

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**EFQM MODELİ İLE STRATEJİK İKY
UYGULAMALARI VE İŞLETME PERFORMANSI
(İNOVASYON, PAZAR, FİNANSAL)
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Mehmet ÇOBAN

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**EFQM MODELİ İLE STRATEJİK İKY
UYGULAMALARI VE İŞLETME PERFORMANSI
(İNOVASYON, PAZAR, FİNANSAL)
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Mehmet ÇOBAN

Öğrenci No:

150781048

Orsid: 0000-0002-9990-918X

Danışmanı:

Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “EFQM Modeli ile Stratejik İKY Uygulamaları ve İşletme Performansı (İnovasyon, Pazar, Finansal) Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 07/12 /2020

Mehmet ÇOBAN

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **150781048** numaralı **Mehmet ÇOBAN**'ın hazırladığı **“EFQM Modeli İle Stratejik İKY Uygulamaları ve İşletme Performansı (İnovasyon, Pazar, Finansal) Arasındaki İlişki”** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 07.12.2020 günü saat 11:00’de Microsoft Teams programı aracılığıyla online olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ’ne OYBİRLİĞİ**yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (Danışman) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Özgür Ömer ERSİN (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Gündüz ULUSOY (Üye) (Sabancı Üniversitesi)		
Prof. Dr. Semra BİRGÜN (Üye) (İstanbul Gedik Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Mehmet ÇOBAN
Danışmanı : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Türü ve Tarihi : Doktora, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : EFQM, EFQM modeli, Mükemmellik Modeli, Stratejik İKY, İnovasyon performansı, Pazar performansı, Finansal performansı.

ÖZ

EFQM MODELİ İLE STRATEJİK İKY UYGULAMALARI VE İŞLETME PERFORMANSI (İNOVASYON, PAZAR, FİNANSAL) ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüzde işletmelerin üssel olarak büyüme ve küçülme yaşadıkları hızlanan iş ekosisteminde, işletmeler rekabet güçlerini ve sürdürülebilirliklerini sağlamak, performanslarını artırmak ve bütünsel yönetimi sağlamak amacıyla stratejik yönetim modellerinden yararlanmaktadırlar.

Bu araştırmanın amacı işletmelerde EFQM modeli ile Stratejik İKY Uygulamaları ve İşletme Performansı (İnovasyon, Pazar, Finansal) arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye Kalite Derneği üyelerinden 260 işletmenin orta, üst düzey yönetici ve genel müdürlerine bir anket yapılmıştır.

Anketin cevapları doğrultusunda, NCSS (Number Cruncher Statistical System) programı ile korelasyon, regresyon ve diğer analizler yapılmış, EFQM modelinin kullanılmasının işletmelerin Stratejik İKY uygulamaları, inovasyon, pazar ve finansal performansına pozitif etki ettiği ve anlamlı bir ilişki olduğu, modelin kullanma süresi ile işletmelerin Stratejik İKY uygulamaları ve inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, model kullanma süresi ile pazar performansı ve finansal performans arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Adı ve Soyadı : Mehmet ÇOBAN
Danışmanı : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Türü ve Tarihi : PhD, 2020
Alanı : Business Administration
Anahtar Kelimeler : EFQM, EFQM Model, Excellence Model, Strategic HR, Innovation performance, Market performance, Financial performance.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EFQM MODEL, STRATEGIC HRM PRACTICES AND BUSINESS PERFORMANCE (INNOVATION, MARKET, FINANCIAL)

Enterprises benefit to use of strategic management models (EFQM, Deming, Malcolm Baldrige) to ensure their competitiveness and sustainability, to increase their performance and to ensure their holistic management in the accelerating business ecosystems where enterprises grow and shrink exponentially.

The aim of this investigation is to investigate the relationship between EFQM Model and Strategic HRM Practices and Business Performance (Innovation, Market, Financial) in enterprises. A survey was distributed to the middle, senior, and CEO/general manager of 260 enterprises in the members of Turkish Society for Quality.

Based the answers of the questionnaire; regression, correlation and other analyzes were carried out with the NCSS (Number Cruncher Statistical System) program. It is concluded that the use of the EFQM model positively affects the strategic HR practices, innovation performance, market performance and financial performance of the enterprises. It has been revealed that there is a positive relationship between the duration of the use the model and the Strategic HR practices and innovation performance of the enterprises, no significant relationship has been found with market performance and financial performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. KALİTE KAVRAMI.....	5
1.1. Kalite Tanımı ve Taksonomisi.....	7
1.2. Tarihsel Süreç: Toplam Kalite Yönetimine Geçiş.....	8
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Aşamaları.....	11
1.3.1. Muayene.....	12
1.3.2. Kalite Kontrol	13
1.3.3. Kalite Güvence	14
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	15
2.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişkisi	17
2.2. Yönetim Yaklaşımlarında Değişen Paradigmalar.....	20
2.3. Dünyada Yaygın Kalite Ödülleri ve Modeller.....	21
2.3.1. Deming Modeli	23
2.3.2. Malcolm Baldrige Modeli.....	24
2.3.3. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı.....	26
3. EFQM MODELİ.....	29
3.1. EFQM Mükemmellik Modeli (2013)	29
3.1.1. EFQM Modeli (2013) Temel Kavramları.....	30
3.1.1.1. Müşteriler İçin Değer Katma Temel Kavramı	30
3.1.1.2. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma Temel Kavramı.....	30
3.1.1.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme Temel Kavramı	31
3.1.1.4. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma Temel Kavramı	31

3.1.1.5. Vizyoner Esin Veren Bütünsel Liderlik Temel Kavramı	31
3.1.1.6. Çeviklikle Yönetme Temel Kavramı	31
3.1.1.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma Temel Kavramı	31
3.1.1.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme Temel Kavramı.....	31
3.2. EFQM Modeli (2013) Model Kriterleri	32
3.2.1. Liderlik Kriteri	33
3.2.2. Strateji Kriteri	34
3.2.3. Çalışanlar Kriteri.....	35
3.2.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri	36
3.2.5. Süreçler Ürünler ve Hizmetler Kriteri	36
3.2.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri	37
3.2.7. Çalışanlara İlgili Sonuçlar Kriteri	38
3.2.8. Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri	38
3.2.9. İş Sonuçları	39
3.3. EFQM Modeli (2020)	40
3.3.1. EFQM Model (2020) Boyutları ve Kriterleri	41
3.3.1.1. Amaç Vizyon ve Strateji Kriteri	42
3.3.1.2. Kurum Kültürü ve Liderlik Kriteri	42
3.3.1.3. Paydaş Bağlılığının Sağlanması Kriteri	42
3.3.1.4. Sürdürülebilir Değer Yaratma Kriteri	43
3.3.1.5. Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Kriteri	43
3.3.1.6. Paydaş Algıları Kriteri	43
3.3.1.7. Stratejik ve Operasyonel Performans Kriteri	44
4. EFQM MODELİNİN KURULUŞLARA ETKİSİ VE GETİRİLEN	
ELEŞTİRİLER.....	44
5. KURUMSAL TEORİ VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ	52
5.1. Kurumsal Teorinin Gelişimi	52
5.2. Kurumsal Teori	53
5.3. Kurumsal Teori ve EFQM modeli	56

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	61
2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TARİHÇESİ.....	62
3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI.....	67
4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ	69
4.1. Dikey ve Yatay Uyum Teorisi	71
4.1.1. Dikey Uyum Teorisi	72
4.1.2. Yatay Uyum Teorisi.....	73
5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EFQM MODELİ İLİŞKİSİ	75
6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI YÖNETİMİ ÖLÇÜMÜ	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNOVASYON

1. İNOVASYON	82
2. İNOVASYONUN TÜRLERİ.....	84
3. İNOVASYONUN AMACINA GÖRE SINIFLANDIRILMASI	85
3.1. Ürün İnovasyonu.....	85
3.2. İş Süreci İnovasyonu.....	87
4. YENİLİK VE ETKİLERİNE GÖRE İNOVASYON TÜRLERİ.....	89
5. YENİLİĞİN DERECESİNE BAĞLI İNOVASYON TÜRLERİ.....	90
6. İNOVASYON VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLİŞKİSİ.....	92
7. İNOVASYON PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ	95
8. EFQM BAĞLAMINDA STRATEJİK İKY VE İNOVASYON İLİŞKİSİ	97

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEM VE METODOLOJİSİ

1. ARAŞTIRMA.....	105
1.1. Araştırma Kapsamı ve Çalışma Evreni.....	106
1.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	107
2. ARAŞTIRMA MODELİNDE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	108
2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği.....	108
2.2. İnovasyon Performansı Ölçeği.....	109
2.3. Pazar Performansı Ölçeği	110
2.4. Finansal Performansı Ölçeği.....	111
3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	111
3.1. Tanımlayıcı İstatistikler	112
3.2. Model Değişkenlerinin İç Tutarlılık ve Faktör Analizleri	119
3.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Frekans ve İç Tutarlılığı	119
3.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	120
3.2.3. İşletme Performansı Ölçeği Frekans ve İç Tutarlılığı.....	122
3.2.4. İşletme Performansı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	125
4. VERİLER VE ÖLÇEKLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ.....	126
4.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi	126
4.2. EFQM Modeli Kullanma Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi.....	132
4.3. EFQM Modeli Kullanma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi.....	134
4.4. EFQM Modeli Seviyesine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi.....	136
4.5. Regresyon Analizleri	138
4.5.1. Model Kullanılmasının Stratejik İKY Uygulamaları Üzerine Etkisi.....	138
4.5.2. Model Kullanılmasının İnovasyon Performansı Üzerine Etkisi	139
4.5.3. Model Kullanılmasının Pazar Performansı Üzerine Etkisi.....	140
4.5.4. Model Kullanılmasının Finansal Performansı Üzerine Etkisi	141
4.5.5. Model Kullanılmasının Performans Toplamı Üzerine Etkisi	142

4.5.6. Model Kullanma Süresinin Stratejik İKY Uygulamaları Üzerine Etkisi	143
4.5.7. Model Kullanma Süresinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkisi	144
4.5.8. Model Kullanma Süresinin Pazar Performansı Üzerine Etkisi.....	145
4.5.9. Model Kullanma Süresinin Finansal Performansı Üzerine Etkisi	146
4.5.10. Model Kullanma Süresinin Performans Toplamı Üzerine Etkisi	147
5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	148
6. BULGULARIN YORUMLANMASI.....	149
SONUÇ	159
KAYNAKÇA.....	163
EKLER	184
Ek 1: Anket Formu.....	184

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Radikal ve Artımsal İnovasyonun Karşılaştırılması	91
Tablo 2. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı.....	113
Tablo 3. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Dağılımı.....	116
Tablo 4. İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumuna İlişkin Dağılımlar.....	117
Tablo 5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı.....	119
Tablo 6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Toplam Puanı ve İç Tutarlılık Değerinin Dağılımı	120
Tablo 7. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Doğrulamaya İlişkin Faktör Analizine Ait Uyum Ölçütleri	121
Tablo 8. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı	122
Tablo 9. İşletme Performansı Ölçeği Sorularının İç Tutarlılık Değerinin Dağılımı	123
Tablo 10. İşletme Performansı Ölçeği Puanlarının Dağılımı.....	123
Tablo 11. İşletme Performansı Ölçeği Doğrulamaya İlişkin Faktör Analizine Ait Uyum Ölçütleri.....	126
Tablo 12. Ölçekler Arası İlişkilerin Değerlendirilmesi.....	127
Tablo 13. İşletmenin Genel Faaliyet Alanına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi	128
Tablo 14. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Pazara Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi	129
Tablo 15. İşletmenin Sermaye Yapısına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi	130
Tablo 16. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi	131
Tablo 17. İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi	132
Tablo 18. İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi	134

Tablo 19: İşletmede EFQM Modeli Seviyesine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi	136
Tablo 21: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Toplamı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumunun Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 22: Model Özeti	140
Tablo 23: İnovasyon Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumunun Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	140
Tablo 24: Model Özeti	141
Tablo 25: Pazar Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumunun Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	141
Tablo 26: Model Özeti	142
Tablo 27: Finansal Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumunun Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	142
Tablo 28: Model Özeti	143
Tablo 29: Performans Toplamı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumunun Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	143
Tablo 30: Model Özeti	144
Tablo 31: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Toplamı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	144
Tablo 32: Model Özeti	145
Tablo 33: İnovasyon Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	145
Tablo 34: Model Özeti	146
Tablo 35: Pazar Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	146
Tablo 36: Model Özeti	147
Tablo 37: Finansal Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	147
Tablo 38: Model Özeti	147

Tablo 39: Performans Toplamı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	148
Tablo 40: Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Sonuçları	148



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. EFQM Modeli (2013).....	32
Şekil 2. EFQM Modeli (2020).....	41
Şekil 3. Araştırma Modeli	107
Şekil 4. İşletmedeki Pozisyonların Dağılımı	113
Şekil 5. İşletmenin Genel Faaliyet Alanları Dağılımı	114
Şekil 6. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Pazarların Dağılımı	114
Şekil 7. İşletmenin Sermaye Yapılarının Dağılımı.....	115
Şekil 8. İşletmelerdeki Çalışan Kişi Sayılarının Dağılımı.....	115
Şekil 9. İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumlarının Dağılımı	118
Şekil 10. İşletmede EFQM Modeli Kullanma Sürelerinin Dağılımı	118
Şekil 11. İşletmedeki EFQM Modeli Seviyelerinin Sağılımı.....	119
Şekil 12. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Toplam Puanı Dağılımı	120
Şekil 13: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Doğrulamayı Faktör Analizi Grafiği	121
Şekil 14. İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyut Puanları Dağılımı.....	124
Şekil 15. İşletme Performansı Ölçeği Toplam Puanları Dağılımı	124
Şekil 16. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulamayı Faktör Analizi Grafiği	125

KISALTMALAR

ASQ	: American Society for Quality (Amerikan Kalite Derneği)
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
EFQM	: European Foundation of Quality Managemant (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
JUSE	: Union of Japanese Scientists and Engineers (Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği)
KalDer	: Türkiye Kalite Derneği
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award (Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü)
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
RADAR	: EFQM Model Değerlendirme Aracı (Results, Approaches, Deploy, Assess, Refine - Sonuçlar, Yaklaşımlar, Yayılım, Değerlendirme, İyileştirme)
ROI	: Return On Investment (Yatırım Getirisi)
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKK	: Toplam Kalite Kontrolu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TQC	: Total Quality Control (Toplam Kalite Kontrol)
TÜSİAD	: Türkiye Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

GİRİŞ

İşletme yönetimindeki temel sorunlardan biri, rakip firmalara karşı rekabet avantajının nasıl yaratılacağı ve sürdürüleceği, böylece uzun vadeli karlılığın ve sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağıdır. Günümüzde işletmelerin üssel olarak büyüme ve küçülme yaşadıkları hızlanan iş ekosisteminde işletmeler rekabet güçlerini ve sürdürülebilirliklerini sağlamak, performanslarını artırmak ve bütünsel yönetimi sağlamak zorundadırlar. Son birkaç on yılda, küresel bir yönetim stratejisi olarak toplam kalite yönetiminin (TKY) giderek daha yaygın bir şekilde benimsenmesine tanık olunmuştur. TKY ilkelerinin uygulanması yoluyla, işletmeler rekabet avantajlarını ve uzun vadeli karlılıklarını korumayı ummaktadırlar (Corredor ve Gon~ i 2010, s.529).

Türkiye’de toplam kalite yönetimi ile ilgili uygulamalar 1990’lı yılların başından itibaren hayata geçirilmiştir. İşletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında en önemli kavramlardan birisi olan mükemmelliğin sağlanması, işletmeler açısından yaşamsal önem arz etmektedir. Günümüz işletmelerinde stratejik yönelim ve stratejik yetenek konuları, stratejik yönetim ve aynı zamanda kalite yönetimi literatüründe önemli hale gelmektedir (Benavent ve Giner 2011, s.736). Aynı paralellelikte günümüzdeki stratejik yönetim modelleri de, stratejik bakış açısıyla, işletmelere uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yöntem ve uygulamalar önermektedir. Stratejik yönetim modelleri, işletmelere ‘değer yaratan mekanizmalar’ olarak bakmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı, işletmelerin hayatına devam etmesi ve sürdürülebilirliklerinin sağlanması yanında, büyümek ve kâr etmek isteyen işletmeler için de büyük bir önem taşımaktadır.

Günümüzde işletmeler açısından önemli kavramlardan birisi olan ‘sürdürülebilir rekabet’ kavramının içeriğinde hem ‘rekabet üstünlüğünün taklit edilememesi’ hem de ‘strateji’ kavramları bulunmaktadır (Seviçin 2009, s. 173-174). Bu kavramlar arasındaki ilişkinin anlaşılması ve ortaya konulması, işletmelerin mükemmellik arayışında önemli bir yer tutmaktadır. Bu ilişkiye ilk dikkat çeken yazarlardan olan Michael Porter, Japonlarla Amerikalılar arasındaki rekabet yarışında,

özellikle 1970 ve 1980’li yıllarda avantaj sağlayan Japonların başarı sırrını şöyle ifade etmektedir: “Japonlar, toplam kalite yönetimi ilkelerini ve özellikle sürekli iyileştirme (kaizen) yaklaşımını kullanarak, küresel düzeyde ciddi kalite ve maliyet avantajı sağlamışlar ve böylece uzun dönemde rekabet avantajını kazanmışlardır (Porter 1996, s.1). Bu durumu açıklayan (Özen 2002, s.82), Japonya’da geliştirilen toplam kalite düşüncesinin Amerika’ya transferinde ölçüme dayanan istatistik yönü yerine söylem ve retorik yönünün ön plana çıkarıldığını iddia etmektedir ve bu da toplam kalite uygulamalarının içeriğini belirsizleştirmektedir.

Japonların bu yaklaşım farklılığı günümüzdeki karşılığıyla stratejik düşüncedir ve farklı stratejilerle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak ortalamanın üzerinde gelir sağlama düşüncesine dayanmaktadır. Ancak Porter, benzer şekilde, Batı’da uygulanacak toplam kalite ilkelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada yetersiz kalacağını iddia etmektedir. Çünkü en iyi uygulamalar hızla yaygınlaşarak rakipler tarafından taklit edilmektedir (Porter 1996, s.1). Bilindiği gibi Porter’ın sürdürülebilir rekabet avantajı modelindeki taklit edilemezlik özelliği; nadir bulunma ve ikame edilememe gibi rekabet avantajlarından birisidir (Seviçin 2009, s.172).

Günümüzde klasik anlamda toplam kalite ilkelerinin uygulanmasının ötesine geçilmiştir. Bu bağlamda ortaya atılan birçok stratejik yönetim modelinden birisi olan EFQM modeli, ‘öz değerlendirme’ yoluyla işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama imkânı verecek temel stratejik yetkinliklerin tanımlanmasını sağlamaktadır (Kueng 2000, s.68). Literatürde Stratejik Toplam Kalite Yönetimi kuruluşlara strateji oluşturmada ve stratejiyi iş ve operasyonel planlara dönüştürmede yardımcı olacak TKY yaklaşımlarını kapsamakta, rol olarak ta stratejiyi kuruluşun değişik seviyelerinde iyileştirme, katılım, yetkelendirme ve iletişim yaklaşımları gibi ana konularına çevirmektedir (McAdam, ve diğerleri 2006, s.826). Buna karşılık Ciranoğlu ve Kaymaz yaptıkları araştırma sonucunda EFQM modeli’nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısının vardır veya yoktur olarak net bir şekilde kabul veya reddedilemeyeceğini savunmaktadırlar (Ciranoğlu ve Kaymaz 2018, s.258) .

Ekonomik sürdürülebilirliği yüksek olan ve kendi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uzun erimli hayatı boyunca başta kendi ekosistemindeki paydaşlarına paralel olarak etkilerinin genişlemesi beklenebilir. Bu bağlamda, işletmeler, genişleyen çerçevede tüm ülkeye ve dünyaya yayılarak; istihdam, ekonomik büyüme, topluma katkı noktalarında tüm ekosistemine fayda ve değer yaratacaktır. EFQM modeli, inovasyon aktiviteleriyle birleşerek kurum ve kuruluşların sürdürülebilirliğine katkı yapmaktadır.

TKY anlayışının gelişmesi ile birlikte bu konuya ilgi gösteren ve benimseyen ülkeler bu çağdaş yaklaşımı kendi oluşturdukları modellerini, çeşitli ulusal ve uluslararası ödüllerle teşvik etmektedir. Dünyada en yaygın olan üç model için; Japonya’ da Deming Ödülü, Amerika Birleşik Devletlerin’de Malcolm Baldrige Ödülü ve Avrupa’ da Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından EFQM Küresel ödülü verilmektedir (Çetin ve Arslan 2017, s.23-29). Bu ödüllendirme yaklaşımları ile kalite anlayışının yayılması ve kuruluşların bu kapsamda teşvik edilmesi hedeflenmektedir.

Kalite uygulamalarının işletmelerin yönetim kalitesi de dâhil olmak üzere diğer kalite seviyelerini arttırdığı, kuruluşların sürdürülebilirliğinin sağlanmasına, ülkemizin rekabet gücüne ve ekonomik büyümeye katkısı, istihdamı artırmasındaki rolü olduğu gibi varsayımlardan hareketle yapılan bu çalışmada, araştırmanın evrensel kümesi Türkiye Kalite Derneği (KalDer) üyelerini kapsamaktadır. Bu çalışma kapsamında ele alınan Türkiye Kalite Derneğine üye işletmelerin bu konudaki bilinçlerinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Kalite bilinci ve değer yaratma odaklı bütüncül bir işletme yönetimi; doğası itibariyle yeniliklere açık, güncel gelişmeleri yakında izleyen ve yüksek teknoloji kullanımına eğilimli bir işletme oluşturmaktadır. Bunun sonucunda, işletmelerin yenilik ya da teknolojik inovasyon yapabilme kapasiteleri daha fazla olmakta, bu da performanslarına olumlu olarak yansımaktadır.

Bu çalışmanın ana amacını, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren, farklı büyüklükteki KalDer üyesi işletmelerden, EFQM modelini kullanan veya uygulamış olan işletmelerde EFQM modelinin, işletmelerdeki stratejik insan kaynakları

uygulamaları ve işletme performansı (inovasyon performansı, pazar performansı, finansal performansı) arasındaki ilişkisini incelemek oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, çalışmanın esasını oluşturan dört bölüm bulunmaktadır:

Birinci bölümde, kalite kavramı farklı açılardan tanımlamalar başta olmak üzere genel olarak gözden geçirilmiştir. Toplam kalite yönetiminden stratejik yönetim modellerine evrilme süreci incelenmiştir. Dünyadaki en yaygın stratejik yönetim modellerinin kapsamına bakılmış ve EFQM modelinin ilkeleri ve işleyişi açıklanarak, modelin kuruluşlara olan etkisi ve modele getirilen eleştiriler tartışılmış, kurumsal teori ile ilgi kurulmuştur.

İkinci bölümde, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının anlaşılması amacıyla, stratejik insan kaynaklarına evrilme süreci ve tarihçesi açıklanmıştır. Stratejik İKY kavramı tanımlanarak kapsam ve özellikleri açıklanmıştır. Stratejik İKY anlayışını oluşturan dikey ve yatay uyum teorileri üzerinde durulmuştur. Stratejik İKY yönetiminin EFQM modeli, inovasyon ile ilişkisi açıklanmış ve araştırmada kullanılan ölçek ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, inovasyon tanımı yapılarak inovasyon türleri açıklanmış, farklı inovasyon türlerinin karşılaştırması yapılmış, inovasyonla ilgili son dönem bakış açısı yansıtılmaya çalışılmıştır. İnovasyonun EFQM modeli ile ilişkisi açıklanarak innovasyonla ilgili kullanılan ölçek ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın metodolojisi, kavramsal modeli, hipotezleri ve örneklem seçimi açıklanarak, veri toplama yöntemi olarak seçilen anket yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Bu aşamada, araştırma evreni olarak seçilen Türkiye Kalite Derneği üyeleri ile yapılan anket sonuçları, veri analizi yöntemi ile test edilmiş ve bazı bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca, yapılan testler neticesinde; stratejik insan kaynakları performansı, inovasyon performansı, pazar performansına ve finansal performansına ilişkin ulaşılan bulgular hakkında tartışma ve yorumlar yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Birinci Bölüm

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Giriş kısmında bahsedildiği üzere, bu çalışmada EFQM modeli ile kuruluşların stratejik İKY ve inovasyon süreçlerinin ilişkilendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kavramsal çerçeve, üç farklı teorik altyapı üzerine inşa edilecektir. EFQM modeli, stratejik İKY değişkenleri ve inovasyon değişkenleri. Bu bölümde öncelikle toplam kalite yönetimi felsefesinden başlayarak temel kavramlar ve kalitede mükemmellik modelleri açıklanacaktır. EFQM modeli'ne özel bir yer verilecek olan bu bölümde, kalite modellerinin kurumsal teori (institutional theory) ile ilişkilendirilmesinin araştırma çerçevesine katkı yapacağı düşünülmektedir.

1. KALİTE KAVRAMI

Günümüzde kalite kavramı hem imalat hem de hizmet sektörünün vazgeçilmez bir kavramı haline gelmekte, kurumsal ve bireysel başarının anahtarı olarak görülmektedir. Geçmiş çok eskilere dayanan kalite kavramı, öncesinde bireysel olarak kalite kavramının farklı değişkenlere ve ortamlara yansımaları üzerinde durulurken günümüzde kalite kavramının mükemmellik modeli benzeri süreçlere evrildiği dikkat çekmektedir. Geçmişte tercih sebebi olarak kabul edilen kalitenin günümüzün yoğun rekabet anlayışı içerisinde, bireylerin ve örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve daha yüksek refah düzeyine ulaşabilmeleri için yerine getirilmesi gereken zorunluluk haline geldiği görülmektedir (Kalder 2002, s.11).

Kalite kavramının yerleşmesinde şüphesiz Japonya'nın 2. Dünya Savaşı sonrasında ortaya atmış olduğu toplam kalite yönetimi anlayışının önemli rolü bulunmaktadır. Teknolojideki gelişmeler, küreselleşme yanında Japonya'nın başarmış olduğu sistematik kaliteye dayalı rekabet gücü, kalite kavramının gelişimini hem hızlandırmış hem de bir disiplin haline getirmiş ve herkese sosyal paydaş olarak bakılması gerektiğini tavsiye etmiştir (Koçel 2011, s.380).

Kalite kavramına ilişkin faktörler, genelde müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik anlamında ‘müşteri odaklılık’ şeklinde ifade edilmektedir. Müşteri odaklılık bakış açısıyla değer yaratmak, rekabetçi olmak gibi kavramlarla artık işletmeler dışı dönük örgütler haline gelmiştir. Tüm kurumların süreçlerinin nihai hedefinin müşteri için değer yaratmak olduğundan hareketle, kalite kavramı merkezi öneme sahip kabul edilmektedir. Kalite anlayışı, teknik ve sınırlı istatistiki kalite kontrolünden artık toplam kalite felsefesine dönüşmüştür; bu anlamda kalite anlayışı hayatın her alanına uygulanmaktadır (Koçel 2011, s.374). Bu dönüşüme ve kalitede stratejik yönetim modellerine daha yakından bakmadan önce kalite kavramının tanımlanması faydalı olacaktır.

Modern anlamda kalite kavramının kökenleri, 1950’li yıllara kadar gitmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında, önce Japonya’da sonra Amerika’da, Crosby, Feigenbaum, Deming, Ishikawa ve Duran gibi çok sayıda bilim adamı, kalite kavramını tanımlamaya ve farklı yöntemlerle ölçmeye çalışmışlardır. Kalite anlayışının istatistiki kalite kontrolünden başlayarak genel bir yönetim felsefesine dönüşmesi sürecinde adı geçen yazarlar, bu süreçte önemli rol oynamışlardır. Bu şekilde kalite kavramının çerçevesi ve amacı, topluma katkı sağlamak, müşterileri, çalışanları memnun etmek ve genel olarak kuruluşun tüm paydaşları için değer yaratmak ve faydalı ürünler ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu şekilde evrim geçiren kalite anlayışı, toplam kalite yönetimi felsefesine dönüşmüştür.

Japonya’dan dünyaya yayılan toplam kalite yönetimi anlayışı, katılımcılık, sürekli iyileştirme şeklindeki teknik ve süreçler yardımıyla, iç ve dış müşterilerin beklentilerinin karşılanmasına yönelik bir sistem oluşturulmasını ifade etmektedir. TKY yeni bir anlayışı ifade etmektedir ve bu anlayışla çalışanlar ve yöneticilerin görev tanımları farklılaşmaktadır; çalışanlar tüm süreçlerde kaliteyi önceleyen bir anlayışla çalışırken; yöneticilerin de katılımı teşvik edici bir sistem oluşturmaları beklenmektedir. TKY, yeni bir örgüt kültürü yaratmak demektir. Bu bağlamda TKY, bir ‘yönetme yöntemi’ olarak kabul edilebilir (Özen 2002, s.69).

1.1. Kalite Tanımı ve Taksonomisi

Kalite genel olarak bir ürün veya hizmetin nesnel ve öznel ölçütlere ve objektif kriterlere sahip olması ve değer yaratmasıdır. Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine, hatta ötesinde özelliklere sahip olması ve müşterinin ilgili ürün veya hizmete zaman ve maliyet olarak uygun erişimi şeklinde anlaşılmaktadır. Kalite kavramına ürün, hizmetlerin müşteri algısında dâhil olmak üzere açık ve gizli müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan özellikler, tasarım ve uygunluk boyutlarını içerecek şekilde sürekli ve sürdürülebilir olarak en uygun maliyetle karşılanması olarak bakılabilir.

Kalite kavramı nesnel ölçülebilir ürün ve hizmet özellikleriyle ilgili olduğu kadar, öznel müşteri algılamalarıyla da ilişkilidir. Müşteriler, deneyimleri ile değerlendirirler, ürün veya hizmetin kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılama başarısına göre, kalite algılarını şekillendirirler. Son dönemde bu algıyı markalaşma süreci sonucunda; ürün ya da hizmeti ortaya koyan işletmenin sahip olduğu organizasyon özellikleri ve politikaları da etkilemektedir.

Kaliteye her ne kadar bireysel bakış açısı ile bakılsada, aslında kalite ürün ya da hizmetin değer zinciri boyunca; fikir, tasarım aşamasından, ürün ya da hizmetin üretimi, sunumu ve satış sonrası hizmetlerinden, ürünün yaşam ömrünü tamamlayıncaya kadarki süreçleri boyunca bütün paydaşlara değer yaratacak şekilde etkili ve verimli olarak yönetilmesini ifade etmektedir.

Literatürde farklı kalite tanımlamaları mevcuttur. Literatürdeki kalite tanımlarına bakıldığında, üzerinde herkesin uzlaştığı bir kalite tanımına ulaşmak zor olacaktır. Kalite kelimesi köken olarak latince *qualitas/qualitem* kelimesinden üretilmiştir (Çetin ve Arslan 2017, s.3).

Kalite tanımlamalarını genel olarak özetleyecek olursak;

Kalite Türk dil kurumu sözlüğünde “nitelik” olarak tanımlanmaktadır (TDK, sozluk.gov.tr 2020). Amerikan Kalite Derneği kaliteye teknik kullanımda iki anlam yüklemektedir;

- Bir ürün veya hizmetin belirtilen veya ima edilen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikleri;
- Eksiksiz bir ürün veya hizmet (ASQ, asq.org 2020).

McGraw-Hill kalite terimleri ve konseptleri ansiklopedisine göre; mal ve hizmetlerde mükemmellik ve gereksinimleri karşılama ve müşterilerin tatmin düzeyi şeklinde vermektedir (Cortada ve Woods 1995, s.286).

Kalite gurularından Joseph Juran'a göre kalite, “amaca veya kullanıma uygunluk”, Philip Crosby'ye göre, "gereksinimlere uygunluk" anlamlarına gelmektedir (ASQ, asq.org 2020). Deming ise kalite için; “şimdiki ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını amaçlamalıdır” demektedir, Feigenbaum ise “kullanımdaki ürün ve hizmetin müşteri beklentilerini karşılayacağı pazarlama, mühendislik, üretim ve bakımın toplam kompozit ürün ve hizmet özellikleri” olarak ifade etmektedir (Oakland 1993, s.5). J.M.Juran “Juran on Leadership For Quality” isimli kitabında “Kalite; Devamlı Bir Devrim” şeklinde başlık atmıştır (Juran 1989, s.1). Kalite günümüzde geliştirilebilen herşeyi ifade etmektedir.

1.2. Tarihsel Süreç: Toplam Kalite Yönetimine Geçiş

Kalite kavramının insan doğasında olan daha iyiye ulaşma kavramı içinde düşündüğümüzde insanlığın varolduğu günden beri kalite kavramının insanın gündeminde olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

5000 yıl öncesinde Çin’ de komün şeklinde yaşayan insanların uzunluk, kapasite ve ağırlık ölçülerine ilgi gösterdikleri, sonrasında ölçümler için standart ölçüm araçları geliştirdikleri bilinmektedir (Juran 1995, s.8). Arkeolojik bulgularda gemi yapım tekniklerinin gelişimini görmek mümkündür. İskandinav gemi yapımcılarının M.Ö 3000’ lerden Vikinglere kadar gemilerini modifiye ettikleri ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdikleri izlenebilmektedir (Juran 1995, s.160).

M.Ö. 2150 yıllarında yayımlanmış Hammurabi kanunlarında kalitenin sağlanmasına yönelik yaptırımların olduğu görülmektedir. Ölçüm ve standart sağlanmasına yönelik kavramların Fenike, Mısır, Roma uygarlıklarında ve yapılarında görmek mümkündür. Osmanlı İmparatorluğunda 1502-1507 yılları arasında çıkartılan Bursa, Edirne ve İzmir belediye yasalarında standart sağlanmasına yönelik düzenlemeler mevcuttur, yine Osmanlı döneminde kalitenin sağlanmasına yönelik Ahi teşkilatlarında uygulamaların varlığı bilinmektedir (Çetin ve Arslan 2017, s.17).

Sanayi devrimine kadar, öncesinde ustaların el becerileri kapsamında kalite sağlanırken, sanayi devrimi sonrasında yoğun üretimin devreye girmesiki, bu dönemi fabrika sistemi diye adlandırabiliriz. Fabrika sistemindeki kalite, işçilerin denetim ve /veya teftişlerle desteklenen becerisiyle sağlanmıştır. Kusurlu ürünler ya yeniden işlenmiş veya da hurdaya çıkarılmıştır. Verimliliği artırmak için Taylor yaklaşımı fabrikalarda uygulanmaya başladığında kalitesizlik aşırı artma eğilimi göstermiş, Taylor'un yaklaşımı üretkenlikte kayda değer artışlara yol açarken, ancak üretkenliğe yeni vurgu kalite üzerinde olumsuz bir etki yapmıştır. Kalite düşüşünü gidermek için fabrika yöneticileri, kusurlu ürünlerin müşterilere ulaşmasını engellemek için denetim bölümleri oluşturmuştur (ASQ, History 2020).

1920'li yılların ortalarına kadar ürün muayenesi ve muayene birimleri ile kalite sağlanmaya çalışılırken, bu yıllardan itibaren sonrasında toplam kalitenin temellerini atan ve en önemli katkılar sağlayan ve ilk kitabını yayımlayan Dr. Walter Shewhart, kaliteyi sübjektif olmaktan çıkarmış, kaliteyi ölçülebilir hale getirmiş ve her türlü hatanın değişkenlikten kaynaklandığını kanıtlamıştır (Kavrakoğlu 2000, s10-13). Kalitenin bitmiş üründe değil süreçlerde yaratılacağını, süreçlere odaklanılması ve kontrol edilmesi gerektiğini kalitesizliğin ilk kez kaynağında önlenmesi gerektiğini vurgulayanda Dr. Shewart' tır. Shewhart, endüstriyel süreçlerin veri verdiğini fark etmiş, bir sürecin kararlı ve kontrol altında olup olmadığını veya düzeltilmesi gereken özel nedenlerden etkilenip etkilenmediğini görmek için bu verilerin istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilebileceğini belirlemiştir. Bunu yaparken Shewhart, modern bir kalite aracı olan kontrol tablolarının temeli atmıştır (ASQ, History 2020). Proses kontrol ile kalitenin yükseltilirken maliyetlerinde düşürülebileceğini, hataların

sürekli gelişme süreci ile azaltılacağını ve böylece kalitenin sağlanacağını ileri sürmüştür. Bu yaklaşıma daha sonra Shewhart Döngüsü (günümüzdeki PUKÖ döngüsü) adı verilmiştir. Planla, Uygula, Kontrol et ve Önlem al şeklindeki ilkeler bugün dahi geçerlidir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan ekonomik ve sosyal anlamda yıkımla çıkan Japonya'nın başarıya çok ihtiyacı kapsamında Japonlar, 1950 yılında başlayan süreçte; kalkınmayı ve ekonomik gelişmeyi hızlandırmak için Amerika'dan birçok bilim insanını davet etmişlerdir. Bunların arasında Deming, Juran, Feigenbaum ve Drucker baştadır (Kavrakoğlu 2000, s.14). Bu bilim insanları, Shewart'tan sonraki kalite öncüleri olarak tanınmaktadır. Sırasıyla, Deming, insana değer verme, istatistiksel kalite kontrolü, kalitede liderlik gibi ilkeler üzerinde durmuştur. Juran, kaliteye sistematik olarak bakılması gerektiğini savunmuştur. Feigenbaum ise "Toplam Kalite Kontrol" kavramını ilk defa kullanması yönüyle önemlidir. 1957'de General Electric şirketinde kalite yöneticisi olan Feigenbaum, ilk kez kullandığı "Toplam Kalite Kontrolü" kavramı ile kalite hedeflerinin kurumdaki herkesin sorumluluğu olduğunu vurgulamıştır. Drucker ise Amaçlara Göre Yönetim ilkelerinin Japonya'da başarıyla uygulanabileceğini anlatmıştır (Kavrakoğlu 2000, s.14).

Amerika'dan gelen kalite öncülerinin liderliğinde kendi bilim insanlarını ve teorisyenleri yetiştiren Japonya, Batı'nın değerleriyle kendine özgü kültürel değerlerin mükemmel bir karışımına ulaşmıştır. Çok sayıda Japon bilim insanından biri olan Ishikawa, grup çalışmalarının ve eğitimin önemini vurgularken Taiichi Ohno "Tam Zamanında Üretim" kavramını ortaya atmıştır. Ishikawa'nın 1950'li yıllarda söylediği, "bir sonraki proses (süreç) sizin müşterinizdir" prensibi, TKY'nin bütüncül yönünü yansıtmakta olup, TKY'nin gerçekleşmesi için tüm çalışanların kalite bilincine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Shigeo Shingo ise sıfır hataya ulaşmak için "Hata Önleyici (Poka Yoke)" kavramından bahsetmiştir. Taguchi ise kalite kavramını en baştaki tasarım aşamasından başlatmıştır (Kavrakoğlu 2000, s.15).

Daha sonra TKY olarak sistematik bir yaklaşıma dönüşen kalite çalışmalarının yardımı ve Japonların sahiplenmesi ve ulusal bir bakış açısı ile ekonomik kalkınmada

bir devrim yaşanmıştır. Japonların kendi bilim insanlarını ABD ve Batılı ülkelere göndermesi ile bu süreç iyice hızlanmıştır. Savaşın yıkımla çıkan Japonya, 1970' li yıllara geldiğinde ABD ve Batıya karşı ekonomik olarak öne geçmiştir. Japonya' ya karşı dış ticaret açığı veren ülkelerden başta Amerika 1980' li yıllarda toplam kaliteyi gündemine almış ve kongre kararı ile 1987 yılında Malcolm Baldrige modelini oluşturmuş ve ödüllendirme sistematüğini yaratmıştır (ASQ, MBNQA 2020).

Avrupa ise Amerika'dan sonra adım atmış ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfını (EFQM) kurmuş ve modelini oluşturmuş ve aynı adla ödüllendirme sistematüğini devreye almıştır (EFQM 2020).

Türkiye' de ise 1991 yılında Türkiye Kalite Derneğı kurulduktan sonra uygulama için EFQM modeli benimsenmiş ve Avrupa' dakine benzer ulusal kalite ödöl sistematüğü kurulmuş ve Toplam Kalite Yönetimi Türkiye' de yayılmaya başlamıştır.

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Aşamaları

TKY anlayışı, işletmelerde kalitenin sağlanması için iç ve dış faktörleri dikkate alan ve tüm süreçlerini bu anlayışa göre dizayn eden bir sistem anlayışıdır. İlk defa Armand V. Figenbaum Harward Business Review' de yayımladığı bir makalesinde söz etmiş, bu anlayışı işletmedeki tüm grupların çabalarını birleştiren bir sistem olarak tanımlamıştır (Çetin ve Arslan 2017, s.37).

Literatürde birçok tanımı olmakla birlikte; bu tanımların özü; TKY, işletmelerin müşterileri karlı bir şekilde tatmin etmek için organizasyonel sürecin performansını sürekli iyileştirmek için tasarlanmış bir dizi yönetim uygulamasıdır. Organizasyonun süreçlerle bir sistem olduğu ve müşterilere hizmet için kurulduğunun anlaşılmasıdır (Cortada ve Woods 1995, s.353).

Tarihsel süreci birbirinin içine geçmiş olmakla birlikte; toplam kalite bilincine ulaşılmasına kadar kalitenin muayene, istatistik, kalite kontrol ve kalite güvence ve nihayetinde Toplam Kalite Yönetimi şeklinde algılandığı dönemlerden bahsedilebilir.

Geçmişte kalite kavramı sadece kurum içi bir faktör olarak düşünülürken, günümüzde kurum ve kuruluşların etkinlik ve verimliliği yanında tüm paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını ilgilendirdiği anlaşılmış ve rekabet için önemli bir kavram haline gelmiştir. Kalite kavramı teknik anlamını aşarak bir yönetim düşüncesine ve felsefeye dönüşmüştür. Bu dönüşüm sürecinde literatürde ortak net başlıklar betimlemek zor olsada kalite kavramı genel olarak aşağıdaki aşamalardan geçerek toplam kalite yönetimi haline gelmiştir (Kaye ve Anderson 1999, s.485; Dahlgaard, Kristensen ve Khanji 2008, s.7; ASQ, History 2020):

1.3.1. Muayene

Toplam kalite yönetimi sürecinin ilk aşamasında muayene yer almaktadır ve Sanayi Devrimi sonrasında fabrikalaşma süreci ile birlikte başlayan bir aşamadır. Muayene, bir sürecin çıktılarının bir veya daha fazla özelliğini ölçme, test etme, inceleme veya ölçme ve sonuçları belirtilen gerekliliklerle karşılaştırma eylemidir (Cortada ve Woods 1995, s. 186).

Muayene üretim sırasındaki hataların tespit edilmesi ve ayıklanması için yapılan bir işlemdir. Taylorist bakış açısının üretimde kullanılmaya başlaması ile birlikte yaygın bir hale gelmiştir. Bu aşamada ürünler betimlenmiş özellikleri kapsamında önce el ve gözle (manuel) olarak incelenir, denenir ve müşterilerin problemle karşılaşmaması için dikkatli bir şekilde muayene edilir. Muayene edenlerin sorumluluğu ve işi, üretim sürecindeki ürünlerde meydana gelen herhangi bir hatayı tesbit edip hatalı ürünü ayıklamaktır. Ancak kalite anlayışının gelişmesinden sonra, kalite kontrol süreçleri oluşturulmuş ve ayrı bir birim haline gelmiştir.

Kalite standartlarının oluşması için öncelikle sürekli olarak ölçüm yapılması gerekmektedir. Japonlar tarafından, Savaş sonrası ilk defa hatayı azaltmak ve kaliteyi geliştirmek için önce elle ve gözle daha sonra kullanılan cihazlarla muayene yapılmıştır. Bu dönemdeki muayene faaliyetleri, Kalite kontrol felsefesinin oluşmasından önce ortaya çıkan bir aşamadır. Muayene işleminin amacı, kalitesiz ya da hatalı ürünün muayeneciler tarafından tespit edilmesi ve kalite standartlarına uymayan ürünlerin müşteriden önce tespit edilip, hurda ya da firelerin ayıklanıp daha

düşük fiyattan satılmasıydı (Dahlgaard, Kristensen ve Khanji 2008, s.7). Kalite iyileştirme amacına ulaşmak için sistematik bir sürecin gerektiği anlaşılmıştır ve üretim miktarının artması sonucu muayene anlayışı yerine kalite kontrol ve güvence sistemleri getirilmiştir.

1.3.2. Kalite Kontrol

Japon Endüstriyel Standartları kalite kontrolü;

“Tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemi. Modern kalite kontrol istatistiksel yöntemlerden yararlanır ve genellikle istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılır” (Ishikawa 1995, s.46) şeklinde açıklamaktadır.

Muayene aşamasından sonra ortaya çıkan kalite kontrol aşamasında kalitenin sağlanmasının sadece üretimin değil kaliteyle ilgili ayrı bir birimin sorumluluğunda olması desteklenmiştir. Bu konudaki ilk araştırmaları yapan Walter Shewart, istatistiksel kalite kontrol kavramını ortaya atmıştır. Bu aşamada süreç değişimlerine odaklanılmış, 1924-1931 yılları arasında Shewart ve Dodge-Ridge tarafından kontrol grafikleri ve örnekleme yöntemlerinin kabulünün geliştirilmesi ile birlikte muayeneden daha fazla faydalı sonuçlar elde edilmiştir (Dahlgaard, Kristensen ve Khanji 2008, s.7).

Önce laboratuvar ortamında yapılan kalite kontrol işi daha sonra seri üretimle birlikte üretim anında yapılmaya başlanmıştır. Hem rastgele hatalara hem de özel nedenlere odaklanılmıştır. Örnekleme yapılarak yapılan kalite kontrolü, muayene etmenin zorluklarından dolayı çok hızlı yaygınlaşmıştır. Özellikle 2. Dünya Savaşı sırasında ve sonrası yoğun şekilde kullanılan istatistiksel kalite kontrol daha sonra istatistiksel süreç kontrolüne dönüşmüştür. Böylece bundan sonraki aşama olan kalite güvence aşamasına geçilmesi için altyapı hazırlanmıştır.

İşletmelerin rekabet edebilmeleri için mevcut kalitelerini sürekli kontrol etmeleri ve böylece sürekli geliştirme felsefesine uymaları gerekmektedir. Kalite kontrol aşaması muayene aşamasından daha teknik ve sistematik bir aşamadır. 1920’

li yıllarda Shewart tarafından ilk defa ortaya atılan istatistiksel süreç kontrolü ürün standardına göre süreçlerin ürettiği istatistik parametreleri dikkate alır. Kalite kontrol sürecinin, TKY içerisinde önemli bir aşama olduğundan hareketle, üst yönetimin desteği ve çalışanların güçlendirilmesiyle kalite hedeflerine ulaşılabilir. TKY'nin temel felsefelerinden birisi olan ölçmenin önemi, genelde Drucker'a atfedilen “ölçemediğiniz şeyi geliştiremezsiniz” şeklinde ifade edilmektedir.

1.3.3. Kalite Güvence

Kalite güvence aşaması, muayene ve kalite kontrol aşamalarından oldukça farklıdır. Kalite güvence; müşteri ürün veya hizmet ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmasını güvence altına alacak önceki tüm aşamaları içerir (Dahlgaard, Kristensen ve Khanji 2008, s.7). Hatayı düzeltmek yerine hata olmasını önlemek esasına dayanmaktadır ve daha çok süreç tasarımına yoğunlaşır. Kalite güvence anlayışının temeli üretimde hata oranını sıfıra indirmektir. Kalite güvencesi anlayışının kalite kontrolünden temel farkı, doğrudan ürün ya da hizmete odaklanmak yerine öncelikle süreç kontrolüne ağırlık verilmesidir.

TKY felsefesine ulaşma sürecinde kalite güvence sistemleri önemli bir yer tutmaktadır. TKY'nin temelinde kalite iyileştirme olduğu için, sürekli yeniliklerle daha iyi sonuçlar alınması önemlidir. Bireysel düzeyde kaliteli ürünler ortaya koymaktan çok, her aşaması kaliteli süreçler ortaya koymak daha önemli görülmektedir ve burada kalitenin standart ve güvenilir hale getirildiği kalite güvence sistemleri yaygın olarak kullanılmalıdır. Kalite güvence sistemleri ve kalite belgeleriyle, işletmelerin sahip olduğu tüm süreçler bağımsız ve güvenilir kuruluşlar tarafından tescil edilmektedir. Bu da kurumların kendilerini sürekli geliştirmeleri için gerekli motivasyon ve metodolojiyi sağlamaktadır.

Kurumların sadece kaliteli olması yetmemekte, kalite standartları yönünden rakiplerine karşı mukayeseli üstünlük kurması ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması gerekmektedir. Bunun için kurumların esneklik, çeviklik ve çevredeki değişime hızlı tepki verme gibi özellikleri kazanması gerekmektedir ve rekabetçi stratejilerin uygulanabilmesi için sürekli geliştirme anlayışı şarttır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY, yukarıda da birçok örneğinin verildiği gibi literatürde farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. TKY kalite yönetimi prensipleri ve kavramlarının anlaşılması ve Organizasyonundaki iş faaliyetlerinin her yönüne uygulanmasıdır (Dahlgaard, Kristensen ve Khanji 2008, s.17).

Japonya'da geliştirilen Toplam Kalite Kontrolü (TQC) 1980'lerde Amerika Birleşik Devletleri'ne yeniden ithal edilmiş ve ABD endüstrilerinin canlanmasına katkısı olmuştur. Japonya'da Toplam Kalite Kontrol (TKK) terimi kullanılırken, batı ülkelerinde Toplam Kalite Yönetimi olarak çevrilmiştir. Uluslararası kabul gören bir uygulamayı takip etmek için Japonya' da Toplam kalite kontrol yerine adını Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak değiştirmiştir (JUSE 2020).

TKY, bir kurumdaki tüm birimlerin ve tüm süreçlerin, kurumun ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için sistematik bir şekilde dizayn edilmesidir. Bu bağlamda, TKY kurumun hedeflerine ulaşabilmek için kullanılabilecek stratejilerden bir tanesidir. Toplam kalite yönetimi aşamasına geçilmesiyle birlikte, kalitenin muayene, kalite kontrol ve kalite güvence aşamalarının daha bütüncül bir yönetim felsefesine dönüştüğü görülmektedir.

Toplam kalite yönetiminde zaman içinde ortaya atılan çok sayıda kavram ve teknik, alanı oldukça genişletmiştir. Örneğin 'sıfır hata', 'sürekli geliştirme' (kaizen) anlayışı, kalite çemberleri, balıkkılcığı diyagramı, pareto analizi, tam zamanında üretim, beyin fırtınası yöntemi, istatistiksel kalite kontrol ve benzeri birçok kavram ve tekniklerle toplam (bütüncül) kalite sistemi ortaya konulmuştur (Koçel 2011, s.375).

Dünyada fikirleri en çok paylaşılan TKY gurularından Deming toplam kalite yönetiminin 14 temel ilkesini ortaya atmıştır. Buna göre, hedef sürekliliği yaratmak, yönetimin asıl hedefi sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Yeni bir felsefe benimsenmeli, TKY felsefesi ve işbirliği herkes tarafından benimsenmelidir. İstatistiki teknikler yardımıyla kalite kontrolü sağlanmalıdır. İş verirken sadece fiyat temel alınmamalı, tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirilmelidir. Süreçler sürekli iyileştirilmelidir.

İç, dış ve eğitimler ve sürekliliği çok önemlidir. Liderlik kurumsallaştırılmalıdır. Korku yerine güven esas alınmalıdır. Bölümler arası iletişimi sağlanmalıdır. Slogan ve nasihatler kaldırılmalıdır. Sadece sayısal hedefler yerine kalite öncelikli olmalıdır. Çalışanların kendileriyle gurur duyması ve özdeşleşmesi sağlanmalıdır. Canlı bir eğitim programı yürütülmeli, tüm çalışanların kendini geliştirmesi desteklenmelidir. Dönüşümü gerçekleştirmek için herkes seferber edilmelidir (Weaver 2003, s.295-318; Çetin ve Arslan 2017, s.42-45).

TKY tüm kurumu ve kurumdaki herkesi ilgilendiren bir felsefe olarak müşteri taleplerini karşılayan ve rekabet avantajı sağlayan bir yönetim felsefesidir. Bu bağlamda TKY alanında katı ve esnek faktörlerden bahsedilebilir. Katı faktörler daha çok teknik istatistiki süreç kontrolü, kalite fonksiyon göçerimi gibi teknik konularla ilgilidir. Buna karşılık esnek (sosyal) faktörler arasında örgütsel kültür, liderlik tarzı, çalışan bağlılığı ve adanmışlık ve diğer İK uygulamaları sayılabilir (Schmidt, ve diğerleri 2013, s.21). Bir başka deyişle, sosyal/esnek boyutta örgütteki İKY konuları, teknik/katı boyutta ise üretim süreçlerinin geliştirilerek ürün ve hizmetlerin sürekli gelişimi söz konusudur (Schoten, ve diğerleri 2016, s.4).

