



EFQM esaslı bir karar modeli kullanılarak liderlik ve süreçlerin temel performans sonuçlarına etkisinin incelenmesi

Ahmet Talat İnan^{1*}, Adile Yeşim Yayla², Emine Ceryan¹, Tugay Şişman¹, Aytaç Yıldız³

¹Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Makine Eğitimi Bölümü, Göztepe/İstanbul

²Marmara Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, Makine Mühendisliği Bölümü, Göztepe/İstanbul

³Amasya Üniversitesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, Otomotiv Teknolojisi Programı, Amasya

31.01.2013 Geliş/Received, 04.05.2013 Kabul/Accepted

ÖZET

EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelerin başarıya ulaşmada yararlandıkları bir kalite yaklaşımıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelere mükemmelliği elde etmede yeterliliklerinin ve eksik yönlerinin ne olduğunu belirlemede yardımcı olan bir özdeğerleme aracıdır.

Bu çalışmada, EFQM Mükemmellik Modeli temel alınarak, büyük ölçekli bir işletmeye bakım onarım hizmetleri veren bir firmada, liderlik ve süreçler değişkenlerinin, temel performans sonuçlarına etkisi incelenmiştir. Bu amaçla, firmada, yönetici ve işçileri kapsayan bir anket araştırması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerle, SPSS16.0 istatistik programı kullanılarak; faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları dikkate alınarak, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: EFQM mükemmellik modeli, öz değerlendirme, liderlik, süreçler

An investigation of the influence of leadership and processes on basic performance results using a decision model based on EFQM

ABSTRACT

EFQM Excellence Model is a quality approach that companies benefit in achieving success. EFQM Excellence Model is an assessment tool helping to determine what is competence and missing aspects in achieving excellence.

In this study, based on the EFQM Excellence Model, the influence of basic performance results caused by leadership and processes variables in this model of a firm engaged in maintenance and repair services due to a large-scale company. In this work, a survey was conducted that covering the company's employees and managers. The data obtained from this survey was utilized by using SPSS16.0 statistics software in respect of factor analysis, reliability analysis, correlation and regression analysis. The relation between variables was evaluated taking into account the results of analysis.

Keywords: EFQM Excellence Model, self-assessment, leadership, processes

* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Gelişmekte olan teknolojinin ve değişkenlik gösteren ekonomik, sosyal ve politik düzenlerin gerisinde kalmamak için işletmeler, çağdaş yönetim metotları uygulamaktadırlar. İşletmenin kalıcılığı yakalayabilmesi için öncelikle hedeflerini belirlemesi gerekmektedir. Başarıyı hedefleyen bir kurum, amacına ulaşmak için her türlü yöntemi araştırır ve gerekli önlemleri alır. Hedefe ulaşmada, başta yöneticiler olmak üzere bütün çalışanlar aynı sorumluluk bilincine sahip olmalıdırlar. Başarıya odaklanıp uygun stratejilerin belirlenmesi kadar, elde edilen başarının ölçülmesi de büyük önem taşımaktadır. Performans sonuçlarının ölçümü, takip edilen stratejinin uygunluk seviyesini ve istenilen amacın ne kadarına ulaşıldığını görmeye yardımcı olmaktadır.

Mükemmellik için, kalite bir zorunluluktur. Başarılı bir çalışmanın ve sağladığı kalite sunumunun da ödüllendirilerek teşviki sağlanmalıdır. Bu amaçla, önce Japon firmalarında, daha sonra da ABD firmalarında, Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) hızla benimsenerek yayılması ve bu sürecin ödül mekanizmalarıyla güçlendirilmesi, Avrupa'daki firmaları, ürün maliyetleri ve kalitesi açısından kaçınılmaz bir gerilemeye itmiştir. Bu durum karşısında Avrupa ülkeleri, iş çevreleri ve kuruluşları, küresel rekabet yarışında ayakta kalabilmek için yerel veya sınırlı geleneksel çözümlerin yeterli olamayacağını, dolayısıyla yönetim anlayışlarını değiştirmek gerektiğini anlamışlardır. Bu anlayışı güçlendirmek amacıyla, önde gelen 14 Avrupa şirketi birleşerek Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nı (EFQM-European Foundation For Quality Management) kurmuşlardır. Bu vakıf, Avrupa Komisyonu'nun desteğiyle 1991 yılından itibaren Avrupa Kalite Ödülü'nü vermeye başlamıştır. Ödülün amacı, Toplam Kalite Yönetimi konuları ile yararları hakkında bilgi düzeyini artırmak, bilinçlendirmeyi güçlendirmek ve inancıyla yaygınlaştırmaktır. Avrupa Kalite Ödülü kapsamında, kamu sektörü ile özel sektörde ve büyük kuruluşlar ile KOBİ kategorilerinde ayrı ayrı olmak üzere Büyük Ödüller ve Başarı Ödülleri verilmektedir. Ülkemizde de KalDer (Kalite Derneği), TÜSİAD ile birlikte 1993 yılından beri EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan Ulusal Kalite Ödülü'nü vermektedir [1].

