODULKG5

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	11	31,4	61,1	61,1
	2,00	6	17,1	33,3	94,4
	3,00	1	2,9	5,6	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

ODULKG6

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	10	28,6	55,6	55,6
	2,00	7	20,0	38,9	94,4
	3,00	1	2,9	5,6	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

ODULKG7

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	1	2,9	5,6	5,6
	2,00	3	8,6	16,7	22,2
	3,00	14	40,0	77,8	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

ODULKG8

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	16	45,7	88,9	88,9
	2,00	1	2,9	5,6	94,4
	3,00	1	2,9	5,6	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin Sağladığı Kazançlar ile Kalite Ödüllerine Başvuru Oranı Arasındaki İlişki

BASVURU by KAZANC03

		KAZANC03		Page 1 of 1
BASVURU	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
1,00	2	16	18	51,4%
	5,7	12,3		
	11,1%	88,9%		
	18,2%	66,7%		
	5,7%	45,7%		
2,00	9	8	17	48,6%
	5,3	11,7		
	52,9%	47,1%		
	81,8%	33,3%		
	25,7%	22,9%		
Column		11	24	35
Total		31,4%	68,6%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7,09844	1	,00771
Continuity Correction	5,29014	1	,02145
Likelihood Ratio	7,50798	1	,00614
Mantel-Haenszel test for linear association	6,99562	1	,00864

Minimum Expected Frequency = 5,343
Number of Missing Observations: 0

BASVURU by KAZANC07

		KAZANC07		Page 1 of 1
BASVURU	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
1,00	3	15	18	51,4%
	5,7	12,3		
	16,7%	83,3%		
	27,3%	62,5%		
	8,6%	42,9%		
2,00	8	9	17	48,6%
	5,3	11,7		
	47,1%	52,9%		
	72,7%	37,5%		
	22,9%	25,7%		
Column		11	24	35
Total		31,4%	68,6%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,74721	1	,05290
Continuity Correction	2,46966	1	,11606
Likelihood Ratio	3,84573	1	,04967
Mantel-Haenszel test for linear association	3,64016	1	,05640
Minimum Expected Frequency -	5,343		

BASVURU by KAZANC05

		KAZANC05		Page 1 of 1
		Count	Exp Val	
		Row Pct	Col Pct	
		Tot Pct	Row	
			Total	
BASVURU	1,00	3	15	18
		6,2	11,8	51,4%
		16,7%	83,3%	
		25,0%	65,2%	
		8,6%	42,9%	
	2,00	9	8	17
		5,8	11,2	48,6%
		52,9%	47,1%	
		75,0%	34,8%	
		25,7%	22,9%	
Column		12	23	35
Total		34,3%	65,7%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	5,10613	1	,02384
Continuity Correction	3,62034	1	,06639
Likelihood Ratio	5,27531	1	,02163
Mantel-Haenszel test for linear association	4,96014	1	,02594

BASVURU by KAZANC15

		KAZANC15		Page 1 of 1
		Count	Exp Val	
		Row Pct	Col Pct	
		Tot Pct	Row	
			Total	
BASVURU	1,00	3	15	18
		6,2	11,8	51,4%
		16,7%	83,3%	
		25,0%	65,2%	
		8,6%	42,9%	
	2,00	9	8	17
		5,8	11,2	48,6%
		52,9%	47,1%	
		75,0%	34,8%	
		25,7%	22,9%	
Column		12	23	35
Total		34,3%	65,7%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	5,10603	1	,02384
Continuity Correction	3,62294	1	,05699
Likelihood Ratio	5,27552	1	,02163
Mantel-Haenszel test for linear association	4,96014	1	,02594