Toplam Kalite Yönetimi'nin Türkiye'de tanınması ve yayılması 1990'lı yıllarda, yabancı literatürün etkisiyle başlamıştır. Bu süreçte yönetim danışmanları ve akademisyenlerin rolü yadsınamaz. Kurumsal düzeyde bu süreci hızlandıran aktörler arasında uluslararası danışmanlık şirketleri, yabancı ortaklıklar, medya, KalDer ve TÜSİAD sayılabilir (Özen 2002, s.48). 1989 yılından sonra şirketler düzeyinde etkili bir kurum olan TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş insanları Derneği) içerisinde Kalite Komisyonu'nun kurulmasından sonra, bu komisyonun katkıları ve biraraya gelen öncü sanayi şirketlerinin yöneticilerinin katkıları ile 1991 yılı sonlarında Türkiye Kalite Derneği (KalDer) adlı sivil toplum kuruluşu kurulmuştur (Özen 2002, s.66; KalDer 2020). KalDer, 'kalite bilincini yurt sathına yaymak' misyonuyla, Türkiye'deki kalite çabalarını TÜSİAD'la birlikte desteklemiştir. Bu şekilde hem özel sektörde hem de kamuda kalite bilincinin yaygınlaştırılması ve örgüt kültürü haline getirilmesi hedeflenmektedir. Bu çalışmaların belli düzeyde başarıyı yakaladığı ve Türkiye'de kalite bilincini yerleştirdiği söylenebilir.

2.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Stratejik yönetim disiplininin ortaya çıkışında, 1960'lı yıllarda Chandler'in strateji ve yapı ilişkisi, Andrews'un İşletme Politikası ve Ansoff'un Şirket Stratejisi çalışmaları önemli yer tutmaktadır (Barca 2005, s.10). Önce akademik, sonra uygulamayla ilgili gelişmeler ışığında gelişen stratejik yönetim disiplini ayrı bir kimliğe kavuşmuştur. Stratejik yönetim TKY gibi pragmatik bir alandan bilimsel bir disipline evrilmiştir ve akademik alanın odağında önceleri stratejik planlama kavramı varken daha sonra Porter'la birlikte rekabet avantajı kavramına odaklanılmıştır (Barca 2005, s.13). Rekabet avantajı kavramı günümüzde stratejik yönetimde olduğu kadar TKY alanında da merkezi öneme sahip bir kavramdır.

Stratejik yönetim üzerine birçok farklı tanım ve nitelme mevcuttur. Özellikle stratejik yönetim disiplininin oluşma sürecinde önemli görülen bazı tanımlar özetlenmeye çalışılacaktır. Stratejik yönetimde, iç ve dış çevresel faktörlerin uyumu ve etkileşimi de önemli görülmektedir (Bracker 1980, s.221). Stratejik yönetimin uygulanmasından sorumlu olan üst düzey yöneticiler, kurumlarındaki yetenekleri kullanarak dış çevresel fırsatları değerlendirmeye çalışırlar. Bu bağlamda stratejik yönetim sürecinde örgütün yetkinlikleri ile çevrenin tehdit ve fırsatları uyumlaştırılmaya çalışılır (Jemison 1986, s.633). Örgütlerin yeni durumlara uyum sağlaması için gerekli olan koşullara göre farklı pozisyonlar alınması gerekir (Cauwenbergh ve Cool 1982, s.252). Smircich ve Stubbart (1985) stratejik yönetimin kurumların ve örgütlerin doğasına göre oluşturulan bir süreç olduğunu ifade etmektedir (Smircich ve Stubbart 1985, s.734-735).

Daha önce de bahsedildiği gibi Porter ile birlikte stratejik yönetim alanının odak noktası rekabet avantajına kaymıştır. Porter, rekabet stratejilerini ortaya atarak stratejini temelinde uyum olduğunu ve sürdürülebilirlik kavramının önemi üzerinde durmuştur (Porter 1996, s.15). Günümüzde stratejik yönetim, genel yönetimin daha çok üst düzey fonksiyonlarını kapsayan, işletmenin başarısı için rekabet avantajı elde etmeye odaklanan bir çalışma alanını ifade etmektedir (Nag, Hambrick ve Chen 2007, s.954). Stratejik yönetim, işletmenin ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajı

sağlayabilmesi adına uzun dönemli yapılması gerekenleri içeren bir yönetim faaliyetidir.

Stratejik yönetimin stratejik planlamaya ağırlık verdiği dönemlerden itibaren, TKY ile benzer ilkeler önerildiği görülmektedir. Her iki yaklaşım da işletmeye değer katmayı hedeflemektedir. Bunlara paralel olarak Stratejik kaynak yönetiminde, işletmelerin performansını olumlu yönde etkileyen faaliyetler dizisidir (Crook, ve diğerleri 2008, 1141). Stratejik yönetim yaklaşımları (okulları) hakkında birçok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan en bilinenlerden olan Chaffee'ye göre, doğrusal okul, açıklayıcı okul ve uyum okulu şeklinde üç farklı okuldan bahsedilebilir (Chaffee 1985, s.90-92). Doğrusal okul, Chandler'in yapı ve strateji eşleşmesini esas alır ve stratejik planlama üzerinde durur (Chaffee 1985, s.90). Açıklayıcı okul, stratejiyi bireysel tutum ve davranışlarla ilişkilendirir. Uyum okulu ise günümüzde eşleme modeli denilen yatay uyumu ön plana çıkarmaktadır. En çok bilinen strateji okulları yaklaşımı Mintzberg tarafından ortaya atılmıştır. Mintzberg, "gerçekleşen strateji" kavramını "geçmiş tecrübelerden ortaya çıkan örnekler" şeklinde ele alır. Buna karşılık "tasarlanan strateji" ise, rekabet üstünlüğü sağlamak için ve geleceğe yönelik kurgulanan planlar şeklinde kabul edilir (Sheppeck ve Militello 2000, s.7). Mintzberg'e göre 10 strateji okulundan bahsedilebilir: planlama okulu, öğrenme okulu, tasarım okulu, kültür okulu, konumlandırma okulu, güç okulu, bilişsel okul, girişimcilik okulu, biçimleşme okulu ve çevre okuludur (Sarvan, ve diğerleri 2003, s.74). Bu okullar stratejik yönetimin ne olduğuna dair öngörücü ve betimleyici görüşlere sahiptir.

Günümüzde stratejik yönetime ilişkin De Wit ve Meyer tarafından önerilen iki temel yaklaşım kabul edilmektedir; kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulu (Barca 2005, s.22). Kaynaklara dayalı okul, işletmelerin rekabet avantajını kendi kaynaklarına (iç dinamiklerine) dayanarak sağlayabileceğini savunur. İşletmenin kendi ürün ve hizmetlerine ilişkin nadir, değerli, ikame edilemez ve taklit edilemez özellikler geliştirmesi gerekmektedir (Barney 1991, s.106-107). Kaynaklara dayalı okul, pozisyon okulunu, maratona benzetilen rekabet yarışının son birkaç yüz metreye odaklanma örneğine benzeterek eleştirir (Hamel 1991, s.83). Pozisyon okulu ise,

işletmelerin karlılığını ve dolayısıyla yüksek performans göstermesini doğru endüstri seçimi ve kendini doğru konumlandırmaya dayandırmaktadır (Porter 1996, s.2). Pozisyon okulu öncelikle dışsal faktörleri dikkate almaktadır.

Toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetimin özellikle hedefleri açısından benzeştiği söylenebilir. Her iki yaklaşım da sürdürülebilir rekabet kavramını merkeze koyarak hem kalite hem de strateji kavramlarını kullanmaktadır. Toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim yaklaşımları yaklaşık aynı dönemlerde ortaya çıkmıştır; Batının ve Doğunun kültürel özelliklerini yansıtmaktadırlar. Bu konuda en önemli katkılardan birisi ünlü strateji uzmanı Michael Porter tarafından yapılmıştır. Porter, Japonların İkinci Dünya Savaşından sonra başlayan ve özellikle 1960 ve 1970’li yıllarda küresel bir devrim olarak kabul ettiği TKY ve sürekli geliştirme (kaizen) uygulamalarını stratejik yönetim açısından değerlendirmiştir. Japonların bu şekilde kalite ve maliyet avantajı elde ettiklerini gören Porter, TKY uygulamalarının uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını ifade etmiştir (Porter 1996, s.1).

Stratejik yönetimdeki temel kavramlardan birisi olan rekabet avantajı kavramı TKY için de önemli bir hedeftir. Stratejik yönetimin amacı ortalama üzeri gelir yaratmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak olduğuna göre, Japonların elde ettikleri rekabet avantajı stratejik yönetimdeki stratejik üstünlüğe tekabül etmektedir. Porter, bununla birlikte TKY anlayışının Batı toplumlarındaki uygulamalarının her zaman uzun vadeli sonuçlara ulaşmadığını ve bunun sebepleri arasında taklitçilik ve eşbiçimlilik ya da türdeşlik eğiliminin olduğunu iddia etmektedir (Porter 1996, s.5). Bu durum, daha önce de ifade edildiği gibi, Japonyadaki (kültürel özellikleri de barındıran) TKY uygulamalarının Batı ekonomilerinde uygulanmasında retorik söylemler ve belirsizliklere yol açmıştır (Özen 2002, s.82). Bir başka ifadeyle, Doğu kültürünün dokusal özelliklerine sahip olan TKY uygulamalarının sadece transplantasyon şeklinde başka kültürel ortamlara nakledilmesiyle istenen sonuçlara ulaşılamayabilir. TKY anlayışının Batı’daki uygulamalarında istenen sonuçlara ulaşamamasında Batı TKY sistemi’nde Feigenbaum tarafında ileri sürülen toplam kalite kontrolünün sadece kalite bölümüne bırakılmasının rolü olduğu iddia edilmektedir (Dahlgaard, Kristensen ve Khanji 2008, s.17). Kalite kontrolünün TKY

felsefesi çerçevesinde herkesin görevi olduğu gerçeği daha sonraları dikkate alınmıştır.

Samson ve Terziovski (1999) tarafından 1200 Avustralya ve Yeni Zelanda üretim şirketine yapılan incelemede; TKY uygulamalarının performansa etkisi olduğu, TKY uygulama yoğunluğunun performanstaki önemli bir varyans oranını açıkladığı ve liderlik, insan yönetimi ve müşteri odaklılık kategorileri, operasyonel performansın davranışsal faktörlerin, süreç iyileştirme, kıyaslama ve bilgi ve analiz gibi TKY araçları ve tekniklerinden daha güçlü bir rekabet avantajı üretebileceğine dair literatür bulgularıyla tutarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Samson ve Terziovski 1999, s.393). EFQM modelide liderlik, insan yönetimi, kıyaslama, yetkelendirme gibi pek çok uygulamayı içermektedir. Bu konuda TKY ile stratejik yönetim ilişkisini kurarak rekabet avantajı sağlanmasını kolaylaştırdığı ileri sürülmüştür (Kueng 2000, s.68). Günümüzde, stratejik yönetim denilince işletmelerin sahip olduğu stratejik yetenek üzerinde durulmaktadır (Benavent ve Giner 2011, s.736). TKY felsefesi de benzer şekilde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yollarını tartışmaktadır. Stratejik yetenek kavramı, stratejik yönetim ve TKY arasındaki önemli ara yüzlerden birisini oluşturmaktadır (Ciranoğlu ve Kaymaz 2018, s.237).

2.2. Yönetim Yaklaşımlarında Değişen Paradigmalar

Klasik yönetimden neo-klasik ve daha sonra modern yönetim anlayışına giden süreçte TKY önemli bir aşamayı ifade etmektedir. İşletmeler zaman içerisinde müşteri odaklılık başta olmak üzere modern yönetim kavramlarını önemsemeye başlamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, değişim mühendisliği, kıyaslama gibi diğer modern yönetim yaklaşımları TKY de modern işletmelerin ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

Kalite kavramının sadece istatistiklerden ibaret olmadığı ve işletmelerin geleceklerine yön verecek yeni bir yönetim paradigması olduğu ortaya çıkmıştır. TKY stratejik bir yönetim anlayışıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için tüm süreçlerin kaliteli olması anlayışına dayanan bir yaklaşımdır. Toplam kalite, bu yönüyle bütüncül bir anlayıştır. Kalite kavramının tüm işletmecilik süreçlerine hâkim

olması anlamına gelmektedir. Bu yönleri TKY'nin geleneksel yönetim anlayışlarından farklılaştığı yönlerdir. Kaizen, altı sigma, öneri sistemleri, operasyonel mükemmellik, sıfır hata gibi iyileştirme vb. TKY yöntem ve araçları ile değer üretme amaçlanmaktadır. TKY'nin insan odaklı olması da modern yönetim anlayışına uygundur. TKY'nin kavramsal dayanakları; sürekli iyileştirme, çalışanların katılımı, müşteri, toplum ve çevre odaklılık, süreç-odaklılık, sistem entegrasyonu, verilerle yönetim şeklinde özetlenebilir.

TKY'nin başarılı olabilmesi için çalışanların ve liderlerin başarıya inanması gerekmektedir. TKY' de üst düzey yönetim katılımı uygulama kapsamında çok önemlidir. Kurulusta esin veren bir amaç belirlenmesi, istek yaratan bir vizyon yaratılması, stratejisinin sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanması, kültüründe karşılıklı yarar sağlayan bir kültüre dönüşmesi arzulanmaktadır (EFQM 2020, s.10). Bu anlayışta TKY felsefesinin temel kurallarından birisi olan bütüncül olmakla ilgilidir.

TKY'nin diğer önemli bir özelliği, çalışanlara kalite farkındalığının hem eğitimle hem de örgüt kültürüyle aşılması gereğidir. TKY'de sadece mekanik olarak sistemlerin kurulmasıyla elde edilecek başarı olasılığı düşüktür. Kalitenin geliştirilmesi, mevcut insan kaynaklarının eğitim yoluyla geliştirilmesi ve bilinçlenmesiyle bu oranı artacaktır. TKY bağlamında eğitimin asıl amacı, yetkinlik kazandırmak yanında ekip çalışmasına uyumu sağlamaktır.

2.3. Dünyada Yaygın Kalite Ödülleri ve Modeller

Dünya çapında kabul edilen ve Türkiye'de de bilinen kalite ödülleri belirli kalite modellerine göre verilmektedir. Ödüllerin veriliş amacı, kurumları, çalışan ve diğer paydaşlarını motive ederek rekabet üstünlüğü sağlamalarına destek olmaktır. Böylece hem başarıları tescil edilmiş olacak, hem de ölçülebilir standartlarda değerlendirilmiş olacaklardır. Araştırmada verilen çok sayıdaki kalite ödülleri arasında en etkili olanlarına yer verilecektir. Bu kalite ödülleri arasında en önde gelenleri Japonya'da 1951'den itibaren verilen Deming Ödülü, ABD'de 1987'den itibaren

verilen Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve 1992'den beri verilen Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı küresel ödülüdür.

Kalite ödüllерinin asıl amacı iş mükemmelliği ve kalitenin sağlanmasıdır. Kalite ödüllерinin kriterleri ve odak noktaları değişmekle birlikte, müşteri memnuniyeti odaklı ve tüm paydaşları dikkate alan yaklaşımlar tüm modellerde bulunmaktadır (Husain, ve diğerleri 2001, s.929). Genel olarak yaygın olan üç modelin ödüllendirme sistematiği birbirine benzemektedir. EFQM tarafından verilen ödülde aşamalar; model kapsamında başvuru dokümanının hazırlanması (kuruluşun modele göre hangi uygulamalar yaptığı, bunun neticesinde elde ettiği sonuçlar) ve başvurunun yapılması, bir değerlendirici ekibi tarafından kuruluşa saha ziyareti yapılması ve geribildirim raporu hazırlanması, sonuçların jüri tarafından değerlendirilmesi ve sonucun açıklanması şeklindedir (EFQM-web 2020).

İlk zamanlar Deming Ödülü daha popüler iken, son yıllarda Baldrige Ödülü ve özellikle EFQM Ödülü daha çok kabul görmektedir. Bahsedilen ödüllerin kurumların kalite bilinci ve sonuçları güçlendirmedeki rolü kabul edilmekle birlikte bu modeller belli açılardan eleştirilmektedir. Bu modellerin, ödül alan kurumlar açısından finansal performansı tam olarak yansıtmadığı ifade edilmektedir. Zairi ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada toplam kalite yönetimi ile somut kazanımlar arasında sekiz başlıkta pozitif ilişki olduğu görülmüştür (Zairi, Letza ve Oakland 1994, s.42). Bu ödüllerin ve dayandıkları modellerin aslında klasik anlamda TKY olduğu iddia edilmektedir. Ancak mükemmellik modelleri ve ödülleri, TKY mantığına dayansa bile, tüm süreçlerin kalitesini yansıtan standartlardır ve bu anlamda TKY ile mükemmellik modelleri birbirini tamamlarlar (Adebanjo 2001, s.40).

Tüm mükemmellik modellerinde modern yönetim anlayışı hâkimdir. Ancak modellerin kalite algılamaları ve odak noktaları farklılaşmaktadır. Mükemmellik modelleri organizasyonun stratejisini değerlendirmesi ve daha etkili olarak hayata geçirmesini sağlayan araç ve tekniklerle koordinasyon için bir çerçeve ve temel sağlar. (Zapata-Cantu 2016, s.853). Bu modeller 2.3.1' den itibaren ayrıntılı şekilde açıklanacaktır.

2.3.1. Deming Modeli

TKY'nin önce Japonya'da daha sonra tüm dünyada yaygınlaşmasında, Japon bilim adamları kadar Amerikalı bilim adamları da etkili olmuştur. 2. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'nın kalkınma hareketinin başarıya ulaşmasında TKY felsefesinin büyük katkısı vardır. Japonların isteğiyle gelen birçok yabancı bilim adamı Japon endüstrisinin gelişmesi için danışmanlık hizmeti vermişlerdir. Bunlar arasında Deming önemli bir yere sahiptir ve Japonya'daki kalite kontrolü bilincinin yerleşmesinde ilk akla gelen isimlerden birisidir. Deming, Japon Bilim İnsanları ve Mühendisleri Birliği tarafından davet edilmiş ve kalite kontrolü konusunda bir dizi konferanslar vermiştir ve anlattıkları oldukça ilgi çekmiştir (Lasrado 2018, s.5-6). Deming'in bu katkılarını hatırlatmak üzere, 1951 yılında kalite kontrolü konusunda O'nun adıyla anılan ödüllendirme süreci başlamıştır (Gopalakrishna ve Chandra 1998, s.757). Daha çok üretim ağırlıklı olarak düşünülen Deming ilkeleri daha sonra hizmet sektörü gibi tüm alanlarda uygulanmaya başlanmıştır (Douglas ve Fredendall 2004, s.393-394).

Japonya ulusal kalite ödülü TKY adına dünyadaki verilen en önemli ödüllerden birisidir Deming Kalite Ödülünün amacı, kurumsal düzeyde kalite kontrol sürecinin yerleştirilmesidir ve kalite kontrolü istatistiksel ve bilimsel olarak sağlanmaktadır. Her sektörden yerel ve uluslararası kurumlara verilmektedir (Lee ve Lee 2013, s.349).

Aşağıda açıklandığı gibi, Deming Ödülü kategorileri Bireyler için Deming Ödülü, Deming Üstün Hizmet Ödülü (Yurtdışı), Deming Ödülü ve Deming Büyük Ödülü (eski Japonya Kalite Madalyası) olarak dört kategoride verilmektedir (JUSE 2020);

- I. Bireyler için Deming Ödülü, Bireyler veya gruplar için: TKY çalışmalarına olağanüstü katkılarda bulunanlara veya TKY'nin yaygınlaştırılmasında olağanüstü katkılarda bulunanlara verilmektedir.
- II. Yaygınlaştırma ve Promosyon için Deming Seçkin Hizmet Ödülü (Yurtdışı): Birincil faaliyetleri Japonya dışında olan kişiler için TKY'nin yaygınlaştırılması ve tanıtılmasında olağanüstü katkılarda bulunan kişilere verilmektedir.

- III. Deming Ödülü (Deming Uygulama Ödülü, 2012'de "Deming Ödülü" olmuştur): Şirketler, enstitüler, kuruluş bölümleri, operasyonel iş birimleri ve genel merkez ofisi gibi kuruluşlar için (kuruluş, bundan sonra) Yönetim felsefesine, işin kapsamına / türüne / ölçeğine ve yönetim ortamına uygun TKY uygulayan kuruluşlara verilmektedir (Japonya ulusal yıllık ödül).
- IV. Deming Büyük Ödülü: Deming Ödülü veya Deming Büyük Ödülü'nü almış kuruluşlar içindir. Deming Ödülü veya Deming Ödülü'nü (Yıllık ödül) kazandıktan sonra üç yıldan fazla bir süredir TKY seviyesini koruyan ve daha da geliştiren kuruluşlara verilmektedir (JUSE 2020).

Deming Kalite Modeli'nde süreç analizi, istatistiki yöntemler ve kalite çember uygulamalarından oluşan bir ölçüm yöntemi söz konusudur. Bireysel ödüllendirmede; TKY çalışmasına veya TKY'de uygulanan istatistiksel yöntemlere önemli ve olağanüstü katkılarda bulunan veya TKY bilgisini olağanüstü bir şekilde yayan kişiler ödüllendirilir (Lasrado 2018, s.6).

Deming Modeli, kalite mükemmelliği sürecinde önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte, modelin sürekli iyileştirme konusundaki vurgusuna rağmen strateji sürecine yeterince değinmemesi, performans ölçümü ve ödül çerçevesindeki hedefler ve ölçüler arasındaki bağlantı ve sebep-sonuç ilişkisinin belirsizliği gibi eleştiriler yapılmıştır. Modelin birbiriyle uyumlu stratejilerle kaynak ve kapasitelerin dengelenmesi ve kapasiteleri net yetkinliklere dönüştürmesi gibi avantajları da belirtilmiştir (Breja, Kumar ve Iyer 2016, s.401-402).

2.3.2. Malcolm Baldrige Modeli

Deming Kalite Ödülü'nden çok sonra Amerika'da da benzer bir ödüllendirme süreci planlanmıştır. Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü ile Amerikan Kalite Derneği'nin ortak çalışmasıyla oluşturulmuştur. Kalite konusunda bilinçlendirme amacı taşıyan ödülün ismi, modelin oluşturulması ve sistematığına önem veren ve kurulumuna çaba harcayan kişinin isminden; o dönemde bir kazada hayatını kaybeden Ticaret Bakanı Malcolm Baldrige'den gelmektedir.

Ödül Amerika’da kalite hareketini başlatan en önemli sebeptir. Ödül kalite yönetim sistemini en iyi uygulamış Amerikan şirketlerini tanıma ve kalite farkındalığını artırmak amacı ile verilmektedir (ASQ, MBNQA 2020). Deming Ödülü ve TKY uygulamalarıyla Amerikan pazarında başarılı olan Japon şirketlerinin başarılarından sonra Malcolm Baldrige Kalite Ödülü verebilmek için yedi ana başlıkta alt kırılımları olan bir model geliştirilmiştir. M.Baldrige modeli EFQM modeli gibi daha geniş bir kapsamda organizasyonun tamamını hedefler (Lasrado 2018, s.6).

Amerikan şirketlerinin rekabet gücünün artmasında bu ödül ve benzeri mükemmellik modellerinin rolü büyüktür. M.Baldrige Ödülünün en büyük katkılarından birisi, toplam kalite kontrolü kavramını tanımlamış olmasıdır. Bu konuda Juran’ın yorumu ilginçtir; “Baldrige Ödülü, kalitenin ilk harfi ve simgesi olan küçük q ve büyük Q arasındaki farkı vurgulamaktadır. Küçük q sadece ürün kalitesi ile sınırlı iken büyük Q kurumsal olarak var olan tüm süreçlerin kalitesi anlamına gelmektedir ve buna ürün, hizmet, süreç, müşteriler, tedarikçiler ve tüm paydaşlar dâhildir” (Dooley, ve diğerleri 1990, s.17).

Finansal ve operasyonel sonuçların, belirlenmiş kriterlere göre değerlendirildiği M.Baldrige Ödülü 1987 yılından beri belli kategorilerde verilmektedir; Üretim sektörü, hizmet sektörü, küçük işletmeler, eğitim sektörü ve sağlık sektörü ve kar amacı olmayan kuruluşlar kategorilerinde, MBNQA 7 ana kriterden oluşmaktadır. Yedi ana kriter; Liderlik, Strateji, Müşteriler, Ölçüm, analiz ve bilgi yönetimi, İş gücü, Operasyonlar, Sonuçlar kriterleri üzerinden ağırlıklama kriterlerine göre puan verilen bu kriterlerin toplam puan değeri 1000’dir (ASQ, MBNQA 2020) .

Baldrige Kalite ödülü hem Amerika’da hem de diğer ülkelerdeki kalite çalışmalarını teşvik etmiştir. Baldrige ödülünde, mükemmellik yolculuğundaki kalite seviyesinden stratejik düzeye çıkmıştır ve bugün bilinen kalite anlayışının ortaya çıkmasında katkısı olmuştur. Dünyanın değişik ülkelerinde verilen kalite mükemmellik ödüllерinin sayısı artmaktadır, yaygın olan üç ödül (Deming, Malcolm Baldrige, EFQM) üzerinden her ülke kendi koşullarına uygun kalite ödülünü geliştirmektedir (Tan 2002, s.165).

Günümüzde farklı ülkelerde verilen kalite ödüllерinin sayısı oldukça fazladır. Kurum ve kuruluşlar performans mükemmelliğine ulaşmak için kalite ödüllерine ilgi göstermektedir ve bu uluslararası kalite ödüllерinin sürecini başlatmıştır (Lasrado 2018, s.29). Baldrige modeli daha çok “performans mükemmelliği” olarak tanınmakla birlikte, aslında kurumsal mükemmellik modelidir ve her türlü kurum ve kuruluşu uygulanacak özelliklere sahiptir. Baldrige modeli, EFQM modeli gibi genel ve dokümanle edilmiş ödül sistemine sahip olduğu için aynı zamanda bir özdeğerlendirme aracıdır (Kueng 2000, s.68) .

Kuzey Amerika’daki kurumlar için önemli bir prestij sağlamaktadır. Diğer mükemmellik ödüllерinde olduğu gibi, Baldrige ödüllерini kazanan kurum ve kuruluşlar, başarı hikâyelerini paylaşmaya davet edilmektedir (Çetin ve Arslan 2017, s.24).

2.3.3. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı

Japonya’ dan sonra Amerika Birleşik Devletlerinin kalite yaklaşımına istinaden yeni bir model üretmesinin ardından Avrupa’ da bir model için harekete geçmiştir. Modelin çıkış noktası TKY felsefesidir (Shahin ve Pourbahman 2011, s.177). Avrupa’ da Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation Quality Management) kurulmuştur. EFQM, 1988 yılında Avrupa’dan 14 şirketin (Volkswagen, Bosch, Bull, BT, Ciba-Geigy, Electrolux, Dassault, Fiat, Nestlé, Olivetti, KLM, Philips, Sulzer ve Renault) bir araya gelmesi ardından, 67 Avrupa şirketinin CEO'sunun/Başkanlarının EFQM Politika Belgesine EFQM misyonu ve vizyonuna ulaşma konusundaki taahhütlerini beyan ettikleri imzaları sonrasında bir kar amacı gütmeyen bir vakıf olarak Ekim 1989'da kurulmuştur (EFQM 2020).

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, EFQM (European Foundation Quality Management) Kuruluşları verilerden elde edilen iç görüyü, belli bir model dâhilinde öğrenmeyi, gelişim ve iletişim ağı fırsatlarını dünya genelinde kurum ve bireylerin yararına olacak şekilde bir araya getiren yenilikçi, kâr amaçlı olmayan bir kurumdur (KalDer 2020, s.2). Bağımsız, kar amacı gütmeyen bir vakıf olmaya devam eden

EFQM, mükemmellik yolunda üyelerini desteklemektedir (Dahlgaard, Kristensen ve Khanji 2008, S.61).

Misyonu, “Bir Avrupa Vakfı olarak, liderleri EFQM modelini kullanarak öğrenmeye, paylaşmaya ve yenilik yapmaya davet ederek kuruluşlara sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmaları için ilham vermek" ve vizyonu "Sürdürülebilir mükemmellik için çabalayan bir Dünya" şeklindedir (EFQM 2020). Kısaca EFQM Model olarak bilinen Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından 1991 yılında oluşturulmuş bir modeldir.

Vakıf, büyüklük veya sektör ne olursa olsun, herhangi bir kuruluşa uygulanabilecek bütünsel bir çerçeve olan EFQM modelini ilk olarak 1992'de Avrupa Kalite Ödülündeki kuruluşların değerlendirilmesini için kullanmıştır. Vakfın Avrupadaki özel ve kamu kuruluşlarının dünya piyasalarında daha rekabetçi olması ve bu anlamda Mükemmellik kavramının sürekli gelişmedeki rolünün anlaşılması gibi hedefleri bulunmaktadır (González, L. Jiménez ve Lorente 2018, s.5)

EFQM modelini Türkiye’ de bir yönetim modeli olarak yaymaya çalışan Türkiye Kalite Derneği KalDer çağdaş kalite felsefesinin Türkiye’de etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılması amacıyla 1991 yılında kurulmuştur. KalDer’in vizyonu, Türkiye’deki sürdürülebilir iş ve yaşam kalitesine yön gösteren, dönüşüme liderlik eden bir sivil toplum kuruluşu olmaktır. Bu hedefe ulaşmak için “Mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek Türkiye’ deki rekabet gücünün ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmak” misyonu ile çalışmalarını sürdürmektedir. KalDer Avrupa Kalite Yönetim Vakfı’nın (EFQM) referans kuruluşudur. KalDer’in ana faaliyetleri arasında Ulusal Kalite Hareketi, Türkiye Mükemmellik Ödülü, Kalite ve Yönetim Alanındaki Eğitimler, Kalite Kongresi ve etkinlikler yer almaktadır (KalDer 2020, s.3).

TÜSİAD ile Türkiye Kalite Derneği’nin ortak çalışması ile 1993 yılından itibaren verilen Türkiye Kalite Ödüllerinde, EFQM modeli kriterleri esas alınmakta, EFQM küresel ödülündeki ile paralel bir sistematik ile işletilmektedir. Ödül, Türkiye

Ödül Yürütme Kurulu Yönetmeliğine uygun şekilde, kar odaklı ve kar odaklı olmayan şeklinde iki ana kategoride verilmektedir (kalder.org 2020).

Türkiye’ deki Ödül Süreci, Türkiye Ödül Yürütme Kurulu tarafından yönetilir. Bu kurulun ismide modelin aldığı isme göre değişim göstermektedir. Ulusal Kalite Ödülü sürecinin her yönüyle bağımsız ve objektif olarak yürütülmesi için vardır. Kurulun 1 başkanı, Ödül Sekreteri ile birlikte KalDer asil ve fahri üyeleri arasından seçilen 7 üyesi bulunmaktadır. Her yıl bu üyelerden ikisi yönetmeliğe göre değişmektedir. Kurul etik olarak ödülün tarafsız ve uygunluğu ilkelerini karşılanması için KalDer yönetim kurulundan bağımsız bir yapıdadır (kalder.org 2020).

Dinamik olarak güncellenen modelin son sürümü 2019 da çıkmış ve ismi EFQM modeli olmuştur. Model son 30 yılda, birçok değişiklik görmüş, küresel pazardaki değişiklikleri yansıtacak şekilde zaman içinde adapte olmuş ve gelişmiştir. Amacı, Avrupa kuruluşlarının rekabet gücünü artırmak ve Avrupa ekonomilerinin sürdürülebilir kalkınmasını desteklemektir (Yousaf ve Bris 2019, s.12).

Bu çalışmada gözden geçirilen 3 farklı kalite mükemmellik modeli ve ödül sistemi, farklı kültürel özellikleri yansıtmaktadır. Japonların öncülüğünde başlayan kalite hareketlerinin etkisiyle öncelikle Deming Modeli ve diğer mükemmellik modelleri, kurumların iç süreçlerine ilişkin ilkelerden oluşmaktadır. Japon örgüt kültürünün toplulukçu olmasından dolayı, kültürel özelliklerin, tüm paydaşları dikkate alması beklenmektedir. Amerikan kültürel özelliklerini yansıtan Baldrige Modelinde süreçten çok sonuç odaklı bir bakış açısı hâkimdir. Paydaşların ve öncelikle müşterilerin tatmin edilmesi başarıyı getirecektir şeklinde düşünülmektedir.

Batı kültürel özelliklerini yansıtan EFQM modelinin temelinde ise Avrupa değerleri doğrultusunda tüm paydaşlara değer yaratan sonuç odaklı bir bakış açısı yatmaktadır. Modeller arasında bakış açısı farklılıkları olsada temelde kuruluşların sürdürülebilirliği ve rekabet üstünlüklerinin sağlanması ve yönetilmesi temelinde bahse konu üç model kriterleri ve ödül sistematiği benzerlik göstermektedir. Kriterler ülkelere göre ve zamana göre farklılaşsa bile, bu modelleri sadece bir kalite

aracı olarak almak doğru değildir. Bu modeller aynı zamanda kültürel farklılık ve gelişmelere açık birer yönetim yaklaşımı olarak alınmalıdır.

3. EFQM MODELİ

3.1. EFQM Mükemmellik Modeli (2013)

EFQM Mükemmellik Modeli (2013) , sürdürülebilir rekabet avantajı ve kalite bilincinin kurumsallaşması gibi hedefleri gerçekleştirmek için kılavuz görevi görmektedir. Uluslararası rekabetin iyice yoğunlaştığı son dönemde kurumsal düzeyde standartların sağlanması önem taşımaktadır. Rekabet avantajının sağlanması kadar sürdürülebilir hale getirilmesi için kalite yönetim sistemlerinin kurulması gerekmektedir. Model tüm kalite yönetim sistemlerini üst bakış açısı ile bütünsel olarak kapsamaktadır.

Modeller ile kalite güvence sistemleri zaman zaman karıştırılmaktadır. Modeller tüm işletmeye odaklanan ve işletme yönetimine bütünsel bakan bir yapıya sahiptirler ve kalite yönetim ve güvence sistemlerinin tümünü kapsamaktadır. Russell bu konuda; Kalite yönetim sistemleri doğru kullanıldığında kurum ve kuruluşların mükemmeliğe odaklanmasına destek olabilir. Ancak yanlış uygulanan kalite sistemleri mükemmellik sürecinde başarısızlığa yol açacaktır. Mükemmellik modellerinde, ISO kalite güvence sistemlerinin gerekliliklerini aşan şekilde yönetim standartlarının, araç ve tekniklerinin geliştirilmesi söz konusudur (Russell 2000, s.664) şeklinde belirtmektedir.

EFQM modeli (2013) yapı olarak üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, Model kriterlerinin üzerine inşa edildiği Temel Kavramlar, Model kriterleri ve RADAR (değerlendirme çerçevesi) ve bu üç unsuru biraraya getiren ve bir kurumun uyum içerisinde misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayan bir sistem olan EFQM modelidir (EFQM 2013, s.4-5).

EFQM modeli, kuruluşların ne yaptığını ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlayan dokuz kriterden oluşan bir çerçevedir. İyileştirme fırsatlarına ve kuruluşun nasıl çalıştığına bakmamızı sağlayan ileriye dönük bir sistemdir Temel kavramlar ve EFQM tarafından tanımlanan “Mükemmellik için yapılacaklar”dan oluşmaktadır.

Modelin tanımladığı mükemmel kuruluşlar ise; tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayan veya beklentilerinin üzerinde yüksek düzeyde performans gerçekleştirir ve bu performansı sürdürür. Bu performans EFQM modelinde birbiriyle bütünleşik üç unsurla gerçekleştirilir: Mükemmelliğin Temel Kavramları, EFQM modeli ve RADAR Mantığında Değerlendirme Sistemi. EFQM modeli Şekil 1’de gösterildiği gibi 5 girdi ve 4 sonuç kriterinden oluşmaktadır. EFQM modeli genel olarak üzerine inşa edildiği temel kavramlar, girdi ve sonuç kriterleri ve değerlendirme aracı RADAR’dan oluşur (EFQM 2013, s.4-5).

3.1.1. EFQM Modeli (2013) Temel Kavramları

Modelin temelini oluşturan temel kavramlar baz alınarak model kriterleri inşa edilmiştir. Temel Kavramlar herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur. Bu kavramlar mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası olarak kullanılabilir. Temel Kavramlar aynı zamanda üst yönetimin ortak dilini oluşturur (EFQM 2013, s.5). Modelin temel kavramları aşağıda kısaca açıklanmıştır;

3.1.1.1. Müşteriler İçin Değer Katma Temel Kavramı

Mükemmel kuruluşlar, gereksinimleri, beklentileri ve fırsatları anlayarak, tahmin ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli değer katarlar (KalDer 2018, s.5).

3.1.1.2. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma Temel Kavramı

Mükemmel kuruluşların performanslarını geliştirirken aynı zamanda iletişimde oldukları toplum kesimlerinin ekonomik, çevresel ve toplumsal koşullarında iyileştirmeler yaparak çevrelerinde olumlu bir etki yaratmaları (KalDer 2018, s.5).

3.1.1.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme Temel Kavramı

Mükemmel kuruluşların sınırları içindeki ve dışındaki değişimi etkin yöneterek yeteneklerini geliştirmeleri (KalDer 2018, s.6).

3.1.1.4. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma Temel Kavramı

Mükemmel kuruluşların paydaş yaratıcılığını harekete geçirmesi sonucunda sürekli iyileştirme, sistematik yenileşimin etkisi ile paydaşlarına artan değer yaratması ve performans düzeyini artırmaları (KalDer 2018, s.6).

3.1.1.5. Vizyoner Esin Veren Bütünsel Liderlik Temel Kavramı

Mükemmel kuruluşların, gelecek odaklı, geleceği tasarlayan ve hayata geçiren, kuruluş değerleri ve etik anlayışı içinde örnek alınan liderlere sahip olmaları (KalDer 2018, s.7).

3.1.1.6. Çeviklikle Yönetme Temel Kavramı

Mükemmel kuruluşların, fırsatları ve tehditlerini belirleyerek, bunlar karşısında etkili, verimli şekilde yanıt verme becerilerine sahip olmaları (KalDer 2018, s.7).

3.1.1.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma Temel Kavramı

Mükemmel kuruluşların çalışanlarına değer vermesi; çalışanlarının kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeleri için kuruluş içinde yetkelendirme kültürü yaratmaları (KalDer 2018, s.8).

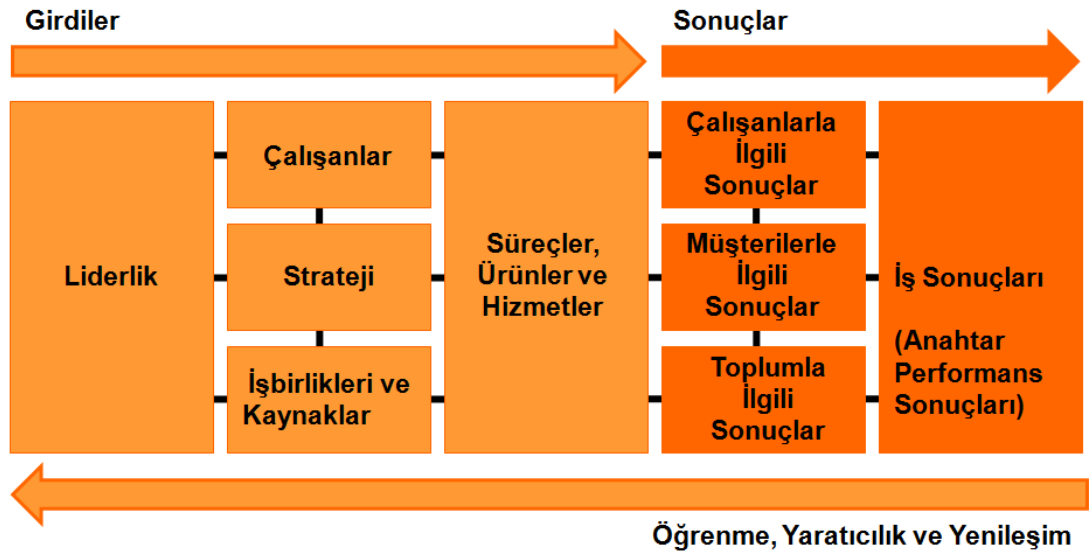
3.1.1.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme Temel Kavramı

Mükemmel kuruluşlar, faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde eder (KalDer 2018, s.8).

3.2. EFQM Modeli (2013) Model Kriterleri

Model yöneticilerin / liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar. RADAR kullanılarak, herhangi bir kuruluşun sahip olduğu kurumsal mükemmellik derecesini sağlıklı bir biçimde değerlendirmek mümkündür (KalDer 2018, s.9-10).

Dokuz ana kriter üzerine kurulan ve zorunluluk içermeyen bir model olan EFQM modelinde; beş "Girdi" kriteri ve dört "Sonuç" kriteri bulunmaktadır. Bir kuruluşun yaptığı uygulamaları içeren girdi kriterleri ile, kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösteren sonuç kriterleri modelin çatısını oluşturur. Bu sistemde sonuçlar girdilerden kaynaklanmaktadır.



Şekil 1. EFQM Modeli (2013)

Kaynak: Türkiye Kalite Derneği, KalDer, *EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı*. İstanbul: KalDer, 2018’ dan alındı.

Şekil 1’de gösterilen Model’deki dokuz başlık ana kriterleri temsil eder. Her kriterin detaylı olarak anlaşılmasını sağlayan alt kriterleri mevcuttur. Alt kriterlerde sadece başlıkları içermemekte, kendi içinde daha detaylı cümleler şeklinde açıklanmaktadır. Her kriter ve alt kriter kuruluşun üstün performans gösterebilmesi için yapması gereken uygulamaları içerir.

Üstteki oklar neden sonuç ilişkisini, alttaki ok sonuçların izlenmesinden kaynaklı öğrenme, yaratıcılık ve yenileşimin hayata geçirilmesini temsil eder. Her kriter ve alt kriterde kuruluşlarda ne yapılması gerektiği verilmekte fakat metodoloji verilmemektedir. Bu kapsamda uygulama esnekliğe olanak sağlamaktadır. Her alt kriter iyi uygulamalardan yola çıkarak düzenlenmiş olup, kurum ve kuruluşlar açısından yol gösterici olmaktadır.

3.2.1. Liderlik Kriteri

İnsan kaynakları, liderlik ve strateji mükemmel kurumlar oluşturmak için gerekli olan şartlardır. TKY uygulamalarında yönetici ve lider arasındaki ayrım ortaya konulmuştur. İnsan odaklı bir sistem olan TKY’de liderin motive edici ve katılımı özendirici tutum ve davranışları kalitede mükemmellik için gereklidir. Liderlik, müşteri memnuniyetini sağlayacak ve tüm süreçleri sürekli gelişmeye yönlendirecek şekilde takım kurma ve yönetmeyle ilgili bir süreçtir (Rama, García ve Pérez 2017, s.310). Bu bağlamda, üst düzey yöneticiler, proaktif olmalı ve kalite sürecinde üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmelidir. EFQM modeli, müşteri memnuniyeti, insan tatmini ve toplumun mutluluğu için liderlik kriteri gereklidir (Dahlgard, Kristensen ve Khanji 2008, s.214).

Liderliğin etkin yönetimin ve yüksek performans hedeflerine ulaşmanın önemli bir unsuru olduğu bilinmektedir (Vermeeren, Kuipers ve Steijn 2013, s.189). Bu bulgular aynı zamanda EFQM modelleri üzerine yapılan çalışmalarda liderlik ve çalışan boyutlarıyla ilgili olarak da desteklenmektedir ve EFQM modeli, liderliğe özel bir önem vererek onun strateji, insan faktörü ve işbirlikleri ve kaynaklar kategorilerinin arkasında itici güç olduğunu ifade etmektedir (Doeleman, Have ve Ahaus 2014, s.457).

Modeldeki liderlik kriteri beş alt kriterden oluşmaktadır. Bu alt kriterlerin herbirinde altında detaylı alt kriterler bulunmakla birlikte, bu kriterin alt kriter başlıklarında istenenler;

- Liderlerin kuruluşun misyon, vizyon, değerlerini ve etik kurallarını oluşturması ve davranışlarıyla örnek olması,

- Liderlerin kuruluşun yönetim sistemini kurması ve performansını izlemesini ve bu kapsamda iyileştirmeleri tanımlaması, izlemesi, gözden geçirmesi ve yönlendirmesi,
- Liderlerin dış paydaşlarla ilişkileri yürütmesi,
- Liderlerin EFQM mükemmellik kültürünü kuruluşundaki çalışanlarıyla sağlamlaştırması,
- Liderlerin kuruluşunun esnek olmasını sağlaması ve kuruluşunun değişimini etkili biçimde yönetmesidir (EFQM 2013, s.12).

3.2.2. Strateji Kriteri

Strateji kavramı bir örgütün amaç ve değerlerinin genel strateji düzleminde uyumlaştırılmasıyla ilgilidir. Modelin bu kriterinde kuruluşun stratejisini hazırlaması için temel yapması gerekenler bir sistematik olarak verilmekte, ardından yayılım sınırları çizilmekte, politikalara dönüşmesi ve stratejik ilerlemenin izlenmesi ve gözden geçirilmesi vurgulanmaktadır. Belirlenmiş olan hedef ve stratejilerin dinamik çevreye uygun şekilde değişmesi gerekmektedir. Burada kilit süreçlerin belirlenmesi ve paydaşların beklentilerine cevap verilmesi önem taşımaktadır.

Modeldeki Strateji kriteri dört alt kriterden oluşmaktadır. Bu alt kriterlerin herbirinde altında detaylı alt kriterler bulunmakla birlikte, bu kriterin alt kriter başlıklarında istenenler;

- Kuruluş stratejisinin, paydaşlarının ve dış çevresinin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alması,
- Kuruluş stratejisinin, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alması,
- Kuruluş stratejisini ve kuruluş stratejisini destekleyen politikaların oluşturulması, gözden geçirilip ve güncellenmesi,
- Kuruluş stratejisini ve kuruluş stratejisini destekleyen politikalarının duyurulması, uygulanması ve izlenmesidir (EFQM 2013, s.14).

3.2.3. Çalışanlar Kriteri

Çalışanlar kriteri bir kuruluşun çalışan boyutunda, stratejisine paralel olarak; çalışanlara ilişkin planların oluşturulmasını, onların plan dâhilinde eğitim ve yeteneklerinin geliştirilmesini, kuruluşun yönü doğrultusunda katılımlarının sağlanması ve yetkelendirilmeleri, iletişimlerinin yönetilmesini, tanınma süreçlerinin yönetilmesi konularına ağırlık verilmesidir (EFQM 2013, s.15). İşletmede tüm süreçlerde çalışanların katkısının maksimize edilmesini ifade etmektedir. Kaliteli süreçler için doğru insan kaynaklarının seçilmesi, onların eğitilmesi, yeteneklerinin açığa çıkarılması, kuruluşun bugün ve yarına uygun hale getirilmesi gerekmektedir (Kalder 2002, s.30). Çalışanların performanslarının geliştirilmesi, güçlendirilmesi gibi konular da bu kriter içerisinde ele alınmaktadır.

Karia ve Asaari (2006) tarafından yapılan araştırmada; toplam kalite yönetimi uygulanan bir kurumda; eğitim ve öğretimin işe bağlılık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Güçlendirme ve ekip çalışması iş katılımını, iş tatmini, kariyer memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde geliştirmektedir. Sürekli iyileştirme ve sorun önleme, iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde artırmakta olmasına rağmen, müşteri odaklılık; işe katılım, iş tatmini, kariyer memnuniyeti veya örgütsel bağlılığa katkıda bulunmamaktadır (Karia ve Asaari 2006, s.30).

Modeldeki Çalışanlar kriteri beş alt kriterden oluşmaktadır. Bu alt kriterlerin herbirinde altında detaylı alt kriterler bulunmakla birlikte, bu kriterin alt kriter başlıklarında istenenler;

- Kuruluşun çalışanlarına ilişkin planlarının kuruluşun stratejisini desteklemesi,
- Kuruluşun çalışanlarının bilgi birikimlerini ve yeteneklerini geliştirmesi,
- Kuruluşun çalışanlarının yön birliğini ve katılımını sağlaması ve çalışanlarını yetkelendirmesi,
- Kuruluşun çalışanlarının kuruluşun tümünde etkili iletişim kurması,

- Kuruluşun çalışanlarını takdir etmesi, tanıması ve gözetmesidir (EFQM 2013, s.15).

3.2.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri

İşbirlikleri ve kaynaklar kriterinde; bir kuruluşun işbirliği yaptığı kurum, kuruluşlar ve tedarikçileri ile sürdürülebilir ilişkisini nasıl tesisi edebileceği, etkili kaynak ve varlık yönetimini nasıl yapacağı, finansal riskleri dâhil finans yönetimi, teknoloji kullanımı ve bilgi yönetimine yer vermektedir. Dağıtım kanalı, hükümet, malzemeler ve yeni teknoloji gibi tüm kaynaklarla olan ilişkiler bulunmaktadır (EFQM 2013, s.17).

Modeldeki İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri beş alt kriterden oluşmaktadır. Bu alt kriterlerin herbirinde altında detaylı alt kriterler bulunmakla birlikte, bu kriterin alt kriter başlıklarında istenenler;

- Kuruluşun işbirliği yaptığı kuruluşları ve tedarikçilerini sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetmesi,
- Kuruluşun finansal kaynaklarını sürdürülebilir başarısını güvence altına alacak biçimde yönetmesi,
- Kuruluşun binaları, donanımı, malzemeleri ve doğal kaynakları sürdürülebilir bir biçimde yönetmesi,
- Kuruluşun teknolojisini, stratejisinin hayata geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetmesi,
- Kuruluşun bilgi ve bilgi birikimini; liderlerin etkili kararlar verilebilmesine destek olacağı ve kuruluş yetkinliğini geliştireceği biçimde yönetmesidir (EFQM 2013, s.17).

3.2.5. Süreçler Ürünler ve Hizmetler Kriteri

Modelin bu kriterinde süreçler bütünsel bir şekilde ele alınmakta, süreç çerçevesine dikkat çekilmektedir. Modelde süreç yönetimi uygulamalarına yer verilirken, süreçlerle yönetim tanımlanmaktadır. Stratejik planlama öncesinde

analizlerde süreç performanslarına bir bakış açısı sağlarken, stratejinin hayata geçmesi için hayati bir öneme sahiptir. Süreçlerle yönetim analitik bakış açısı olup, kurum içinde uygulamalar ve takibi kapsamında neden sonuç ilişkilerinin çok daha net anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu kriter çerçevesinde paydaşlara değer yaratmak amacıyla süreçlerin yönetilmesine vurgu yapılmaktadır.

Alt kriterler ise müşteri ana ekseninde; ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tanıtım ve pazarlamasının yapılması, üretimi, sunumu ve satış sonrası hizmetleri ve müşteri ilişkileri yönetimine ağırlık vermektedir.

Modeldeki Süreçler Ürünler ve Hizmetler kriteri beş alt kriterden oluşmaktadır. Bu alt kriterlerin herbirinde altında detaylı alt kriterler bulunmakla birlikte, bu kriterin alt kriter başlıklarında istenenler;

- Kuruluşun süreçlerini paydaşlarına en uygun değeri sağlaması amacıyla tasarlaması ve yönetmesi,
- Kuruluşun ürün ve hizmetlerini müşterilerine en uygun değeri yaratması amacıyla geliştirmesi,
- Kuruluşun ürün ve hizmetlerini etkili bir biçimde tanıtması ve pazarlaması,
- Kuruluşun ürün ve hizmetlerinin üretilmesi, sunulması ve yönetilmesi,
- Kuruluşun müşteri ilişkilerinin yönetilmesi ve geliştirilmesidir (EFQM 2013, s.19).

3.2.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri

Modeldeki müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri algılamalar ve performans göstergeleri olarak iki alt kriteri içermektedir. Bunlar;

Algılamalar; kuruluşun girdi kriterlerine paralel olarak yaptığı uygulamalar sonucunda müşterilerinin kuruluşun itibar ve imajı, ürün ve hizmetinin değeri, ürün ve hizmetinin sunumu, müşteri hizmetlerinin, ilişkisi ve desteği, müşteri bağlılığı ve adanmışlığı vb. ilişkin algılama ölçümleridir.

Performans göstergeleri; kuruluşun girdi kriterlerine esas yaptığı ürünlerin ve hizmetlerinin sunumu, müşteri hizmetleri, ilişkileri ve desteği, müşteri şikâyetlerin değerlendirilmesi ve yönetimi, müşterilerinin ve işbirliği yaptığı kuruluşların, ürünler, süreçler vb. gibi öğelerin tasarım sürecine dâhil olmalarını içeren performans sonuçlarıdır (EFQM 2013, s.21).

3.2.7. Çalışanlara İlgili Sonuçlar Kriteri

Modelin çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri algılamalar ve performans göstergeleri olarak iki alt kriteri içermektedir. Bunlar;

Algılamalar; kuruluşun üç nolu çalışanlar girdi kriterine paralel olarak yaptığı uygulamalarına istinaden çalışan tatmin, katılım ve bağlılığı, çalışan motivasyon ve yetkelenilmesi, liderlik ve yönetim, çalışan yetkinliklerinin ve performanslarının yönetimi, çalışan eğitim ve kariyerlerinin geliştirilmesi, etkili iletişim ve çalışma koşullarına vb. odaklanan çalışanlarının algı sonuçlarıdır.

Performans Göstergeleri; kuruluşun, üç nolu kriter kapsamında yaptığı uygulamalarının; katılım ve bağlılık faaliyetleri, yetkinliklerinin ve performanslarının yönetimi faaliyetleri, kuruluş genelinde liderlik uygulama performansı, eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri ve iç iletişim vb. odaklı performans sonuçlarıdır (EFQM 2013, s.22).

3.2.8. Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri

Modelin toplumla ilgili sonuçlar kriteri algılamalar ve performans göstergeleri olarak iki alt kriteri içermektedir. Bunlar;

Algılamalar; kuruluşun uygulamalarına istinaden, kendi ekosistemi içinde toplum olarak belirlediği insanların kuruluşla ilgili olarak; kuruluşun çevresel etkisi, imaj ve itibarı, topluma etkisi, çalışma ortamının etkisi, aldığı ödüller ve basında yer almaya vb. odaklanan algı sonuçlarıdır.