2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ (EFQM EXCELLENCE MODEL)

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara, mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır [1]. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelerin ne

yaptığı ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlayan bir çerçevedir [2]. Şirketler, okullar, sağlık kuruluşları, polis örgütleri, kamu hizmetleri kuruluşları ve devlet kuruluşları bu modeli kullanmaktadır. Model, kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunmakta olduğundan, Avrupa çapındaki farklı sektörlerdeki "iyi uygulamaların" paylaşılmasına olanak tanımaktadır [1]. Günümüz gelişen kalite ve yönetim yaklaşımları doğrultusunda kurumsal mükemmellik anlayışını benimseyen ülkeler bu çağdaş yaklaşımı çeşitli ulusal/uluslar arası modellerle teşvik etmektedir [3]. EFQM mükemmellik modeli bir özdeğerlendirme aracıdır. Bu model mevcut performansı ölçerek gelişme alanlarını ve fırsatları tanımlar. Aynı zamanda dışsal bir karşılaştırmaya da imkan sağlar. Bu modeli çekici hale getiren özelliği hizmet sağlayıcının en iyi değeri yaratmaya çalışmasına yardımcı olmasıdır [4].

EFQM, Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli gelişmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır. EFQM, 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir İş Mükemmelliğinin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı Kuruluşların İş Mükemmelliğine Eriştikleri Bir Dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar gütmeyen bir kuruluştur. EFQM, kuruluşlara performanslarını iyileştirmesi konusunda yardımcı olmak üzere, 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modelini oluşturmuştur. Temel kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model, bugünlerde Avrupa çapında ve başka ülkelerde onbinlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır [5].

Mükemmellik Modeli'nde amaç; kuruluşun proseslerinin, politika ve stratejilerinin, çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek; müşteri ve çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmasıdır [6, 7].



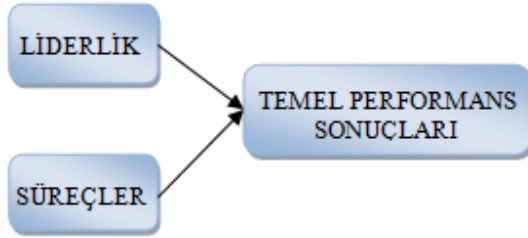
Şekil 1. EFQM mükemmellik modeli (EFQM Excellence Model) [12]

Şekil 1’de görüldüğü gibi EFQM Mükemmellik Modeli, 5’i girdi, 4’ü sonuç kriteri olmak üzere dokuz ana kriterden oluşmaktadır. 9 ana kriter, 32 alt kriter ile desteklenmektedir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çok sayıda soruyu ortaya çıkartmaktadır. Girdi kriterleri kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerirken, sonuç kriterleri ise, o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini göstermektedir. Modelin özünde, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığıyla iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşü vardır. Bir başka ifade ile çalışanlar ve süreçler, iş yaşamında sonuçları üreten girdilerdir [9].

3. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ VE HİPOTEZLER (THEORETICAL MODEL OF RESEARCH AND HYPOTHESIS)

3.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı (Research Objectives and Scope)

Bu çalışmada, EFQM Mükemmellik Modeli temel alınarak oluşturulan teorik model (Şekil 2) kapsamında, büyük ölçekli bir işletmeye bakım onarım hizmetleri veren bir firmanın; liderlik ve süreçler değişkenlerinin, firmanın temel performans sonuçlarına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında; liderlik ve süreçler bağımsız değişken, temel performans sonuçları ise bağımlı değişken olarak ifade edilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın teorik modeli (Theoretical model of research)

3.2. Temel Performans Sonuçları (Key Performance Results)

Temel performans sonuçlarında, firmanın modele uygunluğu, finansal sonuçlar ve finansal olmayan sonuçlar başlıkları altında ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Finansal sonuçlar içerisinde; satışlar, kar, nakit akışı ve bütçenin, planlanan yapıya uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği kontrol edilmektedir. Üretkenliğin ve çevrim sonuçlarının incelendiği finansal olmayan sonuçlar bölümünde ise sonuçlar; pazar payı, satış miktarı ve başarı oranları kriterleri altında değerlendirilmektedir [9]. İşletmelerdeki performans anlayışı; en düşük

maliyetle, en çok üretimi ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, rekabet koşullarının gereği olarak müşteri tatmini, çalışanların tatmini, kalite, yenilik vb. çok farklı performans ölçülerine ağırlık veren anlayışa geçmiştir [10]. Bu bağlamda, işletmelerin amaçları genellikle; yüksek verimlilik, etkinlik, kâr maksimizasyonu, maliyet minimizasyonu, müşteri memnuniyeti, saygınlık, büyüme, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans göstergeleri ile ifade edilmektedir. Bu amaçları bir arada ve yüksek düzeyde gerçekleştirmiş bir işletme, yüksek performanslı işletme olarak tanımlanmaktadır. Yüksek performanslı işletmeler; müşterilerinin, çalışanlarının ve işbirliklerinin beklentilerini karşılayacak veya aşacak şekilde katma değer yaratmaktadır [11].

3.3. Liderlik (Leadership)

dolor Vizyon geliştirmek, liderlik kriteri incelenirken en çok dikkat edilmesi gereken noktadır. Bunun yanı sıra iletişim kurmak, ulaşılır olmak, eğitim vermek, eğitim almak, öncelik belirlemek, takdir etmek ve örnek olmak gibi bir liderde bulunması gereken ve liderliği tamamlayan kriterler modelin önemli bir parçasını oluşturmaktadır [9]. Toplam Kalite Yönetiminin önemle üzerinde durduğu unsurlardan biri, liderliktir. Yönetici ve lider kavramları arasındaki ayrımı kabul eden bu sistem ve insan odaklı yönetim anlayışı, yöneticinin lider olma yolundaki sorumluluklarını ortaya koyar. Bu kriter, tüm liderlerin faaliyetlerini ve davranışlarını araştırır. Üst düzey yöneticilerin açık seçik bir amaç, kalite değerleri ve kuruluş hedefleri yaratmadaki ve bunların uygulanmaya geçirilmesi için gerekli yapıyı ve yönetim sistemini oluşturmadaki rollerini değerlendirir. Üst düzey yöneticilerin bu konularda yalnızca yazılı ya da sözlü bildirimlerde bulunmakla yetinmeyip, kişisel olarak bu konuların içinde yer almalarını ve hareketlerinin de bu yönde olması gereğini vurgular. Ayrıca, tüm liderler ve orta düzey yöneticilerin amacı ve değerleri ne ölçüde iletebildiklerini ve pekiştirdiklerini, müşterilerle ve tedarikçilerle olan ilişkilerde bu kişilerin ne kadar aktif rol aldıklarını da araştırır [1]. Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları, faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler [12].