Number of Missing Observations: 0

BASVURU by KAZANC04

		KAZANC04		Page 1 of 1
BASVURU	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	,00	1,00	Row Total
1,00	1	17	18	
	6,7	11,3	51,4%	
	5,6%	94,4%		
	7,7%	77,3%		
	2,9%	48,6%		
2,00	12	5	17	
	6,3	10,7	48,6%	
	70,6%	29,4%		
	92,3%	22,7%		
	34,3%	14,3%		
Column Total	13	22	35	
	37,1%	62,9%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	15,83750	1	,00007
Continuity Correction	13,17449	1	,00028
Likelihood Ratio	17,85857	1	,00002
Mantel-Haenszel test for linear association	15,39500	1	,00009

Minimum Expected Frequency - 6,314

Number of Missing Observations: 0

BASVURU by KAZANC09

		KAZANC09		Page 1 of 1	
		Count			
		Exp Val			
		Row Pct			
		Col Pct			
		Tot Pct	,00	1,00	Row Total
BASVURU	1,00	2	16	18	
		7,2	10,8	51,4%	
		11,1%	88,9%		
		14,3%	76,2%		
		5,7%	45,7%		
	2,00	12	5	17	
		6,8	10,2	48,6%	
		70,6%	29,4%		
		85,7%	23,8%		
		34,3%	14,3%		
Column		14	21	35	
Total		40,0%	60,0%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	12,88671	1	,00033
Continuity Correction	10,52764	1	,00119
Likelihood Ratio	13,95575	1	,00019
Mantel-Haenszel test for linear association	12,51852	1	,01040

Minimum Expected Frequency - 6,800

Number of Missing Observations: 0

BASVURU by KAZANC14

		KAZANC14		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		Row
		Tot Pct	,00 1,00	Total
BASVURU	1,00	3	15	18
		7,2	10,8	51,4%
		16,7%	83,3%	
		21,4%	71,4%	
		8,6%	42,9%	
	2,00	11	6	17
		6,8	10,2	48,6%
		64,7%	35,3%	
		78,6%	28,6%	
		31,4%	17,1%	
Column		14	21	35
Total		40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF
Significance		
---	---	---

Pearson	8,40686	1	,00374
Continuity Correction	6,52437	1	,01064
Likelihood Ratio	8,81617	1	,00299
Mantel-Haenszel test for linear association	8,16667	1	,00427

BASVURU by KAZANC10

KAZANC10

Page 1 of 1

	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			Row
	Tot Pct			Total
		,00	1,00	
BASVURU	1,00	7	11	18
		10,3	7,7	51,4%
		38,9%	61,1%	
		35,0%	73,3%	
		20,0%	31,4%	
	2,00	13	4	17
		9,7	7,3	48,6%
		76,5%	23,5%	
		65,0%	26,7%	
		37,1%	11,4%	
Column	20	15	35	
Total	57,1%	42,9%	100,0%	
Chi-Square	Value	DF	Significance	
Pearson	5,04221	1	,02474	
Continuity Correction	3,62439	1	,05694	
Likelihood Ratio	5,19641	1	,02263	
Mantel-Haenszel test for linear association	4,89815	1	,02689	

BASVURU by KAZANC13

		KAZANC13		Page 1 of 1	
		Count			
		Exp Val			
		Row Pct			
		Col Pct			Row
		Tot Pct	,00	1,00	Total
BASVURU	1,00	8	10	18	
		11,3	6,7	51,4%	
		44,4%	55,6%		
		36,4%	76,9%		
		22,9%	28,6%		
	2,00	14	3	17	
		10,7	6,3	48,6%	
		92,4%	17,6%		
		63,6%	23,1%		
		40,0%	8,6%		
Column	22	13	35		
Total	62,9%	37,1%	100,0%		
Chi-Square		Value	DF	Significance	

Pearson	5,38142	1	,02035
Continuity Correction	3,28019	1	,04886
Likelihood Ratio	5,60522	1	,01791
Mantel-Haenszel test for linear association	5,22766	1	,02223