Performans Göstergeleri; kuruluşun kendi ekosistemi içinde toplum olarak belirlediği insanlara ve çevreye, çevresel, ekonomik ve toplumsal faaliyetleri, yasal düzenlemeler ve yönetim ilkelerine uyumu, kuruluşun sağlık ve güvenlik performansı, sorumlu kaynak temini ve kuruluş satınalma performansına vb. odaklanan performans sonuçlarıdır (EFQM 2013, s.23).

3.2.9. İş Sonuçları

İş sonuçları kriteri; temel performans göstergelerine bakılarak her bir sürecin ölçülmesi ve geliştirilmesini ifade eder. İş sonuçları için, kurumların hedeflerini belirlemesi, kendi kendini değerlendirmesi, geri bildirim sağlaması ve performans sonuçlarının sürekli geliştirilmesi gereklidir. İş sonuçlarında, kurumun planlanmış iş performans hedeflerine ve paydaş beklentilerine göre elde edilen sonuçlar değerlendirilir (Wongrassamee, Simmons ve Gardiner 2003, s.17).

Model iş sonuçlar kriteri iki alt kriteri içermektedir. Bunlar;

İş çıktıları; kuruluşun stratejisinin hayata geçirirken ne kadar başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan iş çıktılarıdır. Bunlar; temel süreç çıktıları, finansal sonuçları, iş paydaşlarına ilişkin algılamalar, kuruluşun bütçe performansı, kuruluşun sunduğu temel ürün ve hizmetlere ilişkin vb. sonuçlardır.

İş performansı göstergeleri; bu veriler kuruluşun stratejisine bağlı olarak operasyonel performansını ölçmek amacıyla belirlediği temel finansal ve finansal olmayan iş performans göstergeleridir. Bunlar; finansal göstergeleri, proje maliyetlerine ilişkin çıktılar, temel süreç performansları, işbirliği yaptığı kuruluşlar ve tedarikçilerinin performansları, teknolojsi, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergelerdir. (EFQM 2013, s.24).

EFQM modeli, kalite anlayışı aşan bir mantık içerisinde, kurum ve kuruluşlarda etkin ve verimli bir kalitede mükemmellik sistemi kurulmasını hedeflemektedir. Modelde bulunan kriterler kuruluş içinde farklı yönleri dengede

tutmaya yardımcı olmakta, yönetimin her şamasında karşılık bulmakta, sadece kalitenin değil aynı zamanda uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın formüllerini içermektedir (Emanet 2007, s.72).

EFQM modeli 2019 yılında büyük bir revizyon geçirmiştir. Modelin yapısı ve içeriği güncellenmiştir. EFQM Mükemmellik Modelinin ismi, EFQM Model olarak değiştirilmiştir. Yeni model içeriği ile ilgili genel bilgi ile izleyen başlıkta açıklanmaktadır.

3.3. EFQM Modeli (2020)

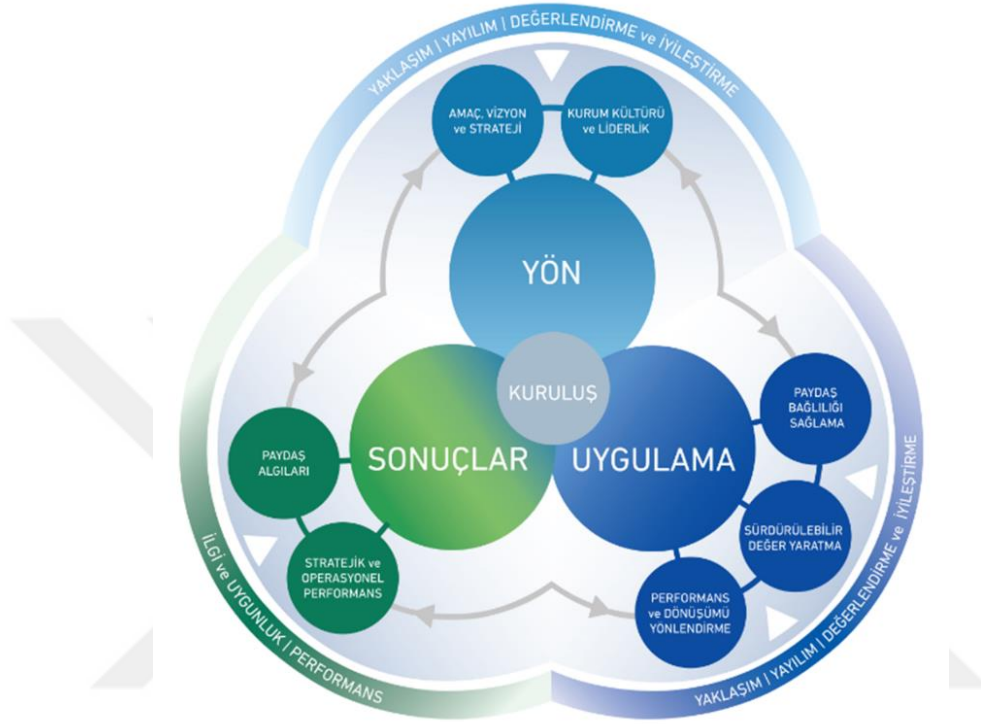
EFQM 2020 Modeli, önceki versiyonun da olduğu gibi modelin uzun vadeli paydaş ağırlıklı, müşteri öncelikli bakışı, uygulamaları ve sonuçları arasındaki neden sonuç ilişkileri korunmaktadır. Model yeni bir dille, küresel eğilimler ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Amaçları modele dâhil edilerek; kuruluşların amaçlarına uygun, onların kısa ve uzun vadede çalışma şekillerini yeniden şekillendirmelerine yardımcı esnek bir çerçeve oluşturulmuştur (KalDer 2020, s.4-6).

EFQM modeli'nin mantığının merkezinde, kuruluşun Amacı ile Stratejisi arasındaki güçlü ilişki ve bunun kuruluşun en önemli Paydaşları için sürdürülebilir değer yaratmasına ve üstün performanslı sonuçlar elde etmesine yardımcı olmak için nasıl kullanıldığı yer almaktadır. Yeni Model, tasarım odaklı düşünülerek oluşturmuş, kuruluşlara değişimler, dönüşümler ve yıkıcı düşünceler vb. konularda yardımcı olan bir sistemdir. EFQM modeli, kuruluşlara sürdürülebilir değer yaratma yolculuğunda nerede olduğunu göstermekte, kuruluşu performansını iyileştirmektedir (EFQM 2020, s.3-9).

EFQM modeli'nin yapısı üç temel soruya yanıt arayan bir mantığa dayanmaktadır:

- Yön boyutu için; Kuruluşun “Neden” varolduğu, hangi “Amaçını” yerine getirdiği ve neden özellikle bu Strateji?
- Uygulama Boyutu için; kuruluşun “Amaçını ve Stratejisini” “Nasıl” gerçekleştirmeyi planladığı?

- Sonuçlar Boyutu için; kuruluşun bugüne kadar “Ne” gerçekleştirdiği? Ve Gelecekte “Ne” gerçekleştirmeyi planladığı? (KalDer 2020, s.6).



Şekil 2. EFQM Modeli (2020)

Kaynak: Türkiye Kalite Derneği, KalDer, *EFQM modeli Tanıtım Kitapçığı*. İstanbul: KalDer, 2019' s. 6' dan alındı.

3.3.1. EFQM Model (2020) Boyutları ve Kriterleri

Model Şekil 2’de gösterildiği gibi Yön, Uygulama ve Sonuçlar başlığını içeren üç boyuttan ve bu boyutlar altındaki yedi kriterden oluşmaktadır. Model boyutlarının altındaki yedi kriter aşağıda kısaca açıklanmıştır. Bu alt kriterlerin herbirinde altında detaylı alt kriterler bulunmakla birlikte, bu kriterler alt kriter başlıkları ile verilmiştir (KalDer 2020, s.7-14);

3.3.1.1. Amaç Vizyon ve Strateji Kriteri

Model üstün performanslı bir kuruluşun, esin veren Amacı, heyecan veren Vizyonu ve sonuç getiren Stratejisi ile tanımlandığını vermektedir;

- Kuruluşun amaç ve vizyonunu tanımlaması,
- Kuruluşun paydaşlarının gereksinimlerini belirlemesi ve anlaması,
- Kuruluşun ekosistemini, kendi yeterliliklerini ve başlıca zorluklarını anlaması,
- Kuruluşun stratejisini geliştirmesi,
- Kuruluşun yönetim ve performans yönetimi sistemini tasarlamasıdır.

3.3.1.2. Kurum Kültürü ve Liderlik Kriteri

Model kendi ekosistemi içerisinde üstün performanslı ve lider olarak tanınmak isteyen bir kuruluşun aşağıdaki faaliyetlere odaklanarak başarı göstereceğini belirtmektedir;

- Kuruluşun kurum kültürünü yönlendirmesi ve değerlerini güçlendirmesi,
- Kuruluşun değişimi gerçekleştirmesi için gereken koşulları oluşturması,
- Kuruluşun yaratıcılığa ve yenileşime olanak sağlaması,
- Kuruluşun amacı, vizyonu ve stratejisi temelinde birlik ve bağlılığı sağlamasıdır.

3.3.1.3. Paydaş Bağlılığının Sağlanması Kriteri

- Kuruluşun müşterileri ile sürdürülebilir ilişkiler kurması,
- Kuruluşun çalışanlarını: kuruluşa kazandırması, bağlılıklarını sağlaması, geliştirmesi ve elde tutması,
- Kuruluşun iş ve yönetim paydaşlarının süregelen desteğini güvence altına alması ve sürdürmesi,

- Kuruluşun toplumun kalkınması, esenlik ve refahına katkıda bulunması,
- Kuruluşun işbirlikleri ve tedarikçileri ile ilişki kurması ve sürdürülebilir değer yaratma için onlara destek sağlamasıdır.

3.3.1.4. Sürdürülebilir Değer Yaratma Kriteri

- Kuruluşun ürettiği değeri (ürün hizmet ve çözümlerinin) ve değerini nasıl yaratacağını tasarlaması,
- Kuruluşun ürettiği değer (ürün hizmet ve çözümlerinin) iletişimini, tanıtımı ve satışını yapması,
- Kuruluşun ürettiği değer (ürün hizmet ve çözümlerinin) sunumunu yapması,
- Kuruluşun toplam deneyimi (ürün hizmet ve çözümlerinin) tanımlaması ve uygulamasıdır.

3.3.1.5. Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Kriteri

- Kuruluşun performansını yönlendirmesi ve tüm risklerini yönetmesi,
- Kuruluşun geleceğe yönelik olarak dönüştürülmesi,
- Kuruluşun yenileşimi yönlendirmesi ve teknolojiyi kullanması,
- Kuruluşun veri, bilgi ve bilgi birikiminin gücünden yararlanması,
- Kuruluşun varlık ve kaynaklarını yönetmesidir.

3.3.1.6. Paydaş Algıları Kriteri

- Kuruluşun müşteri algı sonuçları,
- Kuruluşun çalışan algı sonuçları,
- Kuruluşun iş ve yönetim paydaşları algı sonuçları,
- Kuruluşun toplum algı sonuçları,
- Kuruluşun işbirlikleri ve tedarikçi algı sonuçlarıdır.

3.3.1.7. Stratejik ve Operasyonel Performans Kriteri

- Kuruluşun amacını gerçekleştirme ve sürdürülebilir değer yaratmadaki başarıları,
- Kuruluşun finansal performansını izlemesi ve değerlendirmesi,
- Kuruluşun temel paydaş beklentilerini karşılama ile ilgili başarıları sonuçları,
- Kuruluşun stratejik amaçlarını gerçekleştirilmesi ile ilgili başarıları sonuçları,
- Kuruluşun performansını yönlendirmesi ile ilgili başarıları sonuçları,
- Kuruluşun dönüşümünü yönlendirmesi ile ilgili başarıları sonuçları,
- Kuruluşun geleceği için öngörü sağlayan göstergeleridir.

4. EFQM MODELİNİN KURULUŞLARA ETKİSİ VE GETİRİLEN ELEŞTİRİLER

TKY anlayışının moda bir yaklaşım mı yoksa yönetim düşüncesinin evriminde köklü bir değişimi mi ifade ettiği tartışması önemlidir (Koçel 2011, s.376). Bir başka deyişle, TKY'nin bir amaç mı araç mı olduğu konusu tartışmalıdır. Her iki tarafın da kendi argümanları bulunmaktadır. Ancak ortaya çıkan yönetim paradigmalarında kuruluş amaçları ve bireysel amaçlarda, zaman yöneliminde, koordinasyon ve kontrolde, bilginin kullanımında, iş dizaynı prensiplerinde, firma sorumluluk sınırlarında, tüm bu başlıklarda farklılıklar yaratmaktadır (Grant, Shani ve Krishnan 1994, s.33). TKY'yi modern bir yönetim yaklaşımı olarak kabul ettiğimizde teorik derinliğini de kabul etmemiz gerekir (Koçel 2011, s.376). Toplam kalite yönetiminin moda değil, köklü bir yönetim felsefesi olduğu söylenebilir. Buna göre TKY'ye yöneltelen eleştiriler, değişmeyen bakış açıları ve uygulama hatalarından kaynaklanmaktadır (Grant, Shani ve Krishnan 1994, s.34). Bir başka görüşe göre ise TKY bir modadır. Bu moda TKY gurular ve yönetim danışmanları, işletme okulları tarafından yayılmaktadır (Abrahamson 1996, s.254).

Türkiye'de, yapılan bir araştırmada, Türkiye'deki 1980'li yıllardan itibaren TKY anlayışının yayılımı süreci incelenmiştir. Bu araştırmada KalDer ve TUSİAD'ın

oluşturduğu kurumsal bağlamın etkisiyle kurum ve kuruluşlar TKY'ni benimsemiştir (Özen 2002, s.48). TKY yayılım sürecine bakıldığında, öncelikle TKY yaklaşımının rekabetçi olabilmek için gerekli görülen bir yönetim aracına dönüştüğü görülmüştür. 1980' li yıllardan itibaren bütün işletme işlevlerini içine dâhil eden bir yönetim yaklaşımı olmuştur (Çetin ve Arslan 2017, s.13). Japonya'dan başlayan bir felsefe olarak dünyaya yayılan ve geldiğimiz noktada pekçok ülke olarak kalkınmada ve kurum, kuruluşlar için için bilimsel ve akılcı bir yönetim yaklaşımı olarak kabul edilmiştir.

Özen (2002), Toplam kalite yönetiminin Japonya'dan Türkiye' ye transferinde retoriksel yanının öne çıkarıldığını, TKY' ni benimseyen kuruluşların pragmatist-törenselsel bir biçimde benimsediklerini iddia etmektedir (Özen 2002, s.82-83). Benzer şekilde TKY anlayışına eleştirel yaklaşan Yıldırım (2015) da, TKY' nin yönetici ve danışmanların iddia ettiği ideal çalışma ortamı yaratmayacağını savunmaktadır (Yıldırım 2015, s.20).

Günümüzde TKY'nin bir köklü bir yönetim felsefesi olarak kabul edilmesi daha doğru olacaktır. Bu görüşün başlıca dayanakları arasında TKY'nin yöneticileri koç ve lider olarak görmesi, müşteri memnuniyetinin kardan önce gelmesi, çalışanlara insan kaynağı ve insan sermayesi olarak bakılması, hiyerarşik örgüt yapısı yerine takım çalışmasının tavsiye edilmesi, paydaşlık kavramının tercih edilmesi, TKY ilkelerinin uygulamacılar tarafından geliştirilmiş olması, yatay ve dikey iletişimin önemli görülmesi sayılabilir (Koçel 2011, s.377-380). Toplam kalite yönetimi müşteri memnuniyetini esas alan bir yönetim yaklaşımıdır (Çetin ve Arslan 2017, s.13).

EFQM modeli, kurum ve kuruluşlara kalite bilinci ve mükemmellik kazandırma sürecinde bütüncül bir bakış açısı sağlayan bir çerçeve ve rehberdir. Model, kurum ve kuruluşlar tarafından esnek bir şekilde kullanılabilecek pratik bir araçtır (EFQM, 2003, s.4).

EFQM modeli kurumlara birçok avantaj sağlayan pratik bir araçtır. Bu avantajları kısaca açıklamak gerekirse, öncelikle model sürekli güncellenmektedir,

yenilikleri takip etmektedir. İkinci olarak, modeldeki her bir kriteri oluşturan her bir değişkenin net bir şekilde tanımlanması söz konusudur. Üçüncü olarak EFQM modeli kurumları rakipleriyle karşılaştırma ve rekabet avantajı sağlama imkânı vermektedir. Bu sebeple, EFQM modeli ve Ödülü Avrupadaki kurum ve kuruluşlar açısından bir prestij sebebidir. Son olarak bu model ve ödül sistemi, Avrupa'daki kalite süreçlerini benzeştirerek evrensel normlara ulaşmayı sağlamaktadır (Santos-Vijande ve Alvarez-Gonzalez 2007, s.24).

EFQM modelinde girdilerle sonuçlar arasında sebep sonuç ilişkisi mevcuttur. Girdi ve sonuç kriterleri arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. (Bou-Llusa, ve diğerleri 2005, s.347; Calvo-Mora, Leal ve Roldán 2006, s.112-117). EFQM modelindeki, liderlik ve strateji değişkenleri arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Calvo Mora, Suarez ve Roldán 2016, s.534).

EFQM modeli'nin uygulandığı kurumlar üzerinde çok sayıda farklı etkiden bahsedilebilir. TKY müşteri odaklılık, çevre ve dinamiklere güçlü bir şekilde odaklanarak işletme çapında kaliteyi destekleyen, kaliteye dayalı bir yönetim stratejisidir. Ek olarak, bu stratejik yönelim, küresel rekabet gücüne ulaşmak için inovasyon yoluyla bilgi oluşturmak için büyük ölçüde tüm ticaret ortakları arasında senkronize süreçlere dayanır. Bu modeller, kurum ve kuruluşların temel yeteneklerini değerlendirmesini sağlayarak inovasyona odaklanmaları ve iç ve dış çevresel faktörleri dikkate almaları yönünde stratejik katkı sağlayabilir (Mehra, Joyce ve Danilo 2001, s.870-871).

Günümüzün rekabetçi ortamında sürekli gelişimin sağlanması için mükemmellik modelleri faydalı olabilir. Kalite bilincinin yerleşmesi ancak bir sistem dâhilinde söz konusu olabilir. Mükemmellik modelleri, rekabetçilik ve karlılık üzerinde etkili olmaktadır. Bu modeller sayesinde elde edilen rekabet avantajı özellikleri sertifikasyonla güvence altına alınmakta ve taklit edilmesi zorlaşmaktadır. Aslında mükemmellik modelleri herşeyden önce kurum ve kuruluşların önceliklerini belirlemesi ve vizyon oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır (Kueng 2000, s.68). Bir başka ifadeyle mükemmellik modelleri, strateji oluşturma ve uygulama sürecinde

kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Mükemmellik modellerinin sonucunda iş performansının arttığına ilişkin çok sayıda araştırma mevcuttur (Saizarbitoria 2006, s.792). Bu modellerin en önemli işlevi kurum ve kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşabilmek için kullanacakları bir nevi rehber, kılavuz görevi görmeleridir.

EFQM modeli kompleks bir modeldir ve bu sebeple kullanan kurum ve kuruluşların temel faaliyetlerini doğru belirlemesi önemlidir. İş mükemmelliği yaklaşımı, kurumların kısa ve uzun dönemli rekabetçiliğini ve performansını doğrudan etkiler. Kurumlar yoğun rekabet ortamlarında başarılı olabilmek için performansını yükselterek sürdürülebilir kalkınmaya destek olmak durumundadırlar. Mükemmellik modeli kurumların makro ve mikro düzeyde mükemmeliği içselleştirmesi ve uygulaması için gerekli olan temel değerleri içermektedir (Gorenak 2015, s.37). EFQM modelinde tüm boyutlar performansla ilişkilendirilmiştir. EFQM modelinin dayandığı genel ilke, “mükemmel sonuçlar performansa, müşterilere, çalışanlara ve genel olarak topluma yansıtılır ve mükemmelliğe uygun politika, strateji, çalışanlar, kaynaklar ve süreçlerle ulaşılabilir” (Kaya, ve diğerleri 2007, s.274).

Bir kurum ya da kuruluş kalite ödülü kazandıktan sonra örgütsel süreçleri ve iş performansı gelişmektedir (Mann, Adebajo ve Tickle 2011, 623-624). Benzer şekilde, (Lin ve Su 2013, s.66-67) yaptıkları çalışmada iş mükemmellik ödülleri alma sürecinin kurumların uzun dönemli piyasa değerlerini artırdığını bulmuşlardır. Kalite çalışmalarının bile başlı başına şirket değerini artıran bir faktör olduğu bulunmuştur (Fonseca 2015, s.98). EFQM modeli altında insan kaynakları üzerine liderlik ve stratejinin etkisi olumlu performans sonuçlarına yol açmaktadır (González, L. Jiménez ve Lorente 2018, s.320-321). Kalite süreçlerinin ve kalite ödülllerinin bir kurumun yıllar boyunca iş performansını, satış performansını ve kalite kontrolünü iyileştirdiği bulunmuştur (Hendricks ve Singhal 1997, s.1271-1272). Malcolm Baldrige mükemmellik ödülü alan kurum ve kuruluşların da finansal performanslarının arttığı gözlenmiştir (York ve Miree 2004, s.307). Yapılan başka bir çalışmada mükemmellik modellerinin örgütsel bağlılığı arttırdığı bulunmuştur (Küçükusta ve Küçükusta 2007, s.1092).

Corredor ve Goni iş mükemmellik ödülü kazanan kurumların tüm alanlarda performansını artırdığını ve dolayısıyla mükemmellik ödülleri ile performans arasında yakın bir ilişki olduğunu, İspanyol şirketleri örneğinde bulmuştur (Corredor ve Goni 2010, s.535). Kurumları EFQM benzeri kalite sistemlerine çeken içsel motivasyon, dışsal ihtiyaçlar ve piyasa koşullarından bahsedilmiştir (Gómez-López, ve diğerleri 2015, s.1). EFQM modelinin sağlık sektöründe kullanılması üzerine yapılan başka bir araştırmada, EFQM modeli girdi kriterlerinin sonuç kriterlerini pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca modelin tüm unsurları aynı zamanda uygulandığında daha yüksek çıktılar elde edilmektedir (Schoten, ve diğerleri 2016, s.901). Bir başka araştırmada, EFQM kullanımının kurumlara pozitif etkisinden bahsedilerek EFQM modelinin iş performansını olumlu etkilediği bulunmuştur (Amalnick ve Zarrin 2017, s.168). Benzer şekilde, EFQM uygulamasının ana sonuçlarının, şirketin dış imajında bir iyileşme ve iç süreçlerin artan verimliliği olduğunu göstermektedir (Gómez-López, Serrano-Bedia ve López-Fernández 2018, s.331).

EFQM modeli, örgütlerin süreç ve sistemlerinin sürekli gelişimini takip etmek için kullanılan bir araçtır. EFQM modelinde, farklı sermaye türlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu sermaye türleri, paydaş ilişkileri, yönetsel süreçler ve insan-dışı kaynak bağımlılığı şeklinde ifade edilmiştir. Bu üç farklı stratejik perspektifin kökenleri paydaş teorisi, örgüt teorisi, meşruiyet teorisi, kaynak temelli teori ve kaynak bağımlılığı teorisine dayanmaktadır (Magnaghi ve Trébucq 2017, s.10). Sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada, performans değerlendirme, müşteri ve çalışan tatmin sonuçlarında ciddi ilerleme kaydedilmiştir (Rodríguez-González, ve diğerleri 2020, s.715). Bu bağlamda EFQM modeli, performans değerlendirme sonuçlarını geliştirmek ve özellikle stratejik planlama, stratejik İKY ve inovasyon alanlarında kullanılabilir. Yakın zamanda yapılan bir başka araştırmada, EFQM modelinin özellikle üniversitenin kalite yönetiminin sürdürülebilirliğini sağlama potansiyeli olduğu sonucuna varılmıştır (Medne, Lapina ve Zeps 2020, s.40).

Kurum ve kuruluşların sürdürülebilirliğinin sağlanması için modelin uygulaması/ kullanılması aşamasında engeller çıkmaktadır. Yapılan bir çalışmada karşılaşılan engeller, davranışsal ve kültürel engeller, kaynak engelleri ve örgütsel

engeller olarak üçe ayrılmıştır. Tüm bu engellerin aşılmasında üst yönetimin desteği ve liderlik önemli rol oynamaktadır (Veselova 2018, s.27).

EFQM modeli ile aynı zamanda kurumdaki İKY uygulamaları olumlu şekilde etkilenebilmektedir. EFQM modelinin performans değerlendirme anlamında oldukça faydalı bir model olduğu ve bu faydanın performans karnesi (BSC) yöntemiyle eş zamanlı kullanımında artacağı sonucuna ulaşılmıştır (Schreurs ve Moreau 2007, s.5; Efil ve Saraç 2009, s.52). Özellikle çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesinin artması, çalışanlar arasındaki içsel yardımlaşmanın ve takım çalışmasının artması, paylaşılan örgüt kültürü yardımıyla çalışanların daha etkin ve verimli olduğu gözlenmektedir (Castka, Bamber ve Sharp 2003, s.167; Garbarova 2017, s.339).

Bahsedilen sebeplerle, ülkeler ve kurumlar kalite mükemmellik standart ve ödülleri dikkate almaktadırlar. Özetlemek gerekirse, kalite ödülleri ilgi görmesinin sebepleri arasında; (1) kurumun küresel ölçekte olmak istemesi ve küresel ödülün bu imkânı vermesi, (2) sürekli gelişme ihtiyacı duyulması, (3) kalite geliştirme amacı ve (4) örgütsel performansın ölçülmesi gibi sebeplerle kalite mükemmellik ödülleri hedeflenmektedir (Mann, Adebajo ve Tickle 2011, s.609).

Mükemmellik modellerine bazı eleştiriler de getirilmektedir. Bu eleştirilerin temelinde TKY sistemleri ve mükemmellik modellerinin uygulamadan türetilmiş olması yer almaktadır. Bu eleştirilere göre, mükemmellik modelleri, operasyonel düzeyde katkı sağlamakla birlikte rekabetçi avantaj sağlamaktan uzaktırlar. Davranışsal yönleri zayıf olarak görülen modellerin daha kapsamlı bir şekilde düşünülmesi ve farklı kaynak ve uygulamalarla desteklenmesi gerekmektedir. Örneğin Deming Ödülü almış olan Japon imalat şirketlerinin, ödülün sonraki performansı düşmüştür. Bunun sebepleri olarak basitliğe düşme riski ve ‘kazanan uğursuzluğu’ ifadeleri kullanılmıştır (Iaquinto 1999, s.32). Dolayısıyla bu modellerin doğrudan değil dolaylı olarak olumlu sonuçlara yol açtığı iddia edilmektedir. İKY ile bağlantılı olarak bakıldığında, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasıyla İK ve örgütsel performans çıktıları arasında yakın bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişkinin

spesifik liderlik ya da stratejiyle ilişkilendirilmesi konusu eksik kalmıştır (Benavent ve Giner 2011, s.731).

EFQM modeli, aslında bağlayıcı olmayan bir çerçeveye sahiptir ve özel ve kamu kurum ve kuruluşları kendi iradeleriyle bu çerçeveyi kabul ederler. Bu model mükemmelliğe ulaşma sürecinde, kurumlara ve yöneticilere yol gösterir (EFQM, 2013). Daha önce ifade edildiği gibi modelde 9 kriter bulunmaktadır ve modeldeki ‘personel’ ekseninde; liderlik, insan, süreçler, insan sonuçları ve iş sonuçları yer almaktadır (Nabitz, ve diğerleri 2009, s.268). Bu bağlamda yapılan çalışmaların çoğunun EFQM modelinin iş sonuçlarına, etkisine odaklandığını söyleyebiliriz (Gómez-López, ve diğerleri 2015, s.2). Benzer şekilde, Chadwick, Super ve Kwon (2015) liderin stratejik İKY üzerindeki etkisiyle kurumların performansları olumlu yönde etkilenmektedir (Chadwick, F. Super ve Kwon 2015, s.367).

Benzer şekilde kalite yönetimi literatüründe de, kalite yönetim sistemlerinin adaptasyonunun performansı olumlu etkilediği bulunmuştur (Bayo-Moriones, ve diğerleri 2011, s.33). EFQM sürecindeki en önemli motivasyon faktörlerinin içsel motivasyon araçları olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, Gomez vd.’leri EFQM adaptasyonunun her zaman yüksek performans sonuçlarına yol açmadığı uyarısını yapmaktadır (Gómez-López, ve diğerleri 2015, s.16). Benzer bir çekince de ise; EFQM ve benzeri modellerin uygulanmasının başarıyı garanti edemeyeceğini söylemektedir (Doeleman, Have ve Ahaus 2014, s.439).

Mükemmellik modelleri tek başına rekabetçi olmayı sağlayamazlar. Uzun erimli bir yaklaşımla bakıldığında mükemmellik modellerinin uygulanmasında kaynakların yetersizliği, çalışanların mükemmeliyet için eğitilmesi ve mükemmellik kültürünün eksikliği gibi hususlara dikkat etmek gerekir (Mann, Adebajo ve Tickle 2011, s.604). Genelde elde edilen sonuçların operasyonel sonuçlar olduğu ve uzun vadede etkilerinin ne olacağını göstermediği iddia edilmektedir. Bu modellerin stratejik niteliğe sahip olduğu fikri eleştirilmektedir. Buna göre EFQM modeli, aslında stratejik nitelikte değildir, çünkü yapılmak istenen belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için eylem planlarının kullanılmasıdır. TKY sürecinin başarı şartları daha çok

süreç içindekilere bağlıdır, yönetici ve çalışanların kararlılığı ile başarı ve süredürülebilir rekabet avantajı hedefine ulaşılabilir (Yunis, Jung ve Chen 2013, s.710).

EFQM modelinin stratejik yeteneğe ne ölçüde katkı yaptığı ya da başka bir deyişle modelin stratejik yönelimi ampirik olarak tartışılmıştır (Ciranoğlu ve Kaymaz 2018). Bu çalışmada, EFQM modelinin stratejik yönetime ilişkin, modelin kurum ve kuruluşların yönetim araçlarının stratejik düzeyde sistemleşmesini güvence altına aldığı şeklindeki önermesi test edilmiştir. Teorik olarak kabul edilen bu önerme, uygulamada beklenen düzeyde çıkmamıştır; bir yol haritası olduğu düşünülen EFQM modeli, kurumların stratejik yeteneklerine sanıldığı kadar katkı yapamamaktadır. Özetle, EFQM modeli'nin kurumların stratejik yeteneklerine olan katkısının net bir şekilde kabul ya da reddedilemeyeceği sonucuna varılmıştır (Ciranoğlu ve Kaymaz 2018, s.258). Yazarlara göre bu durumun sebeplerinden birisi, törensel görgülcülük (Özen (b) 2002, s.189) denilen durumla ilgili olabilir. Bir diğer açıklama ise literatürde ifade edilen, mükemmellik modelinin stratejik hedefleri belirleme ve hedefe ulaşma konusunda başarılı olmasına karşın, hedefe varıldığında ne yapılması gerektiğini açıklamadığı düşüncesiyle uyusmaktadır. TKY felsefesi ve EFQM uygulamaları karşılaştırıldığında, EFQM'in de kendi güçlü ve iyileştirme alanları olan bir toplam kalite yaklaşımı olduğu söylenebilir (McAdam ve O'Neill 1999, s.197). Türkiye' de yapılan bir araştırmada araştırmada EFQM modelinin seviyesi yüksek şirketlerde rehberlik yaptığı, uzun vadeli şirketleri daha verimli hale getirdiği görülmüş ancak konfeksiyon sektörünün mevcut yapısı sebebi ile model henüz konfeksiyon işletmelerine çok uygun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Kaya, ve diğerleri 2007, s.273).

Moda olduğu için kurumlarca benimsenmeye ilişkin taklitçi eşbiçimlilik sürecinin örneklerinden birisi EFQM modeli'nin benimsenmesi süreci olabilir. Modelin benimsenmesi ödül odaklı düşünce veya zorlayıcı baskılar sebebiyle de olabilir. Başka bir eleştiri de mevcut EFQM modelinde, farklı endüstrilerdeki değerlendirme ve puanlaması aynı şekilde yapıldığı için değerlendirmenin sağlıklı olmadığı şeklindedir. Farklı endüstrilerdeki değerlendirmeler farklılaşmadığı sürece

değerlendirme sonuçları tartışmalı olacaktır (Liu ve Ko 2018, s.1589). Bu modeller müşteri ve çalışanları dikkate alıyor olsa da, geleneksel kapitalizme uygun şekilde daha çok hisse senetlerinin değeri ile ilgilenmektedir (Jabnoun 2020, s.221). Bir başka deyişle mükemmellik modelleri mekanik ve finansal hedeflerle sınırlandırılmaktadır.

Modeller kurum ve kuruluşlar açısından bir özdeğerlendirme aracı olarakta kullanılabilenmekte, kurum ve kuruluşların sürekli geliştirme ve rekabet avantajı gibi vizyonlarını gerçekleştirmek üzere gerekli olan çerçeveyi sağlamaktadır. Bu çalışmada tüm bu avantaj ve dezavantajlarına rağmen, Türkiye’de en çok tercih edilen, model olması sebebiyle EFQM modeli seçilmiştir.

5. KURUMSAL TEORİ VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Kurumsal teori, kalite süreçlerinde ve mükemmellik modellerinde söz konusu olan değişimi açıklamanın yollarından birisi olarak düşünülebilir. Kurumsallaşma, literatürde farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Aile şirketlerinin kurumsallaşması ve profesyonelleşmesi anlamındaki kurumsallaşma farklı bir kavramdır. Tezin bu kısmında, EFQM modelinin gerektirdiği çevresel değişim ve dönüşümü açıklamak için kurumsal teori çerçevesinden yararlanılacak, kurumsal teori tez kapsamında kısa olarak açıklanacaktır.

5.1. Kurumsal Teorinin Gelişimi

Kurumsal teori, kökeni 1940’lı yıllara dayanan, 1970 lerin ortalarında gelişmeye başlayan açık sistem örgüt modellerinden olup, kurum ve kuruluşların yapı ve davranışlarını açıklamak için; çevreye uyum sağlamak için değişime uğradığını vurgular (Keskin, Akgün ve Koçoğlu 2016, s.313). Kurumsallaşma kavramı yönetim ve organizasyon ya da daha doğru bir ifadeyle örgüt teorisi alanında yer almakla birlikte başta sosyoloji, ekonomi, felsefe, politika gibi çok farklı disiplinlerin kesişim alanında yer almaktadır. Kurum kavramı farklı disiplinler açısından farklı şekilde tanımlanabilir. Selznick, kurum kavramını dış çevreyle ve farklı koşullara uyum sağlamakla ilişkilendirmektedir ve kurumsal teori kavramını belli değişkenlerle ilişkilendirilen ampirik genellemeler olarak anlamaktadır (Selznick 1996, s.272).

Kurum denildiğinde, toplumda düzen ve istikrar sağlamak amacıyla kurulan anlamlı, düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel sistemler anlaşılır (Scott 2003, s.879). Kurum kavramı aslında oldukça geniş bir kapsamda ele alınmaktadır. Birçok sosyal olgu, kurum olarak kabul edilmektedir ancak bunların hepsinin bir yapısı yoktur; örneğin evlilik, tokalaşma, mukavele, sigorta, biçimsel organizasyon, akademik kıdem, anonim şirket ve ordu gibi kavramları birer kurum olarak kabul edebiliriz (Koçel 2011, s.359). Kısaca kurum denildiğinde, belli yapısal özelliklere sahip sosyal düzen anlaşılmaktadır.

Kurumsal teori, örgütlerin çevreleri tarafından güçlü şekilde etkilenen açık sistemler olduğunu kabul eder, ancak örgütler sadece rekabet ve etkinliklerle yönlendirilmezler. Kurumsallaşma denildiğinde karakteristik özelliklere sahip olan örgütlerin çevreye uyum sağlaması için izlenecek yolları içeren bir süreç anlaşılmaktadır (Selznick 1996, s.271). Ancak kurumların her zaman bilinçli kararların sonucu olmadığı da ifade edilmektedir. Bu sebeplerle, kurumsal teorisinin temelinde, örgüt yapısı ve süreçlerinin şekillenmesinde içinde bulundukları kurumsal çevreye uyumun olduğu tezi yatmaktadır.

5.2. Kurumsal Teori

Kurumsal teori, Weber'in bürokrasi yaklaşımından esinlenmiş ve ilk kez Selznick tarafından ortaya atılmıştır. Weber tarafından ortaya atılan bürokrasi yaklaşımında bürokratik örgüt yapılarının özellikleri arasında rasyonellik, örgütlenmiş ve önceden düzenlenmiş süreçlere sahip olması ve meşruiyet dayanakları yer almaktadır (Koçel 2011, s.225-226). Bu şekilde örgütler rasyonel davranabilirler. Buna göre örgütler iç ve dış çevresel değerlere göre hareket ederler. Bu yaklaşıma eski kurumsal teori denilmektedir. Eski kurumsal teoride örgütsel yapı ve uygulamaların şekillenmesinde iç ve dış faktörlerle birlikte hukuki yapı da etkili olmaktadır. Selznick'e (1996) göre kurumsallaşmada yasalar önemli rol oynamaktadır ve bu durum kurum ve kuruluşların mekanik olarak kurallara uyması anlamına gelmektedir (Selznick 1996, s.272).

Daha sonra Meyer ve Rowan tarafından yapılan çalışmalar yeni kurumsal teoriyi gündeme getirmiştir (DiMaggio ve Powell 1983, s.147-157). Buna göre, her örgüt geçmişten gelen yapı ve sistemleri içeren iç ve dış çevresel faktörlere sahiptir ve bu faktörler eşbiçimlilikle birlikte değişmeye başlar. Çevresel kurumların organizasyonlar üzerinde çeşitli sonuçları vardır; verimlilik açısından değil harici meşru unsurlar, yapısal unsurların değerini tanımlamak için harici veya törensel değerlendirme kriterleri kullanmaları ve dışarıdan sabitlenmiş kurumlara bağımlılığın türbülansı azaltması ve istikrarı korumasıdır (Meyer ve Rowan 1977, s.348). Kurumsal teori, sosyal yapının daha derin ve daha dayanıklı yönleriyle ilgilenir (Scott 2004, s.2). Örgütler toplumsal düzeyde rasyonelleşen ve kurumsallaşan norm ve süreçlere uymaya yönlendirilmektedir. Böylece kurum ve kuruluşlar, meşruiyetlerini sağlayarak hayatta kalabilirler (Meyer ve Rowan 1977, s.352).

Kurumsallaşmayı bir tören ya da mit olarak gören örgütler, biçimsel yapılarını gerçek iş uygulamalarına uydurmaya çalışırlar. Kurumsallaşmadaki eleştirilen noktalardan birisi, kurumsallaşmanın bir süre sonra gerçek anlamını kaybetmesi ve bir nevi törensel görgülcülüğe dönüşmesidir. Törensel görgülcülük, kurumsallaşmadan beklenen asıl faydaların değil görüntü ve şekilciliğin öncelenmesi anlamında kullanılmaktadır (Özen 2002, s.82).

Kurumsallaşma genelde kurallara sıkı sıkıya bağlı olmayı gerektirmektedir. Örgütler dış çevresel faktörleri ve çevre baskısını dikkate alarak teknik süreçlerinin dışında kurumsal süreçlere önem vermekte ve bu şekilde meşruiyet kazanmaya çalışmaktadırlar. Kurum ve kuruluşların birbirine benzemeye çalışması ya da kendini zorunlu hissetmesi etkinlikten bağımsız bir süreçtir (DiMaggio ve Powell 1983, s.147). Kurumsallaşmanın bir yönü olan standartlaşmayı hem iç çevre hem de dış çevre talep etmektedir.

Kurumsallaşmanın törensel kısmında yer alan mitler de kurumsallaşmış ve meşrulaşmış olabilirler. Mitler modern zamanlarda da varlığını ve etkisini korumaktadırlar. Kurumlar farklı mitleri kullanarak meşruiyet ve toplumsal destek arayabilirler (Aypay 2001, s.506). Çevresel faktörlerdeki hızlı değişim

kurumsallaşmayla örgütler tarafından takip edilmekte, kurum ve kuruluşlar gönüllü ya da gönülsüz olarak değişime ayak uydurmaktadır. Weber'den beri devam eden bürokratik düşüncenin yansıması olarak rasyonel ilkeler ve yapılarla karmaşık hale gelen modernleşme ve kurumsallaşma sebebiyle, her alanda normlar ve kurallar hâkimdir.

DiMaggio ve Powell (1983) tarafında ortaya atılan “kurumsal eşbiçimlilik” kavramı da konumuz açısından önemlidir. Buradaki temel soru, örgütleri birbirine bu kadar benzer hale getiren nedir? sorusu kurumsal teorinin en önemli sorusudur (DiMaggio ve Powell 1983, s.147). Bu sorunun cevabının verilmesi ile örgütlerin farklılıklarının değil benzerliklerinin sebepleri açıklanmış olacaktır. Yeni kurumsal teori, bu sorunun cevabını vermeye çalışmaktadır (Greenwood ve Hinings 1996, s.1023). Kurumsal eşbiçimlilik bağlamında aynı sektördeki ya da örgütsel alanda bulunan kurum ve kuruluşlar benzeşmektedir. Kurumsal teori üzerine yapılan ilk çalışmalar genelde benzeşme şeklindeki örgütsel değişime odaklanmıştır. Teori örgütleri tekil düzeyde topluluklardan bağımsız şekilde inceleyerek, çevreye uyum için değişime uğradığını savunmuştur (Keskin, Akgün ve Koçoğlu 2016, s.313). Dolayısıyla ilk kurumsallaşma teorisi çalışmaları, mevcut teorilerin örgütlere nasıl sirayet ettiğini incelemiştir.

Kurumsal teori, her sektördeki kurum ve kuruluşların örgüt yapısı ve dizaynı konusunda alternatif bir analiz yapmaya imkân vermektedir. Bu şekilde dinamik olan örgütlere atfedilen önkabullerin ve yerleşmiş inançların sorgulanması gündeme gelmektedir. Kurumsal teori konusunda yapılan çok sayıda teorik ve ampirik çalışmanın sonucunda, hem kurumsal teoriyi destekleyen hem de eleştiren görüşler ortaya atılmıştır (Berthod 2016, s.4).

Kurumsal teorinin en çok eleştirilen yönlerinden birisi, teorik olarak yayılmış olması ve örgütlere dair herşeyi açıklama iddiasında olmasıdır. Dolayısıyla tüm dışsal faktörlerin kurumsal teoriyle ilişkilendirilmesi ve örgütlerdeki tüm davranışların kurumsal teoriye bağlanması söz konusudur. Modern kurumlar, kültürel gelişimle de yakından ilişkili olduğu için, analitik olarak örgütlerin dışsal kültürel çevre ile

kurumsal çevrelerini ayırt etmek zorlaşmaktadır (Lammers ve Garcia 2017, s.210). Genel olarak kurumsal teorinin kurum ve rasyonel mitlerini sıklıkla kullandığı görülmektedir. Sonuç olarak kurumsal teori, günümüzdeki örgüt çalışmalarında en baskın olan teorik paradigmalardan birisidir.

Burada tezin odak noktasını kaybetmemek ve ayrıntılara girmemek adına bu tartışmaları özetlemek tercih edilmektedir. Kısaca, kurumsal teorinin örgütlerin neden ve nasıl davrandığını açıklama gücünden dolayı ve tezin kavramsal yönüne ciddi katkı yapacağı düşüncesiyle dikkate alınması uygun görülmüştür.

5.3. Kurumsal Teori ve EFQM modeli

Kurumsal teoriye göre kurumlar, dış çevresel faktörlerin etkisiyle değişen ortama ayak uydurmaya çalışırlar. Kurumların dış çevresel faktörlerin etkisiyle adaptasyon ve değişim ihtiyacı duyması, değişimin iç çevrede nasıl karşılandığı ve benimsendiğini de akla getirmektedir. Değişimin benzeşme yoluyla sembolik düzeyde kalması ve gerçek değişim sürecine dönüşmemesi riskinin olduğu ileri sürülmüştür. EFQM modelinin benimsenmesi zamanla eşbiçimlilik etkisiyle farklılaşmakta ve kurumun nihai amacı önemli paydaşlarına uyum sağlayarak meşruiyet kazanmak olmaktadır (Escrig ve Menezes 2015, s.20).

Kurumsal teori, örgütlerin sosyal bağlamda kurumsal baskıların sonucunda eşbiçimsel bir olgunun ortaya çıktığını ve bunun çoğunlukla meşruiyet kazanma endişesi ile yapıldığını söylemektedir. Kurum ve kuruluşlar bahsedilen dışsal baskı sebebi ile EFQM kalite süreçlerine girebilir ve bu şekilde dış dünyada meşruiyet kazanmak isteyebilir. Sonuç olarak, kalite mükemmellik sürecini takip etmek ve EFQM mükemmellik aşamalarında ödül almış olmak veya tanınma sağlamak, tanınma elde etmenin sembolik bir doğası olabilir ve bu, organizasyonların EFQM modeline gömülü iyi yönetim uygulamalarını entegre etmelerini ve içselleştirmelerini, modelin kullanımının performans iyileştirmesi için sağlayabileceği faydalardan yeterince yararlanmaya yetecek kadar engelleyebilir (Escrig-Tena, Garcia-Juan ve Segarra-Ciprés 2019, s.399).

Kurumsal teori, dış çevresel faktörlerin etkisiyle örgütsel yapı ve süreçlerin nasıl değiştiğini açıklamaktadır. Bu bağlamda kurum ve kuruluşlar birbiriyle benzeşmekte ya da farklılaşmaktadır. Örgütlerdeki homojenleşme ya da benzeşme sürecini açıklamak üzere izomorfizm (eşbiçimlilik) kavramı ortaya atılmıştır (DiMaggio ve Powell 1983, s.149). Kurumsal teori çerçevesinde; izomorfizm, örgütlerin zaman içerisinde bulundukları örgütsel alanda birbirleri ile benzer yapılara ve işleyişlere sahip olmalarını ifade eder (Keskin, Akgün ve Koçoğlu 2016, s.317). Aynı iş kolunda ya da sektörde bulunan kurum ve kuruluşların benzeşmesi daha da kolay olacaktır.

Kurum ve kuruluşlar tek tek benzeştikçe kurumsal eşbiçimlilik ortaya çıkacak ve rasyonel bir şekilde kurallar, prosedürler ve normlar ortaya çıkacaktır. Eşbiçimlilik kısaca hayatta kalmak ve meşruiyet kazanmak için başka örgütlerin taklit edilmesidir (DiMaggio ve Powell 1983, s.147-152). Zucker'e göre eşbiçimlilik, kurumsal, rekabetçi ya da zorunlu şekillerde olabilir (Zucker 1987, s.444). Bu bağlamda, "kurum olarak örgüt" ve "kurum olarak çevre" ayrımı yapılmıştır. Zorlayıcı eşbiçimlilik kurum olarak çevrede olur ve bunun sebebi kurum olarak örgütteki benzeşmenin çözülmeye neden olmasıdır.

Sözcük anlamına bakıldığında, eşbiçimlilik, kimya biliminde "yapı veya şekil bakımından birbirine benzemek ya da aynısı olmak" anlamına gelirken; zoolojide "bir organizmada farklı gelen benzerlik" olarak tanımlanmaktadır (TDK, sozluk.gov.tr 2020). Örgüt teorisinde kurumsallaşma yaklaşımında kullanılan eşbiçimlilik kavramı, belli bir sektör ya da çevrede yer alan örgütlerin yapıları itibarıyla birbirine benzemesidir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu 2016, s.317).

Çevreye uyum sağlamak ve hayatta kalmak için örgütlerin benzer yapılara evrildiği ve birbiriyle benzeştiği görülmektedir. Bu benzeşim her zaman bilinçli ve isteyerek olamamaktadır. Eşbiçimlilik genelde rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik şeklinde olumlu bir olgu olarak takdim edilirken bazen zorlayıcı eşbiçimlilikten bahsedilmektedir (DiMaggio ve Powell 1983, s.149).

Rekabetçi eşbiçimlilikte örgütler, popülasyon ekolojisinden farklı olarak kendi bilinçli tercihleriyle, iç ve dış çevresel faktörlere uyum sağlarlar. Kurumsal eşbiçimlilikte en önemli kaygı meşruiyet kazanmaktır ve bu amaçla örgütsel yapı ve uygulamalar benzer hale gelmektedir. Kurumsal perspektife göre örgütler arası ilişkiler kurumun meşruiyet ihtiyacından olduğu kadar, örgütün ihtiyaçlarından da kaynaklanmaktadır. Örgütlerin meşruiyet ihtiyacı denildiğinde örgütlerin yapı ve faaliyetlerini, paydaşlarının kabul edeceği şekilde ve güncel şekilde belirlemesi anlaşılır. Bir kurumun taklitçi, zorlayıcı ya da normatif güçlerin etkisiyle değişmesinde daha çok meşruiyet kazanma amacı etkilidir. Bu mekanizmaları kullanan örgütler bağımlılık, belirsizlik, muğlak hedefler içerisinde olabilir ve bu süreç sonunda beklenenden daha homojen bir örgüt yapısı ortaya çıkacaktır (Daft 2010, s.197). Bu şekilde kurum ve kuruluşların belli yapı ve süreçleri birbirinden kopyalamasıyla birbirlerine benzemeye başlarlar ve bu şekilde kurumsal eşbiçimlilik ortaya çıkmış olur.

DiMaggio ve Powell (1983)'a göre kurumsal eşbiçimlilik üç mekanizma ile gerçekleşmektedir; zoraki, taklitçi ve normatif. Yazarların eşbiçimlilik sınıflandırması analitik olmakla birlikte, eşbiçimlilik türleri, ampirik olarak her zaman birbirinden farklı değildir. Farklı türleri içiçe geçmiş şekilde görebiliriz. Yine de her bir eşbiçimlilik türü, örgütü farklı sonuçlara götürebilecek farklı koşullardan kaynaklanır. Kurumsal eşbiçimlilik çoğu zaman zorunluluk ya da iç ve dış baskılar sebebiyle de olabilir ve zorlayıcı, taklitçi ve normatif kurumsal baskılar sebebiyle farklı eşbiçimlilik türleri ortaya çıkabilir. Zorlayıcı kurumsal baskılar denildiğinde, örgüte bağımlı olduğu diğer örgütler tarafından beklentiler sonucu oluşan biçimsel ya da biçimsel olmayan baskılardır (DiMaggio ve Powell 1983, s.150). Mevcut kanunlar bu tür baskıya örnek olarak verilebilir. Burada dış çevredeki bir örgüt, meşru görünen bir şekilde ne yapılması ve yapılmaması konusunda dayatmaktadır ve zorlayıcı örgüt ulusal ya da uluslararası olabilir.

Yine DiMaggio ve Powell'a göre; kuruluşların kendi alanlarındaki diğer kuruluşlara benzer oldukları için ödüllendirilmeleri etkililiklerini artırır ve bu benzerlik, kuruluşların diğer kuruluşlarla işlem yapmasını kolaylaştırabilir (DiMaggio

ve Powell 1983, s.153). Taklitçi eşbiçimlilik diğer eşbiçimlilik türlerinden zorunlu olmaması sebebiyle ayrılmaktadır. Belirsizlikler de taklitçiliği cesaretlendirebilir. Taklitçi eşbiçimlilik, bir kurumun problemlerini çözme kapasitesi olmadığında az maliyetle kısa sürede en uygun görünen çözümü bulması sebebiyle kurum ve kuruluşlar tarafından meşru bir davranış olarak algılanmasını sağlamaktadır (Fidan 2017, s.7-8).

Eşbiçimliliğin üçüncü boyutu olan normatif kurumsal baskılar içerisinde, profesyonelleşme ve meslekleşme sürecinden dolayı, belli meslek grupları tarafından belirli mesleki normlar belirlenmesi ve bu normatif durumun bir kurumun eşbiçimliliğini doğurması söz konusudur. Örgütlerin meşruiyet kazanmaya yönelik kullandıkları mesleki profesyonelleşme süreci de buna örnek olarak verilebilir (Özkara 2018, s.69).

Kurumlar ve kuruluşlar, dışsal faktörlerle, yasal zorunluluk ve toplumsal normlarla, kültürel faktörlerle paydaşların çeşitliliğinden ve farklı taleplerinden kaynaklanan çok sayıda değişkenle ilgilenmek durumundadır. Sonuçlara odaklanan yönetim anlayışı sonucunda ortaya belli kalıp ve normlara uyarak meşruiyet kazanılacağı düşünülmektedir. Uyulmaya çalışılan sosyal normlar ve yapılara örnek olarak ISO kalite güvence sistemleri, mükemmellik modelleri, bilgi teknolojileri ve kurumsal sosyal sorumluluk normları verilebilir. Bu dışsal baskı faktörleri örgütsel dizaynda benzeşmeye yol açabilmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, bu yaklaşım daha sonra yeni kurumsal teoriyi ortaya çıkarmıştır. EFQM modelinin kurumsal teoriyle ilişkilendirilmesi ve mükemmellik modellerini kurum ve kuruluşların kabul etme sebeplerinin araştırılması literatürde de önerilmiştir (Suárez, ve diğerleri 2017, s.9).