3.4. Süreçler (Processes)

Girdi kriterleri içerisinde önem derecesi en yüksek olan “süreçler” kriterine göre; süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin sağlıklı bir şekilde izlenmesi gerekmektedir [9]. Toplam Kalite Yönetiminin en temel özelliklerinden biri, mevcut durumu hiçbir zaman yeterli olarak kabul etmeyip, sürekli daha ileriye götürmektir. Temel mantık, başarılı yönetilen ve geliştirilen süreçlerin başarılı sonuçlar getireceğidir. Bu kriterde kuruluşun; politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini nasıl tasarladığı, yönetmekte olduğu ve iyileştirdiği değerlendirilmektedir [1]. Süreçleri belirlemek, tanımlamak, performansını izlemek ve iyileştirmek kuruluş içinde müşteriye katma değer yaratan faaliyetlere odaklanarak toplam etkinliğin artmasını sağlar. İş süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, fonksiyonel organizasyonlarda yaşanan; işlerin sahiplenilmemesi, iletişim güçlüğü, kaynak israfı, işlerin tekrar etmesi gibi darboğazları ortadan kaldırır. Bu süreçlerin iyileştirilmesi daha fazla etkinlik, verimlilik, esneklik ve kapasite ile daha kısa çevrim süreleri meydana getirir [13].

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM (RESEARCH METHODOLOGY AND SAMPLE)

Saha araştırması kapsamında, İstanbul’da büyük ölçekli bir işletmeye bakım onarım hizmetleri veren bir firmada, teorik modelde yer alan bağımsız değişkenlere (liderlik ve süreçler) ve bağımlı değişkene (temel performans sonuçları) ilişkin ölçeklerin yer aldığı bir anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, firmada çalışan yönetici ve işçilerin yer aldığı 139 kişiden oluşmaktadır. Firmaya uygulanan 139 anket formundan 13 anket formu, değişkenlere ait bazı sorulara verilmeyen cevapların olması nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve analizlere 126 anket formundan elde edilen veriler dahil edilmiştir. Ankete katılanlara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. Kişisel görüşme yolu ile doldurulan anket formlarından elde edilen veriler, SPSS 16.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Tablo 1. Ankete katılanlara ilişkin demografik bilgiler (Ankete katılanlara ilişkin demografik bilgiler)

	Karakteristikler	Frekans	Yüzde Değerler
Unvan	Atelye Şefi	7	5.3
	Teknisyen (Kaynak)	10	7.19
	Teknisyen (Mekanik)	49	35.25
	Teknisyen (Elektrik)	27	19.42
	Teknisyen (Kaporta)	6	4.31
	Teknisyen (Boya)	4	2.87
	Teknisyen (Marangoz)	4	2.87
	Teknisyen (Lastik)	2	1.43
	Teknik Memur	20	14.38
	İşçi	10	7.19
Eğitim Durumu	Lisansüstü	2	1.43
	Lisans	11	7.91
	Ön Lisans	27	19.42
	Ortaöğretim	51	36.69
	İlköğretim	48	34.53
Çalışma Süresi	1 yıldan az	6	4.31
	1-5 yıl	133	95.68

Anket soruları hazırlanırken, EFQM Mükemmellik Modelinin tavsiye niteliğindeki sorularından uyarlama yapılmış ve EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı’ndan yararlanılmıştır. Buna göre; temel performans sonuçları için 7, süreçler için 5 ve liderlik için 5 olmak üzere toplam 17 soruluk bir anket formu oluşturulmuştur. Ölçeklerinin cevaplandırılmasında, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum şeklinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.

4.1. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Factor Analysis and Reliability Analysis Results)

Bağımlı değişkenin ve bağımsız değişkenlerin ilgili faktörlere yüklenip yüklenmediklerini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler birlikte analize tabi tutulmuştur. 0,50 ve üzerindeki faktör yükleri oldukça iyi olarak kabul edilmiştir [14]. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait faktör analizi uygulandığında, Tablo 2’den de görüleceği gibi tüm değişkenlere ait faktör yükleri 0,50 üzeri çıkmış ve ölçek sorularında hiçbir değişiklik yapılmamıştır. Analiz sonunda açıklanan toplam varyans ise % 70.403 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 2. Faktör analizi sonuçları (Factor Analysis Results)

Değişkenin Adı	Faktör Yükleri		
	LİD	SÜREÇ	TPS
LİD1	0,721		
LİD2	0,596		
LİD3	0,533		
LİD4	0,793		
LİD5	0,838		
SÜREÇ1		0,567	
SÜREÇ2		0,703	
SÜREÇ3		0,720	
SÜREÇ4		0,736	
SÜREÇ5		0,763	
TPS1			0,605
TPS2			0,718
TPS3			0,723
TPS4			0,698
TPS5			0,880
TPS6			0,725
TPS7			0,691