BASVURU by KAZANC02

KAZANC02 Page 1 of 1

	Count	Exp Val	Row Pct	Col Pct	Tot Pct	Row Total
BASVURU						
1,00	10	8	18			
	13,4	4,6	51,4%			
	55,6%	44,4%				
	38,5%	88,9%				
	28,6%	22,9%				
2,00	16	1	17			
	12,6	4,4	48,6%			
	94,1%	5,9%				
	61,5%	11,1%				
	45,7%	2,9%				
Column Total	26	9	35			
	74,3%	25,7%	100,0%			

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6,80604	1	,00908
Continuity Correction	4,93700	1	,02629
Likelihood Ratio	7,86627	1	,00596
Mantel-Haenszel test for linear association	6,61139	1	,01013

"Kuruluşların Kalite Ödüllerine Başvurma Nedenleri" Kapsamındaki Değişkenlerin Gruplandırılması

----- F A C T O R A N A L Y S I S -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Correlation Matrix:

	ODULK1	ODULK2	ODULK3	ODULK4	ODULK5	ODULK6
ODULK7						
ODULK1	1,00000					
ODULK2	,56559	1,00000				
ODULK3	,05423	,30813	1,00000			
ODULK4	,23924	,27882	,44113	1,00000		
ODULK5	,46315	,45842	-,25118	,06463	1,00000	
ODULK6	,39814	,07069	,02294	,72528	,20169	1,00000
ODULK7	,34149	,31571	,31483	,09793	,14904	,08990
1,00000						
ODULK8	,42875	,30731	,34785	,81373	,07943	,71097
,22209						
ODULK8						
ODULK9	1,00000					

Determinant of Correlation Matrix = ,0134568

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,61689

Bartlett Test of Sphericity = 58,16167, Significance = ,00070

1-tailed Significance of Correlation Matrix:

' . ' is printed for diagonal elements.

	ODULK1	ODULK2	ODULK3	ODULK4	ODULK5
ODULK1	,				
ODULK2	,00722	,			
ODULK3	,41538	,10675	,		
ODULK4	,16951	,13127	,03344	,	
ODULK5	,02645	,02785	,15735	,39944	,
ODULK6	,05088	,39023	,46400	,00033	,21112
ODULK7	,08274	,10094	,10160	,34953	,27752
ODULK8	,03792	,10740	,07861	,00002	,37703

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	ODULK6	ODULK7	ODULK8
ODULK6	,		
ODULK7	,36288	,	
ODULK8	,00047	,18788	,

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
ODULK1	1,00000	*	1	3,23960	40,5	40,5
ODULK2	1,00000	*	2	1,65892	20,7	61,2
ODULK3	1,00000	*	3	1,33195	16,6	77,9
ODULK4	1,00000	*	4	,72716	9,1	87,0
ODULK5	1,00000	*	5	,47050	5,9	92,9
ODULK6	1,00000	*	6	,27756	3,5	96,3
ODULK7	1,00000	*	7	,19024	2,4	98,7
ODULK8	1,00000	*	8	,10406	1,3	100,0

PC extracted 3 factors.

Factor Matrix:

Factor 1	Factor 2	Factor 3	
ODULK8	,85829	-,33710	-,11755
ODULK4	,80749	-,46716	-,11592
ODULK6	,72851	-,27606	-,51403
ODULK1	,68315	,49797	-,06676
ODULK2	,60569	,50362	,32483
ODULK5	,36531	,73293	-,31367
ODULK3	,41799	-,37666	,73221
ODULK7	,42199	,26488	,54113

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
ODULK1	,71913	*	1	3,23960	40,5	40,5
ODULK2	,72600	*	2	1,65892	20,7	61,2
ODULK3	,85272	*	3	1,33195	16,6	77,9
ODULK4	,88373	*				
ODULK5	,77256	*				
ODULK6	,87116	*				
ODULK7	,54106	*				
ODULK8	,86412	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 6 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
ODULK4	,90863	,01551	,24057
ODULK6	,89624	,19853	-,16882
ODULK8	,88227	,15231	,25003
ODULK5	,02721	,85551	-,19981
ODULK1	,30102	,77405	,17136
ODULK2	,09378	,68331	,50029
ODULK3	,24754	-,22347	,86111
ODULK7	-,00665	,35630	,64348