Bu çalışmada, kurumsal çevrenin etkisiyle ortaya çıkan sosyal kurumsallaşma üzerinde durulacaktır. Ortaya konulan kural ve normların kaynağı düzenleyici kurumlar, yasalar, ticari ya da mesleki kuruluşlar olabilir. Çalışma modelinde yer alan EFQM modeli'nin bir norm olarak, kurumsallaşmayı hem performans hem de meşruiyet anlamında nasıl etkilediği üzerinde durulacaktır. Örgütler ortaya konulan

norm ve kurallara uyduklarında ödüllendirilmektedirler ve bu şekilde birçok kurum ve kuruluş birbirine benzer kurallara uyarak eşbiçimlilik ortaya çıkmaktadır. Kurum ve kuruluşların kurumsal teori bakış açısıyla belli yapıları benimseyip benzeşmesi acaba gerçekten teknik anlamda performans sonuçlarıyla mı ilgilidir yoksa uyum ve meşruiyet kaygısı mı ön plandadır konusunun irdelenmesi gerekmektedir. Teorik anlamda EFQM modelinin kullanılmasının temel kaynağı ve gerekçesi teknik çevresel faktörler midir yoksa kurumsal çevresel faktörler midir? EFQM modeli uygulamalarının performansla ilişkilendirilmesi sonucu bu konuda belli bulgulara ulaşılması hedeflenmektedir. Bu çalışmada EFQM modelinin kurumsal teori bağlamındaki analizi yapılarak sadece araştırma modelindeki nicel ilişkilerin ortaya konulması değil aynı zamanda ortaya çıkacak ilişkilerin yorumlanmasında kurumsal teori yaklaşımının kullanılması planlanmıştır.

İkinci Bölüm

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde her alanda yoğunlaşan ve farklılaşan rekabet koşulları, kurum ve kuruluşları, kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaya zorlamaktadır. Değişen sosyal, ekonomik ve teknolojik şartların sonucunda kurumların rekabetçi olması gerekmektedir. Rekabet edilecek alanlar, maddi faktörler anlamında sınırlı olsa da insan kaynakları faktörü dikkate alındığında rekabetin paradigması ve şekli değişmektedir. İnsan kaynakları rekabet avantajı araçlarından birisi haline gelmiştir ve dolayısıyla rekabette üstünlüğün sırrı insandır. Bunun sebebi insan faktörünün kurumlardaki tüm faaliyetlerde anahtar rol oynaması ve yetenekli, yaratıcı ve motive edilmiş insan kaynaklarına olan ihtiyacın artmasıdır (Çalışkan 2019, s.343). Taklit edilemez bir yetenek anlamındaki insan kaynakları, stratejik insan sermayesi formunda inovasyon sürecinin tetikleyicisi olarak ele alınacaktır.

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi alanındaki değişim ve dönüşümden hareketle stratejik İKY anlayışının özelliklerinden bahsedilecektir. Araştırmada; Stratejik İKY, EFQM modeliyle ve inovasyon değişkeniyle ilişkilendirilecektir.

1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmelerin hizmet ve mal üretmek, varlıklarını sürdürmek ve rekabet avantajı sağlamak gibi amaçlarına ulaşmak için kullandıkları, en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörenlere kadar olan tüm çalışanlar, insan kaynağı olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin iki yönü ön plana çıkmaktadır (Bingöl 2003, s.6);

- **Personel yönetimi yönü**; çalışanların seçimi, yeteneklerine göre işlere yerleştirilmeleri ve terfileri gibi konuların yer aldığı politika ve uygulamalar,
- **Stratejik yönü**; İK politika ve uygulamaları, eğitim ve geliştirme, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmelere bağlı olarak çalışanların durumunu dikkate alan geniş kapsamlı stratejik bir yaklaşımdır.

Schuler (1992) Stratejik İK yönetiminde başarılı çabaların stratejik iş ihtiyaçlarının tanımlanması ile başladığını, tüm çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi ile katılımcı süreçlerden etkilendiğini, stratejik İK'nın strateji ve İK uygulamaları arasındaki bağlantıyı güçlendirdiğini ve stratejik insan kaynakları yönetiminin sistematik ve analitik bir zihniyete bağlı olduğunu dile getirmiştir (Schuler 1992, s.30-31).

Stratejik insan kaynakları yönetimi; İKY'nin stratejik yönetim süreciyle ilişkilendirilmesi ve İK fonksiyonlarının işletmenin belirlediği stratejiyle uyumlu bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. Stratejik İKY, işletmelerin rekabet stratejisi ile uyumlu hale getirilerek İKY bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan bir kavramdır (Alayoğlu 2010, s. 31,46). Bu bağlamda, İK politika ve uygulamalarının kurumun stratejisiyle tutarlı olması sonucunda, iş performansının da gelişmesi beklenmektedir. İKY faaliyetlerinin genel işletme stratejisi ile uyumunun ölçüsü, insan kaynağının işe değer katmasıyla ölçülür. Başarılı şirketler bu uyumu sağlamak adına öncelikle insan kaynaklarına bakış açılarını ve paradigmalarını değiştirirler (Loshali ve Krishnan 2013, s.10).

Stratejik insan kaynakları yönetimi (Stratejik İKY), işletmelerin stratejik başarılarında insan kaynağının en kritik faktörlerden biri olması nedeniyle, İKY fonksiyonlarının stratejik düşünceyle birleşmesi ve klasik insan kaynakları yönetimi anlayışı yerine daha geniş kapsamlı bir yaklaşım ortaya çıkmasıdır. Bu yaklaşım, işletmenin sadece günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile ilgili değil, işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi ve ona rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gerekli olan işlerin yönetimi ile ilgilidir (Karcıoğlu 2018, s.967).

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TARİHÇESİ

İnsan kaynakları yönetiminin evrimine bakıldığında, tarih içinde farklı aşamalardan geçtiği görülmektedir. Genel anlamda yönetim özelde ise insan yönetimi, işlerin zamana bağlı olarak değişen içeriğinden etkilenmiştir. Sanayi devrimi öncesi el becerisi ve fiziki insan gücüne dayalı işler 1770' ten itibaren değişikliğe uğramıştır. Adam Smith bakış açısı üretim sürecini basit alt görevlere ayırmıştır. Bu bakış açısı

direkt işin yönetimi ile ilgili yenilikler getirmiş olmasına rağmen bu bakış açısının insan yönetimine de etkileri olmuştur. Bu etkiler çalışanların arasındaki insani ilişkileri etkilemiştir (Fındıkçı 2012, s.7).

Ekonomist Springer'in 1817 yılında İnsan Kaynakları (İK) kavramını ilk kullanan olduğu ifade edilmektedir. Fakat kavramsal içeriğinin bütünlüğe kavuşması Taylor ve Fayol' un yönetim alanında ortaya attığı fikirleriyle birlikte olduğu kabul edilmektedir (Tortop, ve diğerleri 2013, s.10-11).

Endüstri devrimiyle ortaya çıkan büyük imalat işletmelerine sahip sanayi ekonomisi, yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başladığı “Bilimsel Yönetim Akımı” ile ekonomik ve askeri kriz dönemleri insan kaynakları yönetiminin evrimsel gelişimine önemli katkıları olmuştur (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım 2001, s.7-8). Bilimsel Yönetim Akımı içinde Taylor tarafından geliştirilen bilimsel metotlara göre eleman seçilmesi, işe uygun personel alınması gibi uygulamalar günümüzdeki personel temin ve seçim uygulamalarının da temelini oluşturmuştur. İnsan İlişkileri Yaklaşımı ile birlikte özellikle ilk olarak Hawthorn denemeleri ile beşeri faktörlerin farkedilmesi ve işletme içinden insanın öneminin öne çıkmaya başlaması ve süregelen süreçte işletme içinde insana verilen önem de yavaş yavaş artmaya başlamıştır. Böylece sadece bordro ve kayıt tutma işlemlerinden sorumlu olan personel yönetimi bölümleri de zaman içinde yerini insan kaynakları bölümlerine bırakmıştır.

Peter Drucker ilk baskısı 1954 yılında yapılan “Yönetim Uygulaması” kitabında İnsan ilişkilerinin yönetimini Yönetimi tamamen ters fikirlerin hâkimiyetinden kurtarmıştır diyerek, İnsan ilişkileri yaklaşımının İnsan kaynağının özel bir kaynak olduğuna bildiğine dikkat çekmiştir. Bunu insanoğluna ait mekanik kavramlara sadece ve otomatik olarak maddi dürtülere tepki veren paralı makineler olduğuna dair inanca karşı önemle vurgulamış ve “İnsan Kaynağı” ifadesini kullanmıştır. Drucker, kitabında yönetsel fonksiyonları; işi yönetmek, diğer yöneticileri yönetmek ve çalışanları yönetmek olarak tanımlamıştır (Drucker 1995, s.300).

1960'ların ortasına kadar işletmelerin personel bölümleri, çalışanların sağlık ve özlük işlerini gerçekleştiren birimler olarak algılanmıştır (Gök 2006, s.28). Personel yönetimi, çalışanların ücreti, sigorta kesintileri, yan ödemeleri, izin ve raporları ile işe devamsızlık gibi konularda kayıtların tutmasını içermektedir. Özellikle 1980'lerin ortalarında personel yönetimi işlevini yitirmeye başlamış ve işletme için en etkili çalışanı bulma, geliştirme ve bu faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanmasını amaçlayan insan kaynakları yönetimi (İKY) yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu 2013, s.8-9). Öte yandan İKY'nin tarihçesi; insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konularını bir bütün içinde ve farklı bakış açılarıyla ele alması nedeniyle, insana yönelik bilgilerin elde edildiği ilk çağlara kadar götürülebilir (Fındıkçı 2012, s.6).

İKY'nin stratejik boyutu 1970 ve 1980'li yıllarda dikkat çekmeye başlamış ve stratejik İKY, artan belirsizlik ve hızla değişen çevresel faktörlerle baş etmenin yollarından birisi olarak kabul edilmiştir (Ali, Lei ve Wei 2017, s.2). 1980'li yılların endüstri ilişkileri, personel yönetimi ve iş yönetimi yaklaşımları; rekabete uyum sağlama becerilerinin düşük olması, insanı bir maliyet unsuru olarak görmeleri ve hantal bir sisteme sahip olmaları nedeniyle yerlerini giderek insan kaynakları yönetimine terk etmişlerdir.

Kaufman 1984 yılını, stratejik İKY anlayışının başlangıç tarihi olarak gösterir (Kaufman 2015, s.389). Bunun nedeni; stratejik İKY üzerine yazılan ilk kitaplardan ikisinin bu tarihte, Charles Fombrun ve arkadaşları tarafından yazılan "Strategic Human Resource Management" ve Micheal Beer ve arkadaşları tarafından yazılan "Managing Human Assets" isimli kitapların 1984 yılında yayımlanmış olmasıdır.

Yeni bakış açısının yaygınlaşmasıyla birlikte, işletmelerin çalışanlarına bakış açıları da önemli oranda değişmiştir. Bu çerçevede, işletme çalışanları "personel" olarak değil "insan kaynağı" olarak nitelendirilmeye başlanmış, söz konusu kaynakların yönetimiyle ilgili araçlar, metotlar ve teknikler yeniden şekillendirilmiştir. Böylece, İKY oldukça kapsamlı bir yönetim anlayışı haline gelmiştir (Yılmaz 2007, s.161).

İnsan kaynağı ifadesi; işletmelerin mal ve hizmet üretmek, varlıklarını sürdürmek ve rekabet avantajı elde etmek gibi hedeflere varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı belirtmektedir. İK bir işletmede en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. İKY ise herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümünü içermektedir (Sadullah 2010, s.2). İKY, kurum ve kuruluşlarda, özel sektör ve kamu örgütlerinde bulunan beşeri kaynakların (beşeri sermayenin) yönetimi konusunda uzmanlaşan ve bu yönüyle genel yönetime yardımcı olan bir disiplindir. İKY bakış açısı, çalışanları modern yönetim teknikleri kullanarak yönlendiren ve böylece kurumsal olarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan bir sistemdir.

Personel kavramı ile insan kaynakları kavramları bazı bilim adamları tarafından eş anlamlı olarak değerlendirilirken, diğerleri tarafından ise bu iki kavram arasında büyük farklılıklar bulunmasa da işletmede yerine getirilen fonksiyonlar açısından bazı farklılıkların bulunduğu öne sürülmüştür (Tortop, ve diğerleri 2013, s.11).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki en belirgin fark; insan kaynakları yönetiminin işletmenin en değerli varlığı olan çalışanlara stratejik olarak yaklaşıp daha etkin yönetmeyi amaçlamasıdır (Çetin 2014, s.295).

1990'lı yıllarda İKY kavramına “strateji” öneki eklenerek stratejik uyum ve entegrasyon kavramı gündeme gelmiştir. Stratejik İKY'nin öncelikli amacı; işletmenin uzun dönemli hedeflerine ulaşmasıdır. İKY disiplininin alanı ve alanda yer alan değişkenler oldukça dinamik bir şekilde sürekli dönüşüm geçirmektedir. Batıda, özellikle İngiltere ve Amerika'da gelişen İKY disiplini Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bir tür ‘takip mesafesi’ şeklinde oldukça geriden gelmekte (Bayraktaroğlu ve Atay 2016, s.6) ve gelişmiş ekonomilerin yönetim ve İK uygulamaları ekonomik ve kültürel altyapının izin verdiği ölçüde yerleşmekte ve gelişebilmektedir. Bu kapsamda çevresel faktörlerin etkisini göz ardı etmemek gerekir. Başta kültür,

teknoloji, ekonomik, sosyal ve siyasi faktörler olmak üzere tüm çevresel faktörlerin etkisini dikkate almak gerekmektedir.

Burada literatüre de yansımış olan iki önemli değişimden bahsedilebilir; birincisi, eski personel yönetiminden modern İKY anlayışına geçiş ve ikincisi, örgütün içsel süreçlerine genel stratejiler dikkate alınarak bakılmaya başlanmasıdır (stratejik yönetimin örgütsel süreçlerde etkili olması) (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey 2005, s.633). Stratejik İKY uygulamaları, İK bölümünün strateji, süreç ve uygulamalarını genel işletme stratejisiyle uyumlu hale getirdiği durumlarda ortaya çıkar. Bir örgütte İK stratejileri ile genel işletme stratejileri arasında bir bağlantı ve uyum olmazsa, insan kaynakları stratejik nitelik kazanamaz ve kurum içerisinde sadece bir fonksiyon ve bölüm olmaktan öteye geçemez (Zehir, ve diğerleri 2016, s.373).

Teknolojik gelişimler, yeni rakip işletmelerin ortaya çıkması ve ülkeler arası ticaret anlaşmaları ile kamunun getirmiş olduğu yasal sınırların kalkmış olmasının yanında; iş süreci, işletme organizasyonu, pazar koşulları ve stratejinin belirlenme şeklindeki değişimler insan kaynakları yönetimini de çok ciddi oranda etkilemektedir. Çevrede meydana gelen bu ve benzeri değişimler; insan kaynakları yönetimini, işletme yönetimine rehberlik eden öneriler sunan stratejik bir danışman pozisyonuna getirmiştir (Smilansky 2002, s.15-16).

Değişim olgusu örgütsel süreçlerde kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Değişim bazı durumlarda dış çevresel faktörlerin etkisiyle olurken, bazen de ilişki ve etkileşimler sonucu değişim olmaktadır. Değişim yönetiminde olduğu gibi bazı durumlarda değişim bilinçli olarak stratejik bir araç olarak rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak başlatılmaktadır. Sebebi ne olursa olsun, kurumlar kaynaklarını, yetkinliklerini ve iş modellerini etkin ve etkili bir şekilde kullanmalıdırlar (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall 2011, s.254). Literatürde ‘katı’ ve ‘esnek’ olarak ifade edilen iki farklı İKY anlayışı yer almaktadır. Katı İKY anlayışı öncelikle kaynak kavramını rasyonel bir bakış açısıyla vurgularken esnek İKY anlayışı ise ‘insan’ kavramını vurgular (Bayraktaroğlu ve Atay 2016, s.12). Bu ayrım stratejik İKY

anlayışının anlaşılmasında oldukça anlamlı bir ayrımdır. Stratejik İKY anlayışı, İKY anlayışını aşan bir şekilde yeni fırsatlar sunan çok önemli bir dönüşümdür (Lundy 1994, s.687).

3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI

Stratejik İKY'nin tanımının yapılabilmesi için, İKY ile Stratejik İKY arasındaki farklılıkların bilinmesi gerekir. İKY'de fonksiyonlar birbiriyle ve işletme stratejisiyle bağımlı olarak değerlendirilmez. Stratejik İKY'de ise İKY uygulamaları, işletme stratejileriyle (dikey uyum) uyumlu olmalı ve İKY fonksiyonları da kendi aralarında (yatay uyum) uyum içinde olmalıdır. Ayrıca İKY bireysel performansın artırılmasına yönelik iken Stratejik İKY örgütsel performansın artırılmasına odaklanmaktadır (Balaban ve Palaz 2018, s.80).

İKY; işletmenin ihtiyaçlarına bağlı olarak en uygun çalışanı en ekonomik olarak temin etme, iş tanımlarını hazırlama, işleri değerlendirme, görev, yetki ve sorumlulukları belirleme, performans ölçme, kariyer planlama, çalışanları eğitme ve geliştirme, ücret belirleme ve örgütün amaçlarına uygun olarak insan gücünü planlama, yöneltme, örgütleme, koordine etme, kontrol etme ve çalışanın gelişimine yönelik yatırım yapma gibi faaliyetlerdir (Saruhan ve Özdemir 2004, s.172).

Stratejik İKY ise; stratejik hedeflerin başarılması, örgütsel yeterliliğin oluşturulması ve sürdürülebilir rekabet avantajının yaratabilmesi için gerekli olan yetenekli, motivasyonu yüksek, işine bağlı çalışanların temini ve bu çalışanların yetkinliklerinin ve davranışlarının üretilmesi için insan kaynakları politikalarının oluşturulması ve uygulanmasıdır (Çetin ve Özcan 2013, s.7).

Stratejik yönetimin etkisiyle ortaya çıkan stratejik İKY anlayışı, kurum ve kuruluşlardaki fonksiyonel ve bölümü düzeyinde oluşturulan strateji, süreç ve uygulamaların eşleştirilmesi önem kazanmıştır. Fonksiyonel stratejilerden birisi olan İK stratejileri, rekabetçi kurumlar tarafından stratejik İKY bakış açısıyla ve genel işletme stratejileriyle ilişkilendirilerek oluşturulmuştur. Örgütlerde stratejik yönetim

anlayışının kullanılmasıyla birlikte, örgütler genel işletme stratejileriyle diğer stratejilerini ilişkilendirmeye çalışmışlardır. İK stratejileri bu şekilde genel işletme stratejisiyle ilişkilendirildiğinde stratejik İKY ortaya çıkmıştır (Zehir, ve diğerleri 2016, s.372).

Bir kurum ya da kuruluş tarafından uygulanan, kurumun stratejik düzeydeki hedeflerine ulaşmak için yapılan ve işgörenlerin davranışlarını etkileyen tüm eylem ve faaliyetlere stratejik İKY denilmektedir (Ali, Lei ve Wei 2017, s.116).

İKY'nin stratejik niteliği, işletme performansı açısından insan kaynakları uygulamalarının finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum; “insan kaynakları” uygulamalarının, işletmenin toplam performansını diğer örgütsel değişkenlere göre daha çok etkilediğini göstermektedir (Bayat 2008, s.73).

Stratejik İKY, Wright ve McMahan (1992) tarafından; işletmenin hedeflerine ulaşmasına yönelik tasarlanan, insan kaynaklarının dağılımı ve faaliyetlerinin planlı bir resmi olarak tanımlanmıştır (Wright ve McMahan 1992, s.298). Stratejik İKY tanımlarından (Eren, Tokgöz ve Saylan 2014, s.91);

- İnsan kaynaklarının rekabet avantajı kaynağı olduğu,
- İK politika, program ve uygulamalarının, insan kaynağının rekabet avantajı unsuru olmasına etki eden faaliyetler olduğu,
- Stratejik hedefin dikey ve yatay uyum ile sağlanabileceği,
- Stratejik hedeflerin, çalışanlar, planlar ve uygulamalar ile bağlantı olduğu çıkarılabilir.

Stratejik İKY, genel olarak, bir kurumda rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik İK yönünden yapılan çabaları ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, stratejik İKY hem çalışanların hem de örgütün ihtiyaç ve hedeflerini karşılamak amacıyla geliştirilen uzun vadeli İK politika ve uygulamalarından oluşur.

4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ

Stratejik İKY'nin temel amacı kurum ve kuruluşların varlığını devam ettirmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve kurumsal performansın en üst düzeye çıkarılmasıdır. Bunun için İK stratejisinin genel işletme stratejisiyle etkileşim içinde olması gerekmektedir. Stratejik İKY'nin genel işletme stratejisi ile İKY arasında bir köprü olduğu fikrinden hareketle, İKY kurumun İK fonksiyonunun işletme stratejisi ve çevreyle olan uyuma odaklandığını söyleyebiliriz (Bal, Bozkurt ve Ertemsir 2013, s.1068).

Örgütler, İK stratejilerinin genel stratejileriyle dinamik bir şekilde uyumlu olmasına çalışırlar. Stratejik İKY başarılı bir şekilde uygulandığında, insan kaynaklarını önemli bir aktif değere dönüştürmektedir. İnsan kaynaklarının aktif bir değer olduğu kabul edilmekle birlikte, aynı zamanda, insan sermayesi konusunda bazı belirsizlikler olduğu ve bu belirsizliklerle baş etmek için stratejik yönetim anlayışının gerekli olduğu da ifade edilmelidir (Bhattacharya ve Wright 2005, s.930). Bu açıdan rekabet avantajı sağlayabilmek için, kurumun genel stratejisine uygunluğun sağlanması önem kazanmaktadır. Öncelikle yatay uyum ve daha sonra dikey uyumun sağlanmasıyla performans çıktıları pozitif yönde değişecektir. Bu açıdan bakıldığında, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kurumun İK faaliyetlerini kurumun genel stratejisine göre belirlemesi gerekmektedir (Marler ve Fisher 2013, s.21).

Stratejik İKY dört temel özelliğe sahiptir (Hendry 1986, s.4);

- Planlamanın kullanımı,
- İstihdam politikası ve insan gücü stratejisine dayalı sistemler ve genellikle bir 'felsefe' ile desteklenen personel sistemleri tasarımı ve yönetimine tutarlı bir yaklaşım
- İKY faaliyetlerini ve politikalarını açık iş stratejileri ile eşleştirmek
- Organizasyondaki insanları 'rekabet avantajı' elde etmek için 'stratejik kaynak' olarak görmek

İşletme içerisinde yer alan tüm planlama ve uygulama süreçlerinin nihai hedefinin işletme performansına olumlu katkı sağlamak olduğu düşünüldüğünde, Stratejik İKY faaliyetlerinin de en temel hedeflerinden birinin işletme performansına katkı sağlamak olduğu söylenebilir. Kısaca; örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması ve bunun için yeteneklerin kurum ve kuruluşlarda keşfedilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla stratejik yeterliliklerin oluşturulmasıdır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin odaklandığı ve amaçladığı konular şu başlıklar altında toplanabilir (Yıldız 2014, s.217-218):

- Bütünsel Yaklaşım: Değişen ve çeşitlilik arz eden çevre koşulları sebebi ile çalışanların ve örgütün öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi, teknolojiye gelişmelerden faydalanma, sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilen insan gücünün istihdam edilmesi, yetiştirmesi ve elde tutulmasıdır.
- Öğrenme Odaklılık: Globalleşme, rekabet ve çevresel faktörlerdeki değişimin sonucu olarak tüm çalışanların sürekli öğrenme, bilgi edinme, paylaşma ve kullanma ile örgütsel öğrenme ortamı sağlanması.
- Bilgi Yönetimi: Bilgi yönetimi ile yenilikçi performansın geliştirilmesi
- Yenilikçi Anlayış ve Uygulamalar: Yenilikçilik stratejisini hayata geçirilmesinde esnek, risk alabilen ve bu gibi durumlara yatkın ve değişime bağlı olarak ortaya çıkan farklı beceri ve yeteneklere sahip kişilerin sürekli istihdamının sağlanabilmesi amaçlamaktadır.

Stratejik İKY'nin ortaya çıkması ile İK stratejisinin genel işletme stratejisini desteklemesi gündeme gelmiştir. Her ne kadar üzerinde uzlaşılan bir tanıma ulaşmak zor olsa da, stratejik İKY'nin ana fikri; İK stratejisi ve uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir rolünün olduğu, İK uygulamalarının işletmenin etkinlik ve karlılığını artırarak rekabet avantajını sağladığıdır (Darwish 2013, s.2).

Strateji İKY ile İK stratejilerinin genel stratejiyle uyumlu olması ve böylece genel işletme stratejisini gerçekleştirilmesine katkı yapmaları beklenmektedir. Kurum ve kuruluşlarda İK stratejisi ile genel işletme stratejilerinin uyumunu sağlamanın farklı

yol ve yöntemleri bulunmaktadır. Yatay ve dikey uyum teorisi olarak bu süreçlerden aşağıda bahsedilmektedir.

4.1. Dikey ve Yatay Uyum Teorisi

Stratejik İKY bir kısım araştırmacılar tarafından, işletme stratejisine bağlı olarak şekillenen ve onun ile uyumlu olması zorunlu olan yaklaşım olarak görülmektedir. Bu bakışı öncelikle işletme stratejilerinin belirlenmesi ve İK stratejilerinin de bunlara uyumlu olacak şekilde düzenlenmesini gerektirir. Bazı araştırmacılar ise Stratejik İKY'yi, İKY stratejileri ile işletme stratejileri arasında ilişkinin kurulması süreci olarak ele almışlardır. Bu yaklaşım, İK stratejileri ile işletme stratejisi arasında bir uyum veya bütünleşmeyi gerekli kılar. Bu yaklaşımlara bağlı olarak Stratejik İKY açıklanırken; işletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi stratejileri arasındaki uyumu ifade eden dikey uyum ve insan kaynakları yönetimi stratejilerinin kendi aralarındaki uyumunu ifade eden yatay uyum bir arada değerlendirilmektedir (Cingöz ve Akdoğan 2013, s.92).

İK ve genel işletme stratejisi arasındaki uyum konusu uzun yıllardır tartışılmaktadır. İlk çalışma yapanlar, bahsedilen uyumun o kadar da istenen bir durum olmadığını iddia etmişlerdir. Buna göre; uyum, esnekliğin tam karşısında yer almaktadır, dolayısıyla günümüzdeki anlayıştan oldukça farklı bir uyum anlayışı vardır. İşletmeler rekabet koşulları değiştikçe kendi stratejilerini ve İK stratejilerini belirlemekte ve uygulamaktadırlar (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 1988, s.459).

Bir başka erken çalışmada ise, uyum kavramını içsel ve dışsal örgütsel unsurların uyumu olarak alınmıştır (Baird ve Meshoulam 1988, s.116). Bu anlayış günümüzdeki uyum anlayışına oldukça yakındır. İçsel ve dışsal örgütsel faktörler, Jackson ve Schuler (1995) tarafından tanımlanmıştır. İçsel faktörler arasında teknoloji, yapı, büyüklük, yaşam döngü aşamaları ve iş stratejisi sayılabilir. Dışsal faktörler arasında ise yasal, sosyal ve politik çevre, iş piyasası koşulları, sendikalaşma, endüstri özellikleri ve ulusal kültür ilk akla gelenlerdir (Jackson ve Schuler 1995, s.244-253). İç ve dış çevresel faktörlerin ilk defa bu şekilde ortaya konulması ile yatay (içsel) ve dikey (dışsal) uyum konusu ilerlemiştir.

Delery (1998) stratejik İKY’de uyum konusunda özellikle yatay uyum üzerinde durmuş ve daha önce yapılan çalışmaları eleştirerek yatay ve dikey uyum konusunda yeterince delil olmadığını iddia etmiştir (Delery 1998, s.291).

Stratejik İKY’de yatay ve dikey uyum eşit derecede gereklidir ve önemlidir (Bal, Bozkurt ve Ertemsir 2013, s.1067). Bu sebeple, İK stratejisi ile genel işletme stratejisinin uyumu iki yönlü olarak düşünülmelidir. İK uygulamaları ve genel işletme stratejisi bütünleşmesi ile İK uygulamalarının uyumu şeklindeki bu süreç yatay ve dikey ya da içsel ve dışsal uyum olarak bilinmektedir (Wright ve McMahan 1992, s.298). Baird ve Meshoulam’ da (1988), içsel uyumu; işletme bölüm ve fonksiyonlarının birbiriyle uyumlu olması, dışsal uyumu ise örgütsel yapı ve uygulamalar ile örgütün gelişim evrelerinin uyumu olarak ifade etmiştir (Baird ve Meshoulam 1988, s.116).

4.1.1. Dikey Uyum Teorisi

Dikey uyum, insan kaynakları uygulamalarının dışsal bağlamla ilişkisini araştırır. Dikey uyumda İK stratejisi ile genel işletme stratejisi arasında bir uyum meydana gelir (Boxall ve Purcell 2000, s.187). Bir başka ifadeyle, dikey uyumu, genel kurum stratejisi ile uyumlu olarak belirlenen fonksiyonel stratejiler şeklinde anlayabiliriz. Buna örnek olarak, yenileşimci bir kurumun İK strateji ve uygulamalarının da yenileşimci olması verilebilir. Dikey uyum ya da entegrasyon denildiğinde, farklı İK uygulamalarının uygun bir kompozisyonu anlaşılır. Uygun stratejik İKY uygulamalarının oluşturduğu portföyde yer alan her bir parça birbiriyle etkileşim içerisinde dir.

Guest (1997), dışsal uyumu “stratejik etkileşim olarak uyum” ve “durumsallık olarak uyum” şeklinde iki boyutta incelemiştir (Guest 1997, s.271). “Stratejik etkileşim olarak uyum”, işletmenin çevresi ile nasıl etkileşimde bulunacağı ve çevreye karşılık vermek için nasıl bir stratejik seçim yapacağı ile ilgilidir. İşletme dış çevreye uygun olarak stratejik seçimini yaptıktan sonra İK strateji ve uygulamalarını da bu stratejiye uyumlu olarak belirlemelidir. Bu yaklaşıma göre, işletme stratejisi ve insan

kaynakları uygulamaları arasındaki uyum çok önemlidir ve İKY uygulamaları işletme stratejisini takip etmelidir (Özutku ve Çetinkaya 2012, s.354).

İşletmenin İnsan kaynakları yöneticilerinin işletme stratejik planlama sürecinde yer alması ve işletmenin üst yönetimde yer alması, stratejik ortaklık kavramını güçlendirecek ve dikey uyumun daha güçlü sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Stratejik ortak olan İKY yöneticileri kurumsal stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlamanın yanı sıra iş stratejileri, örgütsel tasarım, değişim yönetimi, bütünleştirici insan kaynakları uygulamaları gibi konularda da kendisini geliştirecek ve kurumsal stratejilerin örgütsel tasarım ve alt stratejileri nasıl desteklediğini daha iyi kavrayacaklardır (Keçecioğlu 2012, s.136).

4.1.2. Yatay Uyum Teorisi

İşletme çalışanlarını geliştiren ve onları işletmenin bir parçası yapan İKY uygulamalarının kendi aralarındaki uyumun işletme performansına da büyük katkılar sağlayacağı tespit edilmiştir. Birlikte set halinde ve uyumlu bir şekilde uygulanan, işletme performansına olumlu etkisi görülen İKY uygulamaları “yatay uyum” (horizontal fit) veya “paket” (bundle) olarak adlandırılmaktadır (Deniz ve Bakkalbaşı 2012, s.186-187). Yatay uyum kavramını ise fonksiyonel strateji, politika ve uygulamaların birbiriyle tutarlı ve uyumlu olması şeklinde anlamak mümkündür (Bayraktaroğlu ve Atay 2016, s.39).

Yatay uyum, Stratejik İKY alanında İK uygulamalarının kendi arasında uyumlu ve birbirini tamamlayıcı olması ile yani içsel olarak uyum ile ilgilidir. Yatay uyum, işletme hedeflerine ulaşmak için İKY uygulamalarının bir sistem ve bir bütün olarak nasıl çalışacağı ile ilgilidir. Bu yaklaşımda, İKY uygulamalarına tek tek odaklanmak yerine bütün uygulamalara genel olarak bakılmış ve İKY uygulamaları bir sistem içinde bir bütün olarak görülmüştür (Özutku ve Çetinkaya 2012, s.354).

İKY uygulamaları birbiriyle uyumlu veya uyumsuz uygulanmasına bağlı olarak iki yönlü sinerjik etkiye sahiptirler. Kendi arasında uyumlu İKY uygulamaları pozitif sinerji ile daha etkili olur. Kendi arasında uyumsuz olan İKY uygulamaları ise

birbirini engelleyecek şekilde çalışarak negatif bir sinerji oluşturur ve tek başına uygulamalarına göre daha az bir etkinlik sağlar. İşletmeler yatay uyum ile pozitif sinerjik bir etki beklerler. İçsel uyuma sahip İK uygulamalarında sistematik bir yapı oluşur ve bunun sonucunda sinerji meydana gelir (Becker ve Gerhart 1996, s.784). Bu olumlu sinerji; doğru İKY uygulamalarının belirlenmesi, birbirleriyle gruplandırılması ve uygulamaların sürekli geliştirilmesi ile elde edilebilir. Bu açıdan bakıldığında, Stratejik İKY'nin insan yönetimine ilişkin bütüncül bir yaklaşımdır (Cingöz ve Akdoğan 2013, s.97,98). Stratejik insan kaynakları yönetimi dikey ve yatay uyumun gerçekleştirildiğinde ortaya çıkmaktadır (Demirtaş 2014, s.75).

Çevresel faktörlerle örgüsel yapılar arasındaki ilişkiyi inceleyen Kurumsallaşma Teorisi, İK uygulamalarındaki politik ve kurumsal etkilerle ilişkilendirilebilir. Bu çerçevede eşbiçimliliğin ortaya çıkışında etkili olan faktörlerden bahsedilmiştir. Stratejik İKY uygulamalarını etkileyen şekillendiren faktörler genelde dışsal çevrede yer almaktadır ve bu sebeple kurumsallaşma teorisinde makro bakış açısı önerilmiştir. Kurumsallaşma teorisi perspektifinden bakıldığında, çevresel faktörler hem neden ve nasıl açıklamakta hem de çevresel faktörlerin İK fonksiyon ve profesyonellerinin değer ve kimliklerini nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Kurumsal teori konuya etkileşim açısından çok yönlü olarak bakmakta ve stratejik İKY'nin çevresel faktör ve baskılara karşı nasıl davranacağını da analiz etmektedir (Lewis, Cardy ve Huang 2018, s.1).

Kurumsallaşma teorisi, benzeşme (convergence) süreciyle yakından ilişkilidir. Daha önce ilk bölümde açıklanan kurumsal teoride yer alan benzeşme (izomorfizm) türleri stratejik İKY dönüşümüne uyarlanabilir. Kurumsallaşma teorisi, kurumsallaşma mekanizmalarıyla stratejik İKY politika ve uygulamalarını açıklamakta kullanılabilir. Kurumsallaşma çerçevesinin gelecekte stratejik İKY alanında daha yoğun kullanılması düşünülebilir (Paauwe ve Boselie 2003, s.67).

Daha önce bahsedilen, zorlayıcı kurumsal baskılar, normatif kurumsal baskılar ve taklitçi kurumsal baskılar stratejik İKY dönüşümünü de şekillendirmektedir. Örneğin zorlayıcı kurumsal baskılar ve özellikle normatif kurumsal baskılar içerisinde

yer alan yasal düzenlemeler örgütlerin İK anlayışlarını etkilemektedir. Burada amaç yasal olarak meşruiyet kazanmaktır. Devletin yasalarla getirmiş olduğu zorlayıcı düzenlemeler de İK fonksiyonu yapılanması ve işleyişini etkilemektedir. Taklitçi kurumsal baskıların konumuz açısından önemli olduğu düşünülebilir. Buna göre kurum ve kuruluşlar, kendilerini içinde bulundukları sektör ve endüstri normlarına uymak zorunda hissetmekte ve bazen istemeseler de aynı endüstride faaliyet gösteren diğer kurumları dikkate alarak onlara benzeşmeye çalışmaktadırlar. Bu çaba genelde kıyaslama benzeri en iyi uygulamaları taklit etme şeklinde olmaktadır. İçinde bulunulan mesleki grupların normlarına uymak için yapılan İK politikaları da buna örnek olarak verilebilir. Bu çerçevedeki benzeşme süreçlerinin amaçları arasında rekabet avantajı sağlama, performansı artırma yanında meşruiyet kaygısı da önemli rol oynayabilir.

5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EFQM MODELİ İLİŞKİSİ

EFQM Modellerinden ilk bölümde detaylı olarak bahsedilmişti. Tüm kalite güvence sistemlerinde ve stratejik yönetim modellerinde özellikle çalışan katılımı ve motivasyonu yönleriyle İK odağı mevcuttur. Çalışanların katılımı denildiğinde karar alma süreçlerine katılım ve problem çözme süreçleri, anlaşılmaktadır TKY felsefesi ve kalite ödülleri sürecinde, kurumdaki İK uygulamalarının önemi özellikle çalışan katılımı yönüyle artmaktadır (Uysal 2012, s.339).

EFQM modelide stratejik yönetim modeli olarak çalışanlar boyutunda stratejiler ile ilişkisini kurmuş modelin 3. Kriterinde yaklaşımları kuruluş stratejisi ile bütünleştirmektedir. Modele göre işletme çalışanlarına ilişkin planlar, kurumun stratejisini destekler. Modele bu konuda iyi uygulamaları olan işletmelerin aşağıdakileri uygulamaları yaptıklarını vermektedir (EFQM 2013, s.15);

- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımladıklarını,

- Çalışanlara ilişkin planları; kuruluşun stratejisi, organizasyon yapısı, yeni teknolojiler ve temel süreçlerle uyumlu hale getirdiklerini,
- Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenlediklerini,
- Çalışanların ve temsilcilerinin; çalışanlara ilişkin stratejileri, politika ve planları geliştirme ve gözden geçirme, uygun olduğunda yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirme çalışmalarına katılmalarını sağladıklarını,
- Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma, kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçleri, destekleyici politikalarla yönettiklerini,
- Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullandıklarını vermektedir.

Modelin bu bakış açısı ve model tanı ve değerlendirme aracının (RADAR) Yaklaşım boyutunda; sağlam temelli başlığında yaklaşımların strateji ile ilişkisi olması gerektiği, bütünsel başlığında ise yaklaşımların stratejileri desteklemesi ve ilgili diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmesi gerektiğini vermektedir (EFQM 2013, s.27). Bu iki boyutu ile stratejik insan kaynaklarının dikey uyumuna olanak sağlamaktadır.

Modelin model tanı ve değerlendirme aracının (RADAR) girdi kriterlerinin değerlendirildiği Yayılım boyutunda; yaklaşımların zamanında ve ilgili alanlarda uygulanması tüm kuruluş geneline yayılması ve her yerde uygulanması gerektiği verilerek (EFQM 2013, s.27) yatay uyuma olanak sağlanmaktadır.

6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI YÖNETİMİ ÖLÇÜMÜ

Stratejik İKY yaklaşımı, örgütlerin stratejik yönetim eğilimlerinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Yönetim sürecinde, tüm işletme fonksiyonları, uygulamalarını işletme stratejisiyle uyumlu hale getirerek daha yüksek örgütsel performansı hedefler. Stratejik İKY uygulamalarının ve örgütsel performansın ölçüm yöntemleri

önem taşımaktadır. Örgütsel performans, finansal ve finansal olmayan ölçüm yöntemlerini içermektedir. Finansal yöntemler bir kurumun başarısını ölçmede önemli olsa da, finansal olmayan kriterleride dikkate almak gerekmektedir.

İK ölçümü ve metrikleri konusu çok eski dönemlere dayanmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar İKY uygulamalarının kurumun finansal sonuçlarını etkilediğini ortaya koymaktadır ve İKY'nin etkili sonuçlara yol açtığı ortaya çıkmıştır (Beatty, Huselid ve Scheneir 2003, s.108). Stratejik İKY'de performans çıktılarının ölçümü metrik kavramı ile ifade edilmektedir. Stratejik İKY anlayışına göre, İK uygulamaları ve diğer uygulamalar arasında bağlantı vardır. Bu bağlantıların hesaplanması ve metrik cinsinden ifade edilmesi gereklidir.

Stratejik İKY sadece taktik ve planları değil, metrik sisteminin dizaynı ile ilgilidir ve böylece stratejileri sağlıklı olarak oluşturmak ve stratejik etkilerin ortaya çıkması sağlanmış olur (Boudreau 1997, s.5). İK metriklerinin karar alma sürecine destek olması beklenir ve metriklerin böylece harcanan zaman ve emeği telafi edilmiş olur. Stratejik İKY metrikleri, kurumların etkin ve verimli olması için rehber olarak kullanılabilir.

İK metrikleri yardımıyla kurumların etkin ve verimli şekilde yönetilmesi ve performansının artırılması mümkün olabilir. İK metrikleri çoğu zaman taktik düzeyde kaybolabilir ve çok sayıdaki ölçüm arasında kaybolabilir. Bu sebeple, İK uygulamaları ile genel işletme stratejileri arasında bağlantı kurulmalıdır. Şüphesiz ki İK metrikleri karar alıcılar açısından çok önemli yere sahiptir (Hussain ve Murthy 2013, s.27).

Klasik anlamdaki İK metrikleri denildiğinde akla gelen iş tatmini, işgören verimliliği, devamsızlık oranları, örgütsel bağlılık işgören devir oranı ve benzeri göstergeler artık günümüzde daha stratejik boyutta ele alınmaktadır. İK metrikleri öncelikle işgörenlerin ve İK süreçlerinin performansını ölçer. Bir başka deyişle, İK metriklerinin temel fonksiyonu, işgörenlerin kurum başarısına katkısını ölçmek ve geliştirmektir. Kaplan ve Norton (1996) tarafından ortaya atılan kurumsal karne (balanced scorecard) yaklaşımı daha sonra Beatty vd. (2003) tarafından İK karnesine

dönüştürülmüştür (Beatty, Huselid ve Scheneir 2003, s.109). Bu şekilde İK uygulamaları ile genel işletme stratejileri uyumu sağlanmış olur. Stratejik İKY metriklerinin toplanması oldukça zordur ve kurumun geleceğine yön vermek için gereklidirler.

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş ortamında örgütsel performansın rolü artmaktadır. Stratejik İKY anlayışı, kurumların rekabetçi olmalarında önemli bir yere sahiptir. Kurumun sahip olduğu insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesiyle hedeflenen performansa ulaşılabilir ve insan kaynaklarına stratejik yaklaşarak ve genel işletme stratejisiyle uyumlu İK stratejisi oluşturularak örgütsel performans başta olmak üzere olumlu çıktılara ulaşılabilir. Stratejik İKY, kurumun genel stratejisiyle entegrasyonu gerektirir ve bu şekilde çalışanların gerekli ve doğru becerilere sahip olarak doğru yerde çalıştırılmasına izin verir (Cania 2014, s.382).

Stratejik İKY değişkenlerinin ölçülmesi ve inovasyonla ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışma çerçevesinde dikkate alınacak ve araştırma modelini oluşturan değişkenler arasında, stratejik İKY ve inovasyon performansı yer almaktadır. İK yöneticilerinin stratejik yönetimle ilişkileri her zaman performansla ilişkilendirilmese de, yetenekli insan kaynaklarının temel yetkinliği oluşturduğu örgütlerde yöneticilerin liderlik rolü daha önem kazanmaktadır. Özellikle ürün inovasyonu ile ilgili süreçlerde temel yetkinlik kaynağı olan yetenekli çalışanların belirlenmesi noktasında liderlik gerekmektedir (Kim ve Sung-Choon 2013, s.92).

Yenilikçi insan kaynaklarının yönetilmesi geleneksel İKY anlayışıyla başırlamaz ve İKY anlayışının stratejik düzeyde ele alınması gerekmektedir. İKY-inovasyon ilişkisinde, farklı ve dinamik inovasyon süreçlerine sadece maliyet avantajı ya da kalite olarak değil, aynı zamanda bilinçli olarak oluşturulmuş İKY strateji ve uygulamaları tarafından desteklenen inovasyon yönelimli örgütsel strateji olarak bakılmalıdır. Ancak İKY-inovasyon ilişkisinde inovasyon aşamaları ve İK uygulamaları arasında bağlantılar kurulması gereklidir (Leede ve Looise 2005, s.115).

Kurumlarda mükemmeliği gerçekleştirmek için insan kaynakları, liderlik ve strateji önemli araçlardır. Stratejik İKY'nin, kurum ve kuruluşlarda rekabet avantajı sağlamada ve dayanıklılık kazanma sürecindeki önemi son yıllarda daha iyi anlaşılmaktadır (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall 2011, s.243). Stratejik İKY anlayışı, kurumlar tarafından benimsenen İK stratejilerini içermektedir ve böylece kurumsal performansa katkı yapılmaktadır. İKY'nin stratejik yönelimi, EFQM modeliyle önerilen sisteme oldukça uygundur. Bu anlamda, iş mükemmellik modelleri İKY anlayışına stratejik bir boyut eklerler. EFQM literatüründe, çalışanları kalite süreçleri konusunda güçlendirme ve katılıma teşvik etme konusunda farklı stratejilerinden bahsedilmektedir (Para-Gonzalez, Jimenez-Jimenez ve Martinez-Lorente 2016, s.309).

İKY konusunda alınan stratejik kararların örgütsel performans üzerinde ciddi etkisi bulunmaktadır (Becker ve Gerhart 1996, s.779). Stratejik İKY ve performans ilişkisine yönelik yapılan çok sayıdaki çalışmada pozitif ilişki bulunsa da, Benligiray vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada stratejik İKY uygulamaları ve kurumun finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Benligiray, Geylan ve Duman 2010, s.61).

Panayotopoulou vd. (2003) tarafından yapılan araştırmada, stratejik İKY'nin rekabetçi stratejiye uygun olduğu durumda finansal performansı pozitif etkilediği (Panayotopoulou, Bourantas ve Papalexandris 2003, s.680), Akhtar vd. lerinin (2008) çalışmasında stratejik İKY ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki olduğu (Akhtar, Ding ve Ge 2008, s.15), Lee ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan araştırmada ise stratejik İK uygulamaları ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür (Lee, Lee ve Wu 2010, s.1366).

Bu ve benzeri çalışmalar sonucunda, stratejik İKY'nin genel stratejilerle uyumlu olduğu ve genel iş performansını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Gürbüz ve Mert (2011) tarafından yapılan araştırmada, stratejik İKY uygulamalarının operasyonel performans, finansal performans, işgören devir oranı ve iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür (Gürbüz ve Mert 2011, s.1817). Özutku ve

Çetinkaya'nın (2012) yaptığı çalışmada da stratejik İKY ve örgütsel performans arasında pozitif ilişki tespit etmiştir (Özutku ve Çetinkaya 2012, s.364). Stratejik İKY'nin rekabet avantajı olarak insan faktörünü kabul etmesiyle bireysel ve kurumsal performansın arttığı görülmüştür. Yapılan bir araştırmada, stratejik İKY sürecinin; örgütsel performans strateji ve politikalarını pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yıldırım ve Şen 2017, s.38).

Stratejik İKY daha önceki bölümde EFQM modeliyle ilişkilendirilen kurumsal teori ile de yakın ilişki içerisindedir. Kurumsal eşbiçimliliğin normatif, bilişsel ve taklitçi türleri, kurumları ve kurumlardaki insan davranışlarını şekillendirmektedir. Stratejik İKY açısından bakıldığında, kurumsal teori ve stratejik İKY yaklaşımları arasında bağlantılar görülmektedir.

Kurumsal teorinin ortaya çıkışında DiMaggio ve and Powell (1983) tarafından ortaya atılan yeni kurumsal teori önemlidir. Buna göre, rasyonel aktörler örgütlerini değiştirmeye çalıştıkça örgütler eşbiçimliliğe sürüklenmektedir. Eşbiçimlilik, örgütlerde benzeşmeyi sağlayan bir süreçtir. DiMaggio ve Powell'a göre (1983), iki tür eşbiçimlilik vardır; rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik (DiMaggio ve Powell 1983, s.149). Rekabetçi eşbiçimlilikte rasyonel bir şekilde rekabetçilik ve niş değişiklik söz konusudur. Ancak örgütsel değişimi anlamak için kurumsal eşbiçimlilik üzerinde durulur. Kurumsal eşbiçimlilik, daha önce de belirtildiği gibi üç farklı şekilde olabilir; zorlayıcı eşbiçimlilik, taklitçi eşbiçimlilik ve normatif eşbiçimlilik (Paauwe ve Boselie 2003, s.60). Normatif eşbiçimliliğe aynı zamanda profesyonelleşme de denilmektedir.

Kurumlar meşruiyet kazanmak için farklı şekillerde davranma eğilimindedirler. Kurumsal eşbiçimlilik baskıları nedeniyle kurumlar farklılaşmakta zorlanırlar. Stratejik İKY, bağlam, insan faktörü ve kurumsal çevre arasındaki ilişkileri dengeleyerek farklılaşmayı ve rekabet avantajını kazanmayı sağlayabilir (Malik 2018, s.48-49). Kalite mükemmellik ödülleri de, uygulandıkları kurum ve kuruluşlarda, hem stratejik İKY uygulamalarını önermekte hem de örgütsel performansı ve inovasyon kapasitesini geliştirici önerilerde bulunmaktadır. Kalite mükemmellik ödülleri örgütsel performansı geliştiren önemli çerçevelerden birisini oluşturmaktadır

Bu çalışmada kullanılan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği, işletmelerin Stratejik İKY düzeyini belirlemek amacıyla Green ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş altı maddeli bir ölçektir (Green, Medlin ve Medlin 2001, s.106-107). Daha önceleri geçerlilik ve güvenilirlik ölçümleri yapılmış olan bu ölçeğin ilk 3 maddesi dikey uyumu, diğer 3 maddesi ise yatay uyumu ölçmeye yönelik hazırlanmıştır (Demirtaş 2014, s.84). Geliştirilen ölçek birçok araştırmacı (Cingöz ve Akdoğan 2013, s.108; Demirtaş 2014, s.84) tarafından kullanılmıştır.

Sonraki bölümde, inovasyon (yenileşim) kavramı ayrıntılı olarak irdelenecek ve inovasyon performansı kavramı ve buna bağlı değişkenler üzerinde durulacaktır. Bu şekilde, araştırma modeli oluşturan tüm değişkenler açıklanmış ve ilgili literatür gözden geçirilmiş olacaktır.

Üçüncü Bölüm

İNOVASYON

1. İNOVASYON

İnovasyon (innovation), Latince bir sözcük olan ‘innovatus’tan türemiştir. Webster Sözlüğü, inovasyonu “yeni bir fikir, metod veya araç” olarak (Webster 2020), ISO 56000 (2020) terimler sözlüğü; “yeni veya değiştirilmiş unsur, gerçekleştirilmiş veya yeniden dağıtılan değer” şeklinde vermektedir (TSE-ISO(56000) 2020, s.1). Türkçe’ de birçok yazında ‘inovasyon’ olarak kullanılan sözcük yerine; ‘yenilik’, ‘yenilikçilik’ ‘yenileşim’ sözcüklerinin yazında kullanıldığı görülmektedir.

Temel olarak, “İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır” (OECD 2005, s.46).

Yenilikçilik-İnovasyon kavramını en geniş en geniş anlamıyla Schumpeter ele almıştır (Duran ve Saraçoğlu 2009, s.59). Genelde yenilikçilik ya da yenileşim olarak ifade edilen kavramın kökü olan yenilik sözcüğü ilk defa ünlü Ekonomist Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” şeklinde kullanılmıştır (Işık ve Kılınç 2012, s.32).

Farklı tanımlarla karşılaşılan İnovasyon kavramını İnovasyon alanında çalışmaları ile tanınan Schumpeter, “yeni kombinasyonlar” olarak tanımlanması gerektiğini önermektedir. Schumpeter’e göre inovasyonun zor olan kısmı, yeni bir şeyi sıfırdan yaratmaktan ziyade mevcutta var olan unsurları bir araya getirerek kombine etmektir (Salter ve Oliver 2014, s.5).

Yeniliklerin işletmeye rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanılması ve ticarileştirilmesi önem kazanmaktadır. İnovasyonun ekonomik hayattaki etkileri vazgeçilmez şekilde yükselmektedir. Schumpeter’e göre inovasyon teknolojik ilerlemenin başlıca kaynağıdır, girişimcilerin inovasyonu sağlayıp, yaratıcı yıkım

yaratarak ekonomideki ilerlemeyi sağlayacağını dile getirmiştir. (Kitapçı 2019, s.55-58).

İnovasyon bir örgütün ürün ve hizmet veya çözümlerini veya bunları üreten süreçlerini daha değerli hale dönüştürdüğü bir değişim sürecidir. Başka deyişle, bir inovasyonun uygulanması ve firmanın önceki ürünlerinden veya iş süreçlerinden önemli ölçüde farklı olması gerekir. Rutin değişiklikler, ekonomik ve sosyal katma değeri olmayan güncellemeler kendi başlarına ürün yeniliklerini temsil etmez (Gümüş, Dayal ve Bilim 2014, s.11-12). Rutin değişikliklere; giyim modalarındaki mevsimsel değişiklikleri ve kodlama hatalarını tanımlayan ve kaldıran yazılım güncellemeleri örnek olarak verilebilir (OECD/Oslo 2018, s.78).

OECD' nin 2018 Oslo kılavuzuna göre; "İnovasyon" terimi, hem bir faaliyeti hem de faaliyetin sonucunu ifade etmektedir. Bir inovasyon, birimin (inovasyondan sorumlu aktör- kuruluş içi ve onların bireysel üyeleri de dahil olmak üzere herhangi bir sektördeki herhangi bir kurumsal birimi ifade eder) önceki ürünlerinden veya proseslerinden önemli ölçüde farklı olan ve potansiyel kullanıcılar (ürün) tarafından kullanıma sunulan veya birim (proses) tarafından kullanıma sunulan yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya süreçtir (OECD/Oslo 2018, s.20).