LİD: Liderlik SÜREÇ: Süreçler TPS: Temel Performans Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizinden ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizi ile testinden önce, değişkenler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Literatürde, değişkenin güvenilir bir değişken olarak kabul edilmesi için güvenilirlik katsayısının 0.70 ve üzeri olması gerektiği görüşü kabul edilmiştir [15]. Değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa (α) güvenilirlik katsayıları hesaplaması sonucunda bütün değişkenlerin güvenilirliklerinin Tablo 3'te görüldüğü gibi literatürde kabul gören 0.70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Güvenilirlik analizi sonuçları (Reliability analysis results)

Değişkenin Adı	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (α)
Liderlik	5	0,861
Süreçler	5	0,892
Temel Performans Sonuçları	7	0,921

4.2. Korelasyon Analizi Sonuçları (Correlation Analysis Results)

Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te görülmektedir. Korelasyon analizinde bağımlı değişkenin, bağımsız değişkenler ile olan ilişkisi değerlendirilmiştir. Buna göre temel performans sonuçları (TPS) bağımlı değişkeninin, liderlik (LİD) ve süreçler (SÜREÇ) değişkenleri ile

$p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. En yüksek korelasyonun, temel performans sonuçları ile süreçler arasında (0,789) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri (The correlation of variables, mean and standard deviation values)

	ORTALAMA	STD SAPMA	TPS	LİD	SÜREÇ
TPS	4,1916	0,620	1.000	0,656**	0,789**
LİD	4,3365	0,594	0,656**	1.000	0,689**
SÜREÇ	4,3556	0,565	0,789**	0,689**	1.000

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

4.3. Regresyon Analizi Sonuçları (Regression Analysis Results)

Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi bulabilmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma modeli ile ilgili regresyon analizinin matematiksel modeline ait bu denklem aşağıda gösterilmiştir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Burada Y , temel performans sonuçlarını, X_i 'ler bağımsız değişkenleri, β_k 'lar beta regresyon katsayılarını, ε ise hata değerini göstermektedir. Aynı şekilde X_1 , liderlik; X_2 , süreçler değişkenlerini temsil etmektedir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenin beta katsayısı ve anlamlılık seviyesine göre değerlendirmeler yapılacaktır. Temel performans sonuçları bağımlı değişkenine ait regresyon analizi sonuçları, Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait regresyon analizi sonuçları (Dependent and independent variables related to the results of the regression analysis)

Bağımlı Değişken: TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI		
Adjusted $R^2 = 0,641$ $F = 112,605$ ***		
Bağımsız Değişkenler	Standardize edilmiş Beta	Anlamlılık
Liderlik	0,214***	0,005
Süreçler	0,642***	0,000
*** 0,001 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)		
** 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)		
* 0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)		

Tablo 5'te de görüldüğü gibi, regresyon modeline ait değerler, $p < 0.001$, $F = 112,605$ ve $\text{Adjusted } R^2 = 0,64$ olarak belirlenmiştir. Buna göre temel performans sonuçları, % 64'lük bir oranla, modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Geriye kalan, % 36'lık kısım ise hata terimi vasıtasıyla modele dâhil etmediğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 5. incelendiği zaman, $p < 0.001$ anlamlılık seviyesinde ve en yüksek beta değeri (0,642) süreçler değişkeninin işletmenin temel performans sonuçları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, liderlik değişkeni, temel performans sonuçlarını $p < 0.001$ anlamlılık seviyesinde ve 0,214 beta değeri ile pozitif yönde etkilemektedir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME (CONCLUSION AND EVALUATION)

EFQM Mükemmellik Modeli, bünyesinde bulunan kriterlere göre işletmelerin zayıf ve kuvvetli yönlerini belirlemeye yarayan sistematik bir araçtır. Bu model yardımıyla zayıf ve kuvvetli yönlerinin farkına varan işletmeler, kendilerini geliştirerek rekabetçi ortamda avantaj sağlamaktadırlar.