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	,77693	,49403	,39028
Factor 2	-,51071	,85704	-,06819
Factor 3	-,36817	-,14634	,91817

----- FACTOR ANALYSIS -----

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 18,0

N of Items = 8

Alpha = ,7678

Ulusal / Uluslararası Kalite Ödülllerine Başvuru Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

ODULZ02

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	13	37,1	72,2	72,2
	1,00	5	14,3	27,8	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 18 Missing cases 17

ODULZ03

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	17	48,6	94,4	94,4
	1,00	1	2,9	5,6	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 18 Missing cases 17

ODULZ04

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	17	48,6	94,4	94,4
	1,00	1	2,9	5,6	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 18 Missing cases 17

ODULZ05

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	8	22,9	44,4	44,4
	1,00	10	28,6	55,6	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

ODULZ06

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	15	42,9	83,3	83,3
	1,00	3	8,6	16,7	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

ODULZ07

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	3	8,6	16,7	16,7
	1,00	15	42,9	83,3	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

ODULZ08

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	17	48,6	94,4	94,4
	1,00	1	2,9	5,6	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	
Valid cases	18	Missing cases	17		

ODULZ09

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
	,00	14	40,0	77,8	77,8
	1,00	4	11,4	22,2	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 18 Missing cases 17

ODULZ001

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	,00	16	45,7	88,9	88,9
	1,00	2	5,7	11,1	100,0
	,	17	48,6	Missing	
	Total	35	100,0	100,0	

Valid cases 18 Missing cases 17

SEKTOR SEKTÖR by ODULZ09

		ODULZ09		Page 1 of 1	
Count					
		,00	1,00	Row Total	
SEKTOR	1,00	12	2	14	77,8
	2,00	2	2	4	22,2
Column Total		14	4	18	
		77,8	22,2	100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2,29591	1	,12971
Continuity Correction	,69451	1	,40463
Likelihood Ratio	2,04099	1	,15311
Mantel-Haenszel test for linear association	2,16837	1	,14088

ZORLUK6 by ODULZ03

		ODULZ03		Page 1 of 1	
Count					
		,00	1,00	Row Total	
ZORLUK6	,00	14		14	77,8
	1,00	3	1	4	22,2
Column Total		17	1	18	
		94,4	5,6	100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,70588	1	,05422
Continuity Correction	,47269	1	,49175
Likelihood Ratio	3,22545	1	,07250
Mantel-Haenszel test for linear association	3,50000	1	,06137

Number of Missing Observations: 17

ZORLUK6 by ODULZ04

		ODULZ04		Page 1 of 1	
Count				Row	
		,00	1,00	Total	
ZORLUK6					
	,00	14		14	
				77,8	
	1,00	3	1	4	
				22,2	
Column		17	1	18	
Total		94,4	5,6	100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,70588	1	,05422
Continuity Correction	,47269	1	,49175
Likelihood Ratio	3,22545	1	,07250
Mantel-Haenszel test for linear association	3,50000	1	,06137

TEKNIK1 by PAZAR

		PAZAR		Page 1 of 1	
Count				Row	
Exp Val				Total	
Row Pct					
Col Pct					
Tot Pct		1,00	3,00	Total	
TEKNIK1					
	,00	2	1	3	
		,7	2,3	8,6%	
		66,7%	33,3%		
		25,0%	3,7%		
		5,7%	2,9%		
	1,00	6	26	32	
		7,3	24,7	91,4%	
		18,8%	81,3%		
		75,0%	96,3%		
		17,1%	74,3%		
Column		8	27	35	
Total		22,9%	77,1%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,57157	1	,05878
Continuity Correction	1,37099	1	,24164
Likelihood Ratio	2,92406	1	,08727
Mantel-Haenszel test for linear association	3,46952	1	,06251
Number of Missing Observations: 0			