Genel olarak İnovasyon tanımlarında geçen ortak özellikleri iki başlıkta toplayabiliriz:

- i) Mevcut ürün veya hizmetlerin kısmen ya da tamamen yenilenmesi,
- ii) Mevcut ürün veya hizmet süreçlerinin kısmen veya tamamen yenilenmesidir.

Oslo kılavuzu da benzer şekilde; inovasyon faaliyetleri, firma için bir inovasyonla sonuçlanması amaçlanan bir firma tarafından üstlenilen tüm gelişimsel, finansal ve ticari faaliyetler olarak kabul etmektedir. Bir iş inovasyonu, firmanın önceki ürünlerinden veya iş süreçlerinden önemli ölçüde farklı olan ve piyasaya sürülen veya firma tarafından kullanılmaya başlanan yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya iş sürecidir (veya bunların birleşimidir) şeklinde betimlemektedir (OECD/Oslo 2018, s.20).

İnovasyon süreci, bir ürün ya da sürecin planlanmasından pazara sunulmasına kadar devam bir süreçtir (Taşgıt ve Demirel 2016, s.324). Süreç, yenilik fikriyle başlamakta ve yeniliğin hayata geçirilmesi ve piyasaya sunulması ile devam etmektedir.

2. İNOVASYONUN TÜRLERİ

Schumpeter yaratıcı yıkım görüşüne (Esmer ve Alan 2019, s.470) uygun olarak, yenilikçiliği girişimci özellikleri içinde tanımlamakta olup bu özellikleri; yeni mal ve hizmetler üretme, yeni süreç geliştirme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni bir örgüt yapısı oluşturma şeklinde tanımlamaktadır (Duran ve Saraçoğlu 2009, s.59).

Literatürde inovasyon türleri konusunda çok sayıda inovasyon türünden bahsedilmektedir; Ürün süreç yeniliği, radikal kademeli yenilik, organizasyonel pazarlama yeniliği (Zerenler, Türker ve Şahin 2007, s.661-662). İnovasyon iki şekilde olabilir: ilki, yeni ürünlerin yaratılması olan ürün inovasyonu olup, ikincisi ise; bir şey yapmanın yeni yollarını veya yöntemlerini bulmayı ifade eden süreç inovasyonu (Junarsin 2009, s.10).

Oslo Kılavuzu'na göre inovasyon Amaçlarına, Yenilik ve ekonomik etkilerine göre sınıflandırılabilir. Bu kategoriler ise (OECD/Oslo 2018, s.70):

i) Amacına göre İnovasyon Türleri:

Amacına göre iki temel inovasyon türü vardır: firmanın ürünlerini değiştiren inovasyonlar (ürün inovasyonları) ve firmanın iş süreçlerini değiştiren inovasyonlar (iş süreci inovasyonları) (OECD/Oslo 2018, s.70):

- Ürün inovasyonları
- Ürün süreci inovasyonları

ii) Yenilik ve Etkilerine göre İnovasyon Türleri:

Bir inovasyonun yenilik ve ekonomik etkilerine bakıldığında üç başlık altında etkilerini görülebileceği tanımlanmaktadır.

- İnovasyonun işletme, işletme pazarı için yeni veya dünya için yeni olması
- İnovasyonun işletmenin faaliyet gösterdiği pazarı dönüştürme potansiyeli beklentisi
- İnovasyonun işletmenin rekabet gücünü artırma potansiyeli beklentisidir.

Daha sonra, inovasyon yeniliğinin derecesine bağlı olarak, iki değişim paterni tanımlanabilir:

- Artımsal (kademeli, sürekli) inovasyon
- Radikal (süreksiz inovasyon) (Güleş ve Bülbül 2004, s.131; Tidd ve Pavitt 2005, s.30-32; Junarsin 2009, s.10; TSE-ISO(56000) 2020, s.2).

3. İNOVASYONUN AMACINA GÖRE SINIFLANDIRILMASI

OECD Oslo kılavuzunda (2018), amacına göre iki temel inovasyon türü olduğu yazılıdır. Bunlar; firmanın ürünlerini değiştiren inovasyonlar, ürün İnovasyonları ve firmanın iş süreçlerini değiştiren süreç inovasyonlardır. Ürün inovasyonlarının iki ana sınıflaması varken, iş süreci inovasyonları temel ve destek ana başlıkları altında ve altı fonksiyonda toplanmaktadır. Tek bir inovasyon, farklı ürün ve iş süreci inovasyonlarının kombinasyonlarını içerebilmektedir (OECD/Oslo 2018, s.70-73).

3.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, firmanın önceki mamul veya hizmetlerinden önemli ölçüde farklı olan ve piyasaya sürülen yeni veya geliştirilmiş bir mal veya hizmettir (OECD/Oslo 2018, s.70).

“Ürün” terimi Ulusal Hesaplar Sisteminde tanımlanmış ve hem malları hem de hizmetleri kapsamaktadır. Ürünler, üretim faaliyetlerinin ekonomik çıktısıdır. Bunlar, diğer mal ve hizmetlerin üretiminde hanehalkı veya hükümetler tarafından nihai

tüketim olarak ya da finansal ürünlerde olduğu gibi yatırım için girdi olarak kullanılabilir (OECD/Oslo 2018, s.70).

***Mamuller;** üzerinde mülkiyet haklarının tesis edilebileceği ve mülkiyeti piyasa işlemleri yoluyla devredilebilen somut nesnelerdir.*

***Hizmetler;** aynı anda üretilen ve tüketilen ve kullanıcıların koşullarını (ör. Fiziksel, psikolojik vb.) değiştiren maddi olmayan faaliyetlerdir. Kullanıcıların zamanları, bulunabilirlikleri, dikkatleri, bilgi aktarımları veya çabaları yoluyla katılımı genellikle hizmetlerin kullanıcılar ve firma tarafından ortak üretilmesine yol açan gerekli bir koşuldur (OECD/Oslo 2018, s.71).*

Ürün inovasyonları, bir veya daha fazla özellik veya performans spesifikasyonunda önemli iyileştirmeler sağlamalıdır. Bu, yeni işlevlerin eklenmesini veya mevcut işlevlerde veya kullanıcı yardımcı programında iyileştirmeleri içerir. İlgili fonksiyonel özellikler arasında kalite, teknik özellikler, güvenilirlik, dayanıklılık, kullanım sırasında ekonomik verimlilik, satın alınabilirlik, kolaylık, kullanılabilirlik ve kullanım kolaylığı sayılabilir. Ürün inovasyonlarının tüm fonksiyonları veya performans özelliklerini iyileştirmesi gerekmez. Yeni bir işlevin iyileştirilmesi veya eklenmesi, diğer işlevlerin kaybedilmesi veya bazı performans özelliklerinde bir düşüş ile birleştirilebilir (OECD/Oslo 2018, s.71).

Ürün yenilikçiliğine birçok yeni ürün örnek olarak verilebilir. Bunlardan birisi de elektronik kâğıttır. E-ink, Elektronik kâğıt ekran teknolojisi olarak gelecekte hem kullanım kolaylığı hem de sağlıklı bir teknolojik ürün olarak kullanımı yaygınlaşacaktır (Duran ve Özkul 2015, s.285).

Ürünün tasarımında yapılan yenilikler ve geliştirmeler ürünün kullanım faydasını artırabilmektedir. Ancak tasarımdaki küçük değişiklikler bu kapsamın dışında tutulmaktadır. Bir ürün yeniliği, potansiyel kullanıcılar için kullanılabilir olmalıdır, ancak bu, satış yapmak için yeniliği gerektirmez. Ürün yeniliklerini satış yapanlarla sınırlamak, yerleşik veya beklenen talebi karşılamayan veya satışların gerçekleşmesi için daha uzun bir gözlem süresi gerektirdiği ürün inovasyonlarını hariç

tutar. Buna ek olarak, bu, kullanıcılara ücretsiz olarak sunulan, reklamdan elde edilen gelir, kullanıcı bilgisinden para kazanma veya diğer yöntemlerle sunulan dijital ürünleri hariç tutmaktadır (OECD/Oslo 2018, s.71).

3.2. İş Süreci İnovasyonu

İş süreci inovasyonu yeniliğin temel süreçlere uyarlanması ve süreç zaman ve maliyetlerinde ciddi tasarruf veya kalite, esneklik, hizmet seviyeleri veya diğer iş sonuçlarında ana iyileştirmeleri içerir (Davenport 1993, s.1). İş süreci inovasyonu, işletmenin önceki iş süreçlerinden önemli ölçüde farklı olan ve firma tarafından kullanılmaya başlanan bir veya daha fazla iş işlevi için yeni veya geliştirilmiş bir iş sürecidir (OECD/Oslo 2018, 21).

Bir iş süreci inovasyonu, firmanın önceki iş süreçlerinden önemli ölçüde farklı olan ve firmada kullanılmaya başlanan bir veya daha fazla iş fonksiyonu için yeni veya geliştirilmiş bir iş sürecidir. (OECD/Oslo 2018, s.72).

Oslo kılavuzunda fikirlerine atıfta bulunulan Brown (2008) iş süreçlerini temel iş süreçleri ve destek süreçleri olarak iki kategoride ele almaktadır (Brown 2008, s.55-56). Temel süreçler olarak;

- i) Stratejik Yönetim; Bu faaliyetler en üst yönetim kademelerinde gerçekleştirilir. Kuruluşun uzun vadeli hedeflere ulaşmasını sağlayan çapraz fonksiyonel kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi de buna dâhildir. Bu tür operasyonlar arasında Tedarik, lojistik ve dağıtım vardır.
- ii) Operasyonlar; Girdileri mal veya hizmet olarak nihai çıktıya dönüştüren faaliyetlerdir. Çoğu durumda, işlemler olarak kategorize edilen işletme işlevleri, kuruluşun endüstri koduna veya bu kodla en doğrudan ilişkili faaliyete eşit olacaktır. Spesifik fonksiyon - bir malın üretimi veya bir hizmet sağlanması - spesifik endüstri ile ilgili olacaktır.
- iii) Ürün veya hizmet geliştirme; pazara yeni, geliştirilmiş veya yeniden tasarlanmış bir ürün veya hizmet getirmeyle ilişkili (bu etkinliklerin

çoğu araştırma, pazarlama analizi, tasarım ve mühendislik) faaliyetleridir.

- iv) Pazarlama, satış ve müşteri hesapları; Mevcut veya potansiyel alıcıları bilgilendirmeyi amaçlayan faaliyetlerdir. (bu faaliyetlerin çoğu tanıtım, reklamcılık, telefonla pazarlama, satış ve perakende yönetimi faaliyetleridir)
- v) Müşteri ve satış sonrası servis; Mal veya hizmet satın alındıktan sonra müşterilere destek hizmetleri sağlayan eğitim, yardım masaları, çağrı merkezleri ve garanti ve garantiler için müşteri desteği de dâhil olmak üzere etkinliklerdir.

Destek süreçler olarak ise;

- i) Genel yönetim ve firma altyapısı; Kurumsal yönetim (yasal, finans, planlama, kamu ve devlet ilişkileri), muhasebe, bina hizmetleri, yönetim ve idari destek faaliyetleridir.
- ii) İnsan kaynakları yönetimi; Personelin işe alınması, işe alınması, eğitimi, telafi edilmesi ve işten çıkarılması ile ilgili faaliyetleridir.
- iii) Teknoloji ve süreç geliştirme; Ekipman, donanım, yazılım, prosedürler ve teknik bilginin bakımı, otomasyonu, tasarımı veya yeniden tasarımı ile ilgili faaliyetleridir.

İş süreçleri, mal veya hizmet üretimini bir dizi kuruluş içi görev ve organizasyonlar arası değişiklikler olarak tanımlar. İş süreci inovasyonları bir işletmenin farklı bölüm ve birimleri içerisinde gerçekleşebilir. Bu faaliyetler, işletmenin gelir getiren “Temel Süreçleri” ve “Destek Süreçler” olmak üzere iki ana kategori altında toplanmaktadır (OECD/Oslo 2018).

Bu kapsamda Oslo kılavuzu (2018) İş süreci inovasyonlarını altı başlıkta kategorize etmektedir;

- Ürün ve Hizmetlerin Üretimi
- Dağıtım ve Lojistik
- Pazarlama ve Satış
- Bilgi ve İletişim Sistemleri
- Yönetim ve İdari İşler
- Ürün ve İş Süreci Geliştirme

Süreç inovasyonunda üretim, dağıtım, tedarik gibi operasyonel yenilikler söz konusudur. Genel olarak inovasyon sürecini üç aşamada düşünmek mümkündür; araştırma, geliştirme ve pazarlama aşamalarından oluşan inovasyon sürecinde önce inovasyon fikirleri ortaya atılır, sonra geliştirme aşamasında müşteri geri bildirimlerine göre ürün geliştirilir ve son aşama olan pazarlama ya da ticarileştirme aşamasında ürünün piyasada yer edinmesi sağlanmaktadır (Yiğit 2015, s.238-240). İş süreç inovasyon örnekleri arasında 6 Sigma gibi pek çok sayıda TKY uygulaması, Toyota'nın (JİT) tam zamanlı üretim sistemine geçmesi, Dell'in siparişle üretim yaklaşımı gibi yenilikler sayılabilir.

4. YENİLİK VE ETKİLERİNE GÖRE İNOVASYON TÜRLERİ

Oslo (2018) kılavuzuna göre inovasyon için temel gereksinim, işletmenin önceki ürünlerinden veya iş süreçlerinden önemli ölçüde farklı olması gerektiğidir. “Önemli ölçüde farklı” kavramı oldukça subjektiftir ve firmanın yeteneklerine ve bağlamına göre değişeceğinden, inovasyon istatistiklerinin yorumlanması ve karşılaştırılabilirliği, yeniliklerin yenilikleri veya ekonomik etkileri açısından önemine ilişkin ek verilerden yararlanabilir. Araştırma gözlem dönemlerine uygun alternatif yenilik etkisine göre “yenilikçilik” ve “ekonomik etkileri” şunlardır:

- İnovasyonun işletme, işletme pazarı için yeni veya dünya için yeni olması
- İnovasyonun işletmenin faaliyet gösterdiği pazarı dönüştürme potansiyeli beklentisi
- İnovasyonun işletmenin rekabet gücünü artırma potansiyeli beklentisidir. (OECD/Oslo 2018, s.77).

Bu kapsamda; süreç bazlı pazarlama inovasyonuna bakacak olursak, hedef pazar için hazırlanan pazarlama stratejileri geliştirilir, hedef pazara sunulacak ürün ve hizmet kalitesi artırılır veya inovatif pazarlama yöntemleri kullanılır. Bu sebeple pazarlama inovasyonu, potansiyel pazar bulabilmek ve hedef pazarlara ulaşabilmek için yapılan her türlü yenilikleri kapsamaktadır. Bu yenilikler arasında ürün tasarımı ve ambalajlama, ürün tanıtımı, promosyon, ürün konumlandırması gibi yenilikler sayılabilir (Zerenler, Türker ve Şahin 2007, s.662).

Yapılan bir çalışmada pazar ve inovasyon yönlülüğün performansı ve işletme performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Erdem, Gül ve Gül 2013, s.74). Pazarlama inovasyonunda ürünün fonksiyonel özellikleri değiştirilmeden daha çok görünüşünün değiştirilmesi söz konusudur. Pazar inovasyonu örnekleri arasında sanal reklamlar ve e-ticaret pazarlama yöntemleri sayılabilir.

5. YENİLİĞİN DERECESİNE BAĞLI İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyon yeniliğinin derecesine bağlı olarak, iki değişim paterni tanımlanabilir:

- Artımsal inovasyon
- Radikal veya süreksiz inovasyon (Ailin ve Lindgren 2008, s.90; Junarsin 2009, s.10),

Artımsal inovasyon, mevcut ürünler üzerine inşa edilen bir şey yapma veya yapma anlamına gelir (Junarsin 2009, s.10). Artımsal yenilik doğada evrimseldir ve genellikle doğada ilerici olan küçük adımlarda iyileştirmeler içerir. Artımsal inovasyon, versiyonlama yani genişletilmiş üretim versiyonları, gelişme ve geliştirmeleri içerir. Artımsal inovasyonda kademeli bir şekilde yapılan iyileştirmeler ve geliştirme faaliyetleri söz konusudur (Esmer ve Alan 2019, s.470). Bir ürün veya hizmetle ilgili olarak, artan yenilikler üretkenliği artırır, müşteri memnuniyetini artırır veya bir şirketin gelirini artırır veya piyasadaki bir ürünü, diğerlerinin yanı sıra farklılaştırmaktır. Artan yenilik, şirket için tamamen yeni bir ürün, hizmet, iş modeli veya yeni bir programla sonuçlanabilir (Ailin ve Lindgren 2008, s.90).

Radikal inovasyon tamamen yeni bir performans özellikleri seti yaratan inovasyondur (Bers, ve diğerleri 2009, s.165). Radikal inovasyon, birbirine benzemeyen performans özelliklerinin ortaya konmasını sağlar; mevcut pazarda büyük değişimler yaratır veya yeni pazarlar ortaya çıkarır. Risk ve belirsizlikler radikal inovasyonda yüksek olmasına rağmen, bu tür inovasyonlar üretim maliyetlerinde ciddi bir azalma veya performansta ciddi farklılık ile sonuçlanmaktadır (Ailin ve Lindgren 2008, s.90).

Öte yandan, süreksiz inovasyonda, yaratılan veya yapılan bir şey kökten yenidir (Junarsin 2009, s.10). Radikal inovasyon bilinen performans özelliklerinde beş kat veya daha fazla iyileşme veya maliyette önemli bir (% 30 veya daha fazla) azalma yaratır (Bers, ve diğerleri 2009, s.165).

Başarılı radikal inovasyon, yeni fırsatlara ulaşmak için duygusal bağlılığı sağlayan kurumsal karar ve destek sistemlerine ihtiyaç duymaktadır (Sparrow 2016, s.18) ve bu şekilde kurumda yeni bir kolektif kimlik inşa edilmiş olur; radikal inovasyonun gerektirdiği yeni durumlara adaptasyonu sağlamak için, yeni bir örgütsel mimari ve destek sistemleri gerektirmektedir. Bu şekilde daha az bilinçli ve canlı bilişsel süreçler yerine, inovasyona uygun ortam oluşturulmuş olacaktır (Hodgkinson ve Healey 2014, s.1311).

Tablo 1’de her iki inovasyon türünü özet biçimde karşılaştırılmaktadır.

Tablo 1. Radikal ve Artımsal İnovasyonun Karşılaştırılması

Radikal İnovasyon	Artımsal İnovasyon
Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır. Bir sektörü değiştirir ya da meydana getirirler. Genel olarak sektördeki işletmelerin dışında gelişirler. Nadir olarak gerçekleşirler. Genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve sektöre girmeleri için fırsatlar sunar.	Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir. Sektörde işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlarlar. Genel olarak sektördeki işletmeler tarafından geliştirilirler. Nispeten olağan gelişmelerdir. Sektördeki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar.

Kaynak: “Hasan Kürşat Güleş, ve Hasan Bülbül. *Yenilikçilik, Nobel Yayıncılık*. Ankara: Nobel yayınevi, 2004 s.132” kitabından alınmıştır.

Radikal inovasyon etrafında; etki alanı enformasyon-etkin hale gelmekte Maliyetler eksponansiyel olarak azalmakta ve erişim demokratikleşmekte, Meraklılar açık kaynaklı topluluklar oluşturmak için biraraya gelmekte, teknolojilerin ve yakınsamaların yeni konbinasyonları lanse edilemekte, daha iyi ve ucuz büyümenin emrinde, yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkmakta, statüko yıkıma uğratılmaktadır (İsmail, Diamandis ve Geest 2018, s.142).

İnovasyon, yaşam standartlarındaki iyileştirmelerin merkezinde yer alır ve bireyleri, kurumları, tüm ekonomik sektörleri ve ülkeleri çeşitli şekillerde etkileyebilir. İnovasyonun sağlam bir şekilde ölçülmesi ve inovasyon verilerinin araştırmada kullanılması, politika yapıcıların ekonomik ve sosyal değişiklikleri daha iyi anlamalarına, inovasyonun sosyal ve ekonomik hedeflere katkısını (olumlu veya olumsuz) değerlendirmelerine ve bunların etkinliğini ve verimliliğini izlemelerine ve politikaları değerlendirmelerine yardımcı olabilir (OECD/Oslo 2018, s.19) .

6. İNOVASYON VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLİŞKİSİ

İnovasyonun tüm kuruluşları etkileyen, inovatif olan kuruluşlara fayda sağladığı ve olmayanlar için yıkıcı bir kavram olduğu iş dünyasında genel kanı olarak kabul görmektedir. Kurumlar, değişen çevresel şartlara uyum sağlamak, performanslarını artırmak ve sürdürülebilir sonuçlar için sürekli inovasyon yapmak eğilimindedirler (Turan ve Er 2017, s.286-287).

Türkiye’de inovasyonun önemi üzerinde son yıllarda daha çok durulmaktadır. İnovasyon konusu öncelikle imalat sanayiinde araştırılan bir konudur. İmalat sektöründeki inovasyon düzeyleri ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre, işletmeler kalite, farklılaşma stratejileri ve inovasyon üzerinde ağırlıklı olarak durmaktadır. Buna göre yeni ürünlerle yeni pazarlara giren işletmelerin katma değer-ciro oranları diğer işletmelere göre daha yüksektir (Yeğenoğlu ve Ulusoy 2007, S.66).

Gazete endüstrisi buna örnek olarak gösterilebilir. Craigslist küçük seri ilanlar modeli ile tüm gazete sektörünün küçük ilanlar modelini yıkıma uğratmıştır. Pazarlama giderek artan bir şekilde ürün inovasyonu haline gelmiştir. Silikon vadisinde Tesla genellikle hareket eden ve bunu çok iyi yapan bir bilgisayar olarak tanımlanmaktadır (İsmail, Diamandis ve Geest 2018, s.140,141).

Yenilik, günümüzde tüm kurum ve kuruluşlar için zorunlu bir tercihtir. Hayatın her alanında yenilikçilik önemlidir. Yenilikçi stratejiler, rekabetçi olmanın, sürdürülebilirlik ve yüksek performans sağlamanın anahtarıdır. Neoklasik iktisat teorisine göre piyasaların etkin olarak çalışabilmesi için rekabet önemlidir ve etkin piyasalardaki işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri için rekabet şarttır (Karakaya,

Ağazade ve Perçin 2018, s.41). İnovasyon sadece rekabetçiliği desteklemekle kalmayıp bölgesel gelişmeyi de hızlandırmaktadır (Ferreira, ve diğerleri 2015, s.1400).

İnovasyon her anlamda başarıya yol açmaktadır; kurumsallaşma, markalaşma, pazar liderliği ve kalite alanlarında yüksek standartlar getirmektedir. İnovasyon ile birlikte işletmelerin pazar paylarının, karlılık ve kaliteleri yanında performansları da artmaktadır. Bu da işletmelerin uzun dönemde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadır (Şahbaz 2017, s.34). Kurumlar için yeniliğin üç temel amacı bulunmaktadır; kurumun varlığını sürdürebilmesi, pazarda lider konumuna gelebilmek ve karın maksimize edilmesidir (Gümüş, Dayal ve Bilim 2014, s.14-15).

Yapılan bir çalışmada, inovasyon radarı uygulaması sonucunda hizmet işletmelerinin hemen hemen tüm inovasyon boyutlarının yüksek performansa yol açtığı sonucuna varılmıştır (Özşeker, Kurgun ve Kurgun 2018, s.133).

İnovasyon kurumların karlılık ve verimliliğini artıran, yeni pazarlara girmeyi kolaylaştıran ve mevcut pazarları genişletmeyi sağlayan önemli rekabet stratejilerinden birisidir (Satı ve Işık 2011, s.541). İnovasyonun hayata geçmesi için kurum içinde yönetim bakış açısı, çalışanların nitelikleri, ar-ge çalışmaları vb. örgüt özellikleri belirleyici olmaktadır. Bu özellikler doğal olarak örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgüt kültürü inovasyonun merkezinde yer alır (O. Yılmaz 2020, s.6). Doğal olarak kültürün bir parçası olarak çalışanlar kadar örgütteki değerlerin, alışkanlıkların ve sosyal normların önemli payı bulunmaktadır.

Örgüt kültürünün inovasyonun üzerinde önemli bir etkisi olması, araştırmaya konu EFQM modelinin de bir mükemmellik kültürü oluşturması kapsamında; yönetim boyutunda tutarlılık sağlaması, iyi uygulamalar hakkında bilgi edinmesi, inovasyonu yönlendirmesi ve elde edilen sonuçları iyileştirmesi amacıyla kullanılmaktadır. Model kuruluşların karşı karşıya kaldıkları değişimler, dönüşümler ve yıkıcı düşünceler gibi konularda kuruluşlara yardımcı olan bir çerçeve ve yöntem sunan bir sisteme dönüşmüştür (KalDer 2020, s.4). EFQM modeli stratejik bir yönetim modeli olarak işletmenin tümünün yönetilmesi ile ilgili bütünsel bir çerçevedir.

Kuruluşta gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur (KalDer 2018, s.4).

EFQM modelinde, modelin üzerine inşa edildiği temel kavramlarının içerisinde yer alan ayrı bir başlık olan Yaratıcılık ve İnovasyondan Yararlanma başlığında (KalDer 2018, s.6); İşletmelerin;

Kuruluşun belirlediği temel paydaşlarının katkılarını alması, bu paydaş katkıları değerlendirmek amacıyla gerekli yaklaşımları ve uygulamaları oluşturması, paydaşlarla ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve inovasyonu geliştirmek için kullanmasını,

Yaratıcılık, inovasyondan yararlanmasını ve iyileştirmelerin ve fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kuruluşun öğrenme ve işbirliği ağları tesis etmesi ve yönetmesini,

İnovasyonun kuruluşun ürünlerine, süreçlerine, pazarlama, kuruluş organizasyon yapısına ve kuruluş iş modellerine uygulanabileceğini gündemine alması ve bu konuda bilinçlenmesini,

Kuruluşun pazarı ve pazarındaki fırsatları anlamasını ve bundan hareketle inovasyonları için amacı ve hedeflerini net tanımlamasını ve bunların hayata geçirilmesi için politika belirlenmesi ve kaynaklarla desteklemesini,

Kuruluş içinde yaratıcı fikirlerin geliştirilmesini, önceliklendirilmesi amacıyla kuruluşun stratejilerine ve paydaş gereksinimlerine dayanan yaklaşımlar kullanmasını,

Yaratıcı ve inovatif fikirleri test edip, nceliklendirmesini, bunların geliştirilip, uygun fırsat ve ortam şartlarında hayata geçirmek amacıyla kaynak ayırmasını,

Yaratıcı ve inovatif fikirleri, kuruluş tarafında en avantajlı ve en kazançlı olacak şeklide en uygun zamanda gerçekleştirmesini istemektedir. Bunları hayata

geçirdiğinde kuruluşlar paydaş ihtiyaçları ve pazara odaklı olarak, paydaş yaratıcılıklarını harekete geçirip, sürekli iyileştirme ve sistematik inovasyon, artan değer yaratabilecek ve performans düzeyini artırabileceklerdir (KalDer 2018, s.6).

OECD Oslo kılavuzuna göre ise; inovasyonun inovasyonu yapan kurum veya toplum için artı bir değer yaratmasının şart olmadığı, işletme veya pazar performansını olumlu etkileyebileceği, finansal ve ticari başarı sağlama zorunluluğu bulunmadığı verilmektedir (OECD/Oslo 2018, 69).

7. İNOVASYON PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

Kurum ve kuruluşların, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabet kurallarının müşteri beklentilerine bağlı olarak değişmesi sonucunda inovasyona yönelmeleri bir zorunluluk olarak görülmektedir. Rekabet avantajı sağlamanın en etkili yöntemlerinden birisi inovasyondur. Bu sebeple kurum ve kuruluşların inovasyon kapasite ve performanslarının ölçülmesi önem kazanmaktadır.

İnovasyon sürecinde, sadece teknik Ar-Ge ve inovasyon kapasitesi değil inovasyonun itici gücü olan insan kaynakları uygulamaları da önem kazanmaktadır. İK sistemleri de doğrudan ya da dolaylı olarak inovasyon kapasitesini etkilemektedir (Jørgensen, Becker ve Matthews 2009, s.452). İnsan sermayesi ve yetenek yönetimi bakış açısına sahip olan İK fonksiyonu, işgörenleri yeni fikirler üretmesi için motive etmelidir. İK sistemlerinin içeriği stratejik hedef ve değerlerini yansıtmalı ve İK uygulamalarının odak noktasında hizmet ya da inovasyon gibi stratejik hedefler olmalıdır (Bowen ve Ostroff 2004, s.206).

İK politikaları boyutunda İşgörenler bilgilerini ve en iyi uygulamalarını paylaşırlarsa inovasyon kapasitelerini daha çok kullanabilirler. Kurumların işgörenler arasında bilgi paylaşımı ve bilgi temelli etkileşimi teşvik ederek inovatif davranışları desteklemesi gerekir. Bu şekilde çalışanların en iyi uygulamaları ile birlikte çalışanların inovasyon performansları yükselmiş olur ve yenilikçi fikirler üretilmesi ve bu fikirlerin hayata geçirilmesi kolaylaşmış olur (Taşgit ve Demirel 2016, s.311).

Örgütsel inovasyonlar, ekip çalışmasını, bilgi paylaşımını, koordinasyonu, işbirliğini, öğrenmeyi ve yenilikçiliği teşvik etmek için örgütsel rutinleri, prosedürleri, mekanizmaları, sistemleri vb. yenilemenin tüm idari çabalarıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir (Gunday, ve diğerleri 2011, s.663).

Temel amacı değer yaratmak olan inovasyonda fayda yaratmak önemlidir. Örgütsel inovasyon denildiğinde, örgüt içerisinde geliştirilen yeni yönetim süreçleri ve teknikleri yardımıyla yeniliklerin pozitif çıktılara yol açması anlaşılmaktadır (Çalışkan 2019, s.343). Takım çalışması, katılımcılık, kalite felsefesinin veya güçlendirmenin uygulanması gibi örnekler verilebilen örgütsel inovasyonda yeni fikirlere açık olma ve tüm örgütsel süreçlerde yenilikçi olmak söz konusudur. Yapılan başka bir araştırmada inovasyon-performans ilişkisinde, diğer inovasyon türlerinin temelinde yer alan örgütsel inovasyonun, diğer inovasyon türlerini tetiklediği ve bu şekilde entegre bir etki sonucunda örgütsel performansı olumlu etkilediği bulunmuştur (Yavuz 2010, s.143).

İnovasyon ve ilgili konulardaki yönetim ve uygulamalı ekonomi literatürü, şirketlerin yenilikçi performansının ölçümü ile mücadele konusunda uzun bir geçmişe sahiptir. İnovasyon ölçümü ile ilgili olarak literatürde pek çok inovasyon kriteri bulunmaktadır. Daha bütünsel, daha pratik pek çok ölçek vardır. Hagedoorn ve Cloudt (2003) çeşitli göstergeler kullanarak dört yüksek teknoloji endüstrisinde yaklaşık 1200 şirketten oluşan büyük bir uluslararası örneğin yenilikçi performansını incelemiştir (Hagedoorn ve Cloudt 2003, s.1365). Bu çalışma sonrasında ölçekler pek çok araştırma projesinde kullanılmıştır.

İnovasyon performansı ölçeği, Hagedoorn ve Cloudt'un (2003) "Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?" isimli makalesinden (Hagedoorn ve Cloudt 2003, s.1376-1377), Antoncic ve Hisrich'in (2001) "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation" (Antoncic ve Hisrich 2001, 495-527) makalesinden (Gunday, ve diğerleri 2011, s.670) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek ve hakkındaki bilgiler araştırmanın dördüncü bölüm, 2.2 başlığında detaylı olarak verilmektedir.

8. EFQM BAĞLAMINDA STRATEJİK İKY VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

Tüm ülkeler kendi ekonomik güçlerini artırmak, işletmelerinin rekabet güçlerini ve yönetim kalitelerini artırmak amacıyla çeşitli yaklaşımlar geliştirmektedirler. Amerika Birleşik Devletleri kamu destekli olarak Malcolm Baldrige yönetim modelini yaymaya çalışmakta, Japonya’da Deming modelinin yayılması sağlanmaktadır. Avrupa’da ise EFQM modeli ortaya çıkmıştır. Diğer ülkeler de bu modelleri ya da kendi modellerini kullanmaktadırlar. Birçok ülke yapmış olduğu sistematige kendi ülkesinin veya emeği geçenlerin isimlerini vermiştir. Japonya’ya kalite konusunda çok büyük katkılar sağlayan Deming’in ismi, Deming Modeline; ABD’de o dönemin ticaret bakanı olan Malcolm Baldrige’in ismi de yaptığı katkılardan dolayı oluşturulan Amerikan Baldrige modeline verilmiştir.

Stratejik İKY, kurumlardaki inovasyon süreçlerini, yaratıcılığı ve bilgi paylaşımını teşvik ederek destekler. Stratejik İKY ve örgütsel performans ilişkisi literatürde ciddi ilgi görmüştür ve genelde arada pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Schuler ve Jackson 1987, s.217; Huselid 1995, s.635; Ngo, Lau ve Foley 2008, s.87). Ancak stratejik İKY ile örgütsel performans ve inovasyon performansı arasındaki ilişki birçok farklı faktöre dayanmaktadır. Burada merkezi rol insan kaynaklarına düşmektedir. Stratejik İK uygulamaları ile işgörenlerin inovasyona yönlendirilmesi ve motive edilmesi gerekmektedir. Yapılan bir çalışmada, stratejik İKY uygulamaları teknolojik inovasyon yoluyla örgütsel performansın yükselmesine yol açmaktadır (Li, Zhao ve Liu 2006, s.692).

İK sistemlerinin çalışanların performansını farklı mekanizmalarla etkilediği bilinmektedir. Yeni İK uygulamalarının karlılığı ve inovasyon performansını artırıcı etkisinin olması beklenmektedir (Laursen 2002, s.142). Bu mekanizmlardan ilkinde İK sistemleri doğrudan çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek yoluyla performansını etkiler. İkinci olarak, İK sistemleri çalışanları doğrudan ya da dolaylı olarak çalışma ortamı değişkenleri yoluyla etkiler, beklenen ve ödüllendirilen davranışlar yoluyla onları yönlendirmiştir (Lepak, ve diğerleri 2006, s.230).

Kurumların temel hedefi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktır. Bunu yaparken kalite değişkenleri yanında stratejik İKY ve inovasyon değişkenlerini de denkleme katmak gerekir. Bu bağlamda kurumlardaki kalite ve inovasyona karşı olan tutumun stratejik İKY uygulamalarının etkisiyle rekabetçi örgüt kültürüne yol açtığı söylenebilir. Yapılan bir çalışmada, örgüt kültürünün İK uygulamalarının ürün inovasyonuna olan pozitif etkisinde medyan etkisi olarak davrandığı ortaya çıkmıştır (Lau ve Ngo 2004, s.697).

Mükemmellik bilinciyle kurumlar, yaratıcı fikirleri destekler ve yenilikçi fikirleri uygun zamanda uygulamaya çalışırlar. Model bakış açısı ile yaratıcılık ve inovasyonun gücünden yararlanan kuruluşlar, çalışanlarına uygun çalışma ortamı sağlayan, onları motive eden ve sonuçları izleyen uygulamaları hayata geçirirler. Bu şekilde model çerçevesinde esnek stratejik İKY uygulamaları ve inovasyondan da yararlanarak bir sistem oluşturulmuş olur. Bu sistem bakışı ile kurumların rekabetçi olmalarının sağlanması ve yüksek örgütsel performansa ulaşılması için kalite bilincine sahip yeteneklerin inovasyon kapasitelerinin artırılmasında önem arz etmektedir. Oyunun kurallarının değiştiği günümüz iş dünyasında, hem inovatif hem de istikrarlı olmanın önemi artmaktadır. İnovasyon kapasitelerinin stratejik İKY uygulamalarıyla güçlendirildiği kurumlarda kalite süreçleri de bu süreci ciddi şekilde destekleyecektir.

Literatürde genelde TKY ve özelde EFQM modelinin stratejik İKY ve inovasyon değişkenleriyle ilişkisine dair birçok çalışma mevcuttur. Çalışmalarda daha çok genel TKY uygulamaları üzerinden analizler yapılmıştır. Literatürde tam olarak bu tez konusunun çerçevesine rastlanmasa da kısmi olarak benzer değişkenler arasındaki bulgular aşağıda sunulmaktadır.

TKY uygulamasında genelde üç faktör üzerinde durulmaktadır; stratejik yönetim, İK politikaları, kaynak ve süreçlerin yönetimi. İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşmanın, insan kaynaklarının desteğini sağlayarak kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı bilinmektedir. Bu bağlamda İKY, stratejik düzeyde ele alınarak TKY sürecine destek olmaktadır. Dışsal kalite güvence uygulamaları bağlamında, tedarikçilere ulaşabilme kolaylığı uygulamanın başarısını etkilemektedir. Bununla

birlikte işletme büyüklüğü, süreçlerin teknolojik karmaşıklığı ve kaliteye yönelik stratejik yönelim de sonuçları etkilemektedir (Bayo-Moriones, Bello-Pintado ve Merino-Díaz-de-Cerio 2011, s.13).

TKY ile stratejik İKY ilişkisine dair yapılan çalışmalarda genelde TKY'nin stratejik İKY uygulamaları ile tamamlayıcı olarak görüldüğü dikkat çekmektedir. Örneğin bir çalışmada, TKY süreçlerine sahip olan kurumlarda İKY bilincinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Develioğlu, Haşit ve Bağcı 2006, s.202; Kavi 2010, s.783) ise, bir kurumdaki TKY sürecinin başarısında İKY'ne stratejik yaklaşmanın önemine dikkat çekmiştir. Yapılan pazar odaklı EFQM girdi kriterlerine ilişkin bir çalışmada, liderliğin EFQM modelinin İnsan, Pazar odaklı strateji ve kaynaklar boyutları üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Zhang, ve diğerleri 2020, s.14). Bu bağlamda liderlik, strateji, stratejik insan kaynakları, performansın kalite mükemmelliği sürecinde araştırılması faydalı olacaktır (Para-Gonzalez, Daniel ve Martinez-Lorente 2018, s.18).

TKY uygulamalarının finansal olmayan performans kriterlerine etkisi üzerine yapılan bir araştırmada, TKY boyutlarından müşteri odaklılık ve finansal olmayan performans boyutlarından müşteri tatmini, öğrenme perspektifi ve inovasyon boyutları arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur (Evliyaoğlu ve Hemedoğlu 2012, s.141). Yapılan birçok çalışma, bir kurumdaki kalite ve İKY süreçlerinin birlikte mümkün olacağını ileri sürmüştür. Buna göre TKY bazlı İKY uygulamaları, hem işletme performansına hem de inovasyon performansına pozitif etki yapmaktadır. Bu sebeple kurumların rekabetçi olmak ve performansını yükseltmek adına inovasyonu bir yaşam biçimi şeklinde algılamaları ve buna uygun örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir (Günsel ve Pelenk 2017, s.58).

TKY ile inovasyon performansı arasındaki çalışmalara bakıldığında, TKY felsefesinin inovasyon uygulamalarını pozitif yönde etkileyerek inovasyon verimliliğini artırdığı ileri sürülmüştür. TKY ve inovasyon ilişkisinde; başta rekabetçilik ve müşteri odaklılık olmak üzere takım çalışması, liderlik, katılımcılık ve süreç yönetimi gibi değişkenler önemli rol oynamaktadır.

Stratejik İKY ve inovasyon ilişkisinde, açıklanması gereken birçok nokta söz konusudur. Bunlar arasında inovasyon için gerekli koşulların oluşması ve yeni bilgi ihtiyacının İK profesyonelleri tarafından çalışanlara kazandırılması, örgütün gerekli rol, yapı ve dinamikleri anlaması ve değer vermesi, İK politika ve uygulamalarının çalışanların bağlılığını ve motivasyonu artırması, inovasyon sürecinin özellikle ilk aşamalarında teşvik edici sistemlerin benimsenmesi gibi hususlar üzerinde durulmalıdır (Florén, ve diğerleri 2014, s.574). Bununla birlikte, inovasyon performansının artırılması için, İKY konusundaki araştırmaların koşul-bağımlı olarak düşünülmesi gerekir. Bu şekilde farklı koşullardaki stratejik İKY ve inovasyon performansı ilişkisi daha sağlıklı bir şekilde ortaya çıkarılacaktır. Yapılacak araştırmalarda İK uygulamalarının İKY-inovasyon performansı ilişkisinde aracı etkisi dikkate alınabilir (Florén, ve diğerleri 2014, s.573).

Bilindiği gibi bir örgütün sahip olduğu insan kaynakları, rekabet avantajı sağlamak için kullanılabilecek değerleri ifade etmektedir. Stratejik İKY bakış açısıyla yetenek olarak görülen insan kaynaklarının hem örgüte kazandırılması hem de elde tutulması önemlidir. Stratejik İKY uygulamalarının inovasyon kapasitesini desteklediği ve stratejik İKY uygulanan kurumlarda inovasyon performansının yüksek olduğuna dair birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda genelde stratejik İKY ve inovasyon birbiriyle yakından ilişkili değişkenler olarak alınmaktadır. Stratejik İKY uygulamalarının inovasyon performansını nasıl etkilediği ve inovasyon kültürünün İKY alanına nasıl şekil verdiği incelenmiştir. Bu durumda, en uyumlu İK uygulamaları, bağlama bağlı olarak inovatif kültürü destekleyebilir (Becker ve Matthews 2008, s.9).

Yapılan bir çalışmada stratejik İKY ve örgütsel inovasyon ilişkisinde, lider desteği, örgütsel yapı, İK uygulamaları, örgütsel performans ve işletme büyüklüğünün inovatif olmayla yakından ilişkisi bulunmuştur (Siengthai ve Bechter 2001, s.43). İnovasyon başarısının stratejik İKY entegrasyonu sonucunda örgütsel çıktılarının daha etkin ve verimli olacağı sonucuna varılmıştır (Wang 2005, s.481). Yapılan bir başka çalışmada, stratejik İKY uygulamalarının kurumun inovatif boyutunu desteklediği ortaya çıkmıştır. Buna göre, yöneticiler kurumlarının inovasyon kapasitesini artırmak

için sadece yeni ürün ve hizmet üretimini stratejik öncelik olarak kabul etmekle yetinmemelidirler. Belli set şeklinde alınan İK uygulamalarının inovasyonu pozitif etkilediğini bulan başka bir araştırmada, inovasyon performansının yaratıcı ve yeni fikirlerin ortaya konulması noktasında İK biriminin daha stratejik ve aktif davranmasının önemi vurgulanmıştır (Jime'nez-Jime'nez ve Sanz-Valle 2008, s.1216). Özellikle işgörenlerin sürekli motive edilmesi ve onlara yenileşimci olmaları konusunda sürekli fırsatlar sunulmalıdır (Chowhan, Pries ve Mann 2017, s.469).

Bu noktada, kurumların stratejik İKY aşamasına geçerek inovasyon kapasitelerini artıracakları düşünülebilir. Stratejik İKY çerçevesinde inovasyon-odaklı bakış açısının benimsenmesi ile işgörenlerin kurumsal süreçlerde inovatif davranması teşvik edilerek performanslarının artması sağlanır. Bunun sonucunda, yüksek performans aynı zamanda verimlilik artışı anlamına gelir, İK alanında hizmet inovasyonu yaklaşımı sonucunda inovatif ve yaratıcı fikirler daha çok ortaya çıkar (Özsungur 2018, s.15). Burada yönetsel inovasyonun örgütsel prosedür, politika ve süreçlere ilişkin yenileşimi ifade ederken, teknolojik inovasyonun ürün, hizmet ve teknolojik yenileşimlere ilişkin olduğu hatırlanmalıdır.

Konuya inovasyon açısından bakıldığında, İKY alanı stratejik ve bütüncül bir sistem olarak görülmelidir ve inovasyona kısmen değil tüm uygulamaları ve ruhuyla destek olmaktadır. İKY açısından ise, inovasyon bireysel stratejik tercihler şeklinde statik bir şekilde görülmemelidir, aksine kurum içi ve dışı tüm dinamikler dikkate alınmalıdır. Leede ve Loosie (2005) yaptıkları çalışmada, konuya hem inovasyon hem de İKY seviyeleri olmak üzere ikili bir sistem dahilinde bakmaktadır ve bunun sonucunda İKY-inovasyon ilişkisini açıklayan entegre modele ulaşmışlardır (Leede ve Looise 2005, s.114). Modele göre, eğer inovasyon öngören örgütsel stratejiden başlanırsa iki alanın entegre olması mümkündür ve inovasyon sonucunda maliyet avantajı ya da kaliteden daha öte, inovasyon başarısı ve inovatif olmanın genişletilmesi gibi sonuçlara ulaşılabilir. Başka bir çalışmada, stratejik İKY uygulamaları ile ürün inovasyon performansı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bu ilişkide bireysel İK uygulamaları, kurumsal İK uygulamaları, örgüt büyüklüğü ve Ar-Ge yoğunluğu değişkenlerinin etkili olduğu görülmektedir (Beugelsdijk 2008, s.821). Başka çalışmalarda stratejik İKY uygulamalarının, aracı etkisi olarak bilgi yönetimi

kapasitesini geliştirerek inovasyon performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Chen ve Huang 2009, s.112; Tan ve Nasurdin 2011, s.164). Stratejik İKY'nin inovasyon performansını etkileme sürecinde yaratıcılık değişkeni aracı etkisiyle ilişkiyi sağlamaktadır. Bunun sonucunda İK uygulamaları kurum içindeki bireylerin inovasyona yönlendirilmesinde etkili olmaktadır (Jiang, Wang ve Zhao 2012, s.4025).

Bir başka çalışmada stratejik İKY uygulamalarının inovasyon performansını artırdığı ve böylece inovatif çıktılara ulaşıldığı bulunmuştur (Demirtaş 2013, s.282). İK stratejilerinin oluşturulurken genel işletme stratejilerine uyumlu olmasına dikkat edilmektedir. Stratejik İKY'de uyum önemli bir kavramdır, uyum sağlanarak inovasyon kapasitesinin artırılacağı savunulmaktadır. Bu konuda yapılan bir başka çalışmada stratejik İKY uygulamaları ile inovasyon arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Bal, Bozkurt ve Ertemsir 2013, s.1073). Bu ilişkide eğitim-geliştirme, karar alma sürecinde katılımcılık, iş analizi, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi gibi değişkenler etkili olmaktadır. Yapılan başka bir çalışmada ise stratejik İKY uygulamalarının girişimcilik yönelimiyle birlikte inovasyon performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Tang, Chen ve Jin 2015, s.179).

Stratejik İKY-inovasyon performansı ilişkisinde, İK uygulamalarının bir paket (ya da set) şeklinde seçilerek inovasyon performansını olumlu etkilediği ifade edilmektedir. Bununla birlikte sadece stratejik düzeydeki İK uygulamalarının etkisini, endüstri düzeyinde ya da uluslararası düzeyde etkili olan diğer faktörlerden ayırt etmek o kadar kolay değildir. Stratejik İKY uygulamaları ile inovasyon performansı arasında pozitif ilişki çıkmasına rağmen, bu ilişkiyi daha net ve sağlıklı şekilde ortaya koymak için farklı koşulların ve bağlamın etkisini de dikkate almak gerekmektedir (Diehl ve Seeck 2017, s.19). Bu bağlamda, İK fonksiyonlarının her birinin stratejik düzeyde ele alınması ve spesifik iş konularının ele alınması gerekmektedir. Sağlık sektöründe yapılan bir çalışmaya göre, stratejik İKY uygulamaları, örgütsel inovasyonu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir (Çalışkan 2019, s.353).

İnovatif yönetim modelleri, insan kaynaklarını inovasyon sürecinde anahtar bir boyut olarak ele almaktadır. Özellikle insan kaynaklarının sahip olduğu bilgi ve

yaratıcılığın bu süreçte önemli olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, inovasyon performansının artması için hangi tür stratejik İKY uygulamalarının tercih edilmesi gerektiği üzerine az sayıda çalışma vardır. Literatürde stratejik İKY uygulamalarının genelde kalite ve inovasyonu pozitif yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Yapılan bir araştırmada, kurumlarda inovasyon ve kalite kültürü oluşturulması için üst yönetimin desteğinin şart olduğu bulunmuştur. İlgili literatürü sistematik şekilde değerlendiren bir çalışmada, sadece ISO 9001 kalite güvence sistemine sahip olmanın ürün inovasyonu ile ilişkisinde beklenen ilişkinin olmadığı, ancak örgüt büyüklüğü, sektör, ülke, ISO 9001 versiyonu ve kurum motivasyonu gibi değişkenlere bağlı olarak aradaki ilişkinin şiddeti ve yönünün ortaya çıkacağı sonucuna varılmıştır (Manders, Vries ve Blind 2016, s.14). TKY ve stratejik İKY ve inovasyona yönelik stratejik oryantasyon, kurumların yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, inovasyona yönelik stratejik oryantasyon da TKY odaklı İKY uygulamalarını yine pozitif yönde etkilemektedir (Filiz, Duran ve Ceryan 2018, s.148). Tüm bu bulgular stratejik İKY'nin inovasyon performansının geliştirilmesindeki kritik rolüne işaret etmektedir.

Tezin teorik çerçevesine oldukça yakın olan bir çalışmada, TKY uygulamalarının uyumunun, örgütsel strateji ve iş performansına etkileri üzerinde durulmuştur. Literatürdeki TKY ile farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri ile kalite ve inovasyon performansı ilişkilendirilmiştir. Çalışma sonucunda, TKY uygulamalarının farklılaştırma stratejisini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği, ancak farklılaştırma stratejisinin ürün kalitesi, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu şeklindeki performans kriterlerini kısmen açıkladığı bulunmuştur. Bu sonuçla birlikte kalitenin inovasyon ve diğer performans kriterleriyle desteklendiği takdirde başarılı olunabileceği anlaşılmıştır (Prajogo ve Sohal 2006, s.35). Yapılan başka bir çalışmada, toplam kalite açısından stratejik İKY uygulamalarının ve inovasyonun ilişkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, stratejik yönelimli ve TKY bağlantılı İK uygulamaları ile inovasyon arasında doğrudan pozitif ilişki bulunmuştur (Perdomo-Ortiz, González-Benito ve Galende 2009, s.1211).

İK stratejilerinin entegrasyonu ile örgütsel performansı gösteren dünya standartlarında şirket olma durumu arasında pozitif bir ilişki ortaya konulmuştur. Entegre İK stratejilerine sahip olan işletmeler, kalite yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi ve geliştirilmesi, sürdürülebilirlik ve inovasyon performansı konusunda daha başarılı olmaktadır (Appleby ve Mavin 2000, s.560).

Yapılan başka bir araştırmada, EFQM modeli kriterleri ile inovasyon performansının iş performansını doğrudan ve olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu arada inovasyon performansı, iş performansı üzerindeki girdi kriterlerinin etkisini kısmen açıklamaktadır (Kafetzopoulos, Gotzamani ve Skalkos 2018, s.17).

Bu alandaki literatür incelendiğinde doğrudan tez konusu, daha önce yapılan araştırmalarda rastlanmamıştır. Bu açıdan tez çalışma konusunun ve yaklaşımının orjinal olduğu söylenebilir. Eleştirel literatür incelemesi sonucunda, seçilen araştırma konusuna ilişkin değişkenler ve ilişkileri incelenerek araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Bu konulardan uygulama bölümünde ayrıntılı bir şekilde bahsedilecektir.

Dördüncü Bölüm

ARAŞTIRMA YÖNTEM VE METODOLOJİSİ

1. ARAŞTIRMA

Çalışmanın temel amacı, “stratejik yönetim modellerini kullanmanın işletmelerin rekabet gücünü artırdığı, performansına etkisi olduğu, sürdürülebilirliğine katkı sağladığı ve bütünsel yönetimine katkı sunduğu bunun iktisadi anlamda ekonomik büyüme ve istihdamı artırdığı, yönetsel anlamda ise işletmenin sürdürülebilirliğini sağladığı ve bütünsel yönetimine katkı sağladığı” fikri doğrultusunda; dünyada giderek yayılan stratejik yönetim modelleri arasında hâlihazırda Türkiye’ de tek ödüllendirme sistemiği olarak ulusal kalite ödülü kapsamında metrik olarak kullanılan EFQM modelinin işletmenin rekabet gücüne etkisi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli rolü olan, stratejik İKY uygulamaları, inovasyon performansı, pazar performansı ve finansal performansı üzerine ne derece etki ettiğini araştırma ve elde edilen sonuçlara yorumlama oluşturmaktadır.

Son dönemde işletmeler hızlanan bir iş ekosistemi içinde kendilerine yer açmaya çalışmaktadırlar. Küreselleşmenin yansımaları ile ihracatın ve ithalatın kolaylaşması, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletmenin çeşitli kısımlarında devreye alınan yönetim standartları (İSO serileri, IATF standartları vb.), süreçlerle yönetimde dijital araçların kullanılması, JİT, kanban, kaizen ve yalın vb. uygulamaların işletmelerin gündemine girmesi, işletmelerin performansını ve dönüşümü yönetirken dijital bilgi sistemlerinden, performans sistemlerinden faydalanılması sonuçlarını daha net takip etmeleri ile birlikte tüm bu sistemlerin ve sistematiklerin bütünsel olarak yönetilmesi ihtiyacı içinde stratejik yönetim modellerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca Modelin gelişimlerdeki dinamik yapı sebebi ile iş dünyasındaki en iyi uygulamaların modele dâhil edilmesi, küresel eğilimlerin (döngüsel ekonomi, dijitalleşme, birlikte yaratma, yıkıcı düşünce ve teknolojilerin vb.) işletmelere

etkisinin; ortaya çıkan tehdit ve fırsatların model tarafından yönetiliyor düşüncesi, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının modelin kapsamında bulunması, sürdürülebilirlik raporlarının ilk iki bölümüyle model uygulamalarının paralellik göstermesi ve işletmelere bu konularda yol gösterici olması, Modeli bir yönetim çerçevesi haline getirmektedir.