Bu çalışmada da EFQM Mükemmellik Modeli temel alınarak büyük bir firmaya bakım-onarım hizmetleri veren bir firmada "liderlik" ve "süreçler" değişkenlerinin firmanın temel performans sonuçlarına olan etkisini incelemek için istatistiksel analiz yapılmıştır. İstatistiksel analiz kapsamında faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizi yapılarak sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, süreçler değişkeninin, temel performans sonuçlarını $p < 0.001$ anlamlılık seviyesinde ve 0,642 beta değeri ile pozitif yönde etkilediği sonucu çıkmıştır. Bu sonuca göre, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerin tasarlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi firmanın temel performans sonuçları üzerinde pozitif bir etki oluşturacaktır. Çünkü süreçleri belirlemek, tanımlamak, performansını izlemek ve iyileştirmek, işletme içinde müşteriye katma değer yaratan faaliyetlere odaklanarak toplam etkinliğin artmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı da işletmelerde daha fazla etkinlik, verimlilik, esneklik ve kapasite ile daha iyi performans sonuçlarına ulaşmak için süreçler iyileştirilmelidir.

Liderlik ile temel performans sonuçları değişkenleri arasında da $p < 0.001$ anlamlılık seviyesinde ve 0,214

beta değeri ile pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, vizyonunu ve misyonu geliştiren ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştıran, kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştiren ve bunları, faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçiren liderler, firmaların temel performans sonuçlarını olumlu yönde etkileyeceklerdir.

Çalışmadan elde edilen bu sonuçlar, saha araştırmasında yer alan firmaya özgüdür. Ancak, yukarıda belirtilen çalışma sonuçları, anket yapılan firma ile aynı sektörde yer alan diğer işletmelerin için önemli bir bilgi niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda, sektörel bazda, iş süreçlerini etkin bir liderlik vasıtasıyla verimli bir şekilde yöneten işletmelerin, temel performans sonuçlarında olumlu iyileşmeler sağlanabileceği yorumu ortaya konabilir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- [1] Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, İstanbul, 2002.
- [2] SAFARI H., AJALLI M., MIRMAHALLEH S.R.S., The New Method for Ranking of Corporations Based on EFQM, Research Journal of International Studies, 20, 70-79, 2011.
- [3] ZADE E.A., SAFARI H., ABDOLLAHI B., GHASEMI R., Canonical Correlation Analysis between Enabler and Results in EFQM Model; A Case Study in TAVANIR Company in Iran, European Journal of Social Sciences, 21(3), 483-492, 2011.
- [4] GEORGE, C., COOPER, F., DOUGLAS, A., Implementing the EFQM Excellence Model in a Local Authority, Managerial Auditing Journal, 18(2), 122-127, 2003.
- [5] GEREK, İ.H., Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim Tekniğinin Uygulamasına Yönelik Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, 2010.
- [6] ÇAYLAK, A., Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli, Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mustafa Kemal Üniversitesi, 2005.
- [7] WESTLUND, A.H., Measuring Environmental Impact on Society in the EFQM System, Total Quality Management, 12(1), 125-135, 2001.
- [8] PYKE, C.J., GARDNER, D., WILSON, J., HOPKINS, P., JONES, S., Achieving Best Value Through the EFQM Excellence Model, Journal of Finance and Management in Public Services, 1, 29-40, 2001.
- [9] ULAŞ, S., Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir

- Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2002.
- [10] ELİTAŞ, C., AĞCA, V., Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal BirÇerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt VIII, Sayı:2, 343-370, 2006.
- [11] BARUTÇUGİL, D., Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- [12] EFQM Mükemmellik Modeli, KalDer Yayınları, 2003.
- [13] İNAN, A.T., YAYLA, Y., YILDIZ, A., EFQM Mükemmellik Modeli İle İşletmelerin Temel Performans Sonuçlarının İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama, Y.T.Ü. Sigma Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, 28, 335-345, 2010.
- [14] KALAYCI, Ş., "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, Türkiye, 2005, 330,405.
- [15] VOSS, K.E., STEM, D.E., FOTOPOULOS, S., A Comment on the Relationship between Coefficient Alpha and Scale Characteristics, Marketing Letters, 11, 2, 2000.