TEKNIK1 by SEKTOR SEKTÖR

		SEKTOR		Page 1 of 1
TEKNIK1	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	1,00	2,00	Row Total
	,00	1	2	3
		1,9	1,1	8,6%
		33,3%	66,7%	
		4,5%	15,4%	
		2,9%	5,7%	
	1,00	21	11	32
		20,1	11,9	91,4%
		65,6%	34,4%	
		95,5%	84,6%	
		60,0%	31,4%	
Column		22	13	35
Total		62,9%	37,1%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1,22505	1	,26837
Continuity Correction	,23233	1	,62980
Likelihood Ratio	1,17727	1	,27791
Mantel-Haenszel test for linear association	1,19005	1	,27532
Number of Missing Observations: 0			

TEKNIK1 by SERMAYE

		SERMAYE		Page 1 of 1
TEKNIK1	Count			
	Exp Val			
	Row Pct			
	Col Pct			
	Tot Pct	1,00	2,00	Row Total
	,00	1	2	3
		1,0	2,0	8,6%
		33,3%	66,7%	
		8,3%	8,7%	
		2,9%	5,7%	
	1,00	11	21	32
		11,0	21,0	91,4%
		34,4%	65,6%	
		91,7%	91,3%	
		31,4%	60,0%	
Column		12	23	35
Total		34,3%	65,7%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	,00132	1	,97101
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,00133	1	,97095
Mantel-Haenszel test for linear association	,00128	1	,97142

Number of Missing Observations: 0

TEKNIK1 by SERPAYI

		SERPAYI				Page 1 of 1
		Count				
		Exp Val				
		Row Pct				
		Col Pct				
		Tot Pct	1,00	2,00	3,00	5,00 Row Total
TEKNIK1	,00		0	1	0	0 1
			,2	,5	,2	,2 8,3%
			,0%	100,0%	,0%	,0%
			,0%	16,7%	,0%	,0%
			,0%	8,3%	,0%	,0%
	1,00		2	5	2	2 11
			1,8	5,5	1,8	1,8 91,7%
			18,2%	45,5%	18,2%	18,2%
			100,0%	83,3%	100,0%	100,0%
			16,7%	41,7%	16,7%	16,7%
Column			2	6	2	2 12
Total			16,7%	50,0%	16,7%	16,7% 100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1,09091	3	,77927
Likelihood Ratio	1,47733	3	,68751
Mantel-Haenszel test for linear association	,15789	1	,69110

Number of Missing Observations: 23

TEKNIK1 by KBF03G

		KBF03G		Page 1 of 1
		Count		
		Exp Val		
		Row Pct		
		Col Pct		
		Tot Pct	1,00	2,00 Row Total
TEKNIK1	,00		1	2 3
			2,4	,6 8,6%
			33,3%	66,7%
			3,6%	28,6%
			2,9%	5,7%
	1,00		27	5 32
			25,6	6,4 91,4%
			94,4%	15,6%
			96,4%	71,4%
			77,1%	14,3%
Column			28	7 35

	Total	80,0%	20,0%	100,0%
Chi-Square				
-----	Value	DF	Significance	-----
Pearson	4,46615	1	,03457	
Continuity Correction	1,84570	1	,17428	
Likelihood Ratio	3,47156	1	,06243	
Mantel-Haenszel test for linear association	4,33854	1	,03726	
Number of Missing Observations: 0				



ÖZGEÇMİŞ

Çalışmayı hazırlayan Mahide DÜZOVA, 1975 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladıktan sonra 1992 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Kimya Metalurji Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölümü'nü kazandı. 1992- 1993 yılları arasında bu üniversitenin İngilizce hazırlık bölümünü de okuyarak, lisans eğitimini 1997 yılında bölüm birinciliği ile tamamladı. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı İşletme Mühendisliği Bölümü'nde yüksek lisans eğitime başlayan DÜZOVA, 1999 Şubat tarihinden bu yana Koç Holding İnceleme, Danışmanlık, Eğitim ve Araştırma Merkezi'nde danışman olarak çalışmaktadır.