Literatürde bu tez kapsamında ölçümlenen başlıklarda işletmelerin stratejik İKY uygulamaları, inovasyon, pazar ve finansal performansını ölçen çalışmalar bulunmakla birlikte EFQM modeli kullanmanın ve kullanma süresinin bu başlıklara etkisinin ölçüldüğü ve Türkiye’de EFQM modelini kullanan işletmelere etkisini ortaya koyan bir çalışma, EFQM modelini kullanmanın ve kullanma süresinin stratejik İKY uygulamalarına, inovasyon performansı, pazar performansı ve finansal performansını nasıl etkilediğini ölçen bir araştırma modelinin daha önceki çalışmalarda ortaya konulmadığı düşünülmektedir.

Çalışmanın ilgili alan ve teorilere öngörü oluşturabileceği, bütünsel bir yönetim çerçevesi ihtiyacı duyan, sürdürülebilirliklerini düşünen tüm işletmelere gerek stratejik İKY uygulamaları gerekse işletme performansının inovasyon, pazar ve finansal başlıklarında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Araştırma Kapsamı ve Çalışma Evreni

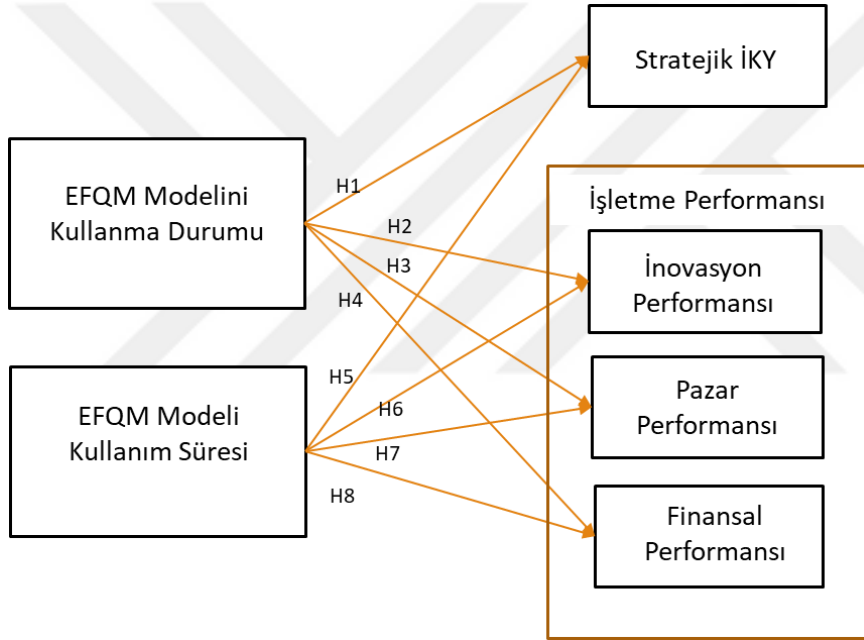
Türkiye’de EFQM modelinin yayılımı kapsamında, EFQM’ in ulusal işbirliği ortağı olarak ve Model kapsamında eğitim, rehberlik ve ödüllendirme yapan, Türkiye’de tek kuruluşun Türkiye Kalite Derneği olması sebebi ile bu çalışmanın evrensel kümesini KalDer (Türkiye Kalite Derneği)’in aktif kurumsal üyeleri arasından elde edilen veriler oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde Türkiye Kalite Derneğinin 732 kurumsal, tüzel üyesi bulunmaktaydı (n=732).

Araştırmaya Türkiye Kalite Derneği tüm tüzel üyelerine online e-posta yoluyla basit rassal örnekleme yöntemiyle, (anakütleyle, n=732) ulaşılmaya çalışılmıştır. Üyelerle pandemi sebebi ile yüzyüze görüşme yapılamamıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler, katılım sağlayan Türkiye Kalite Derneği kurumsal üyeleri tarafından

yanıtlanmıştır. Anketler orta, üst düzey yöneticiler ve genel müdür seviyesinde işletme temsilcilerine gönderilmiştir. Katılım sağlayanlardan, 260 üyeden anket toplanmış ve hepsi geçerli sayılmıştır. Dolayısıyla yapılan çalışma, evrensel kümenin $(260/732=\%35.51)$ % 35' inden fazlasını kapsamaktadır.

1.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli kapsamında, EFQM modelini kullanma durumu ve kullanma süresinin stratejik İKY uygulamalarına ve işletme inovasyon performansı, pazar performansı ve finansal performansına ne kadar etkisinin olduğu incelenerek ele alınmıştır.



Şekil 3. Araştırma Modeli

Araştırma modeli (Şekil 3) kapsamında, aşağıdaki araştırma hipotezleri sınanmıştır;

- **H1:** EFQM Modelini Kullanma Durumuna göre Stratejik İKY Uygulamaları farklılık göstermektedir.
- **H2:** EFQM Modelini Kullanma Durumuna göre İnovasyon Performansı farklılık göstermektedir.

- **H3:** EFQM Modelini Kullanma Durumuna göre Pazar Performansı farklılık göstermektedir.
- **H4:** EFQM Modelini Kullanma Durumuna göre Finansal Performansı farklılık göstermektedir.
- **H5:** EFQM Modelini Kullanma Süresi ile Stratejik İKY Uygulamaları arasında ilişki vardır.
- **H6:** EFQM Modelini Kullanma Süresi ile İnovasyon Performansı arasında ilişki vardır.
- **H7:** EFQM Modelini Kullanma Süresi ile Pazar Performansı arasında ilişki vardır.
- **H8:** EFQM Modelini Kullanma Süresi ile Finansal Performansı arasında ilişki vardır.

2. ARAŞTIRMA MODELİNDE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma modelinde; Stratejik İKY Uygulamaları, İnovasyon Performansı, Pazar Performansı ve Finansal Performansı olmak üzere dört ölçek bulunmaktadır. İnovasyon Performansı, Pazar Performansı ve Finansal Performansı olarak üç farklı performans boyutu literatürde işletme performansını temsil etmek için kullanılmıştır (Gunday, ve diğerleri 2011, s.664).

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeği, Green ve Diğerleri tarafından geliştirilmiş “Strategic Human Resource Management: Measurement Scale Development” makalesinden alınmıştır (Green, Medlin ve Medlin 2001, s.106-107). Daha öncede geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış olan ölçek birçok araştırmacı (Cingöz ve Akdoğan 2013, s.108-109; Demirtaş 2014, s.84) tarafından kullanılmıştır. Ölçeğin faktör analizi yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek soruları ve analiz faktör yükleri aşağıdaki gibidir:

- Üst yönetim organizasyon için yön belirlerken insan kaynakları bilgilerini (planlar, gereklilikler, faaliyetler vb.) de kullanmaktadır (Faktör Yüğü: 0,76).

- Bu organizasyonun üst düzey yöneticileri, organizasyonun tüm seviyelerini (şeflerden idarecilere kadar) ve fonksiyonlarını (pazarlama, muhasebe, finans, İnsan Kaynakları vb.) karar verme sürecine dâhil etmek için eğitmektedir (Faktör Yüğü: 0,84).
- Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, stratejik planlama süreci içerisinde tamamen entegre edilmiştir (Faktör Yüğü:0,90).
- Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, diğer birimlerin yöneticileriyle işbirliği içerisinde çalışmaktadır (Faktör Yüğü: 0,84).
- Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, organizasyon için gerekli eğitim gereksinimlerini belirlemek için diğer birimlere düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur (Faktör Yüğü: 0,81).
- Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, bölüm yöneticilerine kendi kritik insan kaynakları sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur (Faktör Yüğü: 0,79).

Ölçek 6 maddeden oluşmakta ve “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” ifadelerini içeren 5 puanlık Likert ölçeği ile birlikte kullanılmıştır. Ölçek, STKY tanımının dikey ve yatay uyumunun entegrasyonunu içeren bileşenlerini yansıtan iki faktörden oluşmaktadır.

2.2. İnovasyon Performansı Ölçeği

İnovasyon performansı ölçeği, Hagedoorn ve Cloudt’un (2003) “Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?” isimli makalesinden (Hagedoorn ve Cloudt 2003, s.1376-1377) ve Antoncic ve Hisrich’in (2001) “Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation” (Antoncic ve Hisrich 2001, 495-527) makalesinden (Gunday, ve diğerleri 2011, s.670) tarafından uyarlanmıştır

Araştırmada kullanılan ölçek soruları ve analiz faktör yükleri aşağıdaki gibidir:

- Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme (Faktör Yüğü: 0,74).
- Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı (Faktör Yüğü: 0,63).

- Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı (Faktör Yüğü: 0,65).
- İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler (Faktör Yüğü: 0,77).
- Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi (Faktör Yüğü: 0,82).
- Fikri mülkiyet hakkı altına alınmış yeniliklerin sayısı (Faktör Yüğü: 0,59).
- İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi (Faktör Yüğü: 0,67).

Bu ölçek yapılan “Effects of innovation types on firm performance” adlı araştırmada (Gunday, ve diğerleri 2011, s.670), “İmalat Sanayiinde inovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi” nde (Ulusoy, ve diğerleri 2008, s.62-63) ve “Customer Orientation, Innovation and the Mediating Role of Crowdsourcing in Organizational Performance” isimli araştırmada (Kelleci ve Taşkın 2020, s.22) kullanılmıştır. Ölçek 7 maddeden oluşmakta ve “Çok Başarısız” ve “Çok Başarılı” ifadelerini içeren 5 puanlık Likert ölçeği ile birlikte kullanılmıştır.

2.3. Pazar Performansı Ölçeği

Pazar performansı ölçeği, Gunday ve diğerlerinin “Effects of innovation types on firm performance” makalesinden alınmıştır (Gunday, ve diğerleri 2011, s.670).

Araştırmada kullanılan ölçek soruları ve analiz faktör yükleri aşağıdaki gibidir:

- Toplam Satışlar (Faktör Yüğü: 0,58).
- Pazar Payı (Faktör Yüğü: 0,83).
- Müşteri Memnuniyeti (Faktör Yüğü: 0,75).

Bu ölçek yapılan “İmalat Sanayiinde inovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi” nde kullanılmıştır (Ulusoy, ve diğerleri 2008, s.63). Ölçek 3 maddeden oluşmakta ve “Çok Başarısız” ve “Çok Başarılı” ifadelerini içeren 5 puanlık Likert ölçeği ile birlikte kullanılmıştır.

2.4. Finansal Performansı Ölçeği

Finansal performansın değerlendirilmesinde, ölçek Gunday ve diğerlerinin (2011) “Effects of innovation types on firm performance” adlı araştırmasından alınmıştır (Gunday, ve diğerleri 2011, s.670).

Araştırmada kullanılan ölçek soruları ve analiz faktör yükleri aşağıdaki gibidir:

- Aktif Kârlılığı (Kar /Toplam Varlıklar) (Faktör Yüğü: 0,85).
- Genel Firma Kârlılığı (Faktör Yüğü: 0,94).
- Ciro (Brüt Karlılığı) (Kar / Toplam Satışlar) (Faktör Yüğü: 0,93).
- Yatırım Dışı Nakit Akışı (Faktör Yüğü: 0,74).

Bu ölçek yapılan “İmalat Sanayiinde inovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi” nde kullanılmıştır (Ulusoy, ve diğerleri 2008, s.63). Ölçek 4 maddeden oluşmakta ve “Çok Başarısız” ve “Çok Başarılı” ifadelerini içeren 5 puanlık Likert ölçeği ile birlikte kullanılmıştır

3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için NCSS (Number Cruncher Statistical System) (Kaysville, Utah, USA) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodlar (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran, minimum, maksimum) kullanılmıştır.

Nicel verilerin normal dağılıma uygunlukları Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk testi ve grafiksel değerlendirmeler ile sınanmıştır. Normal dağılım gösteren nicel verilerin iki grup karşılaştırmalarında Student t Test kullanıldı. Normal dağılım gösteren üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında One-way Anova Test ve ikili karşılaştırmalarında Bonferroni test; normal dağılım göstermeyen üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis test ve ikili karşılaştırmalarında Bonferroni-Dunn test kullanılmıştır.

Değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde normal dağılım gösteren değişkenlerde Pearson Korelasyon Analizi ve normal dağılım göstermeyen değişkenlerde Spearman's Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Ölçeklerin geçerlilik güvenilirlik değerlendirmelerinde Reliability analiz ve Doğrulayıcı faktör analizi (AMOS) yapılmıştır. Multivariate analiz olarak; işletmede EFQM modeli kullanma durumu üzerine ölçek puanlarının etkileri ve işletmede EFQM modeli kullanma süresi üzerine ölçek puanlarının etkileri ise Lineer Regresyon analizi ile anlamlılık en az $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılmıştır:

$0.0 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
 $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir
 $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirirdir.
 $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kazan 2016, s.103).

Korelasyon katsayısının (r) değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılmıştır:

0 - 0,25 ise ilişki çok zayıf
0,26 - 0,49 ise ilişki zayıf
0,50 - 0,69 ise ilişki orta
0,70 - 0,89 ise ilişki yüksek
0,90 - 1,00 ise ilişki çok yüksek (Akgül 2005, s.384)

3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

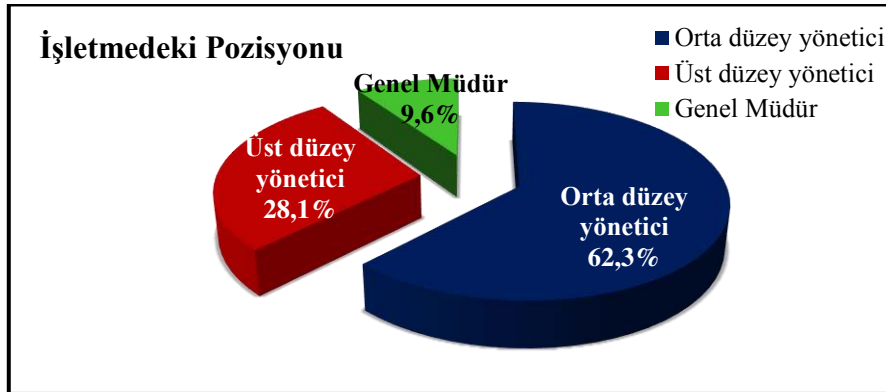
Çalışma 05 Ağustos 2020- 30 Eylül 2020 tarihleri arasında online bülten şeklinde Türkiye Kalite Derneğine Tüzel üye 260 işletmenin çalışanı ile yapılmıştır. Tanımlayıcı özelliklerin detayları Tablo 2 de verilmektedir.

Tablo 2. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

		n	%
İşletmedeki Pozisyonu	Orta düzey yönetici	162	62,3
	Üst düzey yönetici	73	28,1
	Genel Müdür	25	9,6
İşletmenin yaşı (yıl)	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-180 (26,5)	
	<i>Ort±Ss</i>	31,30±23,59	
İşletmenin genel faaliyet alanı	Üretim	133	51,2
	Hizmet	88	33,8
	Kamu	32	12,3
	STK	7	2,7
İşletmenin faaliyet gösterdiği pazar	İç pazar	89	34,2
	Dış pazar	7	2,7
	İç + Dış pazar	164	63,1
İşletmenin sermaye yapısı	Yerli	192	73,8
	Yabancı	19	7,4
	Ortak girişim	49	18,8
İşletmedeki çalışan sayısı	1-10 kişi	15	5,8
	11-50 kişi	24	9,2
	51-250 kişi	73	28,1
	≥ 251 kişi	148	56,9

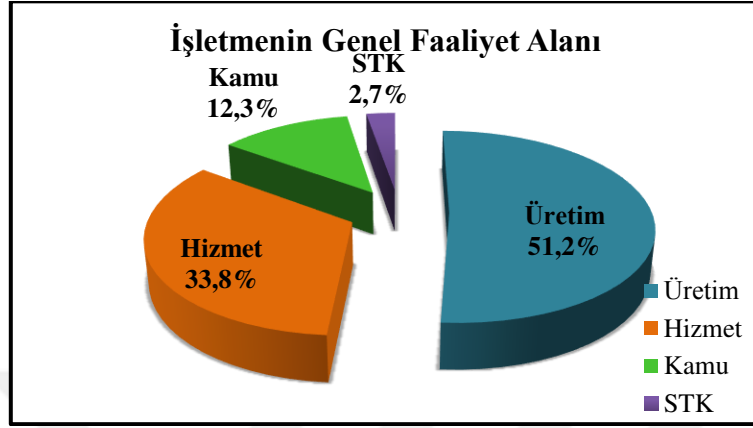
Tablo 2’ de görüldüğü üzere işletmelerin yaşları 1 ile 180 yıl arasında değişmekte olup, ortalama 31,30±23,59 yıl ve medyan 26,5 yıldır. Diğer tanımlayıcı istatistiklerin ayrıntıları aşağıda verilmiştir.

Şekil 4’ te görüldüğü gibi çalışmaya katılanların işletmedeki pozisyonları; %62,3’ü (n=162) orta düzey yönetici, %28,1’i (n=73) üst düzey yönetici ve %9,6’sı (n=25) genel müdürdür.



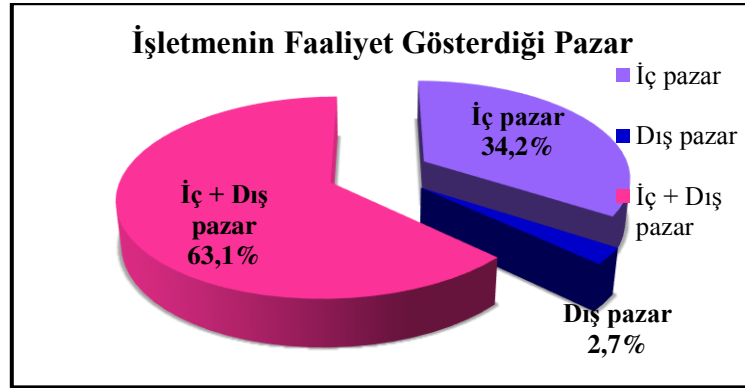
Şekil 4. İşletmedeki Pozisyonların Dağılımı

Şekil 5’ te işletmenin genel faaliyet alanları incelendiğinde, %51,2’sinin (n=133) üretim alanında, %33,8’inin (n=88) hizmet alanında, %12,3’ünün (n=32) kamu alanında ve %2,7’sinin (n=7) STK alanında faaliyet gösterdiği görülmektedir.



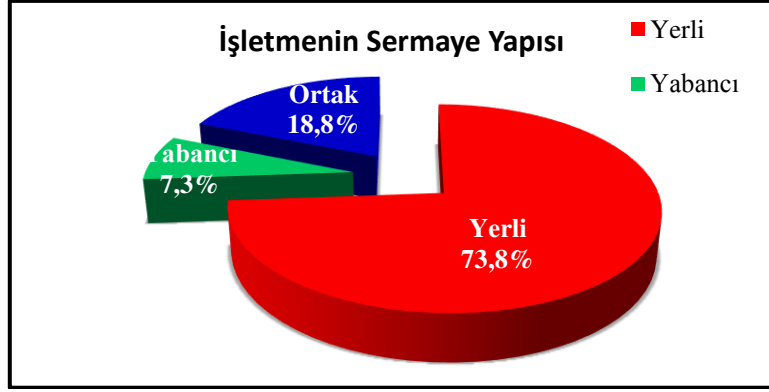
Şekil 5. İşletmenin Genel Faaliyet Alanları Dağılımı

Şekil 6’ da işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlar incelendiğinde, %34,2’si (n=89) iç pazarda, %2,7’si (n=7) dış pazarda, %63,1’i (n=164) ise hem iç pazarda hem de dış pazarda faaliyet göstermektedir.



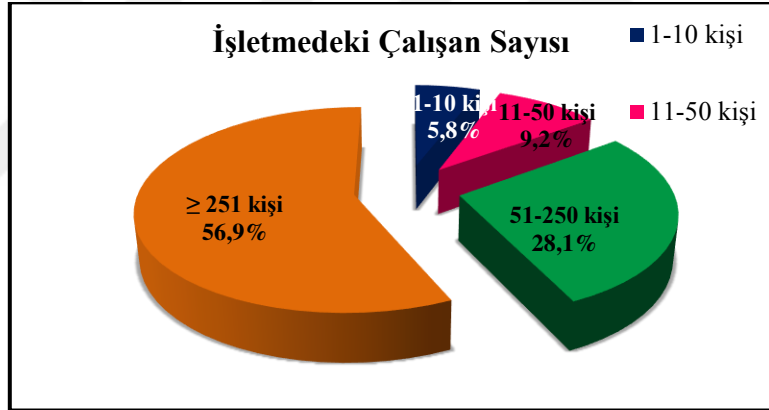
Şekil 6. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Pazarların Dağılımı

Şekil 7’ de işletmenin sermaye yapıları incelendiğinde, %73,8’inin (n=192) yerli, %7,3’ünün (n=19) yabancı, %18,8’inin (n=49) ise ortak girişim olduğu belirlenmiştir.



Şekil 7. İşletmenin Sermaye Yapılarının Dağılımı

Şekil 8’ de işletmelerdeki çalışan kişi sayıları incelendiğinde, %5,8’inde (n=15) 1-10 kişi, %9,2’sinde (n=24) 11-50 kişi, %28,1’inde (n=73) 51-250 kişi, %56,9’unda (n=148) 251 ve üzeri sayıda kişi çalışmaktadır.



Şekil 8. İşletmedeki Çalışan Kişi Sayılarının Dağılımı

Tablo 3. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Dağılımı

		n	%
İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörler	Ağaç İşleri, Kağıt ve Kağıt Ürünleri	14	5,4
	Bilişim Teknolojileri	4	1,5
	Cam, Çimento ve Toprak	4	1,5
	Çevre	4	1,5
	Eğitim	25	9,6
	Elektrik ve Elektronik	10	3,8
	Enerji	33	12,7
	Finans	1	0,4
	Gıda	16	6,2
	İnşaat	6	2,3
	İş ve Yönetim	5	1,9
	Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	19	7,3
	Maden	2	0,8
	Medya, İletişim ve Yayıncılık	2	0,8
	Metal	8	3,1
	Otomotiv	24	9,2
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	11	4,2
	Savunma Sanayi	11	4,2
	Tekstil, Hazır Giyim, Deri	9	3,5
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	4	1,5
	Toplumsal ve Kişisel Hizmetler	3	1,2
	Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri	1	0,4
	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	11	4,2
	Diğer	33	12,7
	Toplam	260	100

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörlerin dağılımı Tablo 3’de görülmektedir. En çok faaliyet gösterenler sırasıyla %12,7’si (n=33) enerji sektöründe iken, %12,7’si (n=33) diğer sektörlerdedir; ayrıca %9,6’sı (n=25) eğitim, %9,2’si (n=24) otomotiv, %7,3’ü (n=19) kimya, petrol, lastik ve plastik, %6,2’si (n=16) ise gıda sektöründedir.

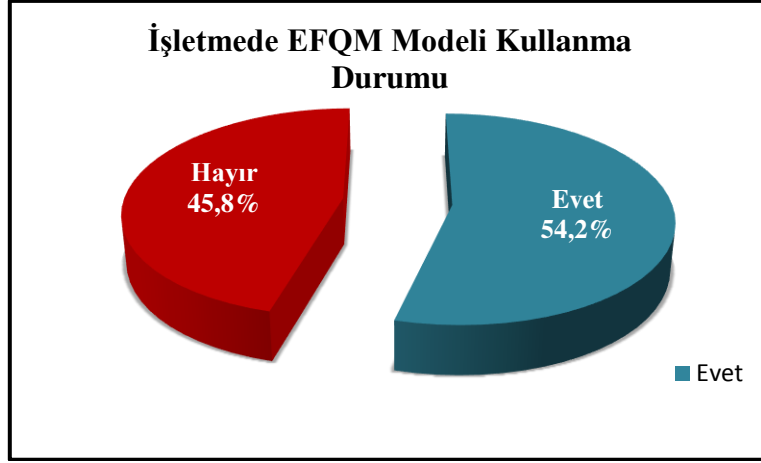
Tablo 4. İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumuna İlişkin Dağılımlar

		n	%
İşletmede EFQM modeli Kullanma durumu	Evet	141	54,2
	Hayır	119	45,8
İşletmede EFQM modeli Kullanma süresi (n=141)	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-30 (5)	
	<i>Ort±Ss</i>	6,76±5,72	
	1-3 yıl	42	29,8
	3-6 yıl	51	36,2
	7-9 yıl	18	12,8
	> 10 yıl	30	21,2
	Yok	90	34,6
	Başlangıç aşamasında	28	10,8
İşletmedeki EFQM modeli seviyesi	1 yıldız	3	1,2
	2 yıldız	3	1,2
	3 yıldız	22	8,5
	4 yıldız	25	9,6
	5 yıldız	34	13,1
	Ödül	55	21,2

Tablo 4 detaylarına bakıldığında; ankete katılan işletmelerin %54,2'si (n=141) EFQM modeli kullanmaktadır; %29,8' inde (n=42) 1-3 yıl, %36,2' sinde (n=51), 3-6 yıl %12,8' inde (n=18) 7-9 yıl, %21,2'sinde (n=30) 10 yılın üzeri süredir kullanılmaktadır.

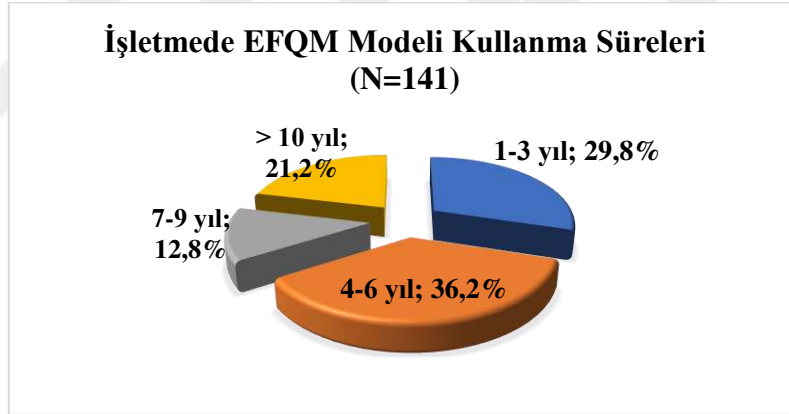
Aynı tablo (4) üzerinde işletmedeki EFQM modeli seviyeleri incelendiğinde, %34,6'sında (n=90) seviye yokken, %10,8'inde (n=28) başlangıç aşamasında, %1,2'sine (n=3) bir yıldız, %1,2'sine (n=3) iki yıldız, %8,5'inde (n=22) üç yıldızdır. İşletmelerin %9,6'sında (n=25) dört yıldız, %13,1'inde (n=34) beş yıldız, %21,2'sinde (n=55) ise ödül görülmektedir.

Şekil 9' da işletmelerde EFQM modeli Kullanma durumu incelendiğinde, %54,2'sinde (n=141) işletmenin modeli kullandığı, %45,8'inde (n=119) kullanmadığı görülmektedir.



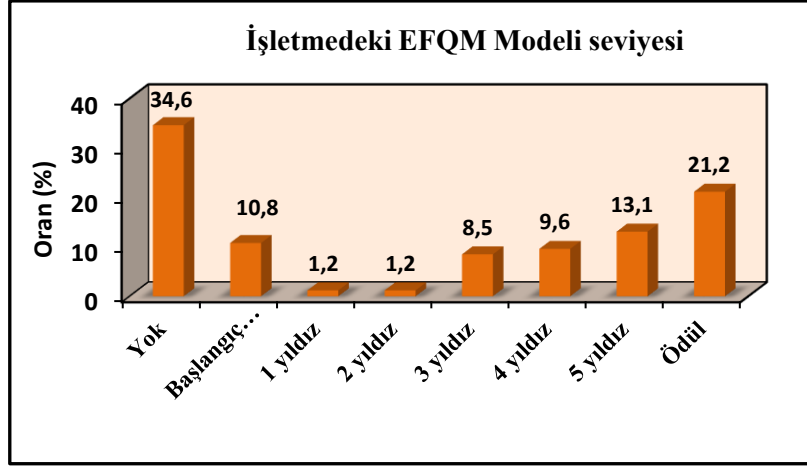
Şekil 9. İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumlarının Dağılımı

Şekil 10’ da işletmelerde EFQM modeli kullanma süresi incelendiğinde, %29,8’ inde (n=42) 1-3 yıl, %36,2’ sinde (n=51), 3-6 yıl %12,8’ inde (n=18) 7-9 yıl, %21,2’sinde (n=30) 10 yılın üzeri süredir kullandığı görülmektedir.



Şekil 10. İşletmede EFQM Modeli Kullanma Sürelerinin Dağılımı

Şekil 11, işletmedeki EFQM modeli seviyeleri incelendiğinde, %34,6’sında (n=90) model seviyesi yokken, %10,8’inde (n=28) başlangıç aşamasında, %1,2’sine (n=3) bir yıldız, %1,2’sine (n=3) iki yıldız, %8,5’inde (n=22) üç yıldızdır. İşletmelerin %9,6’sında (n=25) dört yıldız, %13,1’inde (n=34) beş yıldız, %21,2’sinde (n=55) ise ödül seviyesi görülmektedir.



Şekil 11. İşletmede EFQM Modeli Seviyelerinin Sağılımı

3.2. Model Değişkenlerinin İç Tutarlılık ve Faktör Analizleri

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait frekans ve iç tutarlılık analizlerinin detayları başlıklar halinde aşağıda verilmiştir.

3.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Frekans ve İç Tutarlılığı

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin soruların dağılımı Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

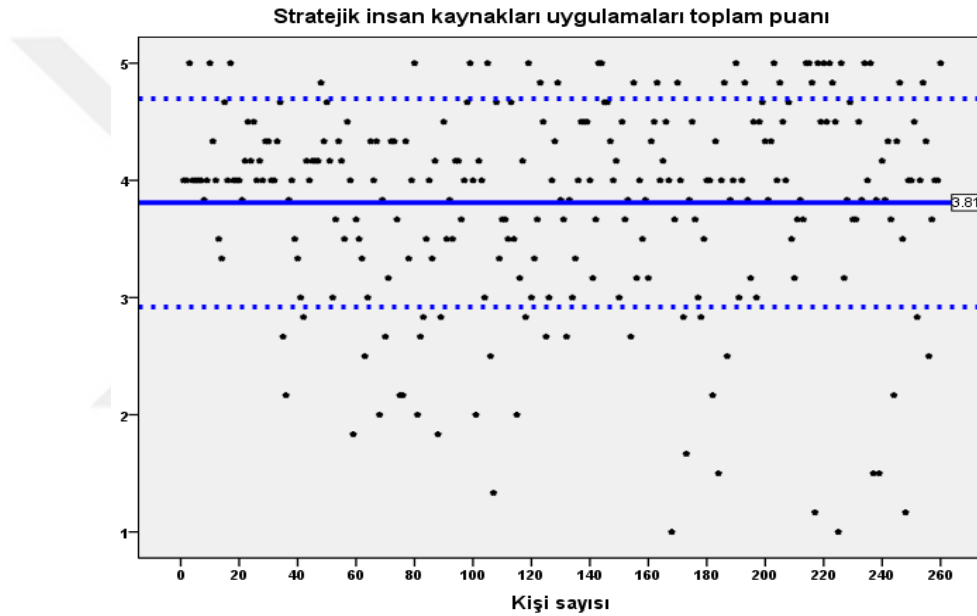
	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S1	11	4,2	20	7,7	25	9,6	141	54,2	63	24,2
S2	11	4,2	23	8,8	33	12,7	137	52,7	56	21,5
S3	15	5,8	31	11,9	45	17,3	110	42,3	59	22,7
S4	10	3,8	14	5,4	27	10,4	143	55,0	66	25,4
S5	9	3,5	18	6,9	43	16,5	121	46,5	69	26,5
S6	9	3,5	20	7,7	43	16,5	130	50,0	58	22,3

Tablo 6 incelendiğinde, stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği sorularının iç tutarlılığını gösteren **Cronbach’s alfa değeri 0,925** olarak saptanmıştır, buna göre ölçek yüksek derecede güvenilir (Tablo 5).

Tablo 6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Toplam Puanı ve İç Tutarlılık Değerinin Dağılımı

Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı	Soru sayısı	6
	Cronbach's alpha	0,925
	Min-Mak (Medyan)	1-5 (4)
	Ort±Ss	3,81±0,89

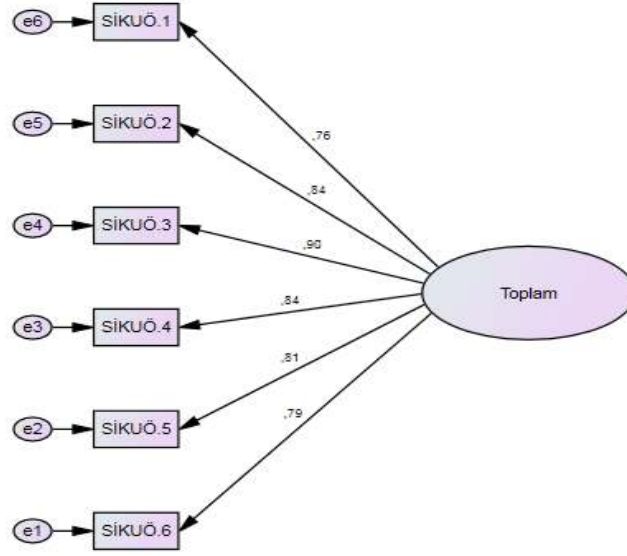
Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği toplam puanı 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama $3,81 \pm 0,89$ puandır.



Şekil 12. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Toplam Puanı Dağılımı

3.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği frekansları, iç tutarlılık sonuçları aşağıda verilmiştir.



Şekil 13: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği

Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeğini oluşturan soruların, doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri Şekil 13’de görülmektedir.

Tablo 7. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,086	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,97	İyi uyum
NNFI	$0,97 \leq NNF \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,98	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,98	İyi uyum
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,95 \leq IFI \leq 0,97$	0,98	İyi uyum
RFI	$0,90 \leq RFI \leq 1$	$0,85 \leq RFI \leq 0,90$	0,95	İyi uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,027	İyi uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,96	İyi uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,90	İyi uyum
χ^2 / df (23.57/ 8)	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$	2,89	Kabul Edilebilir

Modelin test edilebilmesi için kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçütleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltilmeli Ki-kare (χ^2/df) değeri) Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7 incelendiğinde, modelin sonuçları incelendiğinde, RMSEA uyum ölçütü 0,086 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçütlerinden NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI, SRMR, GFI, AGFI ölçütleri göstermektedir. Buna göre uyum ölçütlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltmeli ki-kare değerinin de kabul edilebilir uyum göstermesi, verilerin iyi uyuma sahip olduğu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,01$).

3.2.3. İşletme Performansı Ölçeği Frekans ve İç Tutarlılığı

Araştırmada kullanılan işletme performans ölçeği frekansları, iç tutarlılık sonuçları;

Tablo 8. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S1	2	0,8	14	5,4	56	21,5	144	55,4	44	16,9
S2	1	0,4	12	4,6	65	25,0	152	58,5	30	11,5
S3	0	0,0	12	4,6	54	20,8	158	60,8	36	13,8
S4	5	1,9	17	6,5	53	20,4	137	52,7	48	18,5
S5	0	0	10	3,8	43	16,5	159	61,2	48	18,5
S6	14	5,4	29	11,2	98	37,7	100	38,5	19	7,3
S7	5	1,9	25	9,6	55	21,2	137	52,7	38	14,6
S8	0	0	2	0,8	29	11,2	166	63,8	63	24,2
S9	0	0	5	1,9	37	14,2	170	65,4	48	18,5
S10	0	0	7	2,7	51	19,6	154	59,2	48	18,5
S11	2	0,8	11	4,2	40	15,4	167	64,2	40	15,4
S12	1	0,4	11	4,2	49	18,8	166	63,8	33	12,7
S13	1	0,4	11	4,2	46	17,7	171	65,8	31	11,9
S14	2	0,8	10	3,8	74	28,5	150	57,7	24	9,2

İşletme performansı ölçeğine ilişkin soruların dağılımı Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 9. İşletme Performansı Ölçeği Sorularının İç Tutarlılık Değerinin Dağılımı

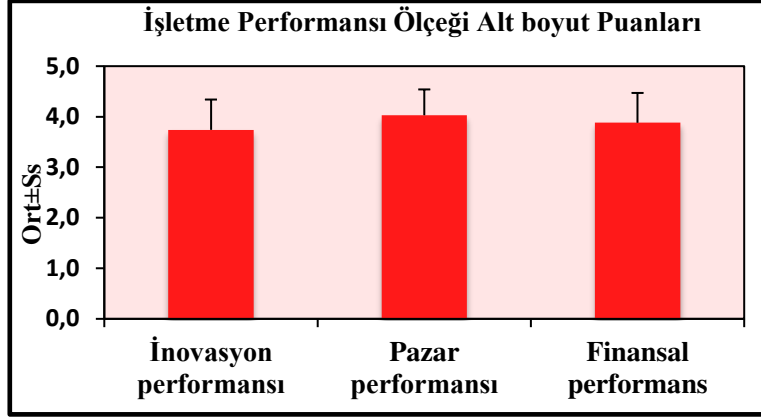
	Soru sayısı	Sorular	Cronbach's alpha
İnovasyon performansı	7	1-7	0,868
Pazar performansı	3	8-10	0,746
Finansal performans	4	11-13	0,920
Toplam	14	1-14	0,914

Tablo 9 incelendiğinde, işletme performansı ölçeği sorularının iç tutarlılığını gösteren Cronbach's alfa değerleri incelendiğinde; İnovasyon performansı alt boyutu için 0,868; Pazar performansı alt boyutu için 0,746 ve Finansal performans alt boyutu için 0,920 olarak saptanmıştır. İşletme performansı ölçeği toplamına ilişkin Cronbach's alfa değeri ise 0,914 olarak saptanmıştır, buna göre ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.

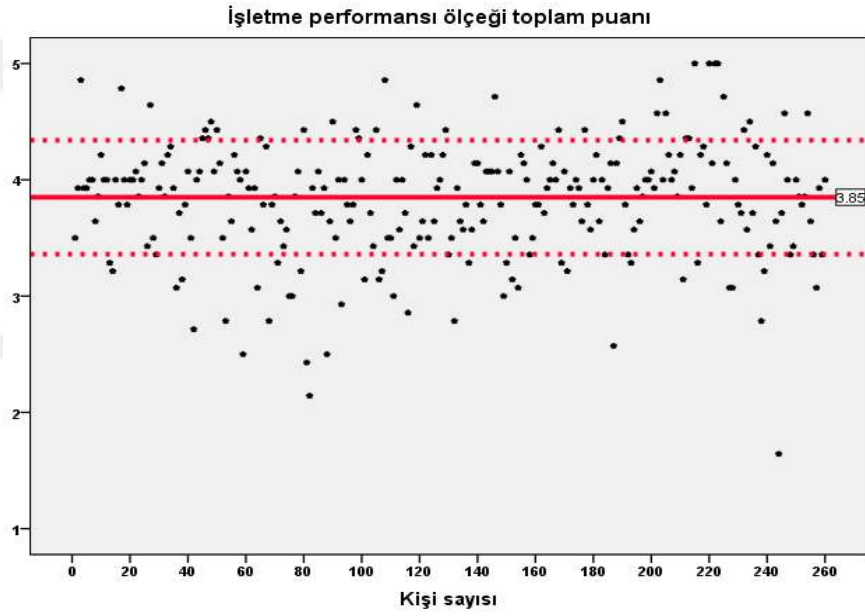
Tablo 10. İşletme Performansı Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss
İnovasyon performansı	1,9-5 (3,9)	3,74±0,60
Pazar performansı	2,3-5 (4)	4,03±0,51
Finansal performans	1,8-5 (4)	3,88±0,59
Toplam	2,1-5 (3,9)	3,85±0,49

Tablo 10 incelendiğinde, işletme performansı ölçeği inovasyon performansı alt boyut puanı ortalama 3,74±0,60; Pazar performansı alt boyut puanı ortalama 4,03±0,51 ve Finansal performansı alt boyut puanı ortalama 3,88±0,59'dir. İşletme performansı ölçeği toplam puanı ise 2,1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3,85±0,49'dir.



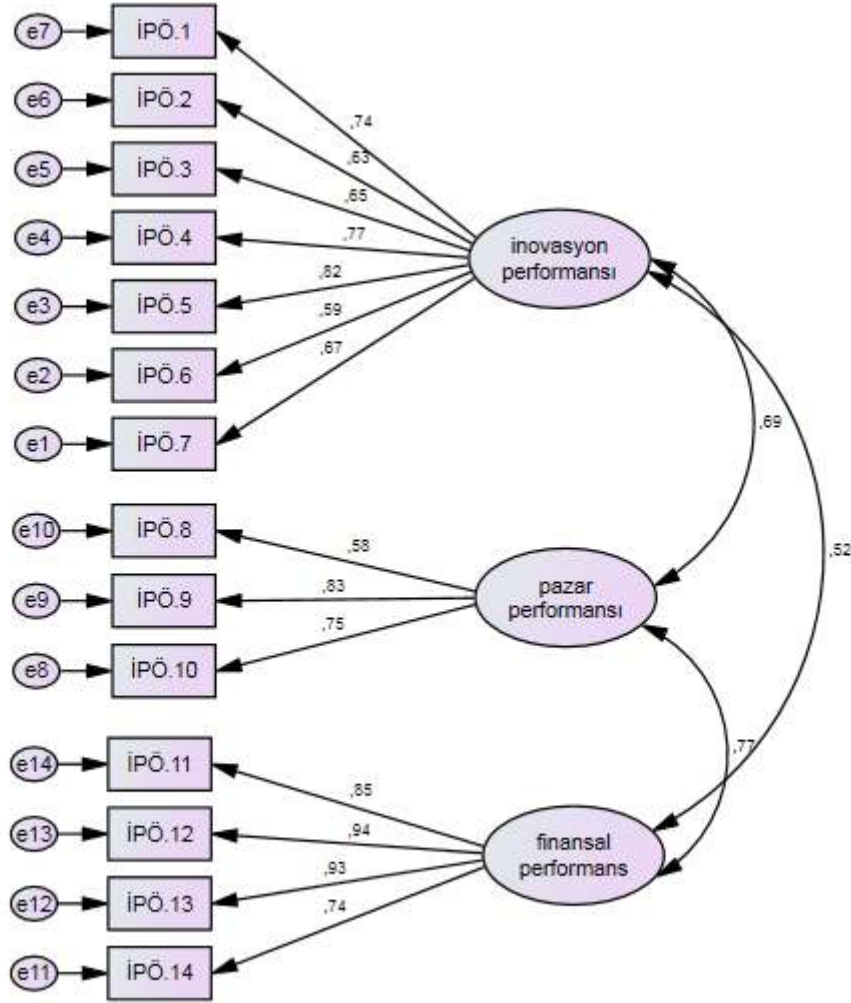
Şekil 14. İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyut Puanları Dağılımı



Şekil 15. İşletme Performansı Ölçeği Toplam Puanları Dağılımı

3.2.4. İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İşletme performansı ölçeğine ilişkin 3 alt boyutu oluşturan soruların, doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri Şekil 16'da görülmektedir.



Şekil 16. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği

Tablo 11 incelendiğinde, modelin test edilebilmesi için kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçütleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltilmeli Ki-kare (χ^2/df) değeri) Tablo10'da görülmektedir.

Tablo 11. İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$	0,083	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,91	Kabul Edilebilir
NNFI	$0,97 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{NNFI} \leq 0,97$	0,95	Kabul Edilebilir
RFI	$0,90 \leq \text{RFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{RFI} \leq 0,90$	0,89	Kabul Edilebilir
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$	0,064	Kabul Edilebilir
GFI	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$	0,90	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$	0,86	Kabul Edilebilir
χ^2 / df (202.349/ 73)	$0 \leq \chi^2 / \text{df} \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / \text{df} \leq 3$	2,77	Kabul Edilebilir

Tablo 11, modelin sonuçları incelendiğinde, RMSEA uyum ölçütü 0,083 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçütlerinden NFI, NNFI, RFI SRMR, GFI, AGFI ölçütleri de kabul edilebilir uyum göstermektedir. Buna göre uyum ölçütlerinin kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltmeli ki-kare değerinin de kabul edilebilir uyum göstermesi, verilerin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,01$).

4. VERİLER VE ÖLÇEKLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ

Araştırmada ölçekler arasındaki ilişkilerin analizleri ve tanımlayıcı istatistikler kapsamında elde edilen veriler aşağıdadır.

4.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi

Ölçekler arasındaki ilişkilerin analizleri ve genel faaliyet alanı, faaliyette bulunduğu Pazar, sermaye yapısı, çalışan sayısına göre ölçek puanlarının değerlendirmeleri yapılmış ve sıralı olarak verilmiştir.

Tablo 12. Ölçekler Arası İlişkilerin Değerlendirilmesi

		İşletme Performansı Ölçeği			
		İnovasyon performansı	Pazar performansı	Finansal performansı	Toplam
Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam	r	0,566	0,362	0,340	0,536
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
İnovasyon performansı	r	1,000	0,610	0,498	0,903
	p	-	0,001**	0,001**	0,001**
Pazar performansı	r	-	1,000	0,672	0,821
	p	-	-	0,001**	0,001**
Finansal performans	r	-	-	1,000	0,799
	p	-	-	-	0,001**

r: Pearson Korelasyon Katsayısı

**p<0,01

Tablo 12 incelendiğinde, stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı ile işletme performansı ölçeği inovasyon performansı puanı arasında pozitif yönlü (Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı arttıkça, inovasyon performansı puanı da artan) istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,566; p=0,001; p<0,01).

Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı ile işletme performansı ölçeği pazar performansı puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,362; p=0,001; p<0,01).

Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı ile işletme performansı ölçeği finansal performansı puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,340; p=0,001; p<0,01).

Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı ile işletme performansı ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönlü (Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı arttıkça, işletme performansı ölçeği toplam puanı da artan) istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır (r=0,536; p=0,001; p<0,01).

Tablo 13. İşletmenin Genel Faaliyet Alanına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

		İşletmenin genel faaliyet alanı				Test değeri; p
		Üretim (n=133)	Hizmet (n=88)	Kamu (n=32)	STK (n=7)	
Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği						
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1-5 (4)	1-5 (4,2)	1,8-5 (3,8)	3,2-5 (4,5)	0,001**
	Ort±Ss	3,65±0,91	4,05±0,79	3,72±0,74	4,33±0,62	
İşletme performansı ölçeği						
İnovasyon performansı	Min-Mak (Medyan)	1,9-5 (3,7)	1,9-5 (3,9)	1,7-5 (3,8)	2,4-4,3 (4)	0,063
	Ort±Ss	3,67±0,55	3,86±0,64	3,67±0,68	3,76±0,67	
Pazar performansı	Min-Mak (Medyan)	2,3-5 (4)	2,3-5 (4)	2,3-5 (4)	3,7-4,3 (4)	0,540
	Ort±Ss	4,02±0,46	4,06±0,58	3,92±0,66	3,95±0,30	
Finansal performansı	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4)	1,8-5 (4)	1-4,8 (3,3)	3-4,5 (4)	0,004**
	Ort±Ss	3,89±0,56	3,87±0,63	3,40±0,81	3,82±0,59	
Toplam	Min-Mak (Medyan)	2,4-4,9 (3,9)	2,1-5 (4)	1,6-4,5 (3,8)	2,9-4,2 (4,1)	0,156
	Ort±Ss	3,81±0,45	3,91±0,55	3,65±0,61	3,82±0,53	
Kruskal Wallis Test		**p<0,01				

İşletmenin genel faaliyet alanına göre stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği puanlarının değerlendirilmesi;

Tablo 13 incelendiğinde, işletmenin genel faaliyet alanına göre stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; hizmet sektöründe olanların stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı, üretim sektöründe olanlardan anlamlı düzeyde yüksektir (p=0,002; p<0,01). Diğer grupların stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

İşletmenin genel faaliyet alanına göre işletme performansı ölçeği puanlarının değerlendirilmesi; Tablo 13 incelendiğinde, İşletmenin genel faaliyet alanına göre inovasyon performansı, pazar performansı ve toplam işletme performansı puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

İşletmenin genel faaliyet alanına göre finansal performans puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,004; p<0,01). Yapılan ikili

karşılaştırmalar sonucunda; üretim ve hizmet sektöründe olanların finansal performans puanı, kamuda olanlardan anlamlı düzeyde yüksektir (sırasıyla $p=0,002$; $p=0,012$; $p<0,05$). Diğer grupların finansal performans puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 14. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Pazara Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

		İşletmenin faaliyet gösterdiği pazar			Test değeri; p
		İç Pazar (n=89)	Dış Pazar (n=7)	İç + Dış Pazar (n=164)	
Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği					
Toplam	Min-Mak (Medyan) Ort±Ss	1-5 (4) 3,93±0,88	1,8-4,5 (3,2) 3,19±0,94	1-5 (4) 3,78±0,85	p: 0,042*
İşletme performansı ölçeği					
İnovasyon performansı	Min-Mak (Medyan) Ort±Ss	2,1-5 (3,9) 3,80±0,62	2,1-4,4 (3,6) 3,35±0,83	1,7-5 (3,9) 3,72±0,59	p: 0,302
Pazar performansı	Min-Mak (Medyan) Ort±Ss	2,3-5 (4) 4,04±0,60	3-5 (4) 3,95±0,62	2,3-5 (4) 4,01±0,49	p: 0,817
Finansal performansı	Min-Mak (Medyan) Ort±Ss	1,8-5 (4) 3,81±0,69	2-4 (3,8) 3,36±0,79	1-5 (4) 3,85±0,60	p: 0,169
Toplam	Min-Mak (Medyan) Ort±Ss	2,5-5 (3,9) 3,85±0,54	2,5-4,3 (3,7) 3,48±0,70	1,6-4,9 (3,9) 3,82±0,49	p: 0,443
Kruskal Wallis Test		*p<0,05			

İşletmenin faaliyet gösterdiği pazara göre stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği puanlarının değerlendirilmesi;

Tablo 14 incelendiğinde, işletmenin faaliyet gösterdiği pazara göre stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,042$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; iç pazarda faaliyet gösterenlerin stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı, dış pazarda faaliyet gösterenlerden anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,028$; $p<0,05$). Diğer grupların stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

İşletmenin faaliyet gösterdiği pazara göre işletme performansı ölçeği puanlarının değerlendirilmesi;

Tablo 14 incelendiğinde, İşletmenin faaliyet gösterdiği pazara göre İnovasyon performansı, Pazar performansı, Finansal performans ve İşletme performansı ölçeği toplam puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 15. İşletmenin Sermaye Yapısına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	İşletmenin sermaye yapısı			
	Yerli (n=192)	Yabancı (n=19)	Ortak girişim (n=49)	
	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	<i>p</i>
Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği				
Toplam	3,77±0,83	3,98±0,85	3,92±1,00	0,381
İşletme performansı ölçeği				
İnovasyon performansı	3,70±0,59	3,68±0,60	3,90±0,64	0,099
Pazar performansı	4,00±0,54	4,07±0,36	4,07±0,56	0,657
Finansal performansı	3,78±0,65	3,78±0,58	4,02±0,58	0,054
Toplam	3,79±0,51	3,79±0,44	3,97±0,55	0,072
One-way ANOVA Test	<i>*p<0,05</i>			

İşletmenin sermaye yapısına göre stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği puanlarının değerlendirilmesi;

Tablo 15 incelendiğinde, işletmenin sermaye yapısına göre stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

İşletmenin sermaye yapısına göre işletme performansı ölçeği puanlarının değerlendirilmesi;

Tablo 15 incelendiğinde, işletmenin sermaye yapısına göre İnovasyon performansı, Pazar performansı, Finansal performans ve İşletme performansı ölçeği toplam puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 16. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

		İşletmedeki çalışan sayısı				Test değeri; p
		1-10 kişi (n=15)	11-50 kişi (n=24)	51-250 kişi (n=73)	≥ 251 kişi (n=148)	
Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği						
Toplam	<i>Ort±Ss</i>	3,86±0,89	3,84±0,81	4,01±0,91	3,71±0,84	p: 0,105
İşletme performansı ölçeği						
İnovasyon performansı	<i>Ort±Ss</i>	3,68±0,48	3,73±0,45	3,93±0,60	3,65±0,63	p:0,015*
Pazar performansı	<i>Ort±Ss</i>	3,71±0,45	3,92±0,63	4,11±0,50	4,02±0,52	p:0,042*
Finansal performansı	<i>Ort±Ss</i>	3,38±0,75	3,74±0,67	3,96±0,59	3,81±0,63	p:0,013*
Toplam	<i>Ort±Ss</i>	3,60±0,39	3,77±0,44	3,97±0,51	3,78±0,52	p:0,013*
<i>One-way ANOVA Test</i>		<i>*p<0,05</i>				

İşletmedeki çalışan sayısına göre stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği puanlarının değerlendirilmesi;

Tablo 16 incelendiğinde, işletmedeki çalışan sayısına göre stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

İşletmedeki çalışan sayısına göre işletme performansı ölçeği puanlarının değerlendirilmesi;

Tablo 16 incelendiğinde, işletmedeki çalışan sayısına göre inovasyon performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,015; p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 51-250 kişi çalışan işletmelerin inovasyon performansı puanı, 251 ve üzeri sayıda çalışanı olan işletmelerden anlamlı düzeyde yüksektir (p=0,008; p<0,01). Diğer grupların inovasyon performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

İşletmedeki çalışan sayısına göre pazar performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,042; p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 51-250 kişi çalışanı olan işletmelerin pazar performansı puanı, 1-10 kişi çalışanı olan işletmelerden anlamlı düzeyde yüksektir (p=0,008;

$p<0,01$). Diğer grupların pazar performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

İşletmedeki çalışan sayısına göre finansal performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,013$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 51-250 kişi çalışanı olan işletmelerin finansal performansı puanı, 1-10 kişi çalışanı olan işletmelerden anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,009$; $p<0,01$). Diğer grupların finansal performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

İşletmedeki çalışan sayısına göre işletme performansı ölçeği toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,013$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 51-250 kişi çalışanı olan işletmelerin işletme performansı toplam puanı, 251 ve üzeri sayıda çalışanı olan işletmelerden anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,040$; $p<0,05$). Diğer grupların işletme performansı toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

4.2. EFQM Modeli Kullanma Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Tablo 17. İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

		İşletmede EFQM modeli Kullanma durumu		Test değeri; <i>p</i>
		Evet (n=141)	Hayır (n=119)	
Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği				
Toplam	<i>Ort±Ss</i>	4,11±0,70	3,46±0,91	<i>p: 0,001**</i>
İşletme performansı ölçeği				
İnovasyon performansı	<i>Ort±Ss</i>	3,92±0,53	3,52±0,62	<i>p: 0,001**</i>
Pazar performansı	<i>Ort±Ss</i>	4,11±0,51	3,91±0,53	<i>p: 0,002**</i>
Finansal performansı	<i>Ort±Ss</i>	3,95±0,58	3,68±0,67	<i>p: 0,001**</i>
Toplam	<i>Ort±Ss</i>	3,97±0,46	3,65±0,51	<i>p: 0,001**</i>

Student t Test

$^{**}p<0,01$

İşletmede EFQM modeli kullanma durumuna göre stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği puanlarının değerlendirilmesi;

Tablo 17 incelendiğinde, işletmede EFQM modeli kullanma durumuna göre stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$); EFQM modeli kullananların stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanları daha yüksektir. Dolayısıyla, İşletmelerin EFQM modelini kullanma durumuna göre Stratejik İKY uygulamaları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu öngören **H1** hipotezi desteklenmiştir.

İşletmede EFQM modeli kullanma durumuna göre işletme performansı ölçeği puanlarının değerlendirilmesi:

Tablo 17 incelendiğinde, işletmede EFQM modeli kullanma durumuna göre inovasyon performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$); EFQM modeli kullananların inovasyon performansı puanları daha yüksektir. Dolayısıyla, İşletmelerin EFQM modelini kullanma durumuna göre İnovasyon Performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu öngören **H2** hipotezi desteklenmiştir.

İşletmede EFQM modeli kullanma durumuna göre pazar performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,002$; $p<0,01$); EFQM modeli uygulayanların pazar performansı puanları daha yüksektir. Dolayısıyla, İşletmelerin EFQM modelini kullanma durumuna göre Pazar Performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu öngören **H3** hipotezi desteklenmiştir.

İşletmede EFQM modeli kullanma durumuna göre finansal performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$); EFQM modeli kullananların finansal performansı puanları daha yüksektir. Dolayısıyla, İşletmelerin EFQM modelini kullanma durumuna göre Finansal Performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu öngören **H4** hipotezi desteklenmiştir.

İşletmede EFQM modeli kullanma durumuna göre işletme performansı toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$);

EFQM modeli kullananların işletme performansı toplam puanları daha yüksektir. Dolayısıyla, İşletmelerin EFQM modelini kullanma durumuna göre İşletme Performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

4.3. EFQM Modeli Kullanma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Tablo 18. İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

	İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresi					<i>p</i>
	Uygulama yok (n=119)	1-3 yıl (n=42)	4-6 yıl (n=51)	7-9 yıl (n=18)	≥ 10 yıl (n=30)	
	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	
Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği						
Toplam	3,46±0,91	3,90±0,52	4,19±0,88	4,12±0,65	4,26±0,58	0,001**
İşletme performansı ölçeği						
İnovasyon performansı	3,52±0,62	3,87±0,41	4,05±0,52	3,84±0,67	3,81±0,58	0,001**
Pazar performansı	3,91±0,53	4,05±0,50	4,18±0,57	4,06±0,38	4,10±0,50	0,027*
Finansal performansı	3,68±0,67	3,83±0,58	4,04±0,64	3,96±0,46	3,93±0,55	0,007**
Toplam	3,65±0,51	3,90±0,37	4,08±0,52	3,92±0,49	3,91±0,45	0,001**
<i>One-way ANOVA Test</i>		**<i>p</i> < 0,01		*<i>p</i> < 0,05		

Tablo 18 incelendiğinde, işletmede EFQM modeli kullanma süresine göre stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; EFQM modeli uygulaması 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10 yıl ve üzeri süredir yapılan işletmelerin stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanları, EFQM modeli kullanmayan işletmelerden anlamlı düzeyde yüksektir (sırasıyla $p=0,026$; $p=0,001$; $p=0,013$; $p=0,001$; $p<0,05$). İşletmelerin EFQM modelini kullanma süresi ile stratejik İKY uygulamaları arasında ilişkinin varlığını öngören **H5** hipotezi desteklenmiştir.

İşletmede EFQM modeli kullanma süresine göre işletme performansı ölçeği puanlarının değerlendirilmesi: Tablo 18 incelendiğinde, işletmede EFQM modeli kullanma süresine göre İnovasyon performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar

sonucunda; EFQM modelini 1-3 yıl ve 4-6 yıldır kullanan işletmelerin İnovasyon performansı puanları, EFQM modeli kullanmayan işletmelerden anlamlı düzeyde yüksektir (sırasıyla $p=0,007$; $p=0,001$; $p<0,01$). İşletmelerin EFQM modelini kullanma süresi ile inovasyon performansı arasında ilişkinin varlığını öngören **H6** hipotezi desteklenmiştir.

İşletmede EFQM modeli kullanma süresine göre Pazar performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,027$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; EFQM modelini 4-6 yıldır kullanan işletmelerin Pazar performansı puanları, EFQM modeli kullanmayan işletmelerden anlamlı düzeyde yüksek ($p=0,020$; $p<0,05$) olmasına rağmen, diğer grupların Pazar performansı puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Yapılan regresyon analizi sonucunda; işletmede EFQM modelinin kullanma süresi, Pazar performansını etkilememektedir ($p=0.088$; $p>0.05$). İşletmelerin EFQM modelini kullanma süresi ile pazar performansı arasında ilişkinin varlığını öngören **H7** hipotezi desteklenmemiştir.

İşletmede EFQM modeli kullanma süresine göre Finansal performans puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,007$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; EFQM modelini 4-6 yıl süredir kullanan işletmelerin Finansal performans puanları, EFQM modeli kullanmayan işletmelerden anlamlı düzeyde yüksek ($p=0,005$; $p<0,01$) olmasına rağmen, diğer grupların Finansal performans puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0.168$; $p>0,05$). Yapılan regresyon analizi sonucunda; İşletmelerin EFQM modelinin kullanma süreleri ile finansal performansı arasında ilişkinin varlığını öngören **H8** hipotezi desteklenmemiştir.

İşletmede EFQM modeli kullanma süresine göre İşletme performansı toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; EFQM modelini 1-3 yıl ve 4-6 yıldır kullanan işletmelerin İşletme performansı toplam puanları, EFQM modeli uygulamayan işletmelerden anlamlı düzeyde yüksek (sırasıyla $p=0,047$; $p=0,001$; $p<0,05$) olmasına rağmen diğer grupların işletme performansı toplam puanları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır.

4.4. EFQM Modeli Seviyesine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Tablo 19. İşletmede EFQM Modeli Seviyesine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

		İşletmedeki EFQM modeli seviyesi						
		Yok (n=90)	Başlangıç +1 yıldız+2 yıldız (n=34)	3 yıldız (n=22)	4 yıldız (n=25)	5 yıldız (n=34)	Ödül (n=55)	Test değeri; <i>p</i>
Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği								
Toplam	<i>Ort±Ss</i>	3,48±0,93	3,53±0,81	3,83±0,68	4,27±0,45	3,93±0,72	4,25±0,82	<i>p: 0,001**</i>
İşletme performansı ölçeği								
İnovasyon performansı	<i>Ort±Ss</i>	3,51±0,67	3,61±0,49	3,80±0,53	3,97±0,38	3,79±0,57	4,02±0,56	<i>p: 0,001**</i>
Pazar performansı	<i>Ort±Ss</i>	3,84±0,55	3,97±0,49	4,11±0,44	4,13±0,41	4,07±0,42	4,21±0,58	<i>p: 0,001**</i>
Finansal performansı	<i>Ort±Ss</i>	3,58±0,72	3,75±0,56	3,94±0,51	4,07±0,24	3,82±0,58	4,10±0,61	<i>p: 0,001**</i>
Toplam	<i>Ort±Ss</i>	3,60±0,55	3,73±0,40	3,91±0,41	4,03±0,26	3,86±0,46	4,08±0,51	<i>p: 0,001**</i>
One-way ANOVA Test		<i>**p<0,01</i>						

İşletmede EFQM modeli seviyesine göre stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği puanlarının değerlendirilmesi;

Tablo 19 incelendiğinde, işletmede EFQM modeli seviyesine göre stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 4 yıldız olan işletmelerin stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı, EFQM modeli seviyesi olmayan ve başlangıç aşamasında+1 yıldız+2 yıldız olanlardan anlamlı düzeyde yüksektir (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,009$; $p<0,01$). Ödülü olan işletmelerin de stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı, EFQM modeli seviyesi olmayan ve başlangıç aşamasında+1 yıldız+ 2 yıldız olanlardan anlamlı düzeyde yüksektir (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,001$; $p<0,01$). Diğer grupların stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

İşletmede EFQM modeli seviyesine göre işletme performansı ölçeği puanlarının değerlendirilmesi;

Tablo 19 incelendiğinde, işletmede EFQM modeli seviyesine göre inovasyon performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; ödülü olan işletmelerin inovasyon performansı puanı, EFQM modeli seviyesi olmayan ve başlangıç aşamasında+1 yıldız+2 yıldız olanlardan anlamlı düzeyde yüksektir (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,018$; $p<0,05$). Ayrıca 4 yıldız olan işletmelerin inovasyon performansı puanı da, EFQM modeli seviyesi olmayanlardan anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,007$; $p<0,01$). Diğer grupların inovasyon performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

İşletmede EFQM modeli seviyesine göre pazar performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; ödülü olan işletmelerin pazar performansı puanı, EFQM modeli seviyesi olmayan olanlardan anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,001$; $p<0,01$).

Diğer grupların pazar performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

İşletmede EFQM modeli seviyesine göre finansal performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; ödülü ve 4 yıldız olan işletmelerin finansal performansı puanı, EFQM modeli seviyesi olmayanlardan anlamlı düzeyde yüksektir (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,007$; $p<0,01$). Diğer grupların finansal performansı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

İşletmede EFQM modeli seviyesine göre işletme performansı toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; ödülü ve 4 yıldız olan işletmelerin işletme performansı toplam puanı, EFQM modeli seviyesi olmayanlardan anlamlı düzeyde yüksektir (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,001$; $p<0,01$). Ayrıca ödülü olan işletmelerin işletme performansı toplam puanı da, EFQM modeli seviyesi başlangıç aşamasında+1 yıldız+2 yıldız olanlardan anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,011$; $p<0,05$). Diğer grupların işletme performansı toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

4.5. Regresyon Analizleri

Araştırmada değişkenler arası ilişkiler (student T Testi ve one way Anova) ile incelendikten sonra aralarında ilişki olan değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini inceleyebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır

4.5.1. Model Kullanılmasının Stratejik İKY Uygulamaları Üzerine Etkisi

Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma durumunun etkisinin incelenmesine ilişkin regresyon analizi sonuçları; stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma durumunun etkisi Lineer regresyon analizi (Enter) ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 20 İncelendiğinde; analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma durumunun, Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamını %13,9 ($R^2=0,139$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=41.783$, $p = 0.001$; $p<0.01$). Model özeti ise Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata
1	0,373	0,139	0,136	4,84

Tablo 21: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Toplamı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumunun Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients		t	p	95% CI Confidence Interval for B	
	B				Lower	Upper
(Constant)	3,461		46,796	0,001**	3,315	3,606
İşletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)	0,649		6,464	0,001**	0,451	0,847

**** $p<0.01$**

Tablo 21 incelendiğinde, yapılan analiz sonucunda; işletmede EFQM modelinin kullanılması, stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamını 0,649 birim arttırmaktadır ($p=0.001$; $p<0.01$). Dolayısı ile “EFQM modelini kullanma durumuna göre stratejik İKY uygulamaları farklılık göstermektedir” **H1** hipotezi desteklenmiştir.

Regresyon Modeli;

Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamı = $3,461 + 0,649$ [işletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)]

4.5.2. Model Kullanılmasının İnovasyon Performansı Üzerine Etkisi

İnovasyon performansı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma durumunun etkisinin incelenmesine ilişkin regresyon analizi sonuçları; inovasyon performansı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma durumunun etkisi Lineer regresyon analizi (Enter) ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 22 incelendiğinde, analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma durumunun, İnovasyon performansını % 10,8 ($R^2=0,108$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=31.213$, $p = 0.001$; $p<0.01$). Model özeti ise Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata
1	0,329	0,108	0,104	0,4017

Tablo 23: İnovasyon Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumunun Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients		<i>p</i>	95% CI Confidence Interval for B	
	B	t		Lower	Upper
(Constant)	3,520	66,902	0,001**	3,416	3,623
İşletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)	0,399	5,587	0,001**	0,258	0,540

**** $p<0.01$**

Tablo 23 incelendiğinde, yapılan analiz sonucunda; işletmede EFQM modelinin kullanılması, inovasyon performansını 0,399 birim arttırmaktadır ($p=0.001$; $p<0.01$). Dolayısı ile “EFQM modelini kullanma durumuna göre inovasyon performansı farklılık göstermektedir” **H2** hipotezi desteklenmiştir.

Regresyon Modeli;

İnovasyon performansı= $3,520 + 0,399$ [işletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)]

4.5.3. Model Kullanılmasının Pazar Performansı Üzerine Etkisi

Pazar performansı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma durumunun etkisinin incelenmesine ilişkin regresyon analizi sonuçları; pazar performansı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma durumunun etkisi Lineer regresyon analizi (Enter) ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 24 incelendiğinde, analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma durumunun, Pazar performansını % 3,5 ($R^2=0,035$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=9.385$, $p = 0.002$; $p<0.01$). Model özeti ise Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24: Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata
1	0,187	0,035	0,031	1,5606

Tablo 25: Pazar Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumunun Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients		<i>p</i>	95% CI Confidence Interval for B	
	B	t		Lower	Upper
(Constant)	3,910	81,999	0,001**	3,816	4,004
İşletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)	0,198	3,063	0,002**	0,071	0,326

**** $p<0.01$**

Tablo 25 incelendiğinde Yapılan analiz sonucunda; işletmede EFQM modelinin kullanılması, Pazar performansını 0.198 birim arttırmaktadır ($p=0.002$; $p<0.01$). Dolayısı ile “EFQM modelini kullanma durumuna göre Pazar performansı farklılık göstermektedir” **H3** hipotezi desteklenmiştir.

Regresyon Modeli;

Pazar performansı = $3,910 + 0,198$ [işletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)]

4.5.4. Model Kullanılmasının Finansal Performansı Üzerine Etkisi

Finansal Performans Üzerine İşletmede EFQM modeli kullanma durumunun Etkisinin İncelenmesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları; finansal performans üzerine işletmede EFQM modeli kullanma durumunun etkisi Lineer regresyon analizi (Enter) ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 26 incelendiğinde, analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma durumunun, Finansal performansını % 4,4 ($R^2=0,044$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=11.898$, $p = 0.001$; $p<0.01$). Model özeti ise Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26: Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata
1	0,210	0,044	0,040	2,5018

Tablo 27: Finansal Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumunun Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients		p	95% CI Confidence Interval for B	
	B	t		Lower	Upper
(Constant)	3,676	64,121	0,001**	3,564	3,789
İşletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)	0,269	3,449	0,001**	0,115	0,422

**** $p<0.01$**

Tablo 27 incelendiğinde, yapılan analiz sonucunda; işletmede EFQM modelinin kullanılması, Finansal performansını 0,269 birim arttırmaktadır ($p=0.001$; $p<0.01$). Dolayısı ile “EFQM modelini kullanma durumuna göre finansal performansı farklılık göstermektedir” **H4** hipotezi desteklenmiştir.

Regresyon Modeli;

Finansal performansı = $3,676 + 0,269$ [işletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)]

4.5.5. Model Kullanılmasının Performans Toplamı Üzerine Etkisi

Performans toplamı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma durumunun etkisinin incelenmesine ilişkin regresyon analizi sonuçları; performans toplamı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma durumunun etkisi Lineer regresyon analizi (Enter) ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 28 incelendiğinde, analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma durumunun, Performans toplamını % 9,6 ($R^2=0,096$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=27.514$, $p = 0.001$; $p<0.01$). Model özeti ise Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata
1	0,310	0,096	0,093	6,8356

Tablo 29: Performans Toplamı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumunun Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients		t	p	95% CI Confidence Interval for B	
	B				Lower	Upper
(Constant)	3,648		81,509	0,001**	3,560	3,736
İşletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)	0,319		5,245	0,001**	0,199	0,438

**** $p<0.01$**

Tablo 29 incelendiğinde, yapılan analiz sonucunda; işletmede EFQM modelinin kullanılması, Performans toplamını 0,319 birim arttırmaktadır ($p=0.001$; $p<0.01$).

Regresyon Modeli;

Performans toplamı = 3,648 + 0,319 [işletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)]

4.5.6. Model Kullanma Süresinin Stratejik İKY Uygulamaları Üzerine Etkisi

Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma süresinin etkisinin incelenmesine ilişkin regresyon analizi sonuçları; stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma süresinin etkisi Lineer regresyon analizi (Enter) ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 30 incelendiğinde, analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma süresinin, Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamını %7,6 ($R^2=0,076$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=21.196$, $p = 0.001$; $p<0.01$). Model özeti ise Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30: Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata
1	0,276	0,076	0,072	5,0158

Tablo 31: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Toplamı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients		<i>p</i>	95% CI Confidence Interval for B	
	B	t		Lower	Upper
(Constant)	3,650	58,187	0,001**	3,527	3,774
İşletmede EFQM modeli kullanma süresi	0,044	4,604	0,001**	0,025	0,063

**** $p<0.01$**

Tablo 31 incelendiğinde, analiz sonucunda; işletmede EFQM modelini kullanma süresi, stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamını 0,044 birim arttırmaktadır ($p=0.001$; $p<0.01$). Dolayısı ile “EFQM modelini kullanma süreleri ile stratejik İK uygulamaları arasında ilişki vardır” **H5** hipotezi desteklenmiştir.

Regresyon Modeli;

Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamı = 3,650 + 0,044 [işletmede EFQM modeli kullanma süresi]

4.5.7. Model Kullanma Süresinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkisi

İnovasyon performansı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma süresinin etkisinin incelenmesine ilişkin regresyon analizi sonuçları; inovasyon performansı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma süresinin etkisi Lineer regresyon analizi (Enter) ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 32 incelendiğinde, analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma süresinin, İnovasyon performansını %2,7 ($R^2=0,027$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=7.151$, $p = 0.008$; $p<0.01$). Model özeti ise Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32: Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata
1	0,164	0,027	0,023	4,1958

Tablo 33: İnovasyon Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients	t	p	95% CI Confidence Interval for B	
	B			Lower	Upper
(Constant)	3,669	81,559	0,001**	3,580	3,757
İşletmede EFQM modeli kullanma süresi	0,018	2,674	0,008**	0,005	0,032

**** $p<0.01$**

Tablo 33 incelendiğinde, analiz sonucunda işletmede EFQM modelini kullanma süresi, inovasyon performansını 0,018 birim arttırmaktadır ($p=0.008$; $p<0.01$). Dolayısı ile “EFQM modelini kullanma süreleri ile inovasyon performansı arasında ilişki vardır” **H6** hipotezi desteklenmiştir.

Regresyon Modeli;

İnovasyon performansı= $3,669 + 0,018$ [işletmede EFQM modeli kullanma süresi]

4.5.8. Model Kullanma Süresinin Pazar Performansı Üzerine Etkisi

Pazar performansı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma süresinin etkisinin incelenmesine ilişkin regresyon analizi sonuçları; pazar performansı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma süresinin etkisi Lineer regresyon analizi (Enter) ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 34 incelendiğinde, analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma süresinin, Pazar performansını % 1,1 ($R^2=0,011$) oranında etkilediği ancak modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F=2.932$, $p = 0.088$; $p>0.05$). Model özeti ise Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34: Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata
1	0,106	0,011	0,007	1,5798

Tablo 35: Pazar Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients		<i>p</i>	95% CI Confidence Interval for B	
	B	t		Lower	Upper
(Constant)	3,980	100,710	0,001**	3,902	4,058
İşletmede EFQM modeli kullanma süresi	0,010	1,712	0,088	-0,002	0,022

**** $p<0.01$**

Tablo 35 incelendiğinde, analiz sonucunda; işletmede EFQM modelini kullanma süresi, Pazar performansını etkilememektedir ($p=0.088$; $p>0.05$). Dolayısı ile “EFQM modelini kullanma süreleri ile pazar performansı arasında ilişki vardır” **H7** hipotezi desteklenmemiştir.

4.5.9. Model Kullanma Süresinin Finansal Performansı Üzerine Etkisi

Finansal performans üzerine işletmede EFQM modeli kullanma süresinin etkisinin incelenmesine ilişkin regresyon analizi sonuçları; finansal performans üzerine işletmede EFQM modeli kullanma süresinin etkisi Lineer regresyon analizi (Enter) ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 36 incelendiğinde, analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma süresinin, Finansal performansını %0,7 ($R^2=0,007$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F=1.915$, $p=0.168$; $p>0.05$). Model özeti ise Tablo 36’de verilmiştir.

Tablo 36: Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata
1	0,086	0,007	0,004	2,5495

Tablo 37: Finansal Performansı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients		p	95% CI Confidence Interval for B	
	B	t		Lower	Upper
(Constant)	3,785	79,133	0,001**	3,691	3,879
İşletmede EFQM modeli kullanma süresi	0,010	1,384	0,168	-0,004	0,025

** $p < 0.01$

Tablo 37 incelendiğinde, analiz sonucunda; işletmede EFQM modelini kullanma süresi, Finansal performansını etkilememektedir ($p=0.168$; $p>0.05$). Dolayısı ile “EFQM modelini kullanma süreleri ile finansal performansı arasında ilişki vardır” **H8** hipotezi desteklenmemiştir.

4.5.10. Model Kullanma Süresinin Performans Toplamı Üzerine Etkisi

Performans toplamı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma süresinin etkisinin incelenmesine ilişkin regresyon analizi sonuçları; performans toplamı üzerine işletmede EFQM modeli kullanma süresinin etkisi Lineer regresyon analizi (Enter) ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 38 incelendiğinde, analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma süresinin, Performans toplamını % 2,3 ($R^2=0,023$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=6.029$, $p = 0.015$; $p<0.05$). Model özeti ise Tablo 38’da verilmiştir.

Tablo 38: Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata
1	0,151	0,023	0,019	7,1083

Tablo 39: Performans Toplamı Üzerine İşletmede EFQM Modeli Kullanma Süresinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients		t	p	95% CI Confidence Interval for B	
	B				Lower	Upper
(Constant)	3,768		98,905	0,001**	3,693	3,844
İşletmede EFQM modeli kullanma süresi	0,014		2,455	0,015*	0,003	0,026

** $p < 0.01$

* $p < 0,05$

Tablo 39 incelendiğinde, analiz sonucunda; işletmede EFQM modelini kullanma süresi, Performans toplamını 0,014 birim arttırmaktadır ($p=0.015$; $p<0.05$).

Regresyon Modeli; Performans toplamı = 3,768 + 0,014 [işletmede EFQM modeli kullanma süresi]

Tablo 40: Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: EFQM Modelini Kullanma Durumuna göre Stratejik İKY Uygulamaları farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir
H2: EFQM Modelini Kullanma Durumuna göre İnovasyon Performansı farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir
H3: EFQM Modelini Kullanma Durumuna göre Pazar Performansı farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir
H4: EFQM Modelini Kullanma Durumuna göre Finansal Performansı farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir
H5: EFQM Modelini Kullanma Süresi ile Stratejik İKY Uygulamaları arasında ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H6: EFQM Modelini Kullanma Süresi ile İnovasyon Performansı arasında ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H7: EFQM Modelini Kullanma Süresi ile Pazar Performansı arasında ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
H8: EFQM Modelini Kullanma Süresi ile Finansal Performansı arasında ilişki vardır.	Desteklenmemiştir

5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Hiçbir bilimsel araştırma mükemmel olmadığı gibi bu çalışmanın da belli sınırlılıkları olduğunu ifade etmek gerekir. Pandemi sürecinden dolayı anket çalışmasına katılım konusunda zorluklar yaşanmıştır. Pandemi sebebi ile yüz yüze anketler yapılamamıştır. Buna rağmen ana kütlenin %35' inden fazlasına (260/732) ulaşılmış, yeterli sayıda örnekleme ifade eden anket sağlıklı bir şekilde

toplanabilmektedir. Genel anlamda nicel araştırmanın sınırlılıkları kabul edilmektedir. Geliştirilen ve test edilen araştırma modelinin değişkenlerinin alındığı ölçekler ve araştırma modelinin güvenilirlik analizleri yüksek katsayıdadır, veriler kabul edilebilir uyuma sahip ve model istatistiksel olarak anlamlıdır.

6. BULGULARIN YORUMLANMASI

Sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan işletmecilik anlayışı farklı aşamalardan geçerek günümüzde rekabet alanlarının farklılaştığı ve yoğunlaştığı bir duruma gelmiştir. Özellikle son dönemde hızlanan iş ekosisteminde işletme ve kuruluşların bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için kalite bilincine sahip olmaları, stratejik davranışları, sürekli gelişim felsefesini benimsemeleri ve inovasyon odaklılık gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Ülkelerin içerisindeki bu rekabet anlayışı artık uluslararası pazarları da içine alacak şekilde genişlemektedir. Ülke ekonomisinin ve lokomotif endüstrilerin uluslararası rekabette başarılı olmasının yolu, oyunu uluslararası kurallarla oynamaktan geçmektedir. Bu bağlamda Japonya, Amerika ve Avrupadaki'daki kalite çalışmaları ve oluşturulan modellerin bu ülkelerde kaldırıcı etkisi gösterdiği ve olumlu etki yaptığı bilinmektedir. Türkiye'de uygulanmaya çalışılan tek model olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Modelinde özellikle güncellenen 2020 sürümü bu kapsamda dikkate alınabilir.

EFQM modelinin kullanılması ile işletmelerde mükemmelliğin sağlanması ve işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlanması beklenmektedir. Bu bağlamda EFQM modelinde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için gerekli temel stratejik yetkinlikleri tanımlanmaktadır. Burada EFQM modelinin stratejik düzeyde mi yoksa operasyonel düzeyde mi olduğu yoksa kalite bilincinin davranışsal etkilerinin mi olduğu tartışılmaktadır (Ciranoğlu ve Kaymaz 2018, s.239). Modeller, işletmenin bütünsel TKY kültürü düzleminde model bileşenlerinin ele alınması, uygulamaların işletme kültürü haline gelmesi ve bunun iş yapış biçimi haline dönmesi ile işletmelerin başarısına katkı yapmaktadır.

Türkiye’deki işletmelerin EFQM modelini kullanarak başarılı olmaya ve performanslarını yükseltmeye çalıştıkları gözlenmektedir. Bu çerçevede, özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerin kalite standartlarını ve mükemmelliği sağlamak için bu süreçleri takip ettikleri görülmektedir. İşletmelerin bu süreci Türkiye Kalite Derneğinin EFQM’ in Türkiye’deki referans kuruluşu olması ve EFQM modeli konusunda eğitim, danışmanlık vermesi ve ödüllendirme konusunda tek kuruluş olması sebebi ağırlıklı olarak dernek üzerinden yürüttükleri bilinmektedir. Bu sebepten araştırmada KalDer üyesi işletmeler örneklem olarak alınmıştır.

Bu çalışmada kalite mükemmellik uygulamalarını içeren modelin, işletme ve kuruluşların stratejik İKY uygulamaları ve inovasyon performansına, işletme ve kuruluşlara yapacağı katkı ve performans türleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Kalite bilincine sahip olmakla modern işletmecilik uygulamalarını benimsemek ve yeniliklere açık olmak arasında ciddi bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Kalite mükemmelliği odaklı bir işletmecilik anlayışına sahip, yeniliklere açık ve bu konuda kapasite oluşturan işletmelerde performans göstergelerinde pozitif artışlar beklenebilir. Bu çalışmanın ana amacını, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren, EFQM modelini kullanan KalDer üyesi işletmelerinin stratejik İKY uygulamaları, inovasyon performansı, pazar performansı, finansal performanslarının nasıl etkilendiği oluşturmaktadır.

EFQM modelinde tüm işletme ve kuruluşların yüksek örgütsel performans için kullanması gereken iyi uygulamalar, değerler ve kavramlar yer almaktadır. Sadece EFQM modeline sahip olmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayacağı ve üstün performansı garanti etmeyeceği aşikârdır. Mükemmellik bilincinin bütünsel bir sistem olarak ele alınması ve sistemi destekleyecek diğer örgütsel süreçlerle entegre edilmesi en önemlisi kurum kültürünün bir parçası olması gerekmektedir. EFQM modelinde yer alan tüm boyutların performansla ilişkisi kurulmaktadır.

Tezde ayrıntılı açıklandığı üzere TKY uygulamaları ve son yıllarda EFQM modeli ya da diğer mükemmellik modellerinin kullanılması/ uygulanmasının etkilerini inceleyen çok sayıda yerli ve yabancı araştırma, tez çerçevesinde gözden

geçirilmiştir. Yapılan araştırmalarda daha çok TKY uygulamaları ve kalite güvence sistemleri üzerinden model oluşturulmuş ve birçok değişken yanında stratejik İKY ve inovasyon değişkenleri modele dâhil edilmiştir. Literatürde tez konusuyla bağlantılı alanlarda yapılan çalışmaların bulguları aşağıda kısaca özetlenerek mevcut araştırmayla karşılaştırılmaya çalışılacaktır.

Bu alanda yapılan çalışmaların büyük bir kısmı TKY ve stratejik İKY ilişkisi üzerinedir. Eskiden beri TKY uygulamalarının işletme ve kuruluşlarda insan kaynakları yönetimi anlayışını stratejik düzeye yükseltmesi gerektiği vurgulanmaktadır. TKY ve kalite güvence sistemleri uygulamalarında insan kaynaklarının stratejik yönetim, İK politikaları ve kaynak ve süreçlerin yönetimi şeklinde ele alınması bile aradaki etkileşimi destekleyen bir kalite anlayışını göstermektedir. Sürecin iki yönde de işlediği iddia edilmektedir; insan kaynaklarına stratejik yaklaşmak TKY sürecine destek olduğu gibi, TKY süreçleri ve özelde kalite güvence ve mükemmellik sistemleri stratejik İKY uygulamalarını tanımlamakta, teşvik ve desteklemektedirler.

TKY ile stratejik İKY ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda iki değişkenin birbirini tamamladığı ifade edilmektedir. TKY süreçlerini uygulamak her şeyden önce kurumun insan kaynakları farkındalığını ve bilincini artırmaktadır (Develioğlu, Haşit ve Bağcı 2006, s.202). İlişkinin ters yönlü de işlemesine örnek olarak, yapılan bir çalışmada bir kurumda TKY sürecinin başarısı için insan kaynaklarına stratejik yaklaşmanın önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Kavi 2010, s.783). EFQM modeli kullanılmasında ise özellikle stratejik insan kaynakları yönetiminde önemli bir boyut sayılan liderlik boyutu ve strateji değişkenlerinin performansı artırdığı vurgulanmıştır. Bu bağlamda yapılan pazar odaklı EFQM modeli girdi kriterleri ile ilgili bir araştırmada, yine liderliğin önemi ortaya çıkmıştır. EFQM modelinin pazar odaklı strateji, insan ve kaynaklar boyutlarında etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Zhang, ve diğerleri 2020, s.14). Bu sebeplerle kalite mükemmelliği sürecinde strateji, stratejik insan kaynakları, liderlik ve performansın araştırılması önerilmiştir (Para-Gonzalez, Daniel ve Martinez-Lorente 2018, s.18). Bu çalışma da literatürdeki bu tavsiye doğrultusunda yapılmıştır.

Literatürde TKY uygulamalarının performans çıktılarıyla ilişkisi üzerine çok sayıda araştırma yer almaktadır. TKY uygulamalarının finansal olmayan performans üzerinde etkisini araştıran bir çalışmada, özellikle müşteri odaklılık boyutunun finansal olmayan performansın öğrenme perspektifi, inovasyon ve müşteri tatmini boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Evliyaoğlu ve Hemedoğlu 2012, s.141). Yapılan birçok çalışma kalite ve mükemmellik süreçleri ile stratejik İKY süreçlerinin birlikte uyum içerisinde olacağını söylemektedir. TKY ile bağlantılı İK uygulamaları, hem inovasyon performansına hem de işletme performansına pozitif etki yapmaktadır.

Tezde stratejik İKY uygulamaları ile inovasyon ilişkisi de önemli bir yer tutmaktadır. Bu ilişkide inovasyon performansının artması için insan kaynaklarının teşvik edilmesi, desteklenmesi, inovasyon için ortaya çıkan yeni bilgi ihtiyacının İK profesyonelleri tarafından çalışanlara kazandırılması ve genel olarak inovasyon için gerekli koşulların oluşturulması gibi hususların gerektiği vurgulanmaktadır (Florén, ve diğerleri 2014, s.572-574). Bu hususlar büyük ölçüde araştırma modelindeki stratejik İKY uygulamaları içerisinde yer almaktadır.

Stratejik İKY uygulamalarının inovasyon kapasitesini desteklediği ve inovasyon performansını artırdığını gösteren çok sayıda araştırma mevcuttur. Stratejik İKY uygulamalarının inovasyon performansını nasıl etkilediğine ilişkin bir çalışmada inovasyon kültürü üzerinde durulmuş ve uyumlu İK uygulamalarının bağlamsal olarak inovatif kültürü desteklediği sonucuna varılmıştır (Becker ve Matthews 2008, s.9). Yapılan birçok çalışma stratejik İKY uygulamalarının işletme ve kuruluşların inovatif yönünü pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır (Örneğin (Siengthai ve Bechter 2001, s.43; Wang 2005, s.481; Beugelsdijk 2008, s.821; Chen ve Huang 2009, s.112; Tan ve Nasurdin 2011, s.164; Tang, Chen ve Jin 2015, s.179; Chowhan, Pries ve Mann 2017, s.469). Bu çalışmalarda stratejik İKY uygulamaları setinin (sisteminin) inovasyonu pozitif yönde etkilediğinden hareketle inovasyon performansının artması için İK uygulamalarının stratejik düzeyde olması gerektiği vurgulanmıştır (Jime'nez-Jime'nez ve Sanz-Valle 2008, s.1216). Bu kapsamda modellerde stratejik İKY uygulamalarını önermektedir.

Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlara göre stratejik İKY uygulamalarının inovasyon performansını artırdığı görülmektedir. Örneğin (Demirtaş 2013, s.282; Bal, Bozkurt ve Ertemsir 2013, s.1073; Filiz, Duran ve Ceryan 2018, s.148; Çalışkan 2019, s.353). Tezde benimsendiği gibi stratejik İKY uygulamalarının desteğiyle yapılan inovatif uygulamalar performansı olumlu yönde etkilemektedir. Ancak bu konuda önemli bir uyarı akla gelmektedir; stratejik İKY uygulamaları ve inovasyon performansı ilişkisinde farklı koşullar ve bağlamın etkisi de dikkate alınmalıdır (Seeck ve Diehl 2017, s.19). Bu tezde de benzer bir yaklaşımla araştırma modelinin çerçevesinde EFQM modelini uygulama, stratejik İKY uygulamaları ve inovasyon uygulamalar noktasında konuya kurumsal teori açısından ve dolayısıyla eleştirel bakılmaya çalışılmıştır.

Literatürde stratejik İKY uygulamalarının genelde kalite bilinci ve inovasyonu pozitif yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Ancak sadece ISO 9001 kalite güvence sistemine sahip olmanın ürün inovasyonu ile ilişkisinde beklenen sonuç ortaya çıkmamıştır (Manders, Vries ve Blind 2016, s.14). Bu tezde işaret edilen eşbiçimlilik vurgusuna benzer bir sonuçtur.

TKY ve stratejik İKY uygulamaları ve inovasyon ilişkisini araştıran bir çalışmada stratejik yönelimli ve kalite odaklı İK uygulamaları ile inovasyon arasında doğrudan pozitif ilişki bulunmuştur (Perdomo-Ortiz, González-Benito ve Galende 2009, s.1211). Başka bir çalışmada EFQM modelinin girdi kriterleri ile inovasyon performansının iş performansını doğrudan ve olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Kafetzopoulos, Gotzamani ve Skalkos 2018, s.17). Bir başka araştırmada, TKY uygulamalarının uyumunun, örgütsel strateji ve iş performansına etkileri araştırılmış ve TKY uygulamalarının farklılaştırma stratejisini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemesine rağmen, farklılaştırma stratejisinin performans kriterlerini kısmen açıkladığı sonucuna varılmıştır (Prajogo ve Sohal 2006, s.35). Tez çalışmasında vurgulandığı gibi, kalite mükemmellik uygulamaları, tam anlaşılıp inovasyon ve diğer uygulama kriterleriyle desteklendiği takdirde başarılı olabilmektedir. Bu alandaki önemli çalışmalardan birisinde EFQM modelinin stratejik yeteneğe katkısı ve bir anlamda modelin stratejik niteliği araştırılmıştır. Buna göre EFQM modelinin işletme

ve kuruluşların stratejik yeteneklerine olan katkısı konusunda genelleme yapılmaması gerektiği sonucuna varılmıştır (Ciranoğlu ve Kaymaz 2018, s.258). Başka bir çalışmada ise EFQM modelinin liderlik, İK, strateji ve politikalar, kaynaklar ve yenilikler üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Bu çalışmada insan kaynakları ve strateji politikalar ile yenilikler arasında anlamlı ilişki çıkmamıştır (Tatlı, Öztürk ve Okatan 2019, s.230). Bu durum işletmelerin EFQM modeline sahip olmasının, kültüre dönmediği takdirde doğrudan inovatif olmayı sağlamadığı şeklinde okunabilir. Burada yine eleştirel yönetim çalışmalarındaki eylem-söylem uyumunun önemi ve eşbiçimlilik olasılığını hatırlatmak gerekir.

Son zamanlarda yapılan başka bir çalışmada İKY ile inovasyon ilişkisinin kurulmasında örgütsel mükemmelliğin aracı etkisinin olduğu ve İKY ile örgütsel mükemmelliğin performans üzerinde pozitif etkisi olduğu çıkmıştır (Al-Dhaafri ve Alosani 2020, s.4). Araştırmada ise EFQM modeli kullanmanın stratejik insan kaynakları uygulamaları ile inovasyon performansı puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişkiye neden olduğu saptanmıştır.

Bu tezde EFQM modeli kurumsal teori perspektifinden ele alınmıştır. Burada kurumsal teoride yer alan eşbiçimlilik yaklaşımına göre, EFQM modelini benimseye çalışan işletme ve kuruluşların, bunu iş kültürünün bir parçası olarak görüp uygulamadıkları takdirde, sadece ödül odaklı bakıldığında, zorlayıcı benzeşme etkisiyle ve meşruiyet kazanmak endişesiyle taklitçilik ve normatif uyma aşamasında kalması ve modelin iç süreçlerde benimsenmemesi tehlikesi de vardır. Bu bağlamda akla stratejik İKY uygulamaları ve inovatif uygulamaların da işletmeler tarafından hangi gerekçelerle uygulandığı sorusu gelmektedir. Özellikle eşbiçimliliğin normatif kurumsal baskılar bağlamında işletmeleri modeli uygulamaya ve ödül sürecine girmeye tetiklemiş olabileceği eleştirisi önemlidir.

Bu çalışmada EFQM modeline kurumsal teori perspektifinden bakıldığında ortaya çıkan bazı bulgular şöyle değerlendirilebilir; Öncelikle araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun EFQM modelini uygulama süresi ağırlıklı olarak 1-6 yıl arasındadır (% 65.9). 10 yılı aşkın süredir EFQM Modelini kullanan işletmelerin oranı

sadece %21 civarındadır. Yapılan analizlerde bu sürenin uzunluğu ile sadece stratejik İKY uygulamaları ve inovasyon arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Özellikle EFQM modeli uygulaması 1-6 yıl süredir yapılan işletmelerin İnovasyon performansı puanları anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Modeli kullananların kendi içinde, EFQM modelini uygulama süresi ile pazar ve finansal performans arasında anlamlı bir ilişki görülmemiş, **H7** ve **H8** hipotezleri desteklenmemiştir. Bu durumun olası sebepleri arasında EFQM modelini uygulamanın işletme ya da kuruluş üzerindeki normatif etkisi olabileceği, kurumsal teorideki eşbiçimlilik durumunu akla getirmektedir. İlk olarak işletmelerin kalite bilinci ve mükemmellik anlayışlarını içselleştiremediği ve kültüre dönmediği olasılığını, ikinciside başlangıçta yaşanan yoğun çaba ve hızlı performans artışının yeterli görülmüş olabileceği ve kurumsal yorgunluğu dikkate almak gereklidir. Bu durumun daha derinliğine başka bir çalışmayla araştırılması düşünülebilir. Ancak araştırmada EFQM modelini kullanma ve kullanmamasının işletmenin stratejik İKY uygulamaları, inovasyon, pazar ve finansal performans alanlarını pozitif ve güçlü şekilde etkilemesi üzerindeki etkisine bakıldığında, **H1**, **H2**, **H3** ve **H4**, ilk dört hipotez desteklenmiştir. Modeli kullanma süresi ile stratejik İKY uygulamaları, inovasyon performansı arasında pozitif ilişki bulgusu ile **H5** ve **H6** hipotezleride desteklenmiştir. Dolayısıyla, EFQM modelinin beklenen olumlu etkileri yerine getirdiği ve işletmelerin, genel olarak, EFQM modeli kullanım seviyelerine bağlı olarak stratejik İKY uygulamalarında, inovasyon, pazar ve finansal performansında farkındalık ve performans artışı olmaktadır.

Tezdeki önemli değişkenlerden birisi olan stratejik İKY, işletmelerin önemli rekabet araçlarından birisi haline gelmiştir. Stratejik İKY anlayışına göre insan faktörü hem mükemmellik süreçlerinin hem inovasyon süreçlerinin en önemli aktörüdür. Stratejik İKY, işletme ve kuruluşlarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması için insan faktörünün birçok süreç açısından anahtar olarak görülmesini önermektedir. Bu süreçler arasında işletmelerde uygulanan kalite mükemmelliği ve inovasyon süreçleri de bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda genelde stratejik İKY uygulamalarının örgütsel performansı ve diğer performans türlerini pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar literatür taraması kısmında açıklanmıştır. Burada önemli olan

nokta olarak ilişkinin diğer aktörlerinin neler olabileceği düşünüldüğünde inovasyon değişkeninin anlamlı katkı yapacağı düşünülmüştür.

Çalışmanın dayandığı kurumsal teori yaklaşımında, örgütlerin içinde bulundukları kurumsal bağlamdan veya ekosisteminden farklı mekanizmalar içerisinde ister istemez etkilendikleri savunulmaktadır. İşletme ve kuruluşların içinde bulundukları çevresel faktörlere ve bağlama uygun şekilde uygulama ve yapılar benimsedikleri varsayılmaktadır. Çalışma sonuçlarına bu açıdan bakıldığında, EFQM kurumsal yaklaşımının etkisiyle devreye aldıkları işletmelerin pazar ve finansal performanslarına yönelik uygulamalarında kurumsal teorinin eleştirel yönünü de dikkate almak gerekmektedir. Kurumsal baskı ve yönetimde moda yaklaşımlar şeklinde alınıp uygulanmış olan pratiklerin işletme ve kuruluşlara yeterince katkı yapamayacağı söylenebilir.

Araştırma bulguları bu açıdan kurumsal teoriye ve özellikle eşbiçimlilik süreçlerine benzer özellikler taşımaktadır. EFQM modelini kullanan ya da başka bir deyişle mükemmellik paradigmasına sahip olan işletmelerin yapı ve uygulamaları, EFQM kurumsal çerçevesine uygun hale gelmek zorundadır. Burada EFQM sürecine dâhil olan işletmelerin yapısallığını ve uygulamalarını modele uygun hale getirmesi gerekmektedir. İşletmelerin modeli değişim yönetimi bakış açısı ile işletme kültürünün bir parçası haline getirmek yerine acele başarılar için yoğun yorucu implantasyonların bazen işletmeleri gönüllüğün ötesine geçirebileceği ve şekilciliğe kaçma riskinin söz konusu olabileceğide düşünülmektedir.

Stratejik İKY ile ilgili sonuçlara kurumsal teori açısından bakıldığında, EFQM modelinin kullanılmasıyla araştırmada seçilen stratejik İKY uygulamaları arasında, ilgili literatürün eğilimine uygun şekilde pozitif olarak etkilediği ve anlamlı ilişki bulunmuştur (**H1**). EFQM modeli kullanma süresinde, stratejik insan kaynakları uygulamalarını etkilediği bulunmuştur (**H5**).

Bu tezin varsayımlarından birisi, model kapsamında stratejik İKY uygulamalarını benimseyen işletme ve kuruluşların daha inovatif olduğu ve bu

etkileşimin örgütsel performans boyutlarındaki pozitif yönde etkileyeceğidir. Modelde hem insan kaynaklarının stratejik düzeyde ele alınması hem de işletmenin yeniliklere açık olmasına ilişkin çok sayıda uygulama önerilmektedir. Araştırma kapsamında stratejik İKY uygulamaları ile inovasyon arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması beklenen bir sonuçtur.

Araştırma modeline benzer teorik çerçeveye sahip olan çalışmalardan daha önce detaylı şekilde bahsedilmişti. Daha önceki çalışmalarda İKY uygulama değişkeni kullanılırken son yıllarda EFQM ve benzeri modellerin kullanılması değişken olarak alınmaktadır. Literatürde kalite bilinci ve mükemmelliği ile insan kaynakları yönetiminin stratejik düzeyde ele alınması ve performans ilişkisi sıkça işlenmiştir ve bu konuda tezde yer verilen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda ilgili değişkenlerin birbirini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Ancak tez modelinin literatürdeki benzer çalışmalardan farklılaştığı görülmektedir. Bu da çalışmanın orijinal olduğu ve literatüre mütevazı de olsa belli düzeyde bir katkı yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Araştırma modelinde ele alınan kalite ve mükemmellik bilinci, stratejik İKY anlayışı ve inovasyon odaklı olmak birbiriyle etkileşim içerisinde olan ve bir bütünü oluşturan parçalardır.

Performans ölçümünde literatürde üzerinde en çok durulan üç performans göstergesi araştırma modelinde yer almıştır. Araştırma modelindeki önemli değişkenlerden birisi olan inovasyon performansında, inovasyon sürecinde yer alan ar-ge ve ürün geliştirmeden başlanarak inovasyonun ürüne dönüştürülmesi, yaygınlaştırılması ve ticarileştirilmesine kadar tüm aşamalarda ölçüm yapılmaktadır. Yapılan araştırmada EFQM modeli kullanma durumuna göre inovasyon performansı pozitif şekilde değişmektedir (**H2**). EFQM modeli kullanma süresinin de inovasyon performansını etkilediği bulunmuştur (**H6**). EFQM modeli işletmeleri yenilik ve yaratıcılığa yönlendirmektedir. Model yenilik yapma ve sürekli gelişme hedeflerini hem süreçlerde tanımlamakta hem de uygulayan işletmeleri teşvik etmekte ve işletme kültürünün bir parçası olmasını gerekli görmektedir.

Araştırma modelindeki diğer performans türü olan pazar performansı, genel işletme performansını özellikle rekabetçilik yönüyle etkilemesi beklenen bir performans türüdür. Pazar performansı, pazar ve müşterilerle ilişkili göstergeleri dikkate alır. Stratejik İKY uygulayarak, inovatif olarak rekabetçi olmak, müşteri odaklı ve pazar odaklı olmak, EFQM modelinin işletmede kullanılması ve kullanılmaması durumunda fark yaratmaktadır. Araştırma bulgularına göre işletmenin EFQM mükemmellik sürecinde olması pazar performansını pozitif yönde etkilemektedir (**H3**). Çıkan bu sonuçta stratejik İKY uygulamaları ve EFQM modelinin rekabetçi yönü önemli rol oynamaktadır. Yapılan analiz sonucunda; işletmede EFQM modelini kullanma süresi ile pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki ise saptanmamıştır (**H7**).

Araştırmada kullanılan üçüncü performans türü en yaygın kullanılan finansal performanstır. Finansal performans birçok farklı rasyo ve göstergeyle ölçülebilir. EFQM modelinin kullanılıp, kullanılmama durumu ise finansal performansı etkilemektedir. Buna göre EFQM modelinin kullanıldığı işletmelerde finansal performans daha yüksektir (**H4**). Bu sonuç, aynı zamanda stratejik İKY uygulamalarının ve inovasyonun finansal performansı yükselttiği şeklindeki önceki araştırmalarla da uyumludur. Yapılan regresyon analizi sonucunda; işletmede EFQM modelini kullanma süresi ile finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (**H8**).

SONUÇ

Günümüzde tüm işletmeler ülkelerin içerisinde bulunduğu küresel iş ekosistemindeki rekabetten etkilenmektedirler. Bu ekosistemde ülke ekonomisinin ve işletmelerin uluslararası rekabette başarılı olmaları, bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için; stratejik davranmaları, kalite bilincine sahip olmaları, sürekli sürdürülebilir gelişim felsefesini benimsemeleri ve inovasyon odaklılık gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda Japonya ve Amerika'daki stratejik bakış açılı kalite çalışmaları ve oluşturulan modellerin bu ülkelerde kaldırıcı etkisi gösterdiği ve olumlu etki yaptığı bilinmektedir. 1990' lı yılların başlarında ağırlıklı olarak ihracat kapsamında ülkemizin hinterlandı Avrupa olduğu için seçilen Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Modeli de sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için gerekli temel stratejik yetkinlikleri ve uygulamaları tanımlamakta, işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu çalışma ile EFQM modeli kullanılmasının ve kullanma süresinin işletmenin stratejik İKY uygulamaları ve işletme performansına (inovasyon performansı, pazar performansı ve finansal performansı) arasındaki ilişkiye bakılarak, hangi yönde etkilediği ya da etkilemediği araştırılmıştır.

Türkiye' de de işletmelerin EFQM modelini kullanarak başarılı olmaya ve performanslarını yükseltmeye çalıştıkları, bu çerçevede, özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerin bu süreçleri takip ettikleri görülmektedir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının (EFQM) Türkiye' deki referans kuruluşu olan Türkiye Kalite Derneği (KalDer) bu kapsamda EFQM modelini üyelerine yaymaya çalışmaktadır. Bu sebeple çalışmada KalDer tüzel üyesi işletmeler örneklem olarak alınmıştır. Bu kapsamda pandemi sebebi ile online e-posta yoluyla tüm anakütleye (n=732) ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışma evrensel kümenin (260/732=%35.51) %35'indan fazlasını kapsamaktadır. Bu çalışmada sadece EFQM modeli açısından kalite mükemmellik sürecine dâhil olan işletmeler yanında anakütle içerisinde dâhil olmayan işletmeler de örnekleme dâhil edilmiştir.

Araştırma sonucunda kurum ve kuruluşlarda EFQM modeli kullanılmasının stratejik İKY Uygulamalarına pozitif yansıdığı, inovasyon, pazar ve finansal performans artışlarına katkı sağladığı, nihai olarak pozitif bir ilişki olduğu ve mükemmelliğe etki yaptığı sonucuna varılmıştır. EFQM modelinin kullanılmasıyla araştırmada seçilen stratejik İKY uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur (**H1**). Model kullanma durumuna göre inovasyon performansı pozitif şekilde değişmektedir (**H2**). Bulgulara göre işletmenin EFQM mükemmellik sürecinde olması pazar performansını pozitif yönde etkilemektedir (**H3**). EFQM modelinin uygulandığı işletmelerde finansal performansın daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (**H4**). EFQM modelinin kullanım süresi ile işletmelerde stratejik İKY uygulamaları arasında (**H5**) ve inovasyon performansı arasında (**H6**) pozitif bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır. Çıkan bu sonuçlarda stratejik İKY uygulamaları ve model uygulamalarının rekabetçi yönü önemli rol oynamaktadır. Bu sonuç, aynı zamanda stratejik İKY uygulamalarının ve inovasyonun finansal performansı yükselttiği şeklindeki önceki araştırmalarla da uyumludur. Modeli kullanma süreleri ile bağımlı değişkenlerden pazar performansı ve finansal performansı arasında (**H7-H8**) anlamlı istatistiki bir bilgiye ise ulaşılamamıştır. Bu araştırma sonuçları EFQM modeli vb. model kullanılmasının işletmelere kurumsal düzeyde katkı yapabileceğini göstermektedir.

Bu çalışma araştırma önerileri kapsamında ve akademik açıdan düşünüldüğünde “EFQM modeli ile stratejik İKY uygulamaları ve işletme performansı (İnovasyon, Pazar, Finansal) arasındaki ilişki” konulu çalışmanın kalite yönetimi, stratejik yönetim ve stratejik İKY, inovasyon ve örgütsel performans kavramlarını bir araya getirme çabası dikkat çekmektedir. İşletme yönetiminde, stratejik İKY, liderlik, strateji ve performans değerlendirmenin bir arada uyumlu bir şekilde ele alınması kolay değildir. Stratejik İKY, EFQM modeli, iş performansı gibi değişkenleri birleştiren, özellikle stratejik boyutun üzerinde durularak, rekabet avantajını ilgilendiren stratejik yetkinlik, stratejik kapasite ya da değişkenlerdeki eylem ve söylem farklılığı üzerinde durularak farklı çalışmalar da yapılabilir.

Araştırma sonucunda tespit edilen modeli uygulayan işletmelerin kendi arasında EFQM modelini kullanma süresi ile pazar performansı ve finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki olmaması ise işletmelerin kalite sürecine dâhil olma aşamasından başlayarak, model uygulamalarını iş kültürünün bir parçası haline getirmelerinin önemini göstermekte olduğunu düşündürmektedir. Uygulamaları iş kültürü haline getirme çalışmaları yerine ödül odaklı, acele kazanımlar bakış açısı ile çalışmaları standart ve zorunlu süreçler gören işletmelerin belli düzeyde şekilcilik ve eşbiçimlilikten etkilendiği şeklinde düşünülebilir. Bu konunun daha farklı ve derinliğine araştırma modeli oluşturularak ve tercihan nitel ve eleştirel bir şekilde araştırılması yerinde olacaktır.

EFQM modeli, stratejik İKY ve inovasyon performansı ilişkisine dair çalışmalarda İK uygulamalarının bir set (grup) şeklinde olması gerektiği ifade edilmiştir. Zaten EFQM modelinde stratejik İKY uygulamalarında yapılması gerekenler metodoloji verilmeden önerilmektedir. Bunların uygulanması da beklenen olumlu etkilere yol açmaktadır. İnovasyon kapasitesini etkileyen inovasyon odaklılık ve insan faktörü gibi değişkenler de mükemmellik modellerinde önerilen uygulamalar arasındadır. Özetle EFQM modelinin kullanılmasıyla stratejik İKY ve inovasyon uygulamaları işletme için önerilen model içerisinde yer almaktadır. Burada farkı yaratan nokta eylem ve söylem uyumluluğu ya da başka bir deyişle işletmelerin kalite mükemmelliğini ne kadar ve hangi gerekçelerle benimsediği ve uyguladığı, ne derecede iş kültürünün bir parçası haline getirdiğidir.

Yapılan çalışma sonucunda EFQM modelinin örgütsel süreçlerdeki ve performans üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışma kurum ve kuruluşlar için de bazı öneriler getirmektedir. EFQM modelini uygulamanın ve kalite mükemmelliğinin örgütlerde pozitif sonuçlarının olduğu hem literatürde hem de yapılan uygulamada ortaya çıkmıştır. Tüm işletme ve kuruluşlara rekabet avantajı sağlama, bütünsel yönetim ve işletmelerinin sürdürülebilirliği konusunda EFQM modelinin kaldıraç gücünü kullanmaları tavsiye edilmektedir. Bu modelin yanında işletme ve kuruluşlarda stratejik İKY ve inovasyon uygulamaları da rekabet avantajı sağlamada etkili görünmektedir. İşletme ve kuruluşların bu durumun farkında olarak stratejik

yönetim modellerinin bütünsel bakış açısına daha çok önem vermeleri ve yapı ve uygulamalarını buna göre geliştirmeleri tavsiye edilir. İşletmelerin pazar ve finansal performansını hedeflemeleri yanında stratejik İKY, inovasyon performansını da izlenen bir kriter olarak kabul etmelerinde fayda vardır. Başarılı şirketlerin stratejik davranmaları ve yenilikçi olmaları gerektiği gerçeği ve modelin kurum kültürünün bir parçası olarak görülmesi ve kullanılması birçok işletme için örnek alınabilecek önemli bir noktadır. Tüm bu çalışmaların kurum ve kuruluşları geleceğe yönelik dönüştüren çalışmalar olduğu düşünülerek, gelecek odaklı olarak bakılması, aceleci olmadan tüm uygulamaların iş kültürünün bir parçası haline getirilerek işletmenin dönüştürülmesi işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önem arz ettiği, bu sayede eşbiçimliliğin negatif etkilerinden de uzak kalınabileceği öngörülmektedir.

Nihayetinde, yapılan çalışmanın belirlenen teorik çerçevedeki değişkenlerin ilişkileri ve sonuçları yönünden literatüre uygunluk gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte tez konusunun tam anlamıyla literatürde işlenmemiş olduğu ve özgün olan modelin ilgili literatüre belli oranda katkı yaptığı söylenebilir. Bu çalışmanın farklı boyutların katılması, sektörel bazlı bakış açıları ve farklı bağlamlarda ele alınmasıyla geliştirilebileceği muhakkaktır. Ancak bu düzeyde de olsa ilgili alanda ilerlemeye katkıda bulunan ve yol gösterici olan bu çalışmanın gelecekte geliştirilmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, Eric. «Management Fashion.» *Academy of Management Review* 21, no. 1 (1996): 254-285.
- Adebanjo, Dotun. «TQM and Business Excellence: Is There Really a Conflict?» *Measuring Business Excellence* 5, no. 3 (2001): 37-40.
- Ailin ve Lindgren. «Conceptualizing Strategic Innovation.» *Journal of Knowledge Globalization* Vol.1, no. No.2 (2008): 87-107.
- Akgül, Aziz. *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS Uygulamaları"*. 3. Baskı. Ankara: Emek Ofset, 2005.
- Akhtar, Syed, Daniel Z. Ding, ve Gloria L. Ge. «Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises.» *Human Resources Management* 47, no. 1 (2008): 15-32.
- Alayoğlu, Nihat. «Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi.» *İstanbul Ticaret Ü.S.B.E.Dergisi* C.9, no. 17 (2010): s.31-32.
- Al-Dhaafri, Hassan Saleh, ve Mohammed Saleh Alosani. «Mechanism of organisational excellence as a mediator on the relationship between human resource management and organisational performance: empirical evidence from public sector.» *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. ahead-of-print, 2020: 1-17.
- Ali, Muhammad, Shen Lei, ve Xiao-Yong Wei. «The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks.» *Journal of Innovation & Knowledge* 3, no. 3 (2017): 115-122.
- Amalnick, Mohsen Sadegh, ve Mansour Zarrin. «Performance assessment of human resource by integration of HSE and ergonomics and EFQM management system.» *International journal of health care quality assurance* 30, no. 2 (2017): 160-174.
- Antoncic, Bostjan, ve Robert D. Hisrich. «Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation.» *Journal of Business Venturing* 16 (2001): 495-527.
- Appleby, Alex, ve Sharon Mavin. «Innovation not imitation: human resource strategy and the impact on world-class status.» *Total Quality Management* 11, no. 4 (2000): 554-561.
- ASQ. *asq.org*. 05 9 2020. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q> (erişildi: 9 05, 2020).
- . *History*. 5 9 2020. <https://asq.org/quality-resources/history-of-quality> (erişildi: 9 5, 2020).

- . *MBNQA*. 5 9 2020. [https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award#:~:text=The%20Malcolm%20Baldrige%20National%20Quality%20Award%20\(MBNQA\)%20is%20an%20award,presidential%20honor%20for%20performance%20excellence](https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award#:~:text=The%20Malcolm%20Baldrige%20National%20Quality%20Award%20(MBNQA)%20is%20an%20award,presidential%20honor%20for%20performance%20excellence). (erişildi: 9 5, 2020).
- Aypay, Ahmet. «Örgütsel analizde teorik gelişmeler: Yeni kurumsalcılık.» *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 7, no. 4 (2001): 501-511.
- Baird, Lloyd, ve Ilan Meshoulam. «Managing two fits of strategic human resource management.» *Academy of Management review* 13, no. 1 (1988): 116-128.
- Bal, Yasemin, Serdar Bozkurt, ve Esin Ertemsir. «A study on determining the relationship between strategic HRM practices and innovation in organizations .» (In: *Management, Knowledge and Learning International Conference*) (Make Learn), 2013: 1067-1074.
- Balaban, Özlem, ve Pelin Palaz. «İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.» *Sakarya İktisat Dergisi* 7, no. 4 (2018): 77-96.
- Barca, Mehmet. «Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi.» *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 5, no. 1 (2005): 7-38.
- Barney, Jay. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.» *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99-120.
- Bayat, Bülent. «İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği.» *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi) 10 (2008): 67-91.
- Bayo-Moriones, A., Merino-Díaz-de-Cerio J., Escamilla-de-León, ve & Selvam R. M. S. A. «The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices.» *International Journal of Production Economics* 130, no. 1 (2011): 33-42.
- Bayo-Moriones, Alberto, Alejandro Bello-Pintado, ve Javier Merino-Díaz-de-Cerio. «Quality assurance practices in the global supply chain: the effect of supplier localisation.» *International Journal of Production Research* 49, no. 1 (2011): 255-268.
- Bayraktaroğlu, Serkan, ve Erhan Atay. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2016.
- Beatty, Richard W., Mark A. Huselid, ve Craig Eric Scheneir. «New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard.» *Organizational Dynamics* 32, no. 2 (2003): 107-121.
- Becker, Brian, ve Barry Gerhart. «The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects.» *Academy of Management Journal* 39, no. 4 (1996): 779-801.

- Becker, Karen, ve Judith Matthews. «Linking HRM and innovation: formulating the research agenda.» *In Wilson, M (Ed.) 22nd ANZAM Conference 2008: Managing in the Pacific Century*. New Zealand: Promaco Conventions Pty Ltd., 2008. 1-16.
- Benavent, F. Balbastre, ve M.T. Canet Giner. «The Strategy Formation Process in the EFQM Excellence Model: A Critical Review and New Perspectives.» *Total Quality Management and Business Excellence* 22, no. 7 (July 2011): 727-747.
- Benligiray, Serap, Aslı Geylan, ve Elif Duman. «İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi.» *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10, no. 1 (2010): 61-84.
- Bers, John A., John P. Dismukes, Lawrence K. Miller, ve Aleksey Dubrovensky. «Accelerated Radical Innovation: Theory and Application.» *Technological Forecasting & Social Change*, no. vol 76 (2009): 165-177.
- Berthod, Olivier. «Institutional Theory of Organizations.» *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, (Springer International Publishing AG), 2016: 1-5.
- Beugelsdijk, Sjoerd. «Strategic human resource practices and product innovation.» *Organization Studies* 29, no. 6 (2008): 821-847.
- Bhattacharya, Mousumi, ve Patrick M. Wright. «Managing human assets in an uncertain world: Applying real options theory to HRM.» *The International Journal of Human Resource Management* 16, no. 6 (2005): 929-948.
- Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. İstanbul: Beta Basım, 2003.
- Boudreau, John W. «HR Metrics and Strategy (CAHRS Working Paper 97-21).» *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*, 1997.
- Bou-Llusar, J. Carlos, Ana B. Escrig-Tena, Vicente Roca-Puig, ve Inmaculada Beltrán-Martí'n. «To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study.» *International Journal of Quality & Reliability Management* 22, no. 4 (2005): 337-353.
- Bowen, David E., ve Cheri Ostroff. «Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system.» *Academy of management review* 29, no. 2 (2004): 203-221.
- Boxall, Peter, ve John Purcell. «Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?» *International journal of management reviews* 2, no. 2 (2000): 183-203.
- Bracker, Jeffrey. «The historical development of the strategic management concept.» *Academy of Management Review* 5, no. 2 (1980): 219-224.

- Breja, Satyendra Kumar, Devinder Kumar, ve Banwet K C Iyer. «Towards sustainable excellence: strategic analysis of Deming Prize winning companies.» *The TQM Journal* 28, no. 3 (2016): 390-410.
- Brown, Sharon P. «Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment.» *Monthly Labor Review*, 2008: 51-70.
- Calvo Mora, Arturo, Eva Suarez, ve José Luis Roldán. «The role of strategic planning in excellence management systems.» *European Journal of Operational Research*, 2016: 532-542.
- Calvo-Mora, Arturo, Antonio Leal, ve José L. Roldán. «Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education.» *Quality Assurance in Education* 14, no. 2 (2006): 99-122.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı, ve Selami Yıldırım. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2001.
- Cania, Luftim. «The impact of strategic human resource management on organizational performance.» *Economia. Seria Management* 17, no. 2 (2014): 373-383.
- Castka, Pavel, Christopher J. Bamber, ve J. M. Sharp. «Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model.» *Journal of management development* 22, no. 2 (2003): 149-170.
- Cauwenbergh, Andre Van, ve Karel Cool. «Strategic Management in a New Framework.» *Strategic Management Journal* 3, no. 3 (1982): 245-264.
- Chadwick, Clint, Janice F. Super, ve Kiwook Kwon. «Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance.» *Strategic Management Journal* 36, no. 3 (2015): 360-376.
- Chaffee, Ellen Earle. «Three models of strategy.» *Academy of Management Review* 10, no. 1 (1985): 89-98.
- Chen, Chung-Jen, ve Jing-Wen Huang. «Strategic human resource practices and innovation performance, The mediating role of knowledge management capacity.» *Journal of business research* 62, no. 1 (2009): 104-114.
- Chowhan, James, Fred Pries, ve Sara Mann. «Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy.» *Journal of Management & Organization* 23, no. 3 (2017): 456-471.
- Cingöz, Ayşe, ve Asuman Akdoğan. «İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (Erciyes Üniversitesi), no. Sayı: 42 (2013): 91-122.

- Ciranoğlu, Mehmet, ve Kurtuluş Kaymaz. «EFQM Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı.» *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2018: 237-261.
- Corredor , Pilar, ve Salome' Gon~ i. «Quality awards and performance: is there any relationship.» *The TQM Journal* 22, no. 5 (2010): 529 - 538.
- Cortada, James W., ve John A. Woods. *McGraw-Hill Encyclopedia of Quality Terms and Concepts*. Newyork: Mcraw-Hill, Inc, 1995.
- Crook, T. Russell, David J. Ketchen, James G. Combs, ve Samuel Y. Todd. «Startegic Recources and Performance Meta - Analysis.» *Strategic Management Journal*, 2008: 1141-1154.
- Çalışkan, Havva. «Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi.» *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 22, no. 4 (2019): 341-358.
- Çetin, Canan, ve Lütfi Arslan. *Toplam Kalite Yönetimi*. 6. Baskı. İstanbul: Beta, 2017.
- Çetin, Canan. *Temel İşletmeciliğe Giriş*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım, 2014.
- Çetin, Canan, ve Esra Dinç Özcan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. İstanbul: Beta Yayın, 2013.
- Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*. 10. Mason: South-Western Cengage Learning, 2010.
- Dahlgaard, Jens J., Kai Kristensen, ve Gopal K. Khanji. *Fundamentals of Total Quality Management (Google Books)*. Londra: Taylor and Francis Inc., 2008.
- Darwish, Tamer K. *Strategic HRM and performance: Theory and practice*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing-Google Books, 2013.
- Davenport, Thomas H. *Process Innovation; Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1993.
- Delery, E. John. «Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research.» *Human Resource Management Review* 8, no. 3 (1998): 289-309.
- Demirtaş, Özgür. «Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel inovasyon.» *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 2013.
- Demirtaş, Özgür. «Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel ve Bireysel Düzeyde Etkileri.» *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (Hacettepe Üniversitesi), 2014: 75-101.
- Deniz, Nevin, ve İhsan Oğuz Bakkalbaşı. «İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma.» *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2012: 183-208.

- Develioğlu, Kazım, Gürkan Haşit, ve Üstün Güven Bağcı. «Toplam kalite yönetimi çerçevesinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakışları: Bursa (DORSAB)'da bir uygulama.» *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15 (2006): 191-204.
- Diehl, Marjo-Riitta, ve Hannele Seeck. «A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions.» *The International Journal of Human Resource Management* 28, no. 6 (2017): 913-944.
- DiMaggio, Paul J., ve Walter W. Powell. «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.» *American Sociological Review* 48, no. 2 (1983): 147-160.
- Doeleman, H. J., Steven T. Have, ve C. T. B. Ahaus. «Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review.» *Total Quality Management & Business Excellence* 25, no. 5-6 (2014): 439-460.
- Dooley, Kevin J., David Bush, John C. Anderson, ve Manus Rungtusanatham. «The U.S. Baldrige Award and Japan's Deming Prize: Two Guidelines for Total Quality Control.» *Engineering Management Journal* 2, no. 3 (1990): 9-16.
- Douglas, Thomas J., ve Lawrence D. Fredendall. «Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Services.» *Decision Sciences* 35, no. 3 (2004).
- Drucker, Peter. *Yönetim Uygulaması*. Düzenleyen: Çetin Boğa. Çeviren Çeviren E.Sabri Yarmalı. İstanbul: İnkilap Kitapevi, 1995.
- Duran, Cengiz, ve Metin Saraçoğlu. «Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci.» *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 16, no. 1 (2009): 57-71.
- Duran, Erol, ve İ. D. Özkul. «Ekran Okuryazarlığının Gelişimi ve Geleceğine Yönelik Tahminler.» *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8, no. 4 (2015): 281-297.
- Efil, İsmail, ve Mehlika Saraç. «Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak.» *ISGUC-The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 11, no. 2 (2009): 37-54.
- EFQM. *History*. 06 09 2020. <https://www.efqm.org/index.php/about-us/our-history/> (erişildi: 9 6, 2020).
- EFQM. *EFQM Mükemmellik Modeli (2013)*. 3. Çeviren KalDer. İstanbul: Türkiye Kalite Derneği, 2013.
- EFQM. *EFQM Modeli (2020)*. 1. Çeviren KalDer. İstanbul: Türkiye kalite Derneği, 2020.

- EFQM-web. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-recognition/efqm-global-excellence-award/>. 9 9 2020. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-recognition/efqm-global-excellence-award/> (erişildi: 9 9, 2020).
- Emanet, Hakan. «EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması.» *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 8, no. 1 (2007): 67-95.
- Erdem, Barış, Kudret Gül, ve Melike Gül. «Pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı ilişkisi: Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma.» *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5, no. 2 (2013): 74-104.
- Eren, Müfide Şule, Emrah Tokgöz, ve Onur Saylan. «Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerine Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2014: 89-106.
- Escrig, Ana B., ve Lilian M. de Menezes. «What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of “EFQM Recognized for Excellence” recipients in Spain.» *International Journal of Production Economics* 169 (2015): 362-375.
- Escrig-Tena, Ana B., Beatriz Garcia-Juan, ve Mercedes Segarra-Ciprés. «Drivers and internalisation of the EFQM excellence model.» *International Journal of Quality & Reliability Management* 36, no. 3 (2019): 398-419.
- Esmer, Yusuf, ve Mehmet Asif Alan. «Endüstri 4.0 Perspektifinde İnovasyon.» *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi* 7, no. 18 (2019): 465-478.
- Evliyaoğlu, Fetullah, ve Enis Hemedoğlu. «Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri.» *İşletme Araştırmaları Dergisi* 4, no. 3 (2012): 124-147.
- Ferreira, João JM, Cristina I Fernandes, Helena Alves, ve Mário L Raposo. «Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model.» *Journal of Business Research* 67, no. 8 (2015): 1395-1403.
- Fidan, Tuncer. «Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri.» *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi* 1, no. 1 (2017): 1-16.
- Filiz, Aysel Cetindere, Cengiz Duran, ve Yusuf Ceryan. «İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında İncelenmesi: Marmara Bölgesinde Ampirik bir Uygulama.» *Press Academia Procedia* 7, no. 1 (2018): 144-149.
- Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2012.

- Florén, Henrik, Jonas Rundquist, Tanya Bondarouk, ve Huub Ruël. «HRM and innovation: themes, contingencies and directions for future research.» *European journal of International Management* 8, no. 5 (2014): 570-577.
- Fonseca, Luis Miguel Ciravegna. «Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results.» *Quality Innovation Prosperity*, 2015: 85-102.
- Garbarova, Miriam. «Improving human resources management using the EFQM Excellence Model.» *International Journal of Organizational Leadership* 6 (2017): 335-340.
- Gómez-López, Raquel, Ana Maria Serrano-Bedia, ve María Concepción López-Fernández. «An exploratory study of the results of the implementation of EFQM in private Spanish firms.» *International Journal of Quality & Reliability Management* 36, no. 3 (2018): 331-346.
- Gómez-López, Raquel, Ana María Serrano-Bedia, López-Fernández, ve María Concepción. «Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation.» *Total Quality Management & Business Excellence* 27, no. 11-12 (2015): 1-22.
- González, Para, D. L. Jiménez, ve Martínez Lorente. «The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella.» *Total Quality Management & Business Excellence*, 2018: 1-21.
- Gopalakrishna, Pradeep, ve Mahesh Chandra. «Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: a review and synthesis.» *In Handbook of Total Quality Management* (Springer, Boston, MA.), 1998: 755-769.
- Gorenak, Štefka. «European foundation for quality management excellence model can encourage ISO 26000 implementation.» *Perspectives on Business and Management* içinde, yazan Vito Ed.Bobek, 23-43. Rijeka, Croatia: InTech, 2015.
- Gök, Sibel. *21 Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım, 2006.
- Grant, Robert M, Rami Shani, ve R Krishnan. «TQM's Challenge to Management Theory and Practice.» *Sloan Management Review* 35, no. 2 (1994): 25-35.
- Green, K.W., B. Medlin, ve R. Medlin. «Strategic Human Resource Management: Measurement Scale Development.» *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, Volume 5, Number 2 2001: 99-112.
- Greenwood, Royston, ve C. R. Hinings. «Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism.» *Academy of management review* 21, no. 4 (1996): 1022-1054.

- Guest, David E. «Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. . 8(3): 263-276.» *The International Journal of Human Resource Management* 8, no. 3 (1997): 263-276.
- Gunday, Gürhan, Gündüz Ulusoy, Kemal Kılıç, ve Lutfihak Alpkan. «Effects of innovation types on firm performance.» *Int. J. Production Economics*, 2011: 662-676.
- Güleş, Hasan Kürşat, ve Hasan Bülbül. *Yenilikçilik*. 1. Ankara: Nobel yayın, 2004.
- Gümüş, Sefer, Merve Dayal, ve Gümüş Hande Gülnihal Bilim. *İnovasyonu oluşturan işletmelerin yaşam döngüleri*. İstanbul: Hiperlink. Google Books., 2014.
- Günsel, Ayşe, ve Saadet Ela Pelenk. «Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik odaklı bir kültür oluşturmadaki rolü.» *International Journal of Tourism, Economics and Business Sciences (IJTEBS)* E-ISSN: 2602-4411 1, no. 2 (2017): 57-68.
- Gürbüz, Sait, ve Ibrahim S. Mert. «Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey.» *The International Journal of Human Resource Management* 22, no. 8 (2011): 1803-1822.
- Hagedoorn, John, ve Myriam Cloudt. «Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?» *Research Policy*, 2003: 1365-1379.
- Hamel, Gary. «Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances.» *Strategic Management Journal* 12, no. 1 (1991): 83-103.
- Hendricks, Kevin B., ve Vinol R. Singhal. «Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards.» *Management science* 43, no. 9 (1997): 1258-1274.
- Hendry, Chris, Pettigrew, Andrew. «The Practice of Strategic Human Resource Management.» *Emerald Insight- Personnel Review*, 1986: 1-12.
- Hodgkinson, Gerard P., ve Mark P. Healey. «Coming in from the cold: The psychological foundations of radical innovation revisited.» *Industrial Marketing Management*, 2014: 1306-1313.
- Husain, Nooreha, Mokhtar Abdullah, Fazli Idris, ve Ridzuan Mohd Sagir. «The Malaysian total performance excellence model: A conceptual framework.» *Total Quality Management* 12, no. 7-8 (2001): 926-931.
- Huselid, Mark A. «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.» *Academy of Management Journal* 38 (1995): 635-672.

- Hussain, S.A., ve O. Narayana Murthy. «HR metrics: A benchmarking towards excellency.» *Journal of Business Management and Social Sciences Research* 9, no. 2 (2013): 23-27.
- Iaquinto, Anthony L. «Can winners be losers? The case of the Deming prize for quality and performance among large Japanese manufacturing firms.» *Managerial Auditing Journal* 14, no. 1/2 (1999): 28–35.
- Ishikawa, Kaoru. *Toplam Kalite kontrol*. İstanbul: Türkiye Kalite Derneği, 1995.
- Ismail, Salim, Michael H. Diamandis, ve Yuri van Geest. *Ekspansiyel organizasyonlar*. 1. Çeviren Artisan yayın. İstanbul: Artisan Yayınları, 2018.
- Işık, Nihat, ve Efe Can Kılınç. «İnovasyon-güdümlü kalkınma: Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye üzerine bir inceleme.» *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi* 1, no. 1 (2012): 31-68.
- Jabnoun, Naceur. «A proposed model for sustainable business excellence.» *Management Decision* 58, no. 2 (2020): 221-238.
- Jackson, Susan E., ve Randall S. Schuler. «Understanding human resource management in the context of organizations and their environments.» *Annual Review of Psychology* 46, no. 1 (1995): 237-264.
- Jemison, David B. «The Contributions of Administrative Behavior to Strategic Management. » *Academy of Management Review* 6, no. 4 (1986): 633-642.
- Jiang, Jianwu, Shuo Wang, ve Shuming Zhao. «Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms.» *The International Journal of Human Resource Management* 23, no. 19 (2012): 4025-4047.
- Jime'nez-Jime'nez, Daniel, ve Raquel Sanz-Valle. «Could HRM support organizational innovation?» *The International Journal of Human Resource Management* 19, no. 7 (2008): 1208-1221.
- Jørgensen, Frances, Karen Becker, ve Judy Matthews. «Human resource management and innovation: what are knowledge-intensive firms doing?» *In Becker, Enhancing the Innovation Environment: Proceedings of the 10th International CINet Conference*. Brisbane, Australia.: CINet Conference. CINet, 2009. 451-463.
- Junarsin, Eddy. «Managing Discontinuous Innovation.» *International Management Review* Vol 5, no. 2 (2009): 10.
- Juran, Joseph M. *A History of Managing for Quality*. Visconsin: ASOC, 1995.
- Juran, Joseph M. *Juran on leadership For Quality*. Newyork: Free Press, 1989.
- JUSE. https://www.juse.or.jp/deming_en/award/. 9 9 2020.
https://www.juse.or.jp/deming_en/award/03.html (erişildi: 9 9, 2020).

- Kafetzopoulos, Dimitrios, Katerina Gotzamani, ve Dimitrios Skalkos. «The relationship between EFQM enablers and business performance.» *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2018: 1-24.
- KalDer. *Tarihçe*. 12 4 2020. <http://www.kalder.org/tarihce> (erişildi: 4 12, 2020).
- KalDer. *EFQM Mükemmellik Modeli (2013) Tanıtım Kitapçığı*. 3/2018. Cilt 03/2018. İstanbul: Türkiye Kalite Derneği, 2018.
- KalDer. *EFQM Modeli (2020) Tanıtım Kitapçığı*. 1. Cilt 1. İstanbul: Türkiye Kalite Derneği, 2020.
- Kalder. *Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme*. Mavi basım. Cilt 32. İstanbul: Türkiye Kalite Derneği, 2002.
- kalder.org. http://www.kalder.org/turkiye_mukemmellik_odulleri. 2020. http://www.kalder.org/turkiye_mukemmellik_odulleri (erişildi: 3 13, 2020).
- Karakaya, Aykut, Seymur Ağazade, ve Selçuk Perçin. «Türk İmalat Sanayinde Performans, İnovasyon ve Rekabet Arasındaki İlişki.» *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi* 4, no. 1 (2018): 39-59.
- Karcioğlu, Fatih, Serçemeli, Ceyhun. «Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Hukukunun Önemi.» *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 11, no. 60 (2018): 965-977.
- Karia, Noorliza, ve Muhammad Hasmi Abu Hassan Asaari. «The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes.» *The TQM Magazine*, 2006: 30-43.
- Kaufman, Bruce E. «Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field.» *Human Resource Management* 54, no. 3 (2015): 389-407.
- Kavi, Ersin. «Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Yönetiminin Kalite Yönetimindeki Sorumluluğu üzerine bir Alan Araştırması.» *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 50 (2010): 783-811.
- Kavrakoğlu, İbrahim. *Değişim ve Yaratıcılık*. İstanbul: Kampüs Yayınları, 2000.
- Kaya, Serpil, Özgür Doğan Aşkar, Özgür Üçgül, ve Mahmut Reyhani. «Konfeksiyon Sektörü için ISO 9000: 2000 ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin Karşılaştırılması.» *Ege Üniversitesi Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma Uygulama Merkezi* 14, no. 7 (2007): 273-278.
- Kaye, Mike, ve Rosalyn Anderson. «Continuous improvement: the ten essential criteria.» *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1999: 485-509.
- Kazan, Halim. *Bilimsel araştırma teknikleri*. Ders Kitabı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2016.

- Keçecioğlu, Tamer, Yılmaz, Mustafa Kemal. «İnsan Kaynaklarına Bakış Açısının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma.» *Balıkesir Ü.S.B.E. Dergisi* 15, no. 27 (2012): 129-155.
- Kelleci, Alpaslan, ve Erdoğan Taşkın . «Customer Orientation, Innovation and the Mediating Role of Crowdsourcing in Organizationa Performance.» *Transnational Marketing Journal* 8, no. 1 (May 2020): 7-26.
- Keskin, Halit, Ali Ekber Akgün, ve İpek Koçoğlu. *Örgüt Teorisi*. 1. Baskı. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.
- Kim, Hyondong, ve Kang Sung-Choon. «Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices.» *Asia Pacific Journal of Management* 30, no. 1 (2013): 91-113.
- Kitapçı, İsmail. «Joseph Schumpeter'in Girişimcilik ve İnovasyon Anlayışı: Yaratıcı yıkım kavramı ve Geçmişten günümüze yansımaları.» *Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi* 1, no. 2 (2019): 54-74.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.
- Kueng, Peter. «Process performance measurement system A tool to support process-based organization.» *Total Quality Management & Business Excellence* 11, no. 1 (2000): 67-85.
- Küçükusta, Özcan, ve Deniz Küçükusta. «Relationship between organizational commitment and EFQM business excellence model: A study on Turkish quality award winners.» *Total Quality Management* 18, no. 10 (2007): 1083-1096.
- Lammers, John C., ve Mattea A. Garcia. «Institutional theory approaches.» *The international encyclopedia of organizational communication*, 2017: 1-10.
- Lasrado, Flevy. *Achieving Organizational Excellence*. eBook: Springer, 2018.
- Lau, Chung-Ming, ve Hang-Yue Ngo. «The HR system, organizational culture, and product innovation.» *International business review* 13, no. 6 (2004): 685-703.
- Laursen, Keld. «The Importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance.» *International Journal of the Economics of Business* (Taylor and Francis Journals) 9 (2002): 139-156.
- Lee, DonHee, ve Dong Hyun Lee. «A comparative study of quality awards: evolving criteria and research.» *Service Business* 7, no. 3 (2013): 347-362.
- Lee, Feng-Hui, Tzai-Zang Lee, ve Wann-Yih Wu. «The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan.» *The International Journal of Human Resource management* 21, no. 9 (2010): 1351-1372.

- Leede, Jan de, ve Jan Kees Looise. «Innovation and HRM: Towards an integrated framework .» *Creativity and Innovation Management* 14, no. 2 (2005): 108-117.
- Lengnick-Hall, Cynthia A., Tammy E. Beck, ve Mark L. Lengnick-Hall. «Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management.» *Human resource management review* 21, no. 3 (2011): 243-255.
- Lengnick-Hall, Cynthia A., ve Mark L. Lengnick-Hall. «Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology.» *Academy of management Review* 13, no. 3 (1988): 454-470.
- Lepak, David P., Hui Liao, Yunhyung Chung, ve Erika E. Harden. «A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research.» *Research in personnel and human resources management* 25, no. 1 (2006): 217-171.
- Lewis, Alexander C., Robert L. Cardy, ve Lulu S.R. Huang. «Institutional theory and HRM: A new look.» *Human Resource Management Review* 29, no. 3 (2018): 316-335.
- Li, Yuan, Yongbin Zhao, ve Yi Liu. «The relationship between HRM, technology innovation and performance in China.» *International Journal of Manpower* 27, no. 2 (2006): 679-697.
- Lin, Chin-Sen, ve Chao-Ton Su. «The Taiwan national quality award and market value of the firms: An empirical study.» *International Journal of Production Economics* 144, no. 1 (2013): 57-67.
- Liu, Yung-Lun, ve Pen-Fa Ko. «A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry.» *Total Quality Management & Business Excellence* 29, no. 13-14 (2018): 1580-1593.
- Loshali, Surabhi, ve Venkat R Krishnan. «Strategic Human Resource Management and Firm Performance: Mediating Role of Transformational Leadership.» *Journal of Strategic Human Resource Management* 2, no. 1 (2013): 9-19.
- Lundy, Olive. «From personnel management to strategic human resource management.» *International Journal of Human Resource Management* 5, no. 3 (1994): 687-720.
- Magnaghi, Elisabetta, ve St'éphane Tr'ebucq. «Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation.» *Research in International Business and Finance* 42 (2017): 522-531.
- Malik, Ashish. *Institutional Theory and SHRM. In: Strategic Human Resource Management and Employment Relations*. Singapore: Springer, 2018.

- Manders, Basak, Henk J.de Vries, ve Knut Blind. «ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework.» *Technovation* 48 (2016): 41-55.
- Mann, Robin, Dotun Adebajo, ve Matthew Tickle. «Deployment of Business Excellence in Asia: An Exploratory Study.» *International Journal of Quality and Reliability Management* 28, no. 6 (2011): 604–627.
- Marler, Janet H., ve Sandra L. Fisher. «An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management.» *Human resource management review* 23, no. 1 (2013): 18-36.
- Martín-Alcázar, Fernando, Pedro M. Romero-Fernandez, ve Gonzalo Sánchez-Garvey. «Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent configurational and contextual perspectives.» *The International Journal of Human Resource Management* 16, no. 5 (2005): 633-659.
- McAdam, Rodney, ve Edel O'Neill. «Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector.» *Managing Service Quality: An International Journal* 9, no. 3 (1999): 191-197.
- McAdam, Rodney, Denis Leonard, Joan Henderson, ve Hazlett Shirley-Ann. «A grounded theory research approach to building and testing TQM theory in operations management.» *Omega (International Journal of Management Science)*, 2006: 825-837.
- Medne, Aija, Inga Lapina, ve Arturs Zeps. «Sustainability of a university's quality system: adaptation of the EFQM excellence model.» *International Journal of Quality and Service Sciences* 12, no. 1 (2020): 29-43.
- Mehra, Satish, M. Hoffman Joyce, ve Sirias Danilo. «TQM as a Management Strategy for The Next Millennia.» *International Journal of Operations & Production Management* 21, no. 5-6 (2001): 855-876.
- Meyer, John W., ve Brian Rowan. «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.» *American Journal of Sociology* 83, no. 2 (1977): 340-363.
- Nabitz, U., P. Jansen, S. Van der Voet, U. Nabitz, ve W. Van den Brink. «Psychosocial work conditions and work stress in an innovating addiction treatment centre. Consequences for the EFQM Excellence Model.» *Total Quality Management* 20, no. 3 (2009): 267-281.
- Nag, Rajiv, Donald C. Hambrick, ve Ming-je Chen. «What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation Of A Consensus Definition Of The Fields.» *Strategic Management Journal*, 2007: 935-955.
- Ngo, Hang-Yue, Chung-Ming Lau, ve Sharon Foley. «Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China.» *Human Resources Management*, 2008: 73-90.

- Oakland, John S. *Total Quality Management*. London: Butterworth-Heinemann, 1993.
- OECD, Manuel Oslo. *Oslo Manuel "Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD: OECD, 2005.
- OECD/Oslo. *Oslo Manual 2018: Guidelines For Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing, 2018.
- Özen, Şükrü. «Bağlam Aktör Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci.» *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2002: 47-90.
- Özen (b), Şükrü. «Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleştirme Sorunu.» *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2, no. 2 (2002): 187-213.
- Özkara, Metin. «Örgütler Neden Benzeşir ve/veya Farklılaşır? Türkiye'deki Kamu Yönetimi Lisans Bölümleri Üzerine Bir İnceleme.» *İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE Dergisi* 5, no. 2 (2018): 68-90.
- Özşengür, Fahri. «Hizmet İnovasyonu Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.» *International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries (EMI)* 1, no. 1 (2018): 8-18.
- Özşeker, Demet Bağır, Hülya Kurgun, ve Osman Avşar Kurgun. «Otel İşletmelerinde İş Modeli İnovasyonunda Stratejik Bir Yaklaşım Olarak İnovasyon Radarı: Swissotel Büyük Efes İzmir Örnek Olay Çalışması.» *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 6, no. 3 (2018): 133-170.
- Özütü, Hatice, ve Melek Çetinkaya. «Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması.» *Ege Akademik Bakış Dergisi* 7, no. 3 (2012).
- Pauwe, Jaap, ve Paul Boselie. «Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting.» *Human Resource Management Journal* 13, no. 3 (2003): 56-70.
- Panayotopoulou, Leda, Dimitris Bourantas, ve Nancy Papalexandris. «Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework.» *International Journal of Human Resource Management* 14, no. 4 (2003): 680-699.
- Para-Gonzalez, Lorena, D. Jimenez-Jimenez, ve Ángel. R. Martinez-Lorente. «Do Total Quality Management and the European Foundation for Quality Management model encourage a quality-oriented human resource management system?» *International Journal of Production and Quality Management*, 2016: 308-327.

- Para-Gonzalez, Lorena., Jimenez-Jimenez Daniel, ve Ángel R. Martinez-Lorente. «The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella.» *Total Quality Management & Business Excellence*, 2018: 1-21.
- Perdomo-Ortiz, Jesús, Javier González-Benito, ve Jesús Galende. «An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation.» *The International Journal of Human Resource Management* 20, no. 5 (2009).
- Porter, Michael E. «What is Strategy.» *Harward Business Review*, 1996: 1-19.
- Prajogo, Daniel I., ve Amrik S. Sohal. «The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM.» *European journal of operational research* 168, no. 1 (2006): 35-50.
- Rama, María de la Cruz del Río, José Álvarez García, ve José Luis Coca, Pérez. «Quality practices, corporate social responsibility and the “Society results” criterion of the EFQM model.» *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Review of Business Management* 19, no. 64 (2017): 307-328.
- Rodríguez-González, C. G., ve diğerleri. «Use of the EFQM excellence model to improve hospital pharmacy performance.» *Research in Social and Administrative Pharmacy* 16, no. 5 (2020): 710-716.
- Russell, Steve. «ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or co-operation?» *Total Quality Management and Business Excellence*, 2000: 657-665.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta basım, 2013.
- Sadullah, Ömer. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı. İstanbul: Beta Yayın, 2010.
- Saizarbitoria, Inaki Heras. «How quality management models influence company results-conclusions of an empirical study based on the Delphi method.» *Total Quality Management & Business Excellence* 17, no. 6 (2006): 775-794.
- Salter, Ammon, ve Alexy Oliver. «The Nature of Innovation.» *The Oxford Handbook of Innovation Management* içinde, yazar Mark Dodgson, David Gann ve Nelson Phillips, 29. Oxford: Oxford University Press. Kindle Edition., 2014.
- Samson, Danny, ve Mile Terziovski. «The relationship between total quality management practices and operational performance.» *Journal of Operations Management* 17 (1999): 393-409.
- Santos-Vijande, Maria Leticia, ve Luis I. Alvarez-Gonzalez. «TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey.» *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)* 2, no. 2 (2007): 21-41.

- Saruhan, Şadi Can, ve Öncel Ayla Özdemir. *Değer Hedefli İşletmecilik*. İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğt. Vak.Yay, 2004.
- Sarvan, Fulya, eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahadır Özdemir, ve Ebru Tarcan İçigen. «On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi.» *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (T.C. Akdeniz Üniversitesi) 6 (2003): 73-122.
- Satı, Zümrüt Ecevit, ve Özlem Işık. «İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: stratejik inovasyon.» *Sosyal Bilimler Dergisi* 9, no. 2 (2011): 538-559.
- Schmidt, Arturo Calvo-Mora, Araceli Picón Berjoyo, Carolina Ruiz Moreno, ve Lourdes Cauzo Bottala. «The relationships between soft-hard TQM factors and key business results.» *International Journal of Operations & Production Management* 34, no. 1 (2013): 115-143.
- Schoten, Steffie Marijke Van, Carolien de Blok, Peter Spreeuwenberg, Peter Groenewegen, ve Cordula Wagner. «The EFQM Model as a framework for total quality management in healthcare: Results of a longitudinal quantitative study.» *International journal of operations & Production management* 36, no. 8 (2016): 901-922.
- Schreurs, Jeanne, ve Rachel Moreau. «The EFQM self-assessment model in performance management.» *In Proceedings ECEL 2006 conference Athene*, <https://www.researchgate.net>, 2007: 1-5.
- Schuler, Randall S. «Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business.» *Organizational Dynamics* volume 21, no. Issue 1 (1992): 18-32.
- Schuler, Randall S., ve Susan E. Jackson. «Linking competitive strategies with human resource management practices.» *Academy of Management Perspectives* 1, no. 3 (1987): 207-219.
- Scott, W.Richard. «Institutional Carriers:Reviewing Modes of Transporting Ideas Over Time and Space and Considering Their Consequences.» *Industrial and Corporate Change* 12, no. 4 (2003): 879-894.
- Scott, W.Richard. «Institutional theory: Contributing to a theoretical research program.» (chapter) in *Great minds in management: The process of theory development* 37, no. 2 (2004): 460-484.
- Seeck, Hannale, ve Marjo-Riitta Diehl. «A literature review on HRM and innovation taking stock and future directions.» *The International Journal of Human Resource Management* 28, no. 6 (2017): 913-944.
- Selznick, Philip. «Institutionalism" old" and" new" .» *Administrative science quarterly* 41, no. 2 (1996): 270-277.

- Seviçin, Ahmet. «Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme.» *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 5, no. 10 (2009): 171-185.
- Shahin, Arash, ve Reza Pourbahman. «Integration of EFQM and ultimate Six Sigma: a proposed model.» *International Business Research* 4, no. 1 (2011): 176-186.
- Sheppeck, Mick A., ve Jack F. Militello. «Strategic HR Configurations and Organizational Performance.» *Human Resource Management* 39, no. 1 (2000).
- Siengthai, Sununta, ve Clemens Bechter. «Strategic human resource management and firm innovation.» *Research and Practice in Human Resource Management* 9, no. 1 (2001): 35-57.
- Smilansky, Jonathan. *Yeni İnsan Kaynakları*. 1. Çeviren Derya Atakan. İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2002.
- Smircich, Linda, ve Charles Stubbart. «Strategic management in an enacted world.» *Academy of management Review* 10, no. 4 (1985): 724-736.
- Sparrow, Paul. «Strategic HRM, innovation and HR delivery for human resource management, innovation and performance.» *Human resource management, innovation and performance*. içinde, 15-31. London: Palgrave Macmillan, 2016.
- Suárez, Eva, Arturo Calvo-Morab, José L. Roldánb, ve Rafael Periañez-Cristóbalca. «Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015).» *European Research on Management and Business Economics* 23, no. 3 (2017): 147-156.
- Şahbaz, Ahmet. «İnovasyon ve Girişimcilik Kavramlarının Karşılıklı Etkileşimi.» *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi* 1, no. 1 (2017): 20-38.
- Tan, Can K. «A comparative study of 16 national quality awards.» *The TQM magazine* 14, no. 3 (2002): 163-171.
- Tan, Cheng Ling, ve Azzat Mohd Nasurdin. «Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness.» *Electronic journal of knowledge management* 9, no. 2 (2011): 155-167.
- Tang, Guiyao, Yang Chen, ve Jiafei Jin. «Entrepreneurial orientation and innovation performance: Roles of strategic HRM and technical turbulence.» *Asia Pacific Journal of Human Resources* 53, no. 2 (2015): 163-184.
- Taşgit, Yunus Emre, ve Oğuz Demirel. «İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular.» *Journal of Business Research-Türk* 8, no. 2 (2016): 307-330.
- Tatlı, Yasemin, Emre Öztürk, ve Burcu Sayın Okatan. «EFQM Mükemmellik Modeli: Doğu Akdeniz Bölgesinde Faaliyet Gösteren İmalat İşletmelerinde Bir

- Araştırma.» *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi* 10 (2019): 221-231.
- TDK. *sozluk.gov.tr*. 13 8 2020. <https://sozluk.gov.tr/> (erişildi: 8 13, 2020).
- Tidd, Joe, ve Keith Pavitt. «Managing Innovation.» *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change* içinde, yazar Joe Tidd ve Keith Pavitt, Part 1, . Chichester, England: Wiley, 2005.
- Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, ve M.Akif Özer. *İnsan Kaynakları Yönetimi* . 5. Baskı. İstanbul: Nobel Yayıncılık, 2013.
- TSE-ISO(56000). *TS ISO 56000 İnovasyon yönetimi - Temel bilgiler ve kelime bilgisi*. Ankara, 10 8 2020.
- Turan, Nurcan, ve İçlem Er. «Mikro Ölçekli Girişimlerde Pazar Yönlülüğün Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Eskişehir’deki Mikro Ölçekli Girişimlerde Bir Araştırma .» *Journal of Business Research-Turk* 9, no. 1 (2017): 281-306.
- Ulusoy, Gündüz, Lütfihak Alpkın, Kemal Kılıç, ve M. Atilla Öner. *İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri Ve Uygulamaları Projesi Raporu - 2008*. Tübitak SOBAG Final raporu (PROJE NO: SOBAG - 105K105), İstanbul: TÜBİTAK, 2008.
- Uysal, Gürhan. «Human resource focus in TQM awards.» *Journal of US China Public Administration* 9, no. 3 (2012): 338-345.
- Vermeeren, Brenda, Ben Kuipers, ve Bram Steijn. «Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance.» *Review of Public Personnel Administration* 34, no. 2 (2013): 174-195.
- Veselova, Andzela. «The Analysis of Implementation Aspects of EFQM Business Excellence Model.» Düzenleyen: Serbia, University North, Croatia Megatrend University. *Economic and Social Development*. Belgrad: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, 2018. 23-34.
- Wang, Zhongming. «Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies.» *International Journal of Manpower* 26, no. 6 (2005): 481-487.
- Weaver, Charles N. *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*. 4. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Webster, Merriam. *Merriam Webster Dictionary*. 15 7 2020. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation> (erişildi: 7 15, 2020).
- Wongrassamee, S., John E.L. Simmons, ve P.D. Gardiner. «Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model.» *Measuring Business Excellence* 7, no. 1 (2003): 14-29.

- Wright, Patrick. M., ve Gary. C. McMahan. «Theoretical perspectives for strategic human resource management.» *Journal of Management* 18, no. 2 (1992): 295-320.
- Yavuz, Çağla. «İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma.» *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5, no. 2 (2010): 143-173.
- Yeğenoğlu, Hande, ve Gündüz Ulusoy. *İmalat sanayiinde yenilik araştırması 2006/07-yönetici özeti*. İSTANBUL: TÜSİAD-REF, 2007.
- Yiğit, Sema. «Değer İnovasyonu: İnovasyonla değer oluşturmak .» *International Journal of Economic & Social Research* 11, no. 1 (2015): 227-244.
- Yıldırım, Barış, ve Erdal Şen. «Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama.» *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 15, no. Ek sayı 1 (2017): 23-40.
- Yıldırım, Engin. «Türkiyedeki Toplam Kalite Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri.» *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi* 5, no. 19 (2015): 9-22.
- Yıldız, Ebru. «Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay.» *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 11, no. 3 (2014): 215-236.
- Yılmaz, Osman. «İnovasyon Yönetimi.» *İnovasyon Yönetimi içinde*, 1-21. Ankara: Gazi Kitapevi, 2020.
- Yılmaz, Yücel. «İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm.» Düzenleyen: Gazi Üniversitesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi* vol.9, no. Iss.1 (2007): 159-168.
- York, Kenneth M., ve Cynthia E. Miree. «Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance.» *Journal of Operations Management* 22, no. 3 (2004): 291-311.
- Yousaf, Muhammad, ve Petr Bris. «A Systematic Literature Review of the EFQM Excellence Model from 1991 to 2019.» *International Journal of Applied Research in Management and Economics* 2, no. 2 (2019): 11-15.
- Yunis, Manal, Joo Jung, ve Shouming Chen. «TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis.» *International Journal of Quality & Reliability Management* 30, no. 6 (2013): 690-714.
- Zairi, M., S.R. Letza, ve J.S. Oakland. «Does TQM Impact on Bottom-line Results?» *The TQM Magazine* 6, no. 1 (1994): 38-43.
- Zapata-Cantu, L., Cantu Delgado, J. H., & Gonzalez, F. R. «Resource and dynamic capabilities in business excellence models to enhance competitiveness.» *The TQM Journal* 28, no. 6 (2016): 847-868.

- Zehir, Cemal, Yonca Gral, Tuğba Karaboğa, ve Mahmut Kle. «Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation.» *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 235 (2016): 372-381.
- Zerenler, Muammer, Necdet Türker, ve Esen şahin. «Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi.» *Selęuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1, no. 7 (2007): 653-667.
- Zhang, Jingxiao, Hui Li, Vera Li, Bo Xia, ve Martin Skitmore. «Internal relationships of market-oriented EFQM enablers in the Chinese construction industry.» *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2020: 1-24.
- Zucker, Lynne G. «Institutional theories of organization.» *Annual Review of Sociology* 13, no. 1 (1987): 443-464.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Ekteki anket, “**EFQM Modeli ile Stratejik İKY Uygulamaları ve İşletme Performansı (İnovasyon, Pazar, Finansal) Arasındaki İlişki**” isimli doktora tezinin araştırma kısmı ile ilgilidir.

Anketteki hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan yanıtsız soru bırakmaksızın sizin kendi görüşünüzü yansıtmanızdır. Bu yüzden vereceğiniz yanıtlar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Bu anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyeceği için isim-soyadı talep edilmemekte olup, cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacak ve sadece tez çalışması bağlamında bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Katılımınız, ayırdığınız değerli zaman ve bilimsel çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

İşletmeye ve Yöneticiye Ait Bilgiler

İşletmenizin Genel Faaliyet Alanı:

- ☐ Üretim
- ☐ Hizmet
- ☐ Kamu
- ☐ STK

İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Sektör:

.....

İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Pazar(lar):

- ☐ İç Pazar
- ☐ Dış Pazar
- ☐ Her İkisi de

İşletmenizin Sermaye Yapısı:

- ☐ Yerli.....
- ☐ Yabancı
- ☐ Ortak Girişim

Çalışan Sayısı

- ☐ 1-10
- ☐ 11-50
- ☐ 51-250
- ☐ 251 ve Üzeri

İşletmenizin Sektördeki Deneyim Süresi:

- ☐ 5 yıldan daha az
- ☐ 5-10 yıl
- ☐ 10 yıldan daha fazla

İşletmenin Yaşı:

- ☐ 0- 10 arası
- ☐ 11- 50 arası
- ☐ 51- 100 arası
- ☐ 100'den fazla

İşletmenizde EFQM Modeli Kullanma Süresi:

.....

İşletmenizde Aldığınız EFQM Modeli Seviyeniz :

- ☐ Yoktur
- ☐ 2 Yıldız
- ☐ 3 Yıldız
- ☐ 4 Yıldız
- ☐ 5 Yıldız
- ☐ Ödül

Anketi Dolduran Kişinin Konumu:

☐ Orta Düzey Yönetici

☐ Üst Düzey Yönetici

☐ Genel Müdür

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

Lütfen aşağıdaki hiçbir ifadeyi boş bırakmaksızın size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Üst yönetim organizasyon için yön belirlerken insan kaynakları bilgilerini (planlar, gereklilikler, faaliyetler vb.) de kullanmaktadır.					
2. Bu organizasyonun üst düzey yöneticileri, organizasyonun tüm seviyelerini (şeflerden idarecilere kadar) ve fonksiyonlarını (pazarlama, muhasebe, finans, İnsan Kaynakları vb.) karar verme sürecine dâhil etmek için eğitmektedir.					
3. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, stratejik planlama süreci içerisine tamamen entegre edilmiştir.					
4. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, diğer birimlerin yöneticileriyle işbirliği içerisinde çalışmaktadır.					
5. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, organizasyon için gerekli eğitim gereksinimlerini belirlemek için diğer birimlere düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur.					
6. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, bölüm yöneticilerine kendi kritik insan kaynakları sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.					

İşletme Performansı Ölçeği

Aşağıdaki başlıklarda işletmenizin son 3 yılda göstermiş olduğu performansını, geçmiş yıllara göre nasıl derecelendirirsiniz? Lütfen aşağıdaki hiçbir ifadeyi boş bırakmaksızın size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

İŞLETME PERFORMANSI	Çok Başarısız	Başarısız	Ne Başarısız Ne Başarısız	Başarılı	Çok Başarılı
İNOVASYON PERFORMANSI					
1. Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme					
2. Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı					
3. Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı					
4. İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler					
5. Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi					
6. Fikri mülkiyet hakkı altına alınmış yeniliklerin sayısı					
7. İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi					
PAZAR PERFORMANSI					
8. Müşteri memnuniyeti					
9. Toplam satışlar					
10. Toplam pazar payı					
FİNANSAL PERFORMANSI					
11. Ciro kârlılığı (Kar / Toplam Satışlar)					
12. Aktif kârlılığı (Kar / Toplam Varlıklar)					
13. Firmanın genel kârlılık durumu					
14. Yatırım dışı nakit akışı					

